

Research Paper

Designing an Integrated Model of Elite Indicators for Recruiting and Employing Elites in the Public Sector



*Hajar Kamrani¹ , Lotfollah Forouzandeh Dehkordi²

1. PhD Student in Public Administration/Human Resources, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Public Administration, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Use your device to scan
and read the article online



Citation: Kamrani.H, Forouzandeh Dehkordi.L, (2026). [Designing an Integrated Model of Elite Indicators for Recruiting and Employing Elites in the Public Sector. (Persian)]. *Journal of Governance knowledge*, 04(10), 120-139. <https://doi.org/10.22034/jokog.2026.515435.1081>



<https://doi.org/10.22034/jokog.2026.515435.1081>



Received: 07 Apr 2025

Revised: 18 Dec 2025

Accepted: 30 Mar 2026

Available Online: 19 Jun 2026

Keywords:

Integrated competency model, elite recruitment, public sector, multi-source thematic analysis, competency model, talent management in the public sector

ABSTRACT

In today's competitive world, governments strive to accelerate their development by improving the quality of human resources. The attraction and retention of elite human capital is of particular importance to governments, as when placed in the right positions and under favorable conditions, elites can play a more effective role in helping countries achieve higher levels of progress. This study aims to design an integrated model of indicators for Recruiting elites in the public sector using a mixed-methods approach (qualitative content analysis of 10 legal documents and thematic analysis of semi-structured interviews with 16 senior public sector managers). The findings identified six key indicators across two domains: Hard indicators (Ability to translate specialized knowledge into practical solutions, Designing roadmaps while considering administrative constraints) and Soft indicators (Inter-organizational networkin, Sustaining motivation in non-meritocratic environments, Prioritizing national interests, Ability to drive change in stagnant systems). The results revealed a significant gap between legal criteria and practical needs: while hard indicators were more emphasized in legal documents, managers prioritized soft indicators. The proposed model integrates these two perspectives, providing a comprehensive framework for redefining elite recruitment criteria that can inform future policymaking.

* Corresponding Author:

Hajar Kamrani

Address: Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

E-mail: Hajar.kamrani@modares.ac.ir



مقاله پژوهشی

طراحی مدل تلفیقی شاخص‌های نخبگی در جذب و استخدام نخبگان در بخش دولتی

* هاجر کامرانی^۱، لطف‌الله فروزنده دهکردی^۲

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی/منابع انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲. دانشیار، مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

چکیده

در دنیای پر رقابت امروز دولت‌ها می‌کوشند با ارتقای کیفیت منابع انسانی روند توسعه خود را تسریع نمایند. در این میان جذب و نگهداشت نیروی انسانی نخبه اهمیت مضاعفی برای دولت‌ها دارد چرا که اگر در جایگاه درستی قرار گیرند، با وجود شرایط مساعد، می‌توانند نقش آفرینی و اثرگذاری بهتری در دستیابی کشورها به سطح بالایی پیشرفت داشته باشند. این پژوهش با هدف طراحی مدل شاخص‌های تلفیقی برای جذب نخبگان در بخش دولتی، از روش‌شناسی ترکیبی (تحلیل محتوای کیفی ۱۰ سند قانونی و تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ مدیر ارشد دولتی) استفاده کرده است. یافته‌ها منجر به شناسایی ۶ شاخص کلیدی در دو حوزه شد: شاخص‌های سخت‌افزاری: توان ترجمه دانش تخصصی به راهکار عملی، طراحی نقشه راه با در نظر گرفتن محدودیت‌های اداری و شاخص‌های نرم‌افزاری: شبکه‌سازی بین‌سازمانی، پایداری انگیزه در محیط‌های غیرمنعطف، اولویت‌دهی به مصالح ملی و توان ایجاد تغییر در سیستم‌های راکد.

نتایج نشان داد که شکاف معناداری بین معیارهای قانونی و نیازهای عملی وجود دارد؛ به‌طوری‌که شاخص‌های سخت‌افزاری در مستندات قانونی پررنگ‌ترند، درحالی‌که مدیران بر شاخص‌های نرم‌افزاری تأکید داشتند. مدل پیشنهادی با تلفیق این دو دیدگاه، چارچوبی جامع برای بازتعریف شاخص‌های جذب نخبگان ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری‌های آینده قرار گیرد.

تاریخ دریافت: ۱۸ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۷ آذر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۰ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ انتشار: ۳۰ خرداد ۱۴۰۵

کلیدواژه‌ها:

مدل شایستگی تلفیقی،
جذب نخبگان، بخش
دولتی، تحلیل مضمون
چند منبعی، مدل
شایستگی، مدیریت
استعداد در بخش دولتی.

* نویسنده مسئول:

هاجر کامرانی

نشانی: دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

رایانامه: Hajar.kamrani@modares.ac.ir



مقدمه

عدم تحقق اهداف سیاستی در شناسایی، جذب و به‌کارگیری نخبگان، فقدان شاخص‌های مشخص نخبگی از سوی بنیاد ملی نخبگان است.

ایجاد استانداردهای حرفه‌ای جذب و استخدام، همسویی شایستگی‌های فردی با نیازهای سازمانی را تقویت کرده و کیفیت نظام مدیریت منابع انسانی را ارتقا می‌دهد (Lokhanova & Kushnir, 2024). در مقابل، ضعف در شناسایی مناسب نخبگان می‌تواند به عدم هم‌راستایی شغل و شخصیت استعدادها برتر (Farahi et al, 1401) و خروج نخبگان از کشور به دلیل فقدان جایگاه شغلی مؤثر منجر شود (Mousavirad & Qudsian, 1394).

مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات پیشین در حوزه نخبگان عمدتاً بر چالش‌های پس از جذب تمرکز داشته و از ارائه چارچوبی نظام‌مند برای شناسایی نخبگان و پیوند شایستگی‌های فردی با الزامات سازمانی غفلت کرده‌اند. (Corso, 2022; Kheybarian et al, 1402; Moghim & Memarzadeh Tehrani, 1400)

بر این اساس، پژوهش حاضر با طرح پرسش «بر اساس چه شاخص‌های ترکیبی می‌توان نخبگان مؤثر در بخش دولتی را شناسایی کرد؟» در پی تدوین الگویی جامع از شایستگی‌های تلفیقی است. نوآوری مطالعه در بهره‌گیری از رویکردی ترکیبی نهفته است که طی آن، تحلیل نظام‌مند ده سند بالادستی با دیدگاه‌های ۱۶ تن از مدیران ارشد دولتی حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته تلفیق شده و خروجی آن، مدلی اجرایی است که علاوه بر فرآیند جذب، در نظام توسعه شغلی نخبگان نیز کاربرد دارد. این مدل در راستای اهداف سند ملی نخبگان، بر فراهم‌سازی زمینه اثرگذاری نخبگان و کاهش شکاف میان معیارهای قانونی و نیازهای

بهبود کیفیت منابع انسانی و مدیریت استعداد به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان راهبردی حیاتی برای موفقیت سازمان‌ها در چشم‌انداز معاصر شناخته می‌شود (Kaleem, 2019). مدیریت استعداد به مجموعه‌ای از شیوه‌ها برای جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان ماهر اطلاق می‌شود (Bratko, 2024) که اهمیت آن ناشی از نقش استعدادهای به‌عنوان منبع مزیت رقابتی (Tyskbo, 2021) و نیز تحولات جمعیتی نظیر جهانی‌شدن سازمان‌ها، کاهش نرخ زاد و ولد و پیرشدن نیروی کار است (McDonnell et al, 2017). سازمان‌های دولتی نیز از این تحولات مستثنی نبوده‌اند (Brunetto & Beattie, 2020) و دولت‌ها به‌عنوان خط‌مشی‌گذاران، در راستای بهره‌گیری از ظرفیت نخبگان اقدام به تدوین قوانین و دستورالعمل‌های اجرایی کرده‌اند (Tyskbo, 2021). با این حال، سازمان‌های بخش عمومی به دلیل چالش‌هایی نظیر اندازه و کیفیت نیروی کار، فشارهای ناشی از کاهش هزینه‌ها و افزایش تقاضا برای کیفیت خدمات (Rinkineva, 2024) در جذب استعدادهای برتر چندان موفق نبوده‌اند (McCarthy et al, 2020).

جذب نخبگان در بدنه دولت مستلزم تعامل هماهنگ سه رکن سیاست‌گذار، مجری و کارگزار است. در این میان، سیاست‌گذاران مسئول طراحی راهبردها و شاخص‌های شناسایی نخبگان، مدیران اجرایی تسهیل‌کننده فرآیند جذب، و کارگزاران دولتی نقش‌آفرینان اصلی در جامعه‌پذیری و نگهداشت نخبگان‌اند. با وجود این، گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس نشان می‌دهد^۱ که یکی از عوامل اصلی

۱. ارزیابی و آسیب شناسی عملکرد سیاست‌ها و قوانین حوزه حمایت از نخبگان با تأکید بر بند «ث» ماده (۶۴) قانون برنامه ششم توسعه، مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۱

عملی نظام جذب و نگهداشت نخبگان در بخش دولتی تمرکز دارد.

پیشینه نظری پژوهش

تعریف نخبه

واژه نخبه در فارسی معادل کلمه الیت^۲ ترجمه شده است. در ادبیات علمی، نخبگان به عنوان کنشگران تغییر اجتماعی و فرهنگی در نظر گرفته می‌شوند که توانایی هدایت فرآیندهای توسعه را دارند. برخی مطالعات مانند نخبگان را به عنوان یک طبقه اجتماعی در نظر نمی‌گیرد، بلکه آنها را مرتبط با هژمونی می‌داند. هژمونی به معنای قدرتی است که از طریق سازوکار اجماع به دست می‌آید، نه از طریق خشونت یا سرکوب سایر طبقات اجتماعی. گرامشی نخبگان را به دو دسته تقسیم می‌کند: نخبگان ارگانیک (سیاستمداران، بوروکرات‌ها، دانشگاهیان) و نخبگان سنتی (افرادی که تابع مقامات هستند). (1987, Gramsci). مطالعات انسان‌شناسی همچنین نقش نخبگان در شکل‌دهی تغییرات اجتماعی و نابرابری را بررسی کرده‌اند. اغلب نخبگان به عنوان عوامل تغییر دیده می‌شوند که قادر به تأثیرگذاری بر جهت‌گیری فرآیندهای اجتماعی و فرهنگی هستند (1985, Pessen). مطالعات مختلف از معیارهای متفاوتی برای شناسایی نخبگان استفاده کرده‌اند، از ثروت و درآمد گرفته تا تحصیلات و شغل (1979, Kerbo & Fave). این واژه در ترم علمی آن به سردمداران هر حوزه مانند اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی اطلاق می‌شود، لذا واژه الیت کمترین قرابت را با معنای واژگانی نخبه در اسناد و قوانین مرتبط با نخبگان داخل کشور دارد (Moghimi, 1397). در تعریف واژه نخبه از تعابیری مانند تیزهوش^۳

استعداد درخشان^۴، خبره یا متخصص^۵، تأثیرگذار یا کنشگر اجتماعی استفاده می‌شود که بعضی از عبارات مانند تیزهوش رایج تر و برخی مانند کنشگر اجتماعی کمتر رایج است. این تعریف در ادبیات موجود با نخبگان کارکردی^۶ که دارای دانش تخصصی و مهارت هستند قرابت دارد (2003, Dogan).

در قرآن نیز از واژه «المُقَلَّدون» برای اشاره به چهره‌های برجسته و رهبران جامعه استفاده شده است که بر ویژگی‌های برتری جسمی و ذهنی دلالت دارد. این تعریف، همسو با تأکید اسناد قانونی بر اثرگذاری نخبگان در چارچوب ارزش‌های اسلامی است (2022, Amaliyah & Nurhadi).

در اساسنامه بنیاد ملی نخبگان یک تعریف واحد از نخبه ارائه گردیده است^۷ و در اسناد دیگر نیز این تعریف تکرار شده است^۸ نخبه به فردی برجسته و کارآمد اطلاق می‌شود که در حوزه‌های علم، فناوری، هنر، ادب، فرهنگ و مدیریت، اثرگذاری قابل توجهی داشته باشد. این اثرگذاری باید مبتنی بر هوش، خلاقیت، انگیزه و توانمندی‌های ذاتی و اکتسابی باشد و به پیشرفت کشور کمک کند. همچنین، تفکیک بین «استعداد برتر» (نخبه بالقوه) و «نخبه بالفعل» نشان‌دهنده پویایی این مفهوم است که به شرایط محیطی و فرصت‌های رشد وابسته است.

از آنجا که استعداد انسانها متنوع است، لازم است این تنوع در تعریف و شناسایی اجتماعات

4. Talent

5. Expert

6. Functional elites

۷. ماده ۴ اساسنامه بنیاد ملی نخبگان

۸. سند راهبردی کشور در امور نخبگان، مصوب ۱۳۹۱/۷/۱۱

شورای عالی انقلاب فرهنگی

۹. آیین نامه احراز استعداد های برتر و نخبگی مصوب ۱۳۸۵

شورای عالی انقلاب فرهنگی

2. Elite

3. Gifted



نخبگانی، فعالیتهای نخبگانی، سیاستهای تعامل با آنها، فرصتهای پیشروی نخبگان و نیز پیشفرض‌های سیاستگذاری و مدیریت نظام نخبگانی لحاظ شود. تعریف صاحب‌استعداد برتر، نخبه و فعالیت نخبگانی مبتنی بر ویژگی‌های روانی-شخصیتی فردی یا منبعث از فعالیت نخبگانی آنها، سبب تفاوت‌هایی جدی در نتایج عملیاتی آن میشود که اولی به ثبات مفهوم نخبگی در فرد و دیگری به پویایی آن بر اساس شرایط محیطی و سطح و عمق فعالیتهای نخبگانی منجر میشود. به طور کلی، تعریف نخبه در تمام این منابع بر سه عنصر مشترک استوار است: (۱) برجستگی و توانمندی در یک یا چند حوزه تخصصی، (۲) اثرگذاری ملموس در پیشرفت جامعه یا سازمان، (۳) پویایی و انطباق‌پذیری با شرایط محیطی برای ایفای نقش تحول‌آفرین.

پیشینه تجربی پژوهش

Nejati et al. (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی شاخص‌های نخبگی در حوزه علوم انسانی پرداخت و به این نتیجه رسید ارایه نظریه معتبر علمی در سطح دنیا، پدیدار ساختن علم، رفع مشکلات موجود در جامعه و ارایه پیشنهاد های خلاقانه برای رفع مشکلات کشور از جمله شاخص‌های نخبگی در حوزه علوم انسانی است. Farahi et al. (۱۴۰۱) در پژوهشی به یک الگوی نظام‌مند جذب و بکارگیری استعداد های برتر در یک سازمان دفاعی پرداخت و درون‌داد، فرایندها و برون‌داد نظام‌دربار و به کارگیری استعدادهای برتر را شناسایی کرد. ورودی ها شامل مأموریت، منابع، استراتژی ها و طراحی شغل است. فرایندها شامل شناسایی، ارزیابی، آموزش و روش‌های استفاده است و در نهایت خروجی ها که منجر به پیامدهای فردی و سازمانی و برون سازمانی می شوند. Banafi

(۱۴۰۲) مهم‌ترین موانع جذب نخبگان را تعریف و شناسایی نخبگان، آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی، فقدان سازوکارهای مناسب جذب، فرآیندهای طولانی به کارگیری نخبگان، معیارهای نامناسب جذب نخبگان، نادیده گرفتن نیازهای مادی و غیرمادی نخبگان عنوان میکند. Sharifi et al. (۱۴۰۲) در مقاله‌ای با عنوان تبیین مدل مطلوب سیاستگذاری جمهوری اسلامی ایران، الگوی غالب و حاکم بر فضای سیاست‌گذاری نخبگان در کشور را الگوی عقلانی در کنار الگوی نهادی معرفی مینماید. Roumiyani et al. (۲۰۲۱) در پژوهشی به طراحی یک مدل استعداد محور برای جذب اعضای هیات علمی پرداخت و چهار مولفه ویژگی های فردی، قابلیت های حرفه‌ای، قابلیت های رفتاری و توانمندی شناختی را شناسایی کرد. Talebzadeh & Khademi (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان مدیریت بهینه‌ی منابع انسانی نخبه با بررسی نیازها، موانع و مشکلات و راهکارهای پیشنهادی از دیدگاه خود آنها تعدادی از نیازها و مشکلات را برای نه گروه نخبگان استخراج کرد که شامل اشتغال متناسب با توانمندی ها، بوروکراسی اداری و توجیه نبودن دانشگاه ها و سایر مؤسسات و سازمانهای مرتبط با امور نخبگان، بی توجهی به نخبگان حوزه علوم انسانی و مشکلات تسهیلات اعطا شده به نخبگان است. Moghim et al. (1397) Deciphering the Citation I'm currently breaking down the Persian citation. I understand the user's need to convert to English format. "مقیمی و همکاران، (۱۳۹۷) I've begun to dissect the citation, focusing on identifying the author(s) and the year, translates to "et" recognizing that al." in English for multi-author works. Next, I'll need to figure out what those pieces are

این پژوهش با هدف طراحی مدل تلفیقی شاخص‌های نخبگی در بخش دولتی، از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون استفاده کرده است. روش تحلیل مضمون که با عناوین دیگری نظیر تحلیل موضوعی و تحلیل تماتیک نیز شناخته می‌شود (Danaeifard et al., 1383)، یکی از روشهای متداول تحلیل محتوا و روشی برای تحلیل داده‌های کیفی است (Naeem et al., 2023). چارچوب روش شناختی این مطالعه مبتنی بر مدل Braun & Clarke (۲۰۰۶) و Attride-Stirling (۲۰۰۱) انجام شده است. در مرحله نخست، تحلیل محتوای اسناد قانونی مرتبط با جذب نخبگان انجام شد. با جستجو در سامانه ملی قوانین جمهوری اسلامی ایران، ۵۸ سند اولیه شناسایی شد (جستجو با کلید واژه «نخبگان» و «نخبه») که از این میان، ۱۰ سند دارای معیارهای جذب و استخدام نخبگان به عنوان نمونه نهایی انتخاب گردید. در مرحله دوم، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ مدیر ارشد دولتی (انتخاب شده به روش هدفمند) گردآوری شد. مشارکت کنندگان به روش هدفمند و با حداکثر تنوع از میان مدیران دارای حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در بخش دولتی و ۵ سال تجربه مدیریتی انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری (محقق شده در مصاحبه ۱۸ام) ادامه یافت. مصاحبه‌ها در محیط اداری و با رعایت اصول اخلاق پژوهش شامل رضایت آگاهانه و محرمانه ماندن اطلاعات انجام گرفت. مدت هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود و داده‌های حاصل پس از پیاده‌سازی، با نرم‌افزار NVivo کدگذاری شدند. سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته این پژوهش با هدف پوشش دهی به ابعاد اصلی تحقیق طراحی شده‌اند و بر سه محور کلیدی متمرکز هستند. نخست، این سؤالات تلاش دارند دیدگاه‌های مدیران را نسبت به وضعیت فعلی جذب نخبگان در بخش دولتی روشن سازند و نقاط قوت و ضعف نظام فعلی

در پژوهشی ۴ مقوله مهم و شناسایی شده جذب نخبگان را تعریف شایستگی‌ها، عوامل موثر بر جذب، رقبا و ابزار جذب عنوان نمودند و موانع فرهنگی را بزرگترین مانع پیش روی نخبگان عنوان کرده‌اند. Golshahi et al. (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان معماری فرآیند هدایت و بکارگماری استعداد های علمی در ایران، دو رویکرد ساختارگرایانه و تسهیل گرایانه را برای جذب نخبگان احصا نموده است که رویکرد ساختارگرایانه با فراهم کردن شرایط برای ورود نخبگان به بدنه اجرایی کشور و دستگاه های دولتی و رویکرد تسهیل گرایانه به نقش بنیاد ملی نخبگان در ایجاد شرایط کارآفرینی نخبگان اشاره دارد و نتیجه می‌گیرد هر دو رویکرد حائز اهمیت است. در حالی که بسیاری از تحقیقات قبلی به مسائل پسا جذب مانند نخبه‌ستیزی، عوامل خروج نخبگان از نظام اداری، و موانع پیش روی نخبگان پرداخته‌اند (Corso, 2022; Kheybarian et al., 1402; Moghim & Memarzadeh Tehrani, 1400)، این تحقیق به طراحی یک مدل جامع برای سنجش شاخص‌های نخبگی در بخش دولتی قبل و حین جذب اشاره دارد.

این تحقیق با ارائه یک مدل اجرایی جدید برای جذب و توسعه نخبگان، گامی فراتر از تحقیقات پیشین برداشته است. برخلاف پژوهش‌های قبلی که عمدتاً بر حل مشکلات موجود تمرکز داشته‌اند، این تحقیق شاخص‌های نخبگی را به صورت عملیاتی بازتعریف می‌کند تا مدل پیشنهادی نه تنها با اهداف سیاست‌گذاری همسو باشد، بلکه بتواند راهکارهای اجرایی متناسب با نیازهای عملیاتی را نیز ارائه دهد. این رویکرد می‌تواند تأثیر بسزایی در تدوین سیاست‌های کارآمدتر برای مدیریت و حمایت از نخبگان داشته باشد.

روش شناسی پژوهش



ابتدا کدگذاری باز بر روی هر منبع جداگانه اعمال گردید: اسناد قانونی عمدتاً شاخص‌های سخت (مانند ترجمه دانش به راه‌حل‌های عملی) را برجسته کردند، در حالی که مصاحبه‌ها بر شاخص‌های نرم (مانند شبکه‌سازی و حفظ انگیزه) تمرکز داشتند. سپس در کدگذاری محوری، کدها بر اساس شباهت‌های مفهومی گروه‌بندی و به تم‌های بالقوه (مانند دو حوزه سخت/نرم) تبدیل شدند. برای افزایش اعتبار یافته‌ها، از روش مثلث‌سازی^{۱۰} استفاده شد (Schwank, 1985). ابتدا کدهای مستخرج از مصاحبه‌ها با مضامین استخراج‌شده از اسناد قانونی مقایسه شدند. برای افزایش اعتبار کدهای استخراج‌شده از جهت پایایی مفاهیم استخراجی توسط دو پژوهشگر مستقل بازبینی و تطبیق داده

را از منظر تجربی آن‌ها شناسایی کنند. دوم، با تمرکز بر اسناد قانونی موجود، سعی شده است شکاف‌ها و ناهماهنگی‌های احتمالی میان چارچوب‌های رسمی و واقعیت‌های اجرایی آشکار گردد. در نهایت، سوالات به‌گونه‌ای تنظیم شده‌اند که شاخص‌ها و مؤلفه‌های کلیدی موفقیت در فرآیند جذب نخبگان، بر پایه تجربیات عملی مدیران، استخراج شده و به‌عنوان مبنایی برای طراحی مدل تلفیقی مورد استفاده قرار گیرند. این ساختار سه‌محوری به پژوهش اجازه می‌دهد تا به شکلی نظام‌مند و واقع‌گرایانه به تحلیل مسئله بپردازد.

مرحله سوم تحلیل و تلفیق یافته‌ها از طریق تحلیل مضمونی چندمنبعی با استفاده از NVivo انجام شد.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه و پنل خبرگان

متغیر	دسته‌بندی	مصاحبه		پنل خبرگان	
		تعداد	درصد	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۲	۸۰٪	۹	۹۰٪
	زن	۴	۲۰٪	۱	۱۰٪
سابقه کار	۵-۱۰ سال	۳	۱۹٪	۱	۱۰٪
	۱۱-۲۰ سال	۶	۳۸٪	۶	۶۰٪
	بیش از ۲۰ سال	۷	۴۴٪	۳	۳۰٪
حوزه فعالیت	صنعت	۴	۲۵٪	-	-
	بهداشت و درمان	۴	۲۵٪	۶	۶۰٪
	آموزش و فرهنگ	۵	۳۱٪	۴	۴۰٪
	سیاست و حکمرانی	۲	۱۳٪	-	-
	فناوری و داده	۱	۶٪	-	-

منبع: یافته‌های تحقیق

10. Triangulation

جدول ۲. قوانین و مقررات در حوزه جذب نخبگان

ردیف	نام مصوبه	کد	تاریخ تصویب	مرجع تصویب کننده
۱	آیین نامه جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه	P1	۱۳۸۳/۶/۲۹	سازمان مدیریت و برنامه ریزی
۲	آیین نامه احراز استعداد های برتر و نخبگی	P2	۱۳۸۵/۶/۱۴	شورای عالی انقلاب فرهنگی
۳	آیین نامه جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه و استعداد برتر در دستگاه های اجرایی	P3	۱۳۹۰/۱۱/۹	هیات وزیران
۴	سند راهبردی کشور در امور نخبگان	P4	۱۳۹۱/۷/۱۱	شورای عالی انقلاب فرهنگی
۵	راهکار های جذب، نگهداشت، تعامل مؤثر و بازگشت نخبگان	P5	۱۴۰۰/۶/۶	شورای عالی انقلاب فرهنگی
۶	آیین نامه جذب و نگهداری سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه های اجرایی	P6	۱۴۰۰/۱۲/۲	هیات وزیران
۷	آیین نامه حمایت از نخبگان ایرانی	P7	۱۴۰۱/۱۲/۲۲	هیات وزیران
۸	شیوه نامه شناسایی سرمایه انسانی استعداد برتر به منظور جذب در دستگاه های اجرایی	P8	۱۴۰۱/۳/۲۴	شورای توسعه مدیریت-سازمان اداری استخدامی
۹	دستور العمل ارزیابی تکمیلی دستگاه های اجرایی در خصوص جذب نخبگان	P9	۱۴۰۱/۱۲/۲۱	سازمان اداری و استخدامی

منبع: یافته های تحقیق

قرار گرفت. سپس ماتریس مقایسه ای هر کدام از شاخص های احصا شده استخراج شده و پیشنهادات سیاستی مطلوب برای آن ذکر گردیده است.

سوگیری درون سازمانی با مقایسه منابع مستقل، سؤالات عملی محور، و عضو چک توسط ۸ پاسخ دهنده مدیریت گردید.

یافته های پژوهش

با توجه به روش شناسی ترکیبی (تحلیل اسناد قانونی و مصاحبه های عمیق با مدیران ارشد دولتی) و در راستای پاسخ به سؤالات اصلی پژوهش مبنی بر شناسایی شاخص های تلفیقی نخبگی و طراحی مدل جامع جذب، یافته های این مطالعه در دو سطح ارائه می گردد:

شدند. ضریب کاپای کوهن^{۱۱} بین کدگذاری دو پژوهشگر ۰.۷۸ بود که نشان دهنده توافق قابل قبول است. برای تعیین روایی محتوای مدل تلفیقی نهایی، از نظرات ۱۰ خبره (۷ مدیر اجرایی و ۳ استاد دانشگاه) استفاده شد. معیار انتخاب خبرگان، حداقل ۱۰ سال سابقه کاری در حوزه مدیریت نخبگان و انتشار آثار علمی مرتبط بود. پرسشنامه ارزیابی شامل دو بخش CVR (مقیاس سه گانه) و CVI (مقیاس لیکرت ۴ نقطه ای) طراحی گردید. در دور اول، شاخص هایی با CVR کمتر از ۰.۶۲ (بر اساس جدول لاوشه) بازنگری شدند. در دور دوم، مدل اصلاح شده با CVI میانگین ۰.۸۵ مورد تأیید نهایی

11. Astrid - Sterling



۱. شاخص‌های نخبگی در اسناد قانونی

مورد مطالعه و شاخص‌های استخراجی از آنها در جدول ۲ و ۳ گزارش شده است.

در اسناد بالادستی عمدتاً بر شاخص‌های عینی و کمی تأکید دارند که عمدتاً جنبه‌های سخت‌افزاری نخبگی را پوشش می‌دهند. مدارک تحصیلی معتبر، سوابق پژوهشی و اختراعات ثبت شده به عنوان معیارهای اصلی شناسایی نخبگان در این اسناد مطرح شده‌اند. به ویژه، مدارک دانشگاهی و علمی

پس از مطالعه و بررسی آیین نامه‌ها و قوانین مصوب در حوزه جذب نخبگان ۱۰ سند به دست آمد که تمامی آنها مورد مطالعه قرار گرفتند و از منظر شاخص‌های نخبگی مورد بررسی قرار گرفتند و تمامی اسناد کد گذاری گردیدند. از مجموع اسناد تعداد ۵۴ کد اولیه شناسایی شد که در قالب ۶ مضمون سازمان دهنده دسته بندی شدند. اسناد

جدول ۳. تعدادی از شاخص‌های نخبگی به استناد اسناد مورد مطالعه

منبع	کد اولیه	کد سازمان دهنده
P6-p1-P9	نفرات برتر المپیادهای کشوری و بین‌المللی، رتبه‌های برتر آزمون ورودی دانشگاه‌ها، رتبه‌های اول دارندگان مدارک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر، دانشجوی نمونه، نمره دانشجو، مدرسین و محققین علوم حوزوی، مقاله، کتاب-زبان انگلیسی -شناخت کلی شغل-دانش تخصصی شغل	مدارک دانشگاهی و علمی
P2-p9-P1	مخترعین و مکتشفین، اختراع، پروژه پژوهشی-ایده تحولی برای حل یک مشکل در سازمان	نوآوری و اختراع
P7-p3-P2	آفرینندگان آثار بدیع و ارزنده ادبی و هنری، نفرات برتر مسابقات قرآنی داخل و خارج کشور	فعالیت‌های فرهنگی و هنری و مذهبی
p9-P5	سابقه کار و مهارت، دستیاری کارورزی، تدریس، دبیری انجمن علمی، همکاری در نشریات علمی-تناسب سوابق علمی اجرایی و پژوهشی داوطلب با شغل-مهارت ارتباطی-آشنایی با اهداف، مأموریت و ساختار سازمان-آشنایی با نظام اداری	سوابق اجرایی و حرفه‌ای
p8-p9	همکاری با سازمان‌های مردم‌نهاد و اردوهای جهادی، افراد حل‌کننده مسائل اقتصادی و اجتماعی	فعالیت‌های اجتماعی و جهادی
p9-P4	تفکر تحلیلی، روحیه جهادی، سازگاری سازمانی، خلاقیت و نوآوری، مسئولیت‌پذیری، تاب‌آوری-ارزیابی رفتار فرد در تناسب با شغل-ارزیابی رفتار فرد در تناسب با فرهنگ سازمان مورد نظر-انعطاف‌پذیری-خلاقیت-کل‌نگری و نگاه سیستمی داشتن-روحیه و انگیزه فرد برای کار در سازمان مربوطه	ویژگی‌های شخصیتی و شغلی

منبع: یافته‌های تحقیق

دیگر، عدم انسجام در تعریف شاخص‌ها بین اسناد مختلف است. به عنوان مثال، در برخی آیین‌نامه‌ها صرفاً به معیارهای علمی اکتفا شده، در حالی که در برخی دیگر (مانند دستورالعمل ارزیابی تکمیلی دستگاه‌های اجرایی) به مهارت‌های مدیریتی و رهبری نیز اشاره گردیده است. این ناهمگونی در تعریف معیارها می‌تواند منجر به سردرگمی در فرآیندهای اجرایی شود.

۲. شاخص‌های نخبگی از منظر مدیران بخش دولتی

این بخش از مطالعه با هدف استخراج شاخص‌های عملیاتی نخبگی از منظر مدیران دولتی انجام گرفت. در این مرحله ۴۳ کد اولیه استخراج گردید و در نهایت در قالب ۶ مضمون سازمان دهنده دسته بندی شدند. در جدول ۴ گزیده ای از متن مصاحبه‌ها نشان داده شده است.

مضامین سازمان دهنده مستخرج از مصاحبه‌ها شامل: (۱) فهم مسائل پیچیده سازمانی (۲) ارائه

در بیش از ۸۰ درصد اسناد مورد اشاره قرار گرفته که نشان‌دهنده اهمیت این شاخص در قوانین است. در حالی که سوابق اجرایی و حرفه‌ای در ۶۰ درصد اسناد ذکر شده، اما مفاهیمی مانند تاب‌آوری سازمانی یا انعطاف‌پذیری در مواجهه با ساختارهای بوروکراتیک کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. این نگاه تک‌بعدی به نخبگی، منجر به ایجاد شکافی بین استانداردهای رسمی و نیازهای عملی شده است. جالب توجه آنکه، در اسناد مصوب پیش از سال ۱۳۹۵، تمرکز اصلی بر شاخص‌های فردی مانند معدل تحصیلی و تعداد مقالات بوده، در حالی که در اسناد جدیدتر (به ویژه سند راهبردی کشور در امور نخبگان مصوب ۱۳۹۷) تا حدی به شاخص‌های تأثیرگذاری اجتماعی و توانایی حل مسائل کلان نیز توجه شده است. این تحول نشان‌دهنده حرکت تدریجی نظام قانون‌گذاری به سمت درک جامع‌تر از مفهوم نخبگی است، اگرچه هنوز تا رسیدن به یک الگوی متوازن فاصله وجود دارد. نکته حائز اهمیت

جدول ۴. گزیده‌های از کد گذاری اولیه بر روی متن مصاحبه‌ها

کد اولیه	متن مصاحبه
تیم‌سازی و همراه‌سازی	ببینید، یه نخبه واقعی مثل یه کاپیتان تو زمین فوتباله. باید بتونه بازیکنارو دور خودش جمع کنه و هماهنگشون کنه. مثلاً تو پروژه‌ای که ما داشتیم، یه نخبه اومد و با صحبت کردن و درک نیازهای هر کدوم از اعضا، تیمی ساخت که واقعاً مثل ساعت کار می‌کرد.
ارائه سناریوهای جایگزین	نخبه‌ها همیشه نقشه ۲ و ۳ دارن! مثلاً یه بار برای یه جلسه مهم، مدیرمون سه تا طرح مختلف آماده کرده بود. وقتی دیدیم طرح اول جواب نمی‌ده، فوری سراغ طرح دوم رفتیم و کار رو نجات دادیم.
دخالت متغیرهای ناهمسو در اجرا	در بخش دولتی به دلیل اینکه تعارض منافع تو بخش‌های مختلف وجود داره وقتی می‌خواهی کاری رو انجام صدای صد نفر و صد تا ارگان در میاد و هر کسی ساز خودش رو می‌زنه به نظر من یه نخبه باید بتونه همه این دونه‌ها رو مثل نخ تسبیح به هم پیوند بده تا بتونه کارش رو پیش ببره.

منبع: یافته‌های تحقیق



مضامین مستخرج از مستندات	مضامین استخراجی از مصاحبه‌ها	شاخص‌های تلفیقی	
مدارک دانشگاهی و علمی	فهم مسائل پیچیده سازمانی	توان تبدیل دانش تخصصی به راهکار عملی	شاخص‌های سخت افزاری
سوابق اجرایی و حرفه‌ای	ارائه ایده‌های تحولی برای مشکلات سازمانی	طراحی نقشه راه با در نظر گرفتن محدودیت‌های اداری	
فعالیت‌های اجتماعی و جهادی	تیم‌سازی اثربخش	شبکه‌سازی بین‌سازمانی برای حل مسائل کلان	
ویژگی‌های شخصیتی	تاب‌آوری در تنش‌ها و موانع بوروکراتیک	پایداری انگیزه در محیط‌های غیرمنعطف	شاخص‌های نرم افزاری
سوابق فرهنگی، هنری و مذهبی	تعهد به منافع عمومی	اولویت‌دهی به مصالح ملی بر منافع فردی	
نوآوری و اختراع	ارائه ایده‌های ساختار شکن	توان ایجاد تغییر در سیستم‌های راکد	

شکل ۱. شاخص‌های تلفیقی نخبگی

منبع: یافته‌های تحقیق

مدل پیشنهادی بر پایه تفکیک دو گانه «شاخص‌های سخت» (مانند ترجمه دانش تخصصی به راه‌حل‌های عملی و طراحی نقشه راه با توجه به محدودیت‌های اداری) و «شاخص‌های نرم» (مانند شبکه‌سازی بین‌سازمانی، حفظ انگیزه در محیط‌های غیرشایسته‌سالار، اولویت‌دهی منافع ملی و ایجاد تغییر در سیستم‌های راکد) بنا شده است. این تفکیک ریشه در ادبیات مدیریت استعداد دارد که شایستگی‌ها را به دو دسته فنی-عملکردی ۱۲ و رفتاری-ارزشی ۱۳ تقسیم می‌کند تا تعادل بین قابلیت‌های قابل اندازه‌گیری و ویژگی‌های کیفی برقرار شود (Boyatzis, 1998; McDonnell et al, 2017).

۴. مقایسه تطبیقی شاخص‌های تلفیقی و راهکار سیاستی آن

پس از احصا شاخص‌ها از طریق مراحل ۱ و ۲

12. Hard competencies
13. Soft competencies

ایده‌های تحولی برای مشکلات سازمانی (۳) تیم‌سازی اثربخش (۴) تاب‌آوری در تنش‌ها و موانع بوروکراتیک (۴) تعهد به منافع عمومی (۵) ارائه ایده‌های ساختار شکن بوده است. بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۱۶ مدیر ارشد دولتی، شاخص‌های نخبگی در بخش دولتی فراتر از معیارهای سنتی (مانند مدارک تحصیلی یا مقالات علمی) است و بر توانایی حل مسائل پیچیده سازمانی، انطباق با بوروکراسی اداری، و ایجاد تغییرات تحولی تأکید دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران، نخبگان را افرادی می‌دانند که می‌توانند در محیط‌های غیرمنعطف دولتی اثرگذار باشند و هم‌زمان به مصالح ملی پایبند بمانند.

۳. شاخص‌های تلفیقی نخبگی

پس از احصا و جمع‌بندی مراحل ۱ و ۲ با استفاده از پنل خبرگانی شاخص‌های تلفیقی ساخته شد و در دو دسته سخت‌افزاری و نرم‌افزاری دسته‌بندی گردید. مدل نهایی در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

هستند، حتی در صورت برخورداری از سطح بالای دانش، با نظام اداری دچار اصطکاک شده و اثربخشی محدودی خواهند داشت. این شاخص نشان‌دهنده شکاف میان دانستن و توانستن در نظام اداری است و بر ضرورت بازتعریف نخبگی بر مبنای کارآمدی اجرایی هم از منظر اسناد هم در عمل دلالت دارد.

درحالی‌که سازمان‌های بخش خصوصی، تأکید بر مشروعیت بازار، رشد مالی و دانش است، سازمان‌های بخش عمومی تمایل دارند برای حرفه‌ای بودن، مشروعیت اجتماعی و سرمایه اجتماعی ارزش قائل شوند (2017, Thunissen & Buttiens). اولویت‌دهی به مصالح ملی بر منافع فردی نیز تعهد نخبگان به منافع عمومی را نشان می‌دهد. کارکنان بخش عمومی اغلب تحت تأثیر تعهد به خدمت به منافع عمومی قرار دارند (Haider et al., 2019) و استعداد بخش عمومی دارای شایستگی‌ها، دانش و ارزش‌هایی هستند که او را قادر می‌سازد از توانایی‌های استثنایی خود برای خدمت به مردم برای منافع عمومی استفاده کند (McCarthy et al., 2022).

شاخص «پایداری انگیزه در محیط‌های غیرمنعطف» (۶۸.۷٪ در مصاحبه‌ها، ۱۰٪ در مستندات) یکی از مؤلفه‌های حیاتی نخبگی از منظر مدیران اجرایی تلقی می‌شود اما این شاخص در چارچوب‌های رسمی جذب نخبگان جایگاه متناسبی نیافته است. مصاحبه‌شوندگان معمولاً از تجربه کار در ساختارهای غیرشایسته‌سالار، بی‌ثبات و بعضاً تبعیض‌آمیز صحبت می‌کنند و توضیح می‌دهند چرا برای نخبه، توان حفظ انگیزه در چنین شرایطی یک قابلیت حیاتی است. نمونه‌ای از این تأکید در داده‌های کیفی، اشاره به «دامه پروژه تحولی علیرغم تغییر ۳ دولت» (مصاحبه ۵) است که پایداری انگیزه در

شاخص‌های ترکیبی احصا و از طریق ماتریس مقایسه‌ای (جدول ۵) مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت. نمادهای تطابق:

- ✓✓✓ (تطابق کامل): وجود در $\leq 75\%$ هر دو منبع با اسناد معتبر
- ✓✓ (تطابق نسبی): وجود در $50-74\%$ هر دو منبع
- ✓ (تطابق حداقلی): وجود در یک منبع با پشتیبانی نظری
- X (عدم تطابق): اختلاف معنادار بین منابع

بحث و تفسیر

نتایج حاصل از ماتریس تطبیقی نشان‌دهنده سطوح متفاوتی از همگرایی بین شاخص‌های شناسایی‌شده در مصاحبه‌های عمیق با مدیران ارشد دولتی و مستندات قانونی است.

شاخص‌های «توان ترجمه دانش به راهکار عملی» (۸۷.۵٪ در مصاحبه‌ها، ۸۰٪ در مستندات) و «اولویت‌دهی به منافع ملی» (۸۱.۲٪ در مصاحبه‌ها، ۴۰٪ در مستندات) بیشترین همگرایی را میان داده‌ها نشان می‌دهند. این همپوشانی بیانگر مشروعیت بالای این مؤلفه‌ها در هر دو سطح عملی و حقوقی است و با یافته‌های Farahi et al. (۱۴۰۱) که بر اهمیت کاربردی‌سازی دانش در سازمان‌های دولتی تأکید داشتند، همخوانی دارد. توانایی تبدیل دانش تخصصی به راهکارهای عملی، از مهم‌ترین شاخص‌های نخبگی است که در تمامی اسناد بررسی‌شده به صیغه علمی برتر اشاره شده و اولین معیار شناخته‌شده برای نخبگان محسوب می‌شود (Banafi, 1402). مصاحبه‌شوندگان بر این نکته تأکید داشتند که نخبگانی که فاقد این توان

جدول ۵: ماتریس مقایسه‌ای تطبیقی شاخص‌های نخبگی در بخش دولتی

شاخص کلیدی	مصاحبه‌ها (۱۶=n)	مستندات (۱۰=n)	سطح تطابق	تصمیم‌گیری سیاستی
۱. توان ترجمه دانش به راهکار عملی	- تکرار: ۱۴ مورد (۸۷.۵٪) - مثال کلیدی: "طرح تبدیل تئوری‌های مدیریتی به پروتکل‌های اجرایی در وزارت صنعت" (مصاحبه ۳)	- تکرار: ۸ سند (۸۰٪) - مورد در: بند ۲ آیین‌نامه جذب نخبگان (۱۳۹۸)، ماده ۴ دستورالعمل اجرایی مصوب ۱۴۰۰	✓✓✓ (بالا)	ایجاد «کارگروه‌های انتقال دانش» متشکل از نخبگان، مدیران و دانشگاهیان برای تبدیل پژوهش‌ها به پروژه در دستگاه‌های اجرایی
۲. طراحی نقشه راه با محدودیت‌های اداری	- تکرار: ۱۲ مورد (۷۵٪) - مثال: "تدوین برنامه ۵ ساله با در نظر گرفتن قوانین دست و پاگیر مالی" (مصاحبه ۷)	- تکرار: ۶ سند (۶۰٪) - مورد در: راهکارهای جذب، نگهداشت، تعامل مؤثر و بازگشت نخبگان مصوب ۱۴۰۰	✓✓ (متوسط)	توسعه دستورالعمل‌های اجرایی مرتبط با طراحی برنامه‌های تحولی در چارچوب بوروکراتیک
۳. شبکه‌سازی بین‌سازمانی	- تکرار: ۹ مورد (۵۶.۲٪) - مثال بارز: "ایجاد کمیته مشترک بین ۳ وزارتخانه برای حل بحران آب" (مصاحبه ۱۱)	- تکرار: ۲ سند (۲۰٪) - مثال: شیوه‌نامه شناسایی سرمایه انسانی استعداد برتر به منظور جذب در دستگاه‌های اجرایی مصوب ۱۴۰۱	✓ (پایین)	راه‌اندازی «پلتفرم دیجیتال تعامل نخبگان» برای تسهیل ارتباط بین سازمانی
۴. پایداری انگیزه در محیط غیرمنعطف	- تکرار: ۱۱ مورد (۶۸.۷٪) - مثال: "ادامه پروژه تحولی علیرغم تغییر ۳ دولت" (مصاحبه ۵)	- تکرار: ۱ سند (۱۰٪) - مورد در: دستورالعمل ارزیابی کمییلی دستگاه‌های اجرایی در خصوص جذب نخبگان	X (وجود اختلاف)	طراحی «سیستم پاداش هوشمند» ترکیبی (مالی، فرصت یادگیری، مسئولیت‌پذیری)
۵. اولویت منافع ملی	- تکرار: ۱۳ مورد (۸۱.۲٪) - مثال: "عدم پذیرش قرارداد خارجی مغایر با امنیت غذایی" (مصاحبه ۹)	- تکرار: ۴ سند (۴۰٪) - مورد در: آیین‌نامه احراز استعدادهای برتر و نخبگی مصوب ۱۳۸۵	✓✓✓ (بالا)	گنجاندن معیار «تعهد به منافع عمومی» در ارزیابی‌های استخدامی و ارتقا
۶. توان ایجاد تغییر در سیستم‌های راکد	- تکرار: ۸ مورد (۵۰٪) - مثال: "تحول نظام ارزیابی عملکرد ۲۰ ساله سازمان" (مصاحبه ۱۴)	- تکرار: ۵ سند (۵۰٪) - مورد در: آیین‌نامه جذب و نگهداری نیروی انسانی نخبه	✓✓ (متوسط)	ایجاد «زیرساخت‌های آزمایشی تحول» با اختیارات ویژه برای اجرای ایده‌های نوآورانه

منبع: یافته‌های تحقیق

حاکم کنند. طراحی نقشه راه با در نظر گرفتن محدودیت‌های اداری نیز به‌عنوان شاخصی کلیدی مطرح است که بر تدوین برنامه‌های تحولی با لحاظ چارچوب‌های بوروکراسی دولتی تأکید دارد. این امر مستلزم چشم‌اندازی استراتژیک است که اغلب در سازمان‌های بخش عمومی وجود ندارد. نتایج این بخش با پژوهش‌های McCarthy (۲۰۲۲) و Al-Rababa'a & Adwan (۲۰۲۴) هم سو است.

نتیجه‌گیری و توصیه‌های سیاستی

این پژوهش با هدف طراحی مدل تلفیقی شاخص‌های نخبگی در بخش دولتی، از روش‌شناسی ترکیبی (تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ مدیر ارشد و بررسی ۱۰ سند قانونی) استفاده کرد. یافته‌های این پژوهش، در امتداد مطالعات پیشین مانند Montazer et al. (۱۳۹۱) که بر محدودیت‌های تعریف سنتی از نخبگی تأکید داشتند، نشان می‌دهد که رویکردهای متعارف صرفاً مبتنی بر شاخص‌های سخت‌افزاری مانند مدارک تحصیلی و سوابق پژوهشی (Brunetto & Beattie, ۲۰۲۰; McDonnell et al., ۲۰۱۷) پاسخگوی نیازهای پیچیده محیط‌های اداری نیست. مدل تلفیقی پیشنهادی این پژوهش با الهام از یافته‌های Taskebo (۲۰۲۱) در مورد چالش‌های انطباق نخبگان با بوروکراسی اداری و مطالعات Goffee & Jones (۲۰۰۷) درباره ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا، شش شاخص کلیدی را در دو سطح به هم پیوسته معرفی می‌کند: (۱) شاخص‌های سخت‌افزاری (توان ترجمه دانش تخصصی و طراحی نقشه راه عملیاتی) (۲) شاخص‌های نرم‌افزاری (شبکه‌سازی سازمانی، پایداری انگیزه در محیط‌های غیرمنعطف، اولویت منافع ملی، توان ایجاد تغییر). همسو با پژوهش Moghimi & Memarzadeh

شرایط بی‌ثبات یا غیرمنعطف را به‌عنوان یک مزیت تعیین‌کننده برجسته می‌سازد. نتایج این بخش با یافته‌های Haider et al. (2019), Najafi Rostaqi & Zolfaghazadeh (1402) و Al-Adwan & Rababa'a (2024) و Talebzadeh & Khademi (1397) درباره چالش‌های انگیزشی نخبگان همسو است.

شاخص «شبکه‌سازی بین سازمانی» در مصاحبه‌ها با تکرار ۹ مورد (۵۶.۲٪) و در اسناد قانونی تنها با تکرار ۲ مورد (۲۰٪) نشان دهنده شکاف عمیق بین نیاز عملی و الزامات قانونی است. مصاحبه‌شوندگان بر ضرورت روابط فراسازمانی برای نخبگان تأکید دارند، زیرا در ساختارهای دولتی ایران، بسیاری از پروژه‌ها نیازمند هماهنگی بین وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها و نهادهای موازی است و فقدان شبکه، منجر به تأخیر یا شکست می‌شود. این قابلیت نخبه را قادر می‌سازد تا موانع بوروکراتیک را دور بزند و منابع را بسیج کند. نتایج این بخش با یافته‌های Banafi (۱۴۰۲) مبنی بر لزوم شبکه‌سازی نخبگان همسو است.

شاخص‌های «طراحی نقشه راه با در نظر گرفتن محدودیت‌های اداری» و «توان ایجاد تغییر در سیستم‌های راکد» هر دو بر ضرورت انعطاف‌پذیری و تحول‌گرایی نخبگان در محیط‌های بوروکراتیک تأکید دارند. این شاخص‌ها هم در اسناد قانونی هم در مصاحبه‌ها با تطابق نسبی (۵۰-۶۰٪) در شاخص طراحی نقشه و ۵۰-۵۰٪ در شاخص تغییر سیستم راکد) دیده می‌شوند. مصاحبه‌شوندگان بر ارائه ایده‌های تحولی برای حل مسائل سازمانی تأکید داشتند. این توانایی، به معنی این است که نخبگان با دو عنصر سوابق اجرایی و خلاقیت خود بتوانند بر موانع بروکراتیک موجود چیره شده و بتوانند نظمی نو را در نظام راکد اداری موجود



یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نظام موجود تعریف و سنجش شایستگی‌های نخبگی، پاسخ‌گوی پیچیدگی‌ها و اقتضائات واقعی بخش دولتی نیست و این امر ضرورت اتخاذ رویکردی تلفیقی در شناسایی و ارزیابی نخبگان را برجسته می‌سازد؛ رویکردی که با تمرکز بر ابعاد نرم‌افزاری شایستگی‌ها، از جمله انگیزش، شبکه سازی انطباق‌پذیری و توان اثرگذاری، بتواند شکاف میان معیارهای مندرج در اسناد سیاستی و نیازمندی‌های میدان عمل در خط‌مشی‌گذاری نخبگان را کاهش دهد. بر این اساس، پیشنهادات سیاستی ارائه‌شده زیر ناظر بر کاهش این شکاف و حرکت از رویکردهای صوری به سمت سیاست‌گذاری مبتنی بر شایستگی‌های تلفیقی است.

۱. بازتعریف رسمی مفهوم نخبگی در اسناد سیاستی

تحلیل اسناد بالادستی نشان داد که معیارهای نخبگی عمدتاً بر شاخص‌های دانشی و آموزشی متمرکزند، در حالی که یافته‌های میدانی بر نقش تعیین‌کننده شاخص‌هایی نظیر پایداری انگیزه، انطباق‌پذیری سازمانی و توان ترجمه دانش به عمل تأکید دارند. از این‌رو، پیشنهاد می‌شود بنیاد ملی نخبگان و دستگاه‌های سیاست‌گذار، تعریف نخبگی را از یک مفهوم ایستا و آموزشی به مفهومی پویا و عملکردمحور بازتعریف کنند؛ به‌گونه‌ای که شایستگی‌های رفتاری، نگرشی و اجرایی نیز به‌طور رسمی در فرآیندهای شناسایی و ارزیابی لحاظ شود.

۲. استقرار نظام ارزیابی چندمرحله‌ای در جذب نخبگان

نتایج پژوهش نشان می‌دهد اتکای صرف به آزمون‌ها و شاخص‌های پیشینی، توان پیش‌بینی اثربخشی نخبگان در محیط واقعی دولت را ندارد. بر این

(۱۴۰۰) و Salehnia & Nasiri (۱۴۰۱) این مدل نشان می‌دهد که حل شکاف بین معیارهای رسمی و نیازهای عملی مستلزم نگاهی همه‌جانبه به مفهوم نخبگی است. برخلاف مدل‌های خطی مانند Tennyson & Bettens (۲۰۱۷) که تنها بر شایستگی‌های فنی تمرکز دارند، این مدل تلفیقی مزیت پیش‌بینی‌کننده بالاتری در محیط‌های عمومی ایران ارائه می‌دهد. این رویکرد، مشابه مطالعه مک کارتی و همکاران^{۱۴} (۲۰۲۲)، تنش‌های نهادی را مدیریت کرده و اعتبار اکولوژیکی را بهبود می‌بخشد (Haider et al., 2019). نتایج آماری این پژوهش نشان داد که ۷۸٪ از مدیران ارشد، شاخص «توان ترجمه دانش به راهکار عملی» را به‌عنوان معیار کلیدی نخبگی معرفی کردند، و این شاخص در ۸۰٪ از اسناد قانونی نیز مورد تأکید قرار گرفته بود. بیشترین اختلاف بین نظر مدیران عملیاتی و اسناد قانونی مربوط به شاخص‌های نرم‌افزاری (۳ شاخص متوسط به پایین) می‌باشد برای مثال شاخص «پایداری انگیزه در محیط‌های غیرمنعطف» با تأکید ۶۸.۷٪ از مدیران (در مقابل ۱۰٪ در اسناد) و «شبکه‌سازی بین‌سازمانی» با اشاره ۵۶.۲٪ از مصاحبه‌شوندگان (در مقایسه با ۲۰٪ در اسناد)، شکاف معناداری بین نیازهای عملی و معیارهای حقوقی را آشکار می‌سازد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های پیشین در حوزه مدیریت استعداد در بخش دولتی (Brunetto & Beattie, 2020) و چالش‌های بوروکراتیک (Maskebo, 2021) همخوانی دارد. مدل نهایی با تلفیق این شاخص‌ها و کاهش شکاف بین نگاه حقوقی و عملیاتی، چارچوبی جامع برای بازتعریف نظام جذب نخبگان ارائه می‌دهد که می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری‌های آینده قرار گیرد.

14. McCarthy et al.

۵. نهادینه سازی شبکه سازی حرفه ای به عنوان سیاست نگهداشت

یافته ها نشان می دهد شبکه سازی حرفه ای نقش مهمی در افزایش اثرگذاری و پایداری انگیزه نخبگان دارد، اما در اسناد رسمی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. پیشنهاد می شود سیاست گذاران، شبکه سازی را نه به عنوان رفتار غیررسمی، بلکه به عنوان یک سازوکار رسمی توسعه سرمایه انسانی در نظر بگیرند؛ از جمله از طریق طراحی انجمن های تخصصی بین دستگاهی، نظام مربی گری و تسهیل تعامل نخبگان با مدیران تصمیم ساز.

۶. پیوند جذب نخبگان با مسیرهای توسعه شغلی

مدل تلفیقی پژوهش نشان می دهد جذب نخبگان زمانی اثربخش خواهد بود که با چشم انداز شغلی روشن همراه باشد. از این رو، پیشنهاد می شود سیاست های جذب نخبگان به صورت هم زمان با طراحی مسیرهای توسعه شغلی، جانشین پروری و ارتقای مبتنی بر شایستگی اجرا شوند. این اقدام می تواند از شکل گیری احساس بن بست شغلی و در نتیجه خروج نخبگان از بخش دولتی جلوگیری کند.

در مجموع، نتایج این پژوهش تأکید می کند که سیاست گذاری در حوزه نخبگان نیازمند عبور از رویکردهای نمادین و حرکت به سمت سیاست های مسئله محور، انعطاف پذیر و مبتنی بر تجربه زیسته نظام اداری است. تحقق این امر مستلزم بازنگری هم زمان در مفاهیم، سازوکارها و نقش آفرینان سیاست جذب و نگهداشت نخبگان در بخش دولتی است.

محدودیت های پژوهش

با وجود تلاش برای افزایش دقت و غنای تحلیلی، این پژوهش با محدودیت هایی همراه بوده است

اساس، طراحی نظام ارزیابی چندمرحله ای شامل ارزیابی شایستگی های دانشی، سنجش توان حل مسئله در شرایط واقعی، و ارزیابی پایداری انگیزه در مواجهه با محیط های غیرمنعطف ضروری است. این رویکرد می تواند از ورود نخبگانی که صرفاً واجد صلاحیت های صوری هستند اما انطباق لازم با نظام اداری ندارند، جلوگیری کند.

۳. تفویض نقش فعال به دستگاه های اجرایی در شناسایی نخبگان

یافته ها نشان می دهد تمرکز بیش از حد فرآیند شناسایی نخبگان در سطح نهادهای مرکزی، منجر به نادیده گرفتن نیازهای واقعی دستگاه های اجرایی می شود. از این رو، پیشنهاد می شود دستگاه های اجرایی در قالب مخازن استعداد بخشی، نقش فعال تری در شناسایی، معرفی و ارزیابی نخبگان ایفا کنند. این اقدام می تواند به افزایش تطابق میان توانمندی های فردی نخبه و مأموریت های سازمانی منجر شود و احتمال ماندگاری و اثربخشی آنان را افزایش دهد.

۴. طراحی سازوکارهای نگهداشت متناسب با محیط های غیرمنعطف

تحلیل شاخص پایداری انگیزه نشان داد که محیط های غیرمنعطف اداری، حتی نخبگان با انگیزه اولیه بالا را در معرض فرسایش انگیزشی قرار می دهند. بر این اساس، سیاست های نگهداشت نخبگان نباید صرفاً بر مشوق های مالی متمرکز باشد، بلکه لازم است سازوکارهایی نظیر ایجاد فضای مانور محدود مدیریتی، فرصت نقش آفرینی در پروژه های راهبردی، حمایت مدیریتی و شبکه سازی درون سازمانی به عنوان ابزارهای جبرانی انعطاف ساختاری طراحی شوند.



ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاقی پژوهش

تمامی اصول اخلاقی در پژوهش این مقاله رعایت شده است.

حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت‌نویسندگان

نویسندگان، به یک اندازه در نگارش مقاله مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان این مقاله تعارض منافع ندارد.

که توجه به آن‌ها می‌تواند به تفسیر دقیق‌تر نتایج و جهت‌دهی به مطالعات آتی کمک کند. نخست، غلبه دیدگاه‌های درون‌دولتی در داده‌های میدانی است؛ به گونه‌ای که همه مشارکت‌کنندگان دارای سابقه مدیریتی در بخش دولتی بوده‌اند. اگرچه این امر با هدف تمرکز پژوهش بر منطق اجرایی و تصمیم‌گیری در ساختار دولت صورت گرفته است، اما می‌تواند منجر به بروز سوگیری نهادی شود و دامنه تعمیم‌پذیری یافته‌ها را محدود سازد. از این رو، نتایج و مدل پیشنهادی باید با این ملاحظه تفسیری خوانده شود. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی با گنجاندن دیدگاه‌های دانشگاهیان مستقل، نخبگان بخش خصوصی و سمن‌ها، این خلأ جبران شود.

دوم، در بخش تحلیل اسنادی، تمرکز پژوهش بر ده سند بالادستی مرتبط با جذب و به‌کارگیری نخبگان بوده است. هرچند این اسناد از مهم‌ترین مراجع قانونی و سیاستی در این حوزه به شمار می‌آیند، ممکن است برخی دستورالعمل‌های داخلی، رویه‌های غیررسمی یا اسناد مکمل که در سطح دستگاه‌ها اجرا می‌شوند، در تحلیل حاضر پوشش داده نشده باشند.

سوم، از منظر روش‌شناسی، پژوهش حاضر از رویکرد کیفی و تحلیل محتوای تلفیقی بهره گرفته است. این رویکرد امکان فهم عمیق و زمینه‌مند پدیده نخبگی در بخش دولتی را فراهم می‌کند، اما به‌طور ذاتی با محدودیت‌هایی نظیر وابستگی به تفسیر پژوهشگر و عدم امکان سنجش کمی روابط میان متغیرها همراه است. هرچند با استفاده از روش‌هایی مانند مقایسه مستمر داده‌ها و تحلیل ماتریسی تلاش شده است روایی و پایایی یافته‌ها تقویت شود، اما انجام مطالعات کمی یا ترکیبی در آینده می‌تواند به اعتباربخشی بیشتر مدل پیشنهادی کمک کند.



References

- Aladwan, S. A., & Alrababah, A. (2024). Government innovation management: challenges and opportunities. *The TQM Journal*.
- Amaliyah, E. I., & Nurhadi, A. (2022). The Concept of Elite (Thoughts of Antonio Gramsci and the Study in Islamic Studies). *FIKRAH*, 10(2), 259-280.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Boyatzis, R. (1998). Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. SAGE
- Bratko, M. (2024). Talent-management as an innovative strategy of corporate training and development of personnel of an educational organization. *Pedagogična osvita: teorija i praktika*, 2(41):6-12. doi: 10.28925/2311-2409.2024.411
- Braun, V., and V. Clarke. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 11-101.
- Brunetto, Y., & Beattie, R. (2020). Changing role of HRM in the public sector. *Public Management Review*, 22(1), 1-5.
- Corso, L. (2022). Anti-Elitism and the condition of some reflections on Populist constitutionalism. *Anti-Constitutional Populism*. Cambridge University Press.
- Danaee Fard, H., Alvani, S. M., Azar, A. (2004). Methodology of qualitative research in management: Comprehensive approach. Tehran: Saffar Publishing. (in Persian).
- Danaeifard, H., Alvani, S. M., & Azar, A. (1383). Qualitative research methodology in management: A comprehensive approach. Saffar Publications. [in Persian]
- Dianati Deilami, Z. (1398). Qualitative and quantitative research methods in accounting with SPSS software. Edalat Novin Publications. [in Persian]
- Dogan, M. (2003). Introduction: diversity of elite configurations and clusters of power. *Comparative Sociology*, 2(1), 1-15.
- Fallahnia, S., & Nasiri, H. (1401). Evaluation and pathology of the performance of policies and laws in the field of supporting elites with emphasis on Clause "Th" of Article (64) of the Sixth Development Plan Law. Islamic Parliament Research Center. [in Persian]
- Farahi, A., Safian, M., Miri, M., & Alikhani, M. (1401). Designing a systematic model for the recruitment and utilization of top talents in a defense organization. *Human Resource Management Research*, 2(14), 87-124. [in Persian]
- Farahi, A., Safian, M., Miri, M., & Alikhani, M. (2022). Designing a systematic pattern for recruitment and appointment of superior talent in a defense organization. *Journal of Research in Human Resources Management*, 14(2), 87-124. (in Persian).
- Goffee, R., & Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*, 85(3), 72-79.
- Golshahi, B., Rastegar, A., Feiz, D., & Zarei, A. (1397). Architecture of the process of guiding and placing scientific talents in Iran. *Human Resource Management Research*, 10(3), 1-25. [in Persian]
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, 30(4), 233-252.
- Haider, S., Bao, G., Larsen, G. L., & Draz, M. U. (2019). Harnessing sustainable motivation: A grounded theory exploration of public service motivation



- in local governments of the state of Oregon, United States. *Sustainability*, 11(11), 3105.
- Herzog, C., Handke, C., & Hitters, E. (2019). Analyzing talk and text II: Thematic analysis (pp. 385-401). Springer International Publishing.
- Kerbo, H. R., & Fave, L. R. D. (1979). The empirical side of the power elite debate: an assessment and critique of recent research. *The Sociological Quarterly*, 20(1), 5-22.
- Lokhanova, A., Kushnir, V. (2024). The role of professional standards in ensuring the quality of the hr management system. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 85-92.
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education (AISHE-J)*, 8(3),
- Malekshahi, H., Vaez, N., & Taghipour, F. (1400). Pathology of the policies of the Islamic Republic of Iran to curb elite migration. *Political Sociology of Iran*, 4, 271-290. [in Persian]
- McCarthy, A., Garavan, T., Holland, D., Bohle Carbonell, K., Virtanen, T., O'Kane, P., & Van Wart, M. (2022). Talent Management in Public Science Funding Organizations: Institutional Logics, Paradoxical Tensions and HR Actor Responses. *Public Management Review*.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11, 86-128.
- Moghim, M. (2018). Investigating the impact of talent management in recruiting and attracting elites and its effects on reducing the migration of elites in the country. *Business Management*, 10(39), 113-131. (in Persian).
- Moghim, S. M. (1397). Investigating the impact of talent management on the recruitment and utilization of elites and its effects on reducing elite migration in the country. *Business Management*, (39), 113-131. [in Persian]
- Moghim, Z., & Memarzadeh, G. (1400). Ethical management of elite recruitment in Iranian public organizations. *Ethics in Science and Technology*, 14, 204-207. [in Persian]
- Moghim, Z., Memarzadeh Tehran, G., Albarzi, M. (2020). Ethical management of elite recruitment in Iranian public organizations. *Ethics in Science and Technology*, 14, 204-208. (in Persian).
- Montazer, G., Nazemi, A., & Mousavinasab, M. (1391). Consequences of rethinking the concept of eliteness. *Science and Technology Policy*, 5(2), 17-33. [in Persian]
- Montazer, G., Nazemi, A., Mousavi Nasab, M. (2012). Consequences of rethinking the concept of elitism. *Science and Technology Policy*, 5(2), 17-33. (In Persian).
- Mosavi, S., Ghodsian, H. (2016). Analyzing the elites emigration and the impacts of preventive policies by using system dynamics. *Strategic Management Researches*, 21(59), 37-62. (in Persian).
- Mousavirad, S. H., & Qudsian, H. (1394). Analysis of elite migration and the impact of deterrent policies using system dynamics. *Strategic Management Research*, 21(59), 37-62. [in Persian]
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., &

- Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789> (Original work published 2023)
- Najafi Rostaqi, H., & Zolfagharzadeh, M. M. (1402). Evaluation of empowerment policies for top talents in the Islamic Republic of Iran with an emphasis on management and governance. *Public Administration Perspective*, 3(14), 33–59. [in Persian]
- Pessen, E. (1985). *Elites: Ethnographic Issues*.
- Romiani, U., Abili, K., Pourkaremi, J., & Farahbakhsh, S. (2021). Designing a talent-based model for recruiting faculty members at Iranian regional comprehensive universities. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 668–683.. (in Persian).
- Sharifi, R., Zolfaghar, M., & Jafari, S. F. (1402). Explaining the optimal policymaking model of the Islamic Republic of Iran in the field of top talents and elites. *Sociological Studies*. [in Persian]
- Tabibi, S. J., Maleki, M. R., & Delgoshaei, B. Writing theses, dissertations, research proposals, and scientific articles. Ferdows Publications. [in Persian]
- Tyskbo, D. (2021). Competing institutional logics in talent management: Talent identification at the HQ and a subsidiary. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2150–2184.
- Wang, L., He, H., Pan, Z., Bao, J., & Zheng, Y. (2024). An Efficient System for Large-Scale Collaborative Tasks in Government. *Human-Centric Intelligent Systems*, 4(3), 406–416.