Military Science and Tactics
AJA Command and Staff University
https://www.qjmst.ir/
Online ISSN: 4520-2676
Print ISSN: 2008-191x

# Designing a Paradigmatic Model for the Optimal Recruitment and Selection of Elites in the Armed Forces Universities Using a Grounded Theory Approach

**Omid Ardalan**[1]✉

1. Corresponding Author, Associat Professor, Department of Public Administration, Faculty of Social Sciences, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran.
Email: ardalan62omid@gmail. com

## Article Info

**Article type:**
Research Artical

**Article history:**

Received

18 June 2022

Received in revised form

27 June 2022

Accepted

30 June 2022

Published online

12 June 2025

**Keywords**:

*Elites Attraction and Selection Military Universities, Grounded Theory.*

## ABSTRACT

**Objective:** he present study was conducted with the aim of designing a model for the optimal recruitment and selection of elites in the universities of the armed forces.

**Methodology:** Data collection tools included library studies and semi-structured interviews with experts. The content validity of the interview questions was confirmed through content analysis, and their reliability was examined using the test–retest method, yielding a reliability coefficient of 0.87.

**Findings:** Data analysis was conducted qualitatively, based on the grounded theory methodology. The coding process was carried out in three stages: open coding, axial coding, and selective coding. Accordingly, each component of the paradigmatic model was elaborated, and a model for the optimal recruitment and selection of elites in the armed forces universities was developed. Ultimately, a theory consisting of 15 propositional statements was presented.

**Conclusion:** ased on the extracted model, causal conditions (including structural conditions, behavioral conditions, and contextual conditions), the core category (the desire for service among elites in the armed forces universities), enablers (including facilitating enablers and motivational enablers), contextual factors (including intra-organizational and extra-organizational moderating factors), strategies (including legal–structural strategies and cultural–ideological strategies), and outcomes (including effective recruitment and selection of elites, as well as qualitative improvement and enhanced effectiveness in utilizing elites) were explained in the paradigmatic model. Finally, the relationships among these elements were illustrated in the selective model.

**Cite this article:** Ardalan, O.. (2025). Designing a Paradigmatic Model for the Maximum Attraction and Selection of Elites in Military Universities Using a Grounded Theory Approach. *Military Sciences and Techniques*, 21(71), 39-75.
DOI: http//doi. org/ 10. 22034/qjmst. 2023. 556054. 1737

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

**Publisher:** AJA Command and Staff University
DOI: 10. 22034/qjmst. 2023. 556054. 1737

Military Science and Tactics
AJA Command and Staff University
https://www.qjmst.ir/
Online ISSN: 4520-2676
Print ISSN: 2008-191x

# طراحی الگوی پارادایمی جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد

**امید اردلان**[1]✉

۱. گروه دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.
رایانامه: ardalan62omid@gmail. com

**اطلاعات مقاله**

**نوع مقاله:**
مقالهٔ پژوهشی

**تاریخ دریافت:**
۱۴۰۱/۰۳/۲۸
**تاریخ بازنگری:**
۱۴۰۱/۰۴/۰۶
**تاریخ پذیرش:**
۱۴۰۱/۰۴/۰۹
**تاریخ انتشار:**
۱۴۰۴/۰۳/۲۲
**کلیدواژه‌ها:**
***نخبگان، جذب و گزینش، دانشگاه‌های نیروهای مسلح، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد.***

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی برای جذب و گزینش بهینه نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح انجام شده است.

**روش‌شناسی:** ابزار گردآوری داده‌ها شامل مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان بوده است. روایی محتوای سؤالات مصاحبه از طریق تحلیل محتوایی تأیید شده و پایایی آن نیز با استفاده از روش بازآزمون بررسی و ضریب پایایی ۰/۸۷ به‌دست آمده است.

**یافته‌ها:** تجزیه و تحلیل داده‌ها با رویکردی کیفی و مبتنی بر روش‌شناسی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام شد. فرایند کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت. بر این اساس، هر یک از مؤلفه‌های الگوی پارادایمی تشریح گردید و مدلی برای جذب و گزینش بهینه نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح تدوین شد. در نهایت، نظریه‌ای متشکل از ۱۵ گزاره حکمی ارائه گردید.

**نتیجه‌گیری‌ها:** مبتنی بر مدل احصاء شده، شرایط علّی (شامل شرایط ساختاری، شرایط رفتاری، و شرایط زمینه‌ای)، مقوله محوری (اشتیاق به خدمت در بین نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح)، بسترسازها (شامل بسترسازهای تسهیل‌گر و بسترسازهای انگیزشی)، عوامل زمینه‌ای (شامل عوامل تعدیل‌گر درون‌سازمانی و عوامل تعدیل‌گر برون‌سازمانی)، راهبردها (شامل راهبردهای قانونی- ساختاری و راهبردهای فرهنگی- اعتقادی)، و پیامدها (شامل جذب و گزینش اثربخش نخبگان و بهبود کیفی و افزایش اثربخشی استفاده از نخبگان) در مدل پارادایمی تبیین و در نهایت روابط بین آنان در مدل انتخابی ترسیم گردید.

**استناد**: نام خانوادگی، نام؛ نام خانوادگی، نام؛ و نام خانوادگی، نام (سال). عنوان مقاله. *عنوان مجله*، ۲۱ (۷۱)، ۷۵-۳۹.
DOI: http//doi. org/10. 22034/qjmst. 2023. 556054. 1737

**"حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است."**

**ناشر:** دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران
DOI: 10. 22034/qjmst. 2023. 556054. 1737

Military Science and Tactics
AJA Command and Staff University
https://www.qjmst.ir/
Online ISSN: 4520-2676
Print ISSN: 2008-191x

# Designing a Paradigmatic Model for the Optimal Recruitment and Selection of Elites in the Armed Forces Universities Using a Grounded Theory Approach

**Omid Ardalan**[1]✉

## Extended Abstract

### Introduction

Armed forces and their affiliated universities—as centers of knowledge production in military and strategic sciences—require skilled and talented personnel, like other large organizations, to achieve strategic objectives across multiple domains. This requirement is particularly critical for fulfilling core missions such as maintaining national security, preserving territorial integrity, and safeguarding the ideals of the Islamic Revolution. Consequently, designing appropriate structures for the recruitment and selection of top talent is essential to ensure their effective deployment across academic and operational units within these institutions. Responsibility for recruitment and selection primarily rests with elite-management offices within the General Staff of the Armed Forces and its subordinate organizations (for example, the Army, the Revolutionary Guards, and the Law Enforcement Force). Although these offices are relatively small organizational units, they have, in recent years and pursuant to official directives, endeavored to identify, recruit, and select elite personnel. Nevertheless, these initiatives have had limited effectiveness in several respects. While identifying internal elite communities within armed-forces universities presents its own challenges, a significant gap remains: the absence of a systematic model for recruiting and selecting external elites. Existing elite-management directives devote limited attention to external recruitment, and the universities affiliated with the armed forces continue to face substantial difficulties in attracting and employing externally based elites. Reports from

[1]. Corresponding Author, Associat Professor, Department of Public Administration, Faculty of Social Sciences, AJA Command and Staff University, Tehran, Iran.
Email: ardalan62omid@gmail. com

university elite centers indicate that the number of recruited external elites remains modest. Therefore, in addition to developing processes and indicators to identify external elite communities across domains—command and management, science and technology, sports, Quranic studies, and others—it is imperative to design and implement a systematic model aimed at maximizing the recruitment and selection of elites in armed-forces universities, with particular emphasis on external candidates. Such a model would expand the eligible candidate pool, strengthen the evaluation and selection process, and thereby improve selection outcomes.

Accordingly, this study has two primary objectives: (1) to design a model for maximizing the recruitment and selection of elites for armed-forces universities, and (2) to validate the proposed model empirically within those universities.

## Methodology

This study is developmental-applied in purpose and adopts a descriptive-exploratory implementation strategy. It employs a mixed-methods design that integrates archival/documentary review, semi-structured expert interviews, and a structured questionnaire. Data collection comprised three complementary components: (a) library and document review of records related to elite recruitment and selection; (b) semi-structured interviews with domain experts; and (c) administration of a five-point Likert questionnaire for model validation. The content validity of the interview protocol was confirmed through content analysis and expert review. Interview reliability was assessed by comparing interview findings with relevant documents and the extant literature and by calculating inter-coder agreement for coded interview data. Questionnaire validity was evaluated using convergent and discriminant validity procedures, and reliability was assessed via indicator reliability and composite reliability metrics. The qualitative sample consisted of faculty members of armed-forces universities and managers and specialists in elite management at the Armed Forces General Staff and affiliated elite centers. Participants had a minimum of five years' experience in elite management, held at least a master's degree, and possessed

academic backgrounds relevant to the research topic. For the quantitative phase, the sampling frame comprised individuals recognized by the National Elite Foundation who had received at least one Foundation award (e.g., Shahid Shahriari, Shahid Kazemi, Shahid Chamran, or Shahid Sayad Shirazi) within the preceding three years. A sample of 175 respondents was selected in accordance with conventional sample-size guidelines for structural equation modeling (SEM).

## Findings

Qualitative data were analyzed using grounded theory methodology. The coding proceeded through open, axial, and selective stages to generate theory and to elaborate the model's components. Quantitative analysis for model validation employed partial-least-squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3. The qualitative analysis produced a comprehensive paradigmatic model for the optimal recruitment and selection of elites in armed-forces universities. From these analyses, a formal theoretical statement comprising 15 propositional hypotheses was derived. The quantitative phase provided empirical validation of the structural model.

## Conclusion

The qualitative findings underpin a paradigmatic model that conceptualizes the following elements: causal conditions (structural, behavioral, and contextual); the central category (enthusiasm for service among elites in armed-forces universities); enablers (facilitative and motivational); contextual moderating factors (intra-organizational and extra-organizational); strategies (legal-structural and cultural-belief); and outcomes (effective recruitment and selection of elites, qualitative improvement, and increased efficiency in the utilization of elites). These components and their interrelationships are depicted in the selective-coding model. Quantitative results corroborated the overall validity of the structural model and supported the majority of the research hypotheses, with the exception of

hypotheses numbered 5, 8, 9, 10, and 14. Based on the validated model, the study proposes strategy-based recommendations for implementing an evidence-informed, systematic approach to maximizing elite recruitment and selection in armed-forces universities.

## References


- Bhattacharya, C. B. Sen, S. & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2).
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 17* (4).
- Deepika, P. & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention, *Industrial and Commercial Training*, 50 (4): 185-199.
- Falk, B. Lidor, R. Lander, Y. & Lang, B. (2014). *Talent identification and early development of elite water-polo players: a 2-year follow-up study*. Journal of Sports Sciences, 22: 347–355.
- Golshahi, B. , Rastegar, A. A. , Feiz, D. , & Zarei, A. (2018). The Architecture of Talent Identifying Process at National Elite Foundation: CM and SSM Hybrid Algorithm. *Industrial Management Journal*, *10*(3), 387-406.
- Golshahi, B. , Rastegar, A. A. , Feiz, D. , & Zarei, A. (2019). The architecture of developing and supporting processes at elite's community in the field of students. *The Journal of New Thoughts on Education*, *15*(1), 135-160.
- Kichuk, A. (2017). *Understanding Talent Management in the hotel sector: employees' narratives of personal career development*, Ph. D. Thesis of the requirements of Bournemouth University.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2): 139-154.
- Margarida, S. (2017). *Talent management in law firms*, Ph. D. Thesis of Faculdade De Psicologia, Universidade De Lisboa.
- Morris, S. , Snell, S. , & Björkman, I. (2016). An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies*, *47*(6), 723-747.

- Mujtaba, M. and Mubarik, M. S. (2022), "Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 No. 2, pp. 389-407.
- Shahi, T. , Farrokhsheresht, B. , & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137.
- Wirba, Asan Vernyuy, (June 2017), The Recruitment, Selection and Retention Practices by Family Owned Small and Medium Size Enterprises (FOSMEs) in Cameroon, American Journal of Business, *Economics and Management*. Vol. 5, No. 1
- Yeager, Valerie A. & Wisniewski, Janna M. , (August 2017), Factors That Influence the Recruitment and Retention of Nurses in Public Health Agencies, *Public Health Reports*, 2017, Vol. 132(5).


پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

This page is intetionally blank

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

**مقدمه**

مبتنی بر تعریف بنیاد ملی نخبگان، نخبه به فرد برجسته و کارآمدی اطلاق می‌شود که اثر گذاری وی در تولید علم، هنر و فناوری کشور محسوس باشد و هوش، خلاقیت، کارآفرینی و نبوغ فکری وی در راستای تولید دانش و نوآوری موجب سرعت بخشیدن به رشد و توسعه علمی و متوازن کشور گردد (قابل دسترسی در وبگاه بنیاد ملی نخبگان[1]، ۱۴۰۰). با چنین تعریفی، بدون شک جذب چنین فردی در هر سازمان می‌تواند ارزش آفرینی بسیار زیادی به همراه داشته باشد. در واقع، نخبگان از جمله اجزای نرم‌افزاری نظام هر جامعه‌اند که عملکرد آنها کل نظام اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی کشور را متأثر می‌کند (پورصادق و همکاران، ۱۳۸۹). در این راستا در سال‌های اخیر موضوعات مربوط به نخبگان و شناسایی و جذب آنها در سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است. این موضوع و ابعاد آن در سال‌های اخیر و به ویژه پیرو توصیه‌ها و رهنمودهای مؤکّد مقام معظم رهبری(مد ظله العالی) به عنوان یک مطالبه در سطح ملی و در محیطی رقابتی مطرح بوده و اقدام‌ها و تلاش‌های جدی نیز از طریق سازمان‌های دولتی و خصوصی به منظور تحقق این امر شکل گرفته است (شهلایی، ۱۳۹۶). این دیدگاه همواره در نگاه راهبردی مقام معظم رهبری(مد ظله العالی) وجود داشته و ایشان در سخنرانی‌های مختلف بر حفظ و جذب اجتماع نخبگانی و ضرورت حمایت از آنان تأکید فراوان دارند. ایشان همواره در طول سالیان اخیر بر شناسایی دقیق و استفاده اثربخش از نخبگان و استعدادهای برتر در سطوح مختلف کشور تأکید فراوان داشته‌اند و بارها فرموده‌اند "*بنده در دفاع از جامعه‌ی نخبگان و از حرکت علمی کشور، تا نَفس دارم ذرّه‌ای کوتاه نخواهم آمد*".

همچنین صاحب‌نظران حوزه مدیریت استعداد مانند کولینز و ملاهی[2] (۲۰۰۹) و لویز و هکمن[3](۲۰۰۶) در پژوهش‌های خود تأکید داشته‌اند که تأمل و تلاش مضاعف برای دستیابی به اجتماع نخبگانی در راستای تحقق رشد و بالندگی جوامع و سازمان‌ها در ابعاد مختلف امری بسیار ضروری می‌باشد (گلشاهی و همکاران، ۱۳۹۸). بتاچاریا و همکاران[4] (۲۰۰۸) نیز توسعه عملکرد پایدار سازمان‌ها را به توانایی آنان برای جذب،

[1] www. bmn. ir
[2] Collings & Mellahi
[3] Lewis & Heckman
[4] Bhattacharya et al.

انگیزش و نگهداشت یک مجموعه غنی از نخبگان وابسته نموده است. درنتیجه مدیریت صحیح نخبگان به عنوان نگرشی هوشمندانه به منظور جذب، پرورش و نگهداشت آنان به منظور استفاده حداکثری از قابلیت‌ها و شایستگی آنان برای تامین نیازها و اهداف حال و آینده جامعه بسیار اهمیت دارد (Morris, et al, 2016).

با این حال، مدیران سازمان‌ها همواره از سختی و چالش‌های بسیار زیاد پیش‌رو در فرآیند جذب و گزینش استعدادها و نخبگان در سطح سازمان یاد کرده‌اند (گلشاهی و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین بررسی ادبیات در این حوزه نشان می‌دهد که بطورکلی مبانی نظری محدودی در حوزه جذب، شاخص‌های جذب و شناسایی، و نگهداشت نخبگان وجود دارد (Deepika & Ray, 2018). در این خصوص، پژوهش‌های برسین[1] و همکاران (۲۰۱۶)، آلنیاسیک[2] و همکاران (۲۰۱۴)، فالک[3] و همکاران (۲۰۱۴)، گلشاهی و همکاران (۱۳۹۷) و قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۶) نشان می‌دهد که تأکید پژوهشگران در این مطالعات یا به فرآیند استعدادیابی در سطح سازمان بوده است که در آن به معرفی روش‌ها و شیوه‌های استعدادیابی (با تأکید بر روش‌های کارمندیابی نوین) اشاره شده است و یا در تعداد محدودی پژوهش، تأکید بر شاخص‌های شناسایی استعدادها در سطح کلان بوده است. در عین حال، در این پژوهش‌ها الگویی جامع از فرآیند جذب و گزینش نخبگان و شرایط علی مؤثر بر جذب نخبگان، بسترها و عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار در گزینش و جذب آنان، راهبردهای جذب و گزینش و... بشکل جامع ارائه نگردیده است.

نیروهای مسلح به‌طور عام و دانشگاه‌های سازمانی این نیروها به عنوان مراکز تولید کننده دانش در حوزه نظامی و علوم راهبردی نیز همانند سایر سازمان‌های بزرگ به منظور تحقق اهداف راهبردی خود در حوزه‌های مختلف و بویژه در راستای تحقق مأموریت واگذاری که همان حفظ امنیت و تمامیت ارضی و حراست از آرمان‌های انقلاب اسلامی می‌باشد، نیاز به استفاده از نیروی انسانی مستعد و خبره برای افزایش بهره‌وری سازمانی دارد. بنابراین ضروری است که ساختارهای مناسب برای جذب و گزینش استعدادهای برتر و نخبگان به منظور بکارگماری آنان دربخش

[1] Bersin
[2] Alnıaçık
[3] Falk

های مختلف مراکز دانشگاهی یاد شده طراحی شود. در این راستا نگاهی به فرآیند جذب و گزینش استعدادهای برتر (استعدادیابی) در دانشگاه‌های نیروهای مسلح نشان می‌دهد که مسئولیت این فرآیند برعهده مراکز نخبگانی می‌باشد که این مجموعه با ساختاری بسیار کوچک تلاش نموده است در سالیان اخیر مبتنی بر دستورالعمل ابلاغی ستاد کل نیروهای مسلح در خصوص شناسایی، جذب و گزینش استعدادهای برتر و نخبگان اقدام نماید که این فرآیند از جنبه‌های مختلف اثربخشی لازم را نداشته است. در ادامه به منظور پشتیبانی از این ادعا به چند چالش اساسی در فرآیند شناسایی استعدادهای برتر و نخبگان در مراکز نخبگانی دانشگاه‌های نیروهای مسلح اشاره می‌گردد.

اولین چالش برگرفته از دستورالعمل ابلاغی از نیروهای مسلح در خصوص شناسایی حداکثری نخبگان و استعدادهای برتر می‌باشد. نگاه کلی به این دستورالعمل که تا حدود بسیار زیادی برگرفته از دستورالعمل بنیاد ملی نخبگان در سالیان دور می‌باشد، نشان می‌دهد که معیارها و شاخص‌های انتخاب نخبگان و استعدادهای برتر در این دستورالعمل در برگیرنده تمامی گروه‌های مختلف اجتماع نخبگانی نبوده و صرفاً به استعدادها و نخبگان علمی و فناورانه معطوف شده است و در عین حال شاخص‌های ارزیابی ماهیتی کمی‌گرایانه داشته و کیفیت آثار ارائه شده توسط استعدادها و نخبگان مدنظر قرار نگرفته است. چالش دوم در پیاده‌سازی فرآیند جذب و گزینش نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح می‌باشد که به دلیل کوچک بودن ساختار مدیریت نخبگان در این مراکز، اطلاع‌رسانی ضعیف و نبود ساختار لازم و... ، تعداد بسیار محدودی پرونده در سال برای شناسایی افراد واجد شرایط به این مدیریت می‌رسد. در عین حال به دلیل مکاتبات زائد اداری و فقدان یک سامانه اثربخش، مدت زمان بسیار طولانی برای فرآیند ارزیابی استعدادها و نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح صرف می‌شود.

بنابراین ضروری است که علاوه بر معماری فرآیندها و شاخص‌های شناسایی اجتماع نخبگانی در حوزه‌های مختلف نظامی، علمی، ورزشی، قرآنی و... ، الگویی نظامند برای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح طراحی و مورد استفاده قرار گیرد. براین اساس پژوهشگر در راستای پوشش خلأ تحقیقاتی موجود که در رابطه با فرآیند جذب و گزینش نخبگان بویژه در دانشگاه‌های نیروهای مسلح

وجود داشت، در پی آن است که به طراحی الگوی جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد بپردازد.

## مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

### مبانی نظری

با ورود به هزاره سوم و ظهور اقتصاد دانایی محور، سرمایه انسانی به عنوان عنصری با مزیت رقابتی و راهبردی برای حفظ و بقاء سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح شده‌اند (Mujtaba & Mubarik, 2021). درواقع سازمان‌های امروزی بخوبی درک کرده‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند (Shahi, et al, 2020). از این‌رو تقاضای رو به افزایش سازمان‌ها برای جذب نیروهای ماهر از یک‌سو و تمایل کارکنان خبره برای تصاحب و در اختیارگرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، باعث شده است تا مدیران سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها به نبرد با یکدیگر بپردازند (رجبی پور میبدی و محمدی، ۱۳۹۹). براین اساس، بسترسازی و فراهم کردن شرایط مطلوب در جامعه اسلامی جهت پرورش فکر و اندیشه و در نهایت نخبه پروری ضرورتی اجتناب ناپذیر بوده و پیشرفت همه جانبه یک ملت، با ظهور نخبگان در عرصه‌های مختلف همچون علمی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی پیوند ناگسستنی دارد. یک جامعه توسعه یافته، جامعه‌ای است که بتواند نابغه‌های خلاق را تربیت کند و آنان را در خدمت برنامه‌ریزی و مدیریت کشور قرار دهد (بسطامی و حسینی، ۱۴۰۰).

در چنین شرایطی که گروه مشاوران مک‌کنزی[1] عبارت "نبرد برای استعداد[2]" را برای آن بکار برده‌اند، سازمان‌های موفق به دنبال آن هستند که استراتژی‌ها و رویه‌های خود را به گونه‌ای طراحی و پیاده‌سازی نمایند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی آنان ضروری است، کشف و جذب نموده، توسعه و پرورش داده و ضمن بکارگیری آنان در سازمان، از استعدادها نگهداری نمایند (Margarida, 2017).

از این رو، در دهه‌های اخیر بحث نخبگی و شناسایی نخبگان به عنوان یک ظرفیت و فرصت برای شتاب بخشی در روند رشد و توسعه در کشورهای مختلف جهان با شدت و

[1] Mckinsey
[2] War for Talents

ضعف مطرح است. این موضوع و ابعاد آن در سال‌های اخیر و به ویژه پیرو توصیه‌ها و رهنمودهای مؤکد مقام معظم رهبری حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) به‌عنوان یک مطالبه در سطح ملی و در محیطی رقابتی مطرح بوده و اقدام‌ها و تلاش‌های جدی نیز از طریق سازمان‌های دولتی (کشوری و لشکری) و خصوصی به‌منظور تحقق این امر کل گرفته است. ایشان نخبه را فردی می‌دانند که دارای تاثیرگذاری ویژه در پیشرفت و تحول کشور باشد. فردی است که بتواند برجستگی خودش را بدون ادعا، با شخصیت خود، با هویت خود و با ذات خود، به دیگران تفهیم کند. معظم‌له ضمن اشاره به ظرفیت بالاتر از متوسط کشور به لحاظ استعداد نخبه‌پروری و دارا بودن نخبه‌ها، از مسئولین می‌خواهند که در محاسبات خودشان این نکته را لحاظ کنند. همچنین ایشان ضمن تأکید به لزوم توجه به نخبگان تمامی حوزه‌ها، توجه و حمایت از نخبگان علمی را در اولویت قرار می‌دهند (دیدار نخبگان استان سمنان، ۱۳۸۵/۸/۱۹).

**رویکردهای موجود در خصوص نخبگی**

به‌طورکلی بررسی رویکردهای موجود در رابطه با استعداد و نخبگی نشان می‌دهد که عده‌ای از پژوهش‌گران نخبگی را مبتنی بر توانایی‌ها، هوش، و پتانسیل بالقوه افراد تعریف کرده‌اند (رویکرد روان‌شناختی) که بشکل ذاتی از بدو تولد در درون فرد مستعد وجود داشته و در این شرایط وظیفه سازمان یا جامعه در کشف و شناسایی استعدادهاست تا بتواند به نحو اثربخش از آن ویژگی‌های درونی و ذاتی در راستای اهداف سازمانی و یا اجتماعی استفاده نماید. در این دیدگاه چندان به معیار اکتسابی بودن استعداد توجه‌ای نشده است. بنابراین سؤال اساسی که در این رویکرد مطرح می‌شود آن است که آیا بدون توسعه و پرورش افراد و آموزش مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف مدنظر و صرفاً با تکیه بر ویژگی‌های ذاتی می‌توان به یک استعداد اثرگذار برتر در سازمان یا جامعه دست یافت؟ (گلشاهی، ۱۳۹۹).

در عین حال گروه فکری دوم (رویکرد تربیتی)، بر اکتسابی بودن استعداد تأکید داشته و نقش محیط بیرونی و عوامل محیطی را در توسعه و پرورش افراد برای تبدیل شدن به یک نخبه بسیار حیاتی دانسته‌اند. در این رویکرد نقش قابلیت‌ها و توانایی‌های ذاتی افراد بسیار ناچیز در نظر گرفته شده است که یک سؤال اساسی در ذهن مخاطبان ایجاد می‌کند که آیا بدون وجود توانایی‌ها و شایستگی‌های بالقوه و ذاتی در افراد و صرفاً با توسعه و پرورش آنان می‌توان به یک نخبه در سطح سازمان یا اجتماع دست یافت؟ (Kichuk, 2017).

این در حالی است که دیدگاه سوم (رویکرد سازمانی)، استعداد را مجموعه توانایی‌ها و قابلیت‌هایی می‌داند که منتج به تحقق راهبردها و اهداف سازمانی گردد. به عبارت دیگر در این رویکرد با تأکید بر رویکرد منبع‌محوری، افرادی را به عنوان نخبه مورد توجه قرار می‌دهد که دارای ویژگی‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی باشند که بتوانند صرفاً اهداف مدنظر سازمان را محقق سازند. در این دیدگاه سایر توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد که مرتبط با سیاست‌های فعلی سازمان نباشند مورد توجه قرار نگرفته و بنحوی در سازمان نادیده گرفته می‌شوند (Deepika & Ray, 2018).

**نظریه‌های جذب و نگهداشت نخبگان**

در ادامه برخی از مهمترین نظریه‌های مرتبط با جذب و نگهداشت نخبگان در سازمان ارائه شده است:

**جدول (۱) نظریه‌های جذب و نگهداشت نخبگان**

| ردیف | نام نظریه | تشریح نظریه |
|---|---|---|
| ۱ | نظریه سرمایه انسانی[1] | این نگرش با تلقی مهارت و تخصص انسان به عنوان کالائی در بازار عرضه و تقاضای کار، به تحلیل و بررسی مهاجرت نیروی متخصص می‌پردازد. منظور آن است که نیروی انسانی متخصص برای دستاوردهای بهتر، از جائی به جای دیگر می‌رود تا بیشترین بازدهی را داشته باشد. بنابراین تصمیم گیری افراد متخصص به کوچ، به مثابه نوعی تصمیم گیری برای سرمایه گذاری و بهره برداری از آن تلقی می‌گردد. |
| ۲ | نظریه محرومیت نسبی[2] | مهاجران بر اساس سلسله مراتبی از ارزش‌ها یا هدف‌های باارزش برای مهاجرت تصمیم می‌گیرند. وقتی وضعیت اجتماعی موجود نتواند نیازهای فرد را در حداقل مقدار برآورده کند، افراد فکر حرکت به مکان‌های دیگری را در سر خود می‌پرورانند. به جاهایی که به نظر آنها شانس بهتری برای برآوردن نیازهای برآورده نشده و رفع محرومیت محسوس خود خواهند داشت. |
| ۳ | نظریه مرکز- پیرامون | طبق این نظریه مهاجرت معلول ماهیت و ساختار در حال گسترش بازار جهانی است. این امر نتیجه طبیعی جدایی و جا به جایی است که بطور اجتناب ناپذیری در فرآیند توسعه سرمایه داری اتفاق می‌افتد. ریشه این پدیده به‌نوعی مرتبط با ناموزونی در انباشت سرمایه و درجهٔ توسعه است. |
| ۴ | نظریه بازار کار دوگانه | این دیدگاه مهاجرت‌های بین‌المللی را ناشی از تقاضای درونی نیروی کار در جوامع نوین صنعتی می‌داند. پیور یکی از مدافعان این نظریه است. او استدلال می‌کند که مهاجرت بین المللی بوسیله تقاضای دائمی برای نیروی کار مهاجر |

[1] Human Capital Theory
[2] Relative deprivation theory

| ردیف | نام نظریه | تشریح نظریه |
|---|---|---|
| | | ایجاد می‌کند که با ساختارهای اقتصادی ملت‌های توسعه یافته در ارتباط است. طبق نظر پیور، مهاجرت بوسیله عامل فشار موجود در کشورهای فرستنده ایجاد نمی‌شود؛ بلکه عوامل کشش موجود در کشورهای پذیرنده (نیازهای مزمن و گریزناپذیر به نیروی کارگران خارجی) ایجادکننده آن است. |
| ۵ | نظریه تحصیل مغزها | مرسی براون و میبر معتقدند که مهاجرت متخصصان ممکن است به معنی سرمایه گذاری بالقوه باشد و نه از دست دادن آنها. مهندسان و دانشمندانی که به خارج مهاجرت می‌کنند به عنوان منابع انسانی آموزش دیده در فعالیت حرفه‌ای و در شرایط بهتر از آنچه در کشور مبدأ به آنها ارائه می‌شد مشغول می‌شوند. اگر کشور مبدأ بتواند از این منابع که بوسیله سرمایه گذاری‌های دیگران شکل گرفته و کامل شده‌اند، استفاده کند، نسبت به قبل چیزهای بیشتری به دست خواهد آورد. نظریه چرخهٔ مغزها با این نظریه نزدیک است و از معتقدان به این نظریه ساکسنین می‌باشد. او معتقد است که در این مهاجرت‌ها، بجای تخلیه اقتصاد بومی از مهارت‌ها و منابع انسانی، مهاجران با کسب تجارب ارزشمند و دانش افزائی، آنها را به کشور خود برمی‌گردانند و مورد استفاده قرار می‌دهند. بنابراین با نوعی تحصیل و بازیافت مجدد مغزها مواجه می‌شویم که بیانگر وجه مثبت مهاجرت نخبگان می‌باشد. |
| ۶ | نظریه شکار مغزها | مطالعات متفکران روسی به نام‌های آواکف و گاوریلوکوف که از قدیمی‌ترین مطالعات در این زمینه محسوب می‌شوند، عمدتاً بر نقش استعمار نو در تبیین پدیدهٔ مهاجرت مغزها تأکید می‌کنند. بهمین دلیل در روسیه از اصطلاح "شکار مغزها" بجای فرار مغزها و در شکل افراطی آن از تعابیری همچون"سرقت مغزها" و"قاچاق سلول‌های خاکستری" استفاده می‌شود. در این تحلیل بر اساس نوع مناسبات تولیدی کشورها و نظریه‌های مربوط به توسعه نظام‌های اقتصادی و اجتماعی در قالب سرمایه‌داری و در اوج خود، امپریالیسم، عوامل برونزای خروج نیروهای متخصص، محوریت بیشتری می‌یابد. به طوری که فشار استعمار نو، مداخله‌های امپریالیستی، کودتاهای برون‌زا چرخش‌ها و دگرگونی‌های غیرمنتظره ناشی از روابط داخلی قدرت‌ها و.... همه از زمره عوامل بی‌ثباتی سیاسی بشمار می‌روند که افراد متخصص و نخبگان و فعالیت‌های آنها را مختل می‌کند. چنان که وی با روی آوردن به کار در کشورهای امپریالیستی احساس امنیت نسبی بیشتری می‌کند. |

## پیشینه‌های پژوهش

با اقتباس از جمع‌بندی پیشینه‌های پژوهشی می‌توان به برخی از پیشینه‌های تحقیقاتی انجام شده در حوزه پژوهش اشاره نمود که در جدول (۲) ارائه شده است:

**جدول (۲) پیشینه‌های پژوهش**

| محقق | عنوان پژوهش | نوع پژوهش | روش پژوهش | یافته‌ها |
|---|---|---|---|---|
| تیموری و همکاران (۱۳۹۷) | اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی | پروژه تحقیقاتی | آمیخته | پژوهش حاضر با شناسایی عوامل اثرگذار بر الگوی جذب منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی و اولویت‌بندی این عوامل پرداخته است. یافته‌ها نشان داد عوامل محیطی مؤثر در تعیین راهبردها، متولیان جذب و تأمین نیروی انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های صنعت، تعیین معیارهای شایستگی، تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل، اقدامات جذب نیروی انسانی، اقدامات تأمین نیروی انسانی، پیامدها به عنوان مؤلفه‌های الگوی شناسایی شدند و در ادامه موارد جزیی‌تر در هر مؤلفه به روش تاپسیس اولویت‌بندی شدند. |
| شهلایی (۱۳۹۶) | موقعیت‌یابی راهبردی و شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران | پروژه تحقیقاتی | آمیخته | در نتایج تحقیق، ابعاد و مؤلفه‌های شناخت عوامل خارجی و داخلی آجا مشخص شد. در بُعد محیط داخلی، مؤلفه‌هایی چون: 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 دسته‌بندی شد. |
| دوستار و همکاران (۱۳۹۲) | راهبردهای جذب نخبگان در نظام آموزش عالی ج. ا. ا با استفاده از مدل گسترش عملکرد کیفیت | پروژه تحقیقاتی | آمیخته | پس از اولویت‌بندی عوامل موثر بر فرار مغزها از کشور با استفاده از تکنیک تاپسیس، شاخص «عدم احساس وجود یک جامعه شایسته سالار» در بالاترین اولویت و شاخص «پایین بودن حقوق و دستمزد» دارای اهمیت کمتری نسبت به سایر شاخص‌ها بوده است. |
| طوسی و | عوامل موثر بر جذب | پروژه | آمیخته | یافته‌ها نشان داد متغیرهای مسائل |

| محقق | عنوان پژوهش | نوع پژوهش | روش پژوهش | یافته‌ها |
|---|---|---|---|---|
| مهری (۱۳۹۰) | نخبگان کشور به بسیج | تحقیقاتی | | اعتقادی و معنوی، انگیزه‌های درونی و انقلابی، منزلت اجتماعی، امتیازات قانونی، آسان بودن جذب و مراحل پذیرش، مشارکت در تصمیم‌سازی ها، برگزاری فعالیتهای علمی ـ آموزشی و پژوهشی توسط بسیج بیشترین تأثیر را در جذب نخبگان پزشک به سازمان بسیج جامعه پزشکی داشته است. |
| ویربا[1] (۲۰۱۷) | روش‌های استخدام، گزینش، و نگهداشت استفاده شده توسط کسب و کارهای کوچک و متوسط خانوادگی در کامرون | مقاله | کمی | به نظر می‌رسد عدم به کارگیری روش‌های HRM در این شرکت‌ها، اثرات مستقیم و غیرمستقیم بسیاری بر جذب، نگهداشت و گزینش این شرکت‌ها داشته است. |
| ایاگر و ویسنویسکی[2] (۲۰۱۷) | عوامل موثر در جذب و نگهداشت پرستاران در مراکز درمان عمومی | مقاله | آمیخته | این عوامل عبارتند از: انعطاف در برنامه زمانی، اختیار و توانمندسازی، امکان خلاقیت، مسئولیت و وظایف مشخص، آشنایی با ماموریت سازمان |

نگاهی به مطالعات پیشین نشان می‌دهد که بسیاری از تحقیقات قبلی بر شناسایی مولفه‌ها و الگوی نگهداشت کارکنان تاکید داشته‌اند و بر مدل‌های جذب و گزینش نخبگان تمرکز نداشته‌اند. از سمت دیگر تاکنون تحقیقی در این حوزه با مطالعه موردی دانشگاه‌های نیروهای مسلح انجام نشده است. این در حالی است که در این پژوهش تلاش خواهد شد که نه تنها به مؤلفه‌های مؤثر در جذب و گزینش حداکثری نخبگان توجه شود، بلکه به شرایط علی ایجاد کننده جذب حداکثری نخبگان، بسترها و عوامل زمینه مؤثر در جذب حداکثری نخبگان در نیروهای مسلح، راهبردهای جذب حداکثری و در نهایت پیامدهای آن نیز پرداخته شود.

**روش‌شناسی پژوهش**

[1] Asan Vernyuy Wirba
[2] Yeager & Wisniewski

پژوهش حاضر از نوع هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از منظر راهبرد اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی می‌باشد؛ زیرا علاوه بر توصیف فرآیند جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح، به دلیل فقدان اطلاعات کافی در این رابطه، در پی طراحی مدل فرآیند جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح می‌باشد. در عین حال این پژوهش از منظر روش گردآوری داده‌ها به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) انجام شده است. بنابراین از نظر نوع داده، پژوهش حاضر در حیطه پژوهش‌های کیفی دسته‌بندی می‌شود. همچنین مقطع زمانی اجرای پژوهش، تک مقطعی می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش شامل اساتید خبره و متخصص دانشگاه‌های نیروهای مسلح با تخصص رشته‌ای مدیریت و بویژه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی می‌باشند. این افراد از اطلاعات، تجربه و دانش مناسبی در حوزه مدیریت استعدادها و نخبگان برخوردار بوده‌اند و حداقل دارای ۵ سال سابقه مدیریتی در دانشگاه‌های نیروهای مسلح می‌باشند. نمونه‌گیری با رویکرد هدفمند قضاوتی و به روش گلوله برفی، تا سرحد اشباع نظری داده‌ها انجام و تعداد ۱۴ نفر (۴ نفر اساتید دانشگاه عالی دفاع ملی، ۲ نفر اساتید دانشگاه مالک اشتر، ۳ نفر از اساتید دانشگاه‌های سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۳ نفر اساتید دانشگاه‌های سازمانی سپاه پاسداران، ۲ نفر از اساتید دانشگاه‌های سازمانی نیروی انتظامی) انتخاب و در فرآیند مصاحبه مشارکت داده شدند. منظور از اشباع نظری آن است که پس از اجرای مصاحبه با ۱۴ نفر از مصاحبه‌شوندگان یاد شده، مصاحبه‌شوندگان بعدی داده‌های مصاحبه شوندگان قبلی را مجدداً بیان نموده و کدهای جدیدی از مصاحبه با ایشان احصاء نگردید.

ابزار اندازه‌گیری داده‌ها، علاوه بر مطالعات عمیق کتابخانه‌ای، شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با نمونه آماری پژوهش بوده است. پژوهشگر به منظور دستیابی به اعتبار اولیه (روایی) مورد نظر سؤالات مصاحبه، پیش از هر چیز به مطالعه بسیط و دقیق مبانی نظری مرتبط با قلمرو موضوعی پژوهش پرداخته و سؤالات مصاحبه را بر مبنای تلفیق مبانی نظری و همچنین داده‌های احصا شده میدانی طراحی نموده است. علاوه بر این، از توصیه‌های صاحب‌نظران در طراحی سؤالات مصاحبه بهره گرفته شده است. در عین حال برای سنجش روایی گزارش‌گری و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از

مصاحبه از معیارهای خاص پژوهش کیفی شامل مقبولیت[1] و قابلیت تأیید[2] استفاده شد. جهت افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه بهره‌برداری شد که همگی مورد تأیید قرار گرفته و نکات پیشنهادی آنان در نظر گرفته شد. برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به سه نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تایید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. علاوه بر آن در تحقیق کنونی برای محاسبه پایایی مصاحبه از روش پایایی بازآزمون استفاده گردیده است. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد سه مصاحبه برگزیده و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۵ روز توسط پژوهشگران کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول (۳) آمده است.

**جدول (۳) محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)**

| ردیف | عنوان مصاحبه | تعداد کل کدها | تعداد توافقات | پایایی بازآزمون |
|---|---|---|---|---|
| ۱ | IN2 | ۲۷ | ۱۲ | ۸۸/۸ |
| ۲ | IN5 | ۳۱ | ۱۴ | ۹۰/۳ |
| ۳ | IN9 | ۲۹ | ۱۲ | ۸۲/۸ |
| کل | | ۸۷ | ۳۸ | ۸۷/۳۵ |

همان‌طور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود میزان پایایی باز آزمون ۸۷ درصد محاسبه شده است که بیانگر آن است که کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف ۸۷ درصد شبیه هم بوده است که قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری عبارت مصاحبه توسط پژوهشگر را مشخص می‌نماید.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه نیز با روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شده است که در ادامه به تشریح یافته‌های پژوهش پرداخته شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از گردآوری داده‌ها و جمع‌بندی مصاحبه‌های انجام‌شده، تلاش شد با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، نظریه مربوطه پدیدار گردد. در ادامه به تشریح گام‌های سه‌گانه روش نظریه‌پردازی داده‌بنیان پرداخته شده است.

[1] Credibility
[2] Confirmability

گام اول) کدگذاری باز: کدگذاری باز اشاره به بخشی از تحلیل دارد که با عنوان‌گذاری و مقوله‌بندی پدیده، آن طور که داده‌ها نشان داده‌اند سروکار دارد و نیازمند پرسیدن سوالات و انجام مقایسه‌ها است. محصول عنوان‌گذاری، "مفاهیم" یعنی ارکان اصلی در ساختن نظریه داده‌بنیاد هستند. درمرحله بعد، خود مفاهیم بر اساس شباهت‌هایشان مورد طبقه‌بندی قرارمی‌گیرند که به این کار، مقوله‌پردازی گفته می‌شود و "مقولات" یا "ابعاد" قابل توجه، مشخص می‌شوند. مضامین، از کنار هم قرارگرفتن ابعاد مرتبط ایجاد می‌شوند. در این پژوهش نیز از رویکرد یاد شده برای کدگذاری باز عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان بهره گرفته شده است. به عنوان نمونه، فرآیند رسیدن به مضمون سازمان‌دهنده "شرایط ساختاری" به این نحو بوده است که، محقق پس از احصاء کلیه عبارت‌های بیانی حاصل از مصاحبه با خبرگان، تعداد ۲۸ عبارت بیانی گزینشی مصاحبه‌شوندگان را که نوعی همگرایی با هم داشته و در عین حال با دیگر عبارت‌های بیانی همپوشانی نداشته‌اند را استخراج نموده است. در مرحله بعدی هرچند مورد از این عبارت‌های بیانی که با هم همگرایی داشته‌اند در کنار یکدیگر قرار گرفته و مضمون پایه مرتبط با خود را شکل داده‌اند. به عنوان مثال، عبارت بیانی شماره ۱ تا ۸ منتج به خلق مضمون پایه "ساختار منعطف نخبه‌پرور" و یا عبارت بیانی شماره ۹ تا ۱۴ منتج به خلق مضمون پایه "جاذبه‌های شغلی" شده‌اند. به‌شکل مشابه سایر مضامین پایه نیز شناسایی گردیده‌اند. در آخر نیز با کنار هم قرار گرفتن مضامین پایه که از نظر محتوایی با هم همگرایی داشته‌اند، مضمون سازمان‌دهنده "شرایط ساختاری" شکل گرفته است. این فرآیند در جدول (۴) به نمایش گذاشته شده است:

**جدول (۴) نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری باز بر روی عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان**

| مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه | عبارات بیانی مصاحبه‌شوندگان |
|---|---|---|
| شرایط ساختاری | ساختار منعطف نخبه‌پرور | انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان مولفه‌ای اثر گذار در جذب نخبگان است (م ۱) |
| | | استفاده از ساختارهای ماتریسی (پروژه‌محور) می‌تواند کمک کننده باشد (م ۵) |
| | | دو بعد سازمانی و فراسازمانی بر نخبه‌پروری موثر هستند (م ۴) |
| | | ساختار منعطف در سازمان‌های جدید بحث روز است (م ۷) |
| | | ساختارهای نخبه‌پرور باید توسط سازمان طراحی بشود (م ۳) |
| | | ساختار ارتش در دنیا اصولا ماشینی است که برای نخبه جذاب نیست (م ۲) |

| مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه | عبارات بیانی مصاحبه‌شوندگان |
|---|---|---|
| | | ساختار سازمانی نشات گرفته از فرهنگ سلسله مراتبی توانایی جذب نخبه ندارد (م ۹)<br>غلبه ساختار بروکراتیک باعث عدم جذب می‌شود (م ۸) |
| | جاذبه‌های شغلی | شرایط اقتصادی در سال‌های اولیه خدمت اولویت اول افراد است (م ۴)<br>شرایط اقتصادی در حال حاضر به گونه‌ای است که نیاز مالی برای همه اقشار مهم است (م ۷)<br>غنی‌سازی شغلی برای نخبگان بسیار مهم است (م ۶)<br>شغل نخبه باید غنی باشد (م ۱)<br>سازمان باید مولفه‌هایی را در مقابل فرد قرار دهد که باعث علاقه به خدمت در این سازمان‌ها شود (م ۱۳)<br>نظم و ساختار دانشگاه‌های نظامی باید متفاوت از سازمان‌های ارتشی باشد اما به گونه‌ای که به ساختار اصلی آسیب نزند (م ۲) |
| | برند محبوب سازمانی | تصور از سازمان‌ها و دانشگاه‌های نظامی، سازمانی خشک با درآمد کم (م ۱۰)<br>حذف فضای امنیتی و تصویر امنیتی از فضای دانشگاه‌های نظامی (م ۵)<br>برند سازمانی و جایگاه بالا در نزد فعالان حوزه علم و فناوری داشته باشند (م ۹)<br>علاوه بر نظریه‌پردازی در حوزه‌های نظامی، به عنوان یک مرجع علمی در نزد سایر دانشگاه‌ها معتبر باشند (م ۸) |
| | تعادل زندگی کار | یکی از جذابیت‌های ساختاری، ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و کاری نخبگان در این دانشگاه‌هاست (م ۹)<br>لازم است که رفاه خانوادگی و توجه به خانواده و فرصت رسیدگی به امور خانوادگی ایجاد شود و صرفا بر کار تأکید نشود (م ۷)<br>ایجاد تعادل زندگی و کار می‌تواند نوعی جذابیت ساختاری ایجاد نماید (م ۵) |
| | شایسته سالاری در سازمان | شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری و در یک کلمه شایسته‌سالاری و استقرار این نگرش در دانشگاه‌های نظامی می‌تواند در جذب و گزینش نخبگان بسیار مؤثر باشد (م ۱۰)<br>متاسفانه فرهنگ شایسته پروری در سال‌های اخیر کمرنگ شده (م ۴)<br>باید نگاه علمی داشته باشیم که خوب‌های جامعه را جذب کنیم (م ۱) |
| | تأکید بر تفکر خلاقانه | اداره کانون‌های تفکری نظامی با فرهنگ صلب مطلوبیتی نخواهد داشت (م ۲)<br>نخبه باید شرایط آزادی فکری داشته باشد تا مزیت و کارآمدی داشته باشد (م ۱۲)<br>تفکر خلاقانه باید در دانشگاه‌های نظامی حاکم شود تا بستر توسعه را بوجود آورد (م ۱۱) |

| مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه | عبارات بیانی مصاحبه‌شوندگان |
|---|---|---|
| | | نوآوری توسط نخبگان زمانی در این دانشگاه‌ها ایجاد می‌شود که تفکر خلاقانه حاکم باشد (م ۱۴) |

در ادامه نتایج کدگذاری باز بر روی کلیه عبارت‌های بیانی مصاحبه شوندگان بشکل خلاصه ارائه شده است:

**جدول (۵) کدگذاری باز شرایط علّی تأثیرگذار در جذب و گزینش حداکثری نخبگان**

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه |
|---|---|---|
| شرایط علّی جذب و گزینش حداکثری نخبگان | شرایط ساختاری | ساختار منعطف نخبه‌پرور |
| | | جاذبه‌های شغلی |
| | | برند محبوب سازمانی |
| | | تعادل زندگی- کار |
| | | شایسته‌سالاری در سازمان |
| | | تأکید بر تفکر خلاقانه |
| | شرایط رفتاری | میزان ریسک‌پذیری |
| | | مسئولیت‌پذیری اجتماعی |
| | | انگیزه‌های درونی و حس وطن‌پرستی |
| | | پایبندی به ارزش‌ها و باورهای دینی و انقلابی‌گری |
| | شرایط زمینه‌ای | هویت اجتماعی جامعه نخبگانی |
| | | منزلت اجتماعی بالا |
| | | سیاست‌گذاری صحیح در امور نخبگان |
| | | سازکارهای مالی و قانونی حمایت‌گر نخبگان |
| | | محیط تربیتی و نهاد خانواده |

**جدول (۶) کدگذاری باز مقوله محوری اشتیاق به خدمت نخبگان در نیروهای مسلح**

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه |
|---|---|---|
| اشتیاق به خدمت در نیروهای مسلح | --- | تعهد |
| | | مدافع بودن (حمیت قسمتی) |
| | | حس رضایت‌مندی |

**جدول (۷) کدگذاری باز بسترسازهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان**

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه |
|---|---|---|
| بسترسازهای جذب | بسترسازهای تسهیل‌گر | ایجاد قوانین و فرآیند منعطف استخدامی |

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه |
|---|---|---|
| و گزینش حداکثری نخبگان | | حمایت مدیران ارشد از فرآیند جذب |
| | | سبک رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین |
| | | عدالت‌محوری در فرآیند جذب و گزینش نخبگان |
| | بسترسازهای انگیزشی | ایجاد فرصت‌های توسعه شغلی |
| | | یادگیرندگی فردی و سازمانی |
| | | مشارکت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی |
| | | توسعه فضاهای مشارکت و ارتباطات فراسازمانی |
| | | ایجاد بسترهای خودشکوفایی |

**جدول (۸) کدگذاری باز عوامل تعدیل‌گر در جذب و گزینش حداکثری نخبگان**

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه |
|---|---|---|
| عوامل تعدیل‌گر در جذب و گزینش حداکثری نخبگان | عوامل تعدیل‌گر درون‌سازمانی | قوانین دست و پا گیر استخدامی |
| | | محدودیت‌های بودجه‌ای |
| | عوامل تعدیل‌گر برون‌سازمانی | وجود فرصت‌های شغلی تحریک‌کننده در داخل و خارج از کشور |
| | | تبلیغات منفی از نیروهای مسلح در سطح جامعه و بویژه توسط شبکه‌های رسانه‌ای دشمن |

**جدول (۹) کدگذاری باز راهبردهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان**

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه |
|---|---|---|
| راهبردهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان | راهبردهای قانونی- ساختاری | تقویت برند سازمانی |
| | | مدیریت اثربخش جذب و گزینش نخبگان |
| | | بکارگیری روش‌های گزینش فعالانه (جستجوگرانه و معرفی‌گرانه) |
| | | محیط‌شناسی و تحلیل محیطی |
| | راهبردهای فرهنگی- اعتقادی | الگوسازی شخصیتی برای نخبگان |
| | | حمایت باغچه‌ای در برابر با تفکر گلخانه‌ای |
| | | توسعه اخلاق‌محوری در بین اجتماع نخبگانی |
| | | استقرار فرهنگ نخبه‌باوری در جامعه |

**جدول (۱۰) کدگذاری باز پیامدهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان**

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه |
|---|---|---|
| پیامدهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان | جذب و گزینش اثربخش | جذب حداکثری نخبگان داوطلب |
| | | گزینش اثربخش از بین داوطلبان |
| | بهبود کیفی و افزایش | بهبود کیفی در سطح دانشگاه و توسعه علمی |

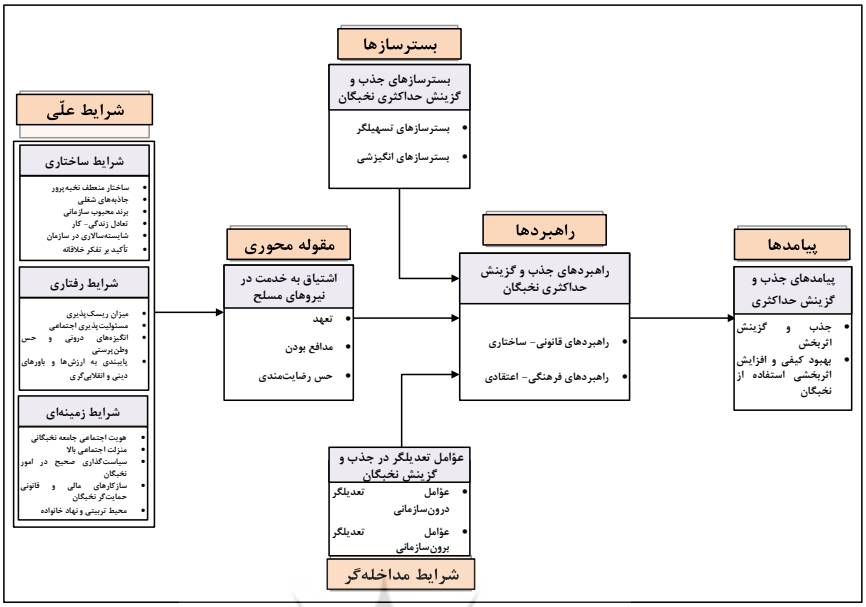
| مضامین فراگیر | مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه |
|---|---|---|
| | اثربخشی استفاده از نخبگان | دستاوردهای کلان نظامی و ملی |

در جداول (۵) تا (۱۰) نتایج حاصل از کدگذاری باز عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان ارائه گردیده است. بطورکلی نتایج این‌بخش نشان می‌دهد که از مجموع پاسخ‌های ارائه شده توسط خبرگان دانشگاهی نیروهای مسلح در حوزه مدیریت منابع انسانی و برخی از صاحب‌نظران حوزه مدیریت در آن دانشگاه‌ها به سؤالات مصاحبه، پس از پالایش عبارت‌ها و حذف موارد تکراری، در نهایت تعداد ۱۷۷ عبارت بیانی گزینشی احصاء گردید. در ادامه نیز این عبارت‌های گزینشی به روش کدگذاری باز در ذیل ۴۳ مضمون پایه (مفاهیم گزینشی) قرار گرفتند. همچنین مضامین پایه مجدد مورد تجزیه و تحلیل و پالایش قرار گرفته و پس از اعمال رفت و برگشتی پژوهشگر بر روی عبارت‌های بیانی و اشرافیت نظری که در رابطه با این مضامین کسب شده بود، در نهایت این مضامین پایه در قالب ۱۱ مضمون سازمان دهنده (ابعاد) قرار گرفتند. در مرحله پایانی نیز مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده مورد ارزیابی و تجزیه و تحلیل مجدد قرار گرفتند و بر مبنای محتوا و ظاهر، این مفاهیم در قالب ۶ مضمون فراگیر دسته‌بندی شدند.

در این مرحله پس از مقوله‌بندی نتایج مصاحبه در ادامه تلاش شده است تا مضامین شناسایی شده در مرحله کدگذاری محوری در قالب مدل پارادایمی ارائه شوند.

گام دوم) کدگذاری محوری: هدف این مرحله برقراری رابطه بین ابعاد (مقولات) تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کار بر اساس یک الگو و سرمشق جامع و کلی موسوم به مدل پارادایم[1] انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا نظریه مورد مطالعه را راحت‌تر توسعه دهد. اساس فرایند ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله محوری یا اصلی قرار داشته و سپس سایر مقولات، به عنوان مقولات فرعی، ذیل عناوین مختلف مدل پارادایم به مقوله اصلی ارتباط داده می‌شوند (Strauss & Corbin, 1998).

1 Paradigm model

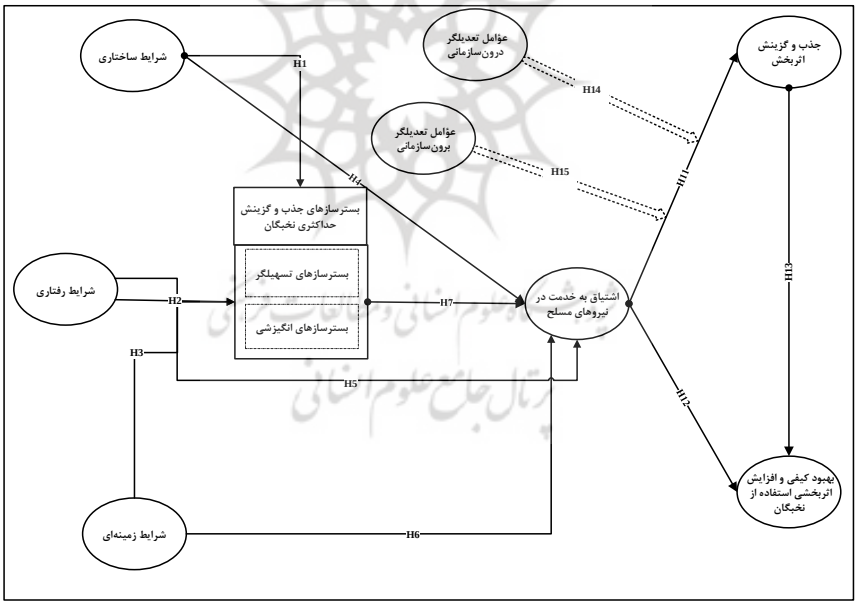



**شکل (۱) مدل پارادایمی جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح**

گام سوم) کدگذاری انتخابی: هدف نظریه‌پردازی داده بنیاد، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای این‌که تحلیل‌ها به نظریه تبدیل شوند مفاهیم باید به طور منظم به یکدیگر ربط یابند. کدگذاری انتخابی مرحله اصلی نظریه‌پردازی است که بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری (که به‌عنوان مراحل مقدماتی و زمینه ساز برای تئوری پردازی، مقوله‌ها و روابط مقدماتی را به‌عنوان سازه‌ها و اصول اصلی نظریه دراختیار می‌گذارند) به تولید نظریه می‌پردازد. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده، آن روابط را در چارچوب یک روایت روشن کرده و مقوله‌هایی را که به بهبود و توسعه بیش‌تری نیازدارند، اصلاح می‌کند. بنابراین کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود (پالایش) مقوله‌ها است به این ترتیب که محقق با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص بین مقوله‌ها آن‌ها را برای ارائه و شکل‌دهی یک تئوری (تصویر) تنظیم می‌کند (Creswell, 2004).

همانطورکه اشاره شد در این مطالعه، طراحی الگوی جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح مورد بررسی و موشکافی قرار گرفت. درمطالعه این پدیده مقوله‌های نوینی به چشم خورد که بر اساس آن‌ها جداول کدگذاری باز

تنظـیم شد؛ سپس درمرحله‌کدگذاری محوری بر اساس مدل پـارادایم و بـا محوریت مقوله «اشتیاق به خدمت در نیروهای مسلح» بـه عنـوان یـک مقوله اصلی، مقوله‌ها توسعه بـیش‌تـری پیـدا کـرده و بـین آن‌هـا و مقولـه محوری روابطی ایجاد شد که نتایج آن دربخش قبلی ارائه گردید. در ادامه تلاش شد با توجه به ساختاربندی ایجاد شده بین مقوله‌ها که در مدل پارادایمی ارائه گردید، به ارائه الگوی جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح پرداخته شود. به عبارت دیگر، با توجه به اشرافیت اطلاعاتی که محقق مبتنی بر مرور ادبیات و پیشینه‌های نظری و همچنین داده‌های احصا شده در طول مصاحبه کسب نموده بود، در این‌بخش تلاش کرد با در نظر گرفتن دیدگاهی جامع به ارائه الگوی مذکور با استفاده از مضامین و مقوله‌های استخراج شده دربخش های قبلی بپردازد. در این رابطه محقق ترتیب توالی الگوهای موجود در مدل را چیدمان نموده و در نهایت به ارائه الگوی جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح دست یافت. مدل انتخابی پژوهش در شکل (۲) ارائه شده است.




**شکل (۲) مدل انتخابی جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح**

پس از اجرای کدگذاری انتخابی و دست‌یابی به الگوی جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح که در شکل (۲) ارائه گردیده است، در ادامه

پژوهشگر تلاش نموده است مبتنی بر روابط علّی شناسایی شده در این مدل و همچنین روابط تبیین شده در مدل پارادایمی پژوهش که در شکل (۱) ارائه گردید به تبیین قضایای تئوریک بپردازد. بطورکلی قضایای حکمی روابط کلی بین طبقه محوری و سایر طبقات را نشان می‌دهند، به شکلی که در نهایت به نتیجه و پیامد نهایی منجر خواهند شد. قضایا شامل روابط و ساختار مفهومی هستند که در تئوری مطرح در شکل (۲) بیان شده است. با بررسی روابط ارائه شده در مدل ساختاری پژوهش و همچنین مبتنی بر روابط علی مدل پارادایمی، پژوهشگر در این پژوهش به ۱۵ قضیه تئوریک حکمی دست یافت که به شرح زیر مطرح می‌شوند:

قضیه۱. شرایط ساختاری مطلوب (اعم از ساختار منعطف نخبه‌پرور، جاذبه‌های شغلی، برند محبوب سازمانی، تعادل زندگی- کار، شایسته‌سالاری در سازمان، و تأکید بر تفکر خلاقانه) به عنوان یکی از شرایط علّی تأثیرگذار بر ایجاد بسترهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح می‌باشند.

قضیه۲. شرایط رفتاری مطلوب (اعم از میزان ریسک‌پذیری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، انگیزه‌های درونی و حس وطن‌پرستی، و پایبندی به ارزش‌ها و باورهای دینی و انقلابی‌گری) به عنوان یکی از شرایط علّی تأثیرگذار بر ایجاد بسترهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح می‌باشند.

قضیه۳. شرایط زمینه‌ای مطلوب (اعم از هویت اجتماعی جامعه نخبگانی، منزلت اجتماعی بالا، سیاست‌گذاری صحیح در امور نخبگان، سازکارهای مالی و قانونی حمایت‌گر نخبگان و محیط تربیتی و نهاد خانواده) به عنوان یکی از شرایط علّی تأثیرگذار بر ایجاد بسترهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح می‌باشند.

قضیه۴. شرایط ساختاری مطلوب (اعم از ساختار منعطف نخبه‌پرور، جاذبه‌های شغلی، برند محبوب سازمانی، تعادل زندگی- کار، شایسته‌سالاری در سازمان، و تأکید بر تفکر خلاقانه)، اشتیاق به خدمت در دانشگاه‌های نیروهای مسلح را در بین نخبگان بالا می‌برد.

قضیه۵. شرایط رفتاری مطلوب (اعم از میزان ریسک‌پذیری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، انگیزه‌های درونی و حس وطن‌پرستی، و پایبندی به ارزش‌ها و باورهای دینی و

انقلابی‌گری)، اشتیاق به خدمت در دانشگاه‌های نیروهای مسلح را در بین نخبگان بالا می‌برد.

قضیه۶. شرایط زمینه‌ای مطلوب (اعم از هویت اجتماعی جامعه نخبگانی، منزلت اجتماعی بالا، سیاست‌گذاری صحیح در امور نخبگان، سازکارهای مالی و قانونی حمایت‌گر نخبگان و محیط تربیتی و نهاد خانواده)، اشتیاق به خدمت در دانشگاه‌های نیروهای مسلح را در بین نخبگان بالا می‌برد.

قضیه۷. بسترسازهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح (اعم از بسترسازهای تسهیل‌گر و انگیزشی)، اشتیاق به خدمت در دانشگاه‌های نیروهای مسلح را در بین نخبگان بالا می‌برد.

قضیه۸. بسترسازهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح (اعم از بسترسازهای تسهیل‌گر و انگیزشی)، نقش واسطه‌ای را در بین شرایط ساختاری مطلوب (اعم از ساختار منعطف نخبه‌پرور، جاذبه‌های شغلی، برند محبوب سازمانی، تعادل زندگی- کار، شایسته‌سالاری در سازمان، و تأکید بر تفکر خلاقانه) و اشتیاق به خدمت در دانشگاه‌های نیروهای مسلح را ایفاء می‌نمایند.

قضیه۹. بسترسازهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح (اعم از بسترسازهای تسهیل‌گر و انگیزشی)، نقش واسطه‌ای را در بین شرایط رفتاری مطلوب (اعم از میزان ریسک‌پذیری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، انگیزه‌های درونی و حس وطن‌پرستی، و پایبندی به ارزش‌ها و باورهای دینی و انقلابی‌گری) و اشتیاق به خدمت در دانشگاه‌های نیروهای مسلح را ایفاء می‌نمایند.

قضیه۱۰. بسترسازهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح (اعم از بسترسازهای تسهیل‌گر و انگیزشی)، نقش واسطه‌ای را در بین شرایط زمینه‌ای مطلوب (اعم از هویت اجتماعی جامعه نخبگانی، منزلت اجتماعی بالا، سیاست‌گذاری صحیح در امور نخبگان، سازکارهای مالی و قانونی حمایت‌گر نخبگان و محیط تربیتی و نهاد خانواده) و اشتیاق به خدمت در دانشگاه‌های نیروهای مسلح را ایفاء می‌نمایند.

قضیه۱۱. اشتیاق به خدمت در بین نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح بر جذب و گزینش اثربخش نخبگان تأثیرگذار است.

قضیه۱۲. اشتیاق به خدمت در بین نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح بر بهبود کیفی و افزایش اثربخشی استفاده از نخبگان تأثیرگذار است.
قضیه۱۳. جذب و گزینش اثربخش نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح بر بهبود کیفی و افزایش اثربخشی استفاده از نخبگان تأثیرگذار است.
قضیه۱۴. عوامل درون‌سازمانی (اعم از قوانین دست و پا گیر استخدامی و محدودیت‌های بودجه‌ای) در رابطه بین اشتیاق به خدمت در بین نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح و جذب و گزینش اثربخش نخبگان اثر تعدیل‌گری دارد.
قضیه۱۵. عوامل برون‌سازمانی (وجود فرصت‌های شغلی تحریک‌کننده در داخل و خارج از کشور و تبلیغات منفی از نیروهای مسلح در سطح جامعه و بویژه توسط شبکه‌های رسانه‌ای دشمن) در رابطه بین اشتیاق به خدمت در بین نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح و جذب و گزینش اثربخش نخبگان اثر تعدیل‌گری دارد.
از آنجایی که تئوری داده بنیاد منجر به تولید روابط مفهومی می‌شود، هر یک از قضایای بالا در قالب فرضیه و در پژوهش‌های بعدی قابل بررسی و سنجش هستند. این فرضیه‌ها ادعای اولیه و حدس عالمانه دربارهٔ ارتباط میان اجزای مدل پژوهش هستند که به منظور آزمون کمی، خود را در معرض ابطال قرار می‌دهند.

**نتیجه‌گیری و پیشنهادها**

این پژوهش در پی طراحی مدل جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح بوده است. در این راستا و با توجه به شکاف تحقیقاتی که در این زمینه در داخل کشور وجود داشت تلاش شد تا با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به خلق نظریه در این رابطه پرداخته شود. از این‌رو با استفاده از روش مذکور و مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مدل جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح ارائه گردید و در نهایت ۱۵ قضیه تئوریک خلق گردید. در شکل (۲) مدل انتخابی برگرفته از قضایای حکمی احصاء شده در روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد ارائه شده است.

مبتنی بر نتایج، شرایط علّی مؤثر در جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح شامل سه مقوله کلی؛ "شرایط ساختاری"، "شرایط رفتاری"، و "شرایط زمینه‌ای" می‌گردد. در عین حال نتایج این‌بخش روشن ساخت که مقوله "شرایط ساختاری" شامل مواردی از قبیل؛ ساختار منعطف نخبه‌پرور، جاذبه‌های

شغلی، برند محبوب سازمانی، تعادل زندگی- کار، شایسته‌سالاری در سازمان و تأکید بر تفکر خلاقانه می‌گردد. همچنین مقوله "شرایط رفتاری"شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ میزان ریسک‌پذیری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، انگیزه‌های درونی و حس وطن‌پرستی، و پایبندی به ارزش‌ها و باورهای دینی و انقلابی‌گری است. از سوی دیگر، مقوله "شرایط زمینه‌ای" شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ هویت اجتماعی جامعه نخبگانی، منزلت اجتماعی بالا، سیاست‌گذاری صحیح در امور نخبگان، سازکارهای مالی و قانونی حمایت‌گر نخبگان، و محیط تربیتی و نهاد خانواده می‌شود.

در برخی از تحقیقات پیشین نیز به برخی از شرایط علّی تبیین شده در این پژوهش اشاره شده است. به عنوان نمونه تیموری و همکاران (۱۳۹۶) به برشماری عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی پرداختند که شامل عوامل محیطی مؤثر در تعیین راهبردها، متولیان جذب و تأمین نیروی انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها، تعیین معیارهای شایستگی، تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل، اقدامات جذب نیروی انسانی و اقدامات تأمین نیروی انسانی بوده‌اند. طوسی (۱۳۹۰) عوامل مؤثر بر جذب نخبگان کشور به بسیج را برشمرده‌اند که شامل، مسائل اعتقادی و معنوی، انگیزه‌های درونی و انقلابی، مشارکت در تصمیم‌سازی، منزلت اجتماعی، برگزاری فعالیت‌های علمی و اجتماعی، امتیازات قانونی، آسان بودن جذب و مراحل پذیرش می‌باشند. شهلایی (۱۳۹۵) عوامل کلیدی مؤثر بر جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران را شامل، نیرویابی، گزینش، آموزش، پژوهش، فناوری، جبران خدمات، فرهنگ و جو سازمانی، مقررات و منابع مالی دانسته‌اند.

همچنین بر طبق نتایج پژوهش، پدیده محوری در فرآیند جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح شامل مقوله "اشتیاق به خدمت در بین نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح" می‌گردد. در عین حال نتایج این‌بخش روشن ساخت که مقوله "اشتیاق به خدمت در بین نخبگان" شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ تعهد، مدافع بودن (حمیت قسمتی)، و حس رضایت‌مندی می‌گردد. یافته‌های این‌بخش با تئوری ACE اسچیمن (۲۰۱۳) سازگاری دارد. وی در این نظریه برآن باور است که زمانی می‌توان به درستی استعدادها را در سطح سازمان بشکل بهینه بکار گرفت که دارای سه ویژگی اشتیاق به خدمت، همسویی با اهداف سازمانی داشته و از قابلیت‌های لازم برخوردار باشند.

مبتنی بر نتایج پژوهش، بسترسازهای لازم برای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح شامل دو حوزه کلی؛ بسترسازهای تسهیل‌گر و بسترسازهای انگیزشی می‌گردد. در عین حال نتایج این‌بخش روشن ساخت که مقوله "بسترسازهای تسهیل‌گر" شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ ایجاد قوانین و فرآیند منعطف استخدامی، حمایت مدیران ارشد از فرآیند جذب، سبک رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین، عدالت‌محوری در فرآیند جذب و گزینش نخبگان می‌گردد. همچنین مقوله "بسترسازهای انگیزشی" شامل شاخص‌هایی چون؛ ایجاد فرصت‌های توسعه شغلی، یادگیرندگی فردی و سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، توسعه فضاهای مشارکت و ارتباطات فراسازمانی، و ایجاد بسترهای خودشکوفایی می‌شود.

همچنین عوامل زمینه‌ای یا مداخله‌گر لازم برای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح شامل دو حوزه کلی؛ عوامل تعدیل‌گر درون‌سازمانی و عوامل تعدیل‌گر برون‌سازمانی می‌گردد. در عین حال نتایج این‌بخش روشن ساخت که مقوله "عوامل تعدیل‌گر درون‌سازمانی" شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ قوانین دست و پا گیر استخدامی و محدودیت‌های بودجه‌ای می‌گردد. همچنین مقوله "عوامل تعدیل‌گر برون‌سازمانی" شامل شاخص‌هایی چون؛ وجود فرصت‌های شغلی تحریک‌کننده در داخل و خارج از کشور و تبلیغات منفی از نیروهای مسلح در سطح جامعه و بویژه توسط شبکه‌های رسانه‌ای دشمن می‌شود.

یاگر و ویسنویسکی (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود برخی از بسترهای جذب و نگهداشت استعدادها را برشمرده‌اند که شامل، فرصت‌های آینده برای پیشرفت شغلی، فرصت فوری برای پیشرفت/ ارتقا، اختیار و توانمندسازی، امکان دورکاری و... می‌باشند. گئورگی (۲۰۱۵) برخی از بسترهای حفظ کارکنان را شامل، شناخته شدن (دیده شدن)، انعطاف‌پذیری اثربخشی جذب و استخدام و... برشمرده‌اند. موخرجی و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی عوامل زمینه‌ای مؤثر در حفظ استعداد در واحدهای‌بخش دولتی هند را شامل، امنیت شغلی، خود-اختیاری، تعادل کار و زندگی، فرهنگ سازمانی و جو، ارتقا و رشد شغلی، سبک رهبری و پشتیبانی، آموزش و توسعه و پاداش، شناخت و پرداخت و... دانسته‌اند.

بر مبنای نتایج، راهبردهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح شامل دو راهبرد کلی؛ ، "راهبردهای قانونی- ساختاری" و "راهبردهای فرهنگی-

اعتقادی" می‌گردد. در عین حال نتایج این‌بخش روشن ساخت که "راهبردهای قانونی- ساختاری"شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ تقویت برند سازمانی، مدیریت اثربخش جذب و گزینش نخبگان، بکارگیری روش‌های گزینش فعالانه (جستجوگرانه و معرفی‌گرانه، و محیط‌شناسی و تحلیل محیطی می‌گردد. همچنین "راهبردهای فرهنگی- اعتقادی" شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ الگوسازی شخصیتی برای نخبگان، حمایت باغچه‌ای در برابر با تفکر گلخانه‌ای، توسعه اخلاق‌محوری در بین اجتماع نخبگانی و استقرار فرهنگ نخبه‌باوری در جامعه می‌گردد.

در این رابطه موخرجی و همکاران (۲۰۱۹) برخی راهبردهای مؤثر در حفظ استعداد در واحدهای‌بخش دولتی هند را شامل، امنیت شغلی، خود-اختیاری، تعادل کار و زندگی، ارتقا و رشد شغلی، سبک رهبری و پشتیبانی، آموزش و توسعه و پاداش، شناخت و پرداخت و... دانسته‌اند. گئورگی (۲۰۱۵) در پژوهشی برخی راهبردهای حفظ کارمندان حرفه‌ای را شامل، مدیریت، محیط مساعد، حمایت اجتماعی، خود-اختیاری، جبران خدمات، حجم کار و تعادل زندگی کاری و فرصت‌های توسعه می‌داند.

بر طبق نتایج احصاء شده، پیامدهای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح نیز شامل دو مقوله کلی؛ "جذب و گزینش اثربخش نخبگان" و "بهبود کیفی و افزایش اثربخشی استفاده از نخبگان" می‌گردد. در عین حال نتایج این‌بخش روشن ساخت که مقوله "جذب و گزینش اثربخش نخبگان" شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ جذب حداکثری نخبگان داوطلب و گزینش اثربخش از بین داوطلبان می‌گردد. همچنین مقوله "بهبود کیفی و افزایش اثربخشی استفاده از نخبگان" شامل شاخص‌هایی از قبیل؛ بهبود کیفی در سطح دانشگاه و توسعه علمی و دستاوردهای کلان نظامی و ملی می‌شود.

تیموری و همکاران (۱۳۹۶) نیز به برخی از مهم‌ترین پیامدهای جذب نیروی انسانی شایسته اشاره نموده است که اثربخشی سازمانی و بهبود بهره‌وری را در پی دارد. همچنین سعیدی و همکاران (۱۳۹۸) به برخی از پیامدهای مشارکت نخبگان اعم از طراحی و استقرار مدل مشارکت، ارزش‌آفرینی و توجه به تجربه، مهارت و تخصص، توسعه سازمانی و افزایش کارایی و اثربخشی، استقبال از طرح‌ها و راهکارهای نخبگان، ایجاد هویت، جلوگیری از فرار مغزها و تحقق چشم‌انداز اشاره نموده‌اند.

در ادامه پیشنهادهایی برای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح ارائه می‌شود:

- در راستای ایجاد شرایط ساختاری برای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح ضروری است در راستای افزایش انعطاف‌پذیی ساختاری و انعطاف در قوانین برای نخبه‌گزینی و نخبه‌پروری، افزایش جاذبه‌های شغلی برای نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح، ارتقاء محبوبیت برند دانشگاه‌های نیروهای مسلح از طریق تبلیغات و بویژه تبلیغات دهان به دهان الکترونیکی و ترویج برند در سایر دانشگاه‌های کشور، ایجاد تعادل بین زندگی- کار نخبگان، ارتقای فرهنگ شایسته‌سالاری در دانشگاه‌های نیروهای مسلح و تأکید بر تفکر خلاقانه در آن اقدام لازم صورت گیرد.
- به منظور ایجاد شرایط رفتاری برای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح ضروری است در راستای افزایش میزان ریسک‌پذیری نخبگان در سطح کشور و نیروهای مسلح، افزایش حس مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بین نخبگان، ارتقاء انگیزه‌های درونی و حس وطن‌پرستی بین نخبگان، و پایبندی به ارزش‌ها و باورهای دینی و انقلابی‌گری در بین آنان اقدام لازم صورت گیرد.
- در خصوص ایجاد شرایط زمینه‌ای برای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح ضروری است در راستای افزایش سطح هویت اجتماعی جامعه نخبگانی در کشور و به‌ویژه نیروهای مسلح، ایجاد منزلت اجتماعی بالا برای نخبگان، سیاست‌گذاری صحیح در امور نخبگان در خصوص فرآیندهای نخبه‌گزینی، نخبه‌پروری، نخبه‌گماری، نخبه‌داری و نخبه‌باوری، ایجاد و تقویت سازکارهای مالی و قانونی حمایت‌گر نخبگان در کشور و نیروهای مسلح، و بهبود وضعیت محیط تربیتی و نهاد خانواده برای ایجاد ارزش خدمت به کشور در بین نخبگان اقدام لازم صورت گیرد.
- در راستای ایجاد بسترسازهای تسهیل‌گر برای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح ضروری است در راستای ایجاد قوانین و فرآیند منعطف استخدامی نخبگان در نیروهای مسلح، حمایت مدیران ارشد نیروهای مسلح از فرآیند جذب نخبگان با تأکید بر فرهنگ نخبه‌باوری در نیروهای مسلح، استقرار

سبک رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین در دانشگاه‌های نیروهای مسلح، عدالت‌محوری در فرآیند جذب و گزینش نخبگان در آن دانشگاه‌ها اقدام لازم صورت گیرد.

- به منظور ایجاد بسترسازهای انگیزشی برای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح ضروری است در راستای ایجاد فرصت‌های توسعه شغلی برای نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح، افزایش سطح یادگیرندگی فردی و سازمانی در آن دانشگاه‌ها، مشارکت نخبگان در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در دانشگاه، توسعه فضاهای مشارکت و ارتباطات فراسازمانی برای نخبگان بین سایر دانشگاه‌های داخل و خارج کشور، و ایجاد بسترهای خودشکوفایی برای نخبگان اقدام لازم صورت گیرد.
- اگرچه اثر تعدیل‌گری عوامل درون‌سازمانی تعدیل‌گر در این پژوهش اثبات نگردید اما به نظر می‌رسد این عوامل بتوانند بر فرآیند جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح تأثیرگذار باشند. در این رابطه بایستی بر حذف و تعدیل قوانین دست و پا گیر استخدامی و محدودیت‌های بودجه‌ای توجه ویژه شود.
- همچنین در رابطه با عوامل تعدیل‌گر برون‌سازمانی، ضروری است در راستای ایجاد جذابیت‌های شغلی برای نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح در مواجه با فرصت‌های شغلی تحریک‌کننده در داخل و خارج از کشور برای آنان و همچنین انجام تبلیغات مثبت همراه با عمل‌گرایی برای مواجه با تبلیغات منفی از نیروهای مسلح در سطح جامعه و بویژه توسط شبکه‌های رسانه‌ای دشمن اقدام لازم صورت گیرد.
- در راستای جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح ضروری است نسبت به طراحی و پیاده‌سازی راهبردهای قانونی- ساختاری شناسایی شده در این پژوهش اقدام شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود نسبت به تقویت برند دانشگاه‌های نیروهای مسلح، مدیریت اثربخش جذب و گزینش نخبگان، بکارگیری روش‌های گزینش فعالانه (جستجوگرانه و معرفی‌گرانه، و محیط‌شناسی و تحلیل محیطی دقیق بر روی نخبگان در داخل و خارج کشور صورت گیرد.
- به منظور جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح ضروری است نسبت به طراحی و پیاده‌سازی راهبردهای فرهنگی- اعتقادی

شناسایی شده در این پژوهش اقدام شود. در این راستا پیشنهاد می‌شود نسبت به الگوسازی شخصیتی برای نخبگان، حمایت باغچه‌ای در برابر با تفکر گلخانه‌ای از نخبگان در نیروهای مسلح، توسعه اخلاق‌محوری در بین اجتماع نخبگانی و استقرار فرهنگ نخبه‌باوری در جامعه و بویژه در نیروهای مسلح و دانشگاه‌های تحت نظارت آن صورت گیرد.

در پایان بایستی اشاره کرد که اگرچه در این پژوهش تلاش شد با رویکردی کیفی و با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به طراحی مدل جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح پرداخته شود، با این حال در راستای افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌های کسب شده در این پژوهش لازم است که مدل احصا شده از قضایای تئوریک (شکل ۲)، در دانشگاه‌های نیروهای مسلح نیز اعتبارسنجی شود. در این راستا با توجه به محدودیت در قلمرو زمانی پژوهش پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی مبتنی بر روش‌شناسی کمی و با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری به آزمون مدل ساختاری ارائه شده پرداخته شود.

**قدردانی**

از تمام عزیزانی که در این پژوهش بنده را یاری نمودند تا این فرآیند علمی به نتیجهٔ مطلوب نائل گردد، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع


- بسطامی، بهزاد. ؛ حسینی، زینب السادات. (۱۴۰۰). مدل و ساختار نخبگی در قرآن کریم. *اسلام و علوم و اجتماعی*. ۱۳(۲۵): ۵-۳۱.
- بسطامی، بهزاد. ؛ حسینی، زینب السادات. ؛ حلیمی جلودار، حبیب اله. ؛ جانعلی زاده، حیدر. (۱۳۹۹). تبیین شاخصه‌های نخبگی، استراتژی و باز تعریف آن از منظر قرآن کریم. *آموزه‌های قرآنی*، دانشگاه علوم اسلامی رضوی، ۱۷(۳۱): ۲۷-۵۲.
- پورصادق، ناصر؛ رنجبر، آیدا، (۱۳۸۹)، آسیب شناسی نظام مدیریت نخبگان کشور و ارایه الگوی مفهومی مناسب، *اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی*.
- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبدالهی، بیژن؛ زین آبادی، حسن رضا، (۱۳۹۷)، اولویت‌بندی عوامل موثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۰ (۱).
- رجبی‌پور میبدی، علیرضا. ؛ محمدی، معصومه. (۱۳۹۹). طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۳): ۷۹-۱۰۴.
- شهلایی، ناصر. (۱۳۹۶). *موقعیت یابی راهبردی و شناسایی عوامل کلیدی موثر بر جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران*، *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۶(۶۴): ۱-۲۵.
- قلی‌پور، آرین. ، و افتخار، نیره. (۱۳۹۶). *مدیریت استعدادها (نخبه‌یابی، نخبه‌داری، نخبه‌پروری)*. تهران: انتشارات مهربان نشر.
- گلشاهی، بهنام. (۱۳۹۹). *معماری چرخه عمر استعداد در سازمان: رویکردی نو به مدیریت استعداد*. تهران: انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران.
- گلشاهی، بهنام. رستگار، عباسعلی. فیض، داود، زارعی، عظیم‌اله. (۱۳۹۷). معماری الگوی شناسایی استعدادهای برتر در بنیاد ملی نخبگان: روش‌شناسی الگوریتم ترکیبی SSM و CM، *فصلنامه مدیریت صنعتی*، ۱۰(۳)، ۴۰۶-۳۸۷.
- گلشاهی، بهنام. رستگار، عباسعلی. فیض، داود، زارعی، عظیم‌اله. (۱۳۹۸). معماری فرآیند توسعه و حمایت از اجتماع نخبگانی در حوزه دانش آموزی و دانشجویی، *فصلنامه اندیشه‌های نوین تربیتی دانشگاه الزهرا*، ۱۵(۵۱): ۱۳۵-۱۶۰.
- محمدی، سعید. ؛ شیری، اردشیر. ؛ تابان، محمد. (۱۳۹۸). *طراحی الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر نهج البلاغه*. *اسلام و مدیریت*، ۸(۱۵): ۱۰۷-۱۳۲.
- Bhattacharya, C. B. Sen, S. & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2).

- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 17* (4).
- Deepika, P. & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention, *Industrial and Commercial Training*, 50 (4): 185-199.
- Falk, B. Lidor, R. Lander, Y. & Lang, B. (2014). *Talent identification and early development of elite water-polo players: a 2-year follow-up study*. Journal of Sports Sciences, 22: 347–355.
- Kichuk, A. (2017). *Understanding Talent Management in the hotel sector: employees' narratives of personal career development*, Ph. D. Thesis of the requirements of Bournemouth University.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2): 139-154.
- Margarida, S. (2017). *Talent management in law firms*, Ph. D. Thesis of Faculdade De Psicologia, Universidade De Lisboa.
- Morris, S. , Snell, S. , & Björkman, I. (2016). An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies, 47*(6), 723-747.
- Mujtaba, M. and Mubarik, M. S. (2022), "Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 No. 2, pp. 389-407.
- Shahi, T. , Farrokhsheresht, B. , & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137.
- Wirba, Asan Vernyuy, (June 2017), The Recruitment, Selection and Retention Practices by Family Owned Small and Medium Size Enterprises (FOSMEs) in Cameroon, American Journal of Business, *Economics and Management*. Vol. 5, No. 1
- Yeager, Valerie A. & Wisniewski, Janna M. , (August 2017), Factors That Influence the Recruitment and Retention of Nurses in Public Health Agencies, *Public Health Reports*, 2017, Vol. 132(5).