



Enhancing the Efficiency of the Elite Recruitment System in the Army of the Islamic Republic of Iran

Mohamadreza Hakimian Jazi

M.A. Expert; Employed at the Army of the Islamic Republic of Iran (AJA), Tehran, Iran (Corresponding Author).

Email: mohamadmrh1364@gmail.com

Omid Ardalan

PhD in Management, Faculty Member, Command and Staff University of the Army of the Islamic Republic of Iran, Tehran, Iran

Farhad Hadinejad

PhD Graduate in Operations Research Management, Allameh Tabataba'i University;

Assistant Professor, Department of Management, Imam Ali Military University, Tehran, Iran

Abstract

Elites, by virtue of their intelligence, creativity, and scientific capabilities, represent a valuable capacity whose effective utilization is of particular importance for the military. The effective management of elite recruitment requires an accurate understanding of both internal and external factors influencing the Army of the Islamic Republic of Iran (AJA) in attracting such individuals. The present study aims to design a model for the elite recruitment system in the Army of the Islamic Republic of Iran. This research is exploratory in nature, application-oriented in terms of purpose, and conducted using a mixed-methods (qualitative–quantitative) approach. The statistical population in the qualitative phase consisted of individuals with sufficient expertise and insight into elite recruitment, while in the quantitative phase it included all faculty members of AJA universities holding at least the academic rank of assistant professor. Due to confidentiality considerations, the size of this population was estimated at 200 individuals. Data collection tools in the field phase included semi-structured interviews and questionnaires, while documents and records were used in the library-based phase. Data analysis was performed using MAXQDA 2020 software in the qualitative phase and SmartPLS 3 software in the quantitative phase. Following the review and integration of findings from the literature and expert interviews, nine internal factors and nine external factors influencing the efficiency of the elite recruitment system in AJA were identified. In the subsequent phase, the validity of the identified factors was assessed through a questionnaire survey. The results indicate that in order to effectively utilize the capacities and capabilities of elites within AJA, measures such as developing clear guidelines for identifying elite status, aligned with national strategic documents on elite affairs as well as the specific needs and policies of AJA, are essential, as they contribute to enhancing the efficiency of the elite recruitment system in the Army.

Keywords: Efficiency Enhancement, Recruitment System, Internal Factors of Elite Recruitment, External Factors of Elite Recruitment, Army of the Islamic Republic of Iran



کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران

محمد رضا حکیمیان جزی

کارشناس ارشد، شاغل در آجا، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: mohamadmrh1364@gmail.com

امید اردلان

دکتری تخصصی مدیریت، هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران

فرهاد هادی نژاد

دانش آموخته دکتری مدیریت تحقیق در عملیات، دانشگاه علامه طباطبائی و استادیار گروه مدیریت دانشگاه امام علی (ع)

چکیده

نخبگان، به واسطه هوش، خلاقیت و توان علمی، ظرفیت گرانسنگی هستند که بهره‌گیری از آنان، در ارتش موضوعی حائز اهمیت است. لازمه مدیریت جذب نخبگان، داشتن شناختی دقیق از عوامل مؤثر خارجی و داخلی آجا برای جذب آن‌ها است. تحقیق حاضر با هدف طراحی الگوی نظام جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران به رشته تحریر درآمده است. تحقیق از نوع اکتشافی، بر مبنای دستاورد کاربردی و با رویکرد آمیخته (کمی-کیفی) انجام گرفته است. جامعه آماری بخش کیفی شامل افرادی است که اشراف لازم در خصوص جذب نخبگان را دارند و در بخش کمی نیز شامل کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آجا که حداقل دارای مرتبه استادیاری باشند که با اعمال ضریب محرمانگی تعداد آنان ۲۰۰ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها در مرحله میدانی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه و در مرحله کتابخانه‌ای، اسناد و مدارک است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در گام کیفی از نرم‌افزار maxqda2020 و در گام کمی از نرم‌افزار smart pls استفاده شده است. پس از بررسی و ترکیب نتایج حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان، ۹ عامل داخلی و ۹ عامل خارجی که در کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در آجا تأثیر گذارند، احصا و در گام بعدی از طریق پرسش‌نامه اعتبارسنجی عوامل احصا شده، انجام شد. نتایج حاکی از آن است که برای استفاده صحیح از ظرفیت و توانمندی نخبگان آجا باید اقداماتی مانند تدوین دستورالعمل احراز نخبگی مطابق با اهداف و سیاست‌های مد نظر در راستای سند راهبردی کشور در امور نخبگان و نیازهای آجا تدوین شود که کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در آجا را به دنبال داشته باشد.

کلیدواژه‌ها: کارآمدسازی، نظام جذب، عوامل داخلی جذب نخبگان، عوامل خارجی جذب نخبگان، ارتش ج. ا. ایران



مقدمه

مبتنی بر تعریف بنیاد ملی نخبگان، نخبه به فرد برجسته و کارآمدی اطلاق می‌شود که اثرگذاری 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 شود (قابل دسترسی در وبگاه بنیاد ملی نخبگان^۱، ۱۴۰۰). با چنین تعریفی، بدون شک جذب چنین فردی در هر سازمان می‌تواند ارزش‌آفرینی 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). امروزه با توجه به رقابت‌های موجود در بین کشورها و سازمان‌ها، در جذب بهترین افراد و نخبگان، سیاست‌های جذب نخبگان در سراسر دنیا دنبال می‌شود؛ چراکه نخبه‌ها، انضباط و خلاقیت را برای بروز نوآوری ترکیب می‌کنند. در سراسر دنیا اندیشه‌های برتر، برای ایجاد تفاوت و تمایز به کار گرفته می‌شوند (اسپارو و ماکرام^۲، ۲۰۱۵: ۲۵۲). 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 به‌ویژه پیرو توصیه‌ها و رهنمودهای مؤکد مقام معظم رهبری^(مدظله‌العالی) 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 (شهلائی، ۱۳۹۶: ۱۳). این دیدگاه همواره در نگاه راهبردی مقام معظم رهبری^(مدظله‌العالی) 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 جامعه نخبگان و از حرکت علمی کشور، تا نفس دارم ذره‌ای کوتاه نخواهم آمد» (دیدار نخبگان جوان با مقام معظم رهبری در تاریخ ۹۵/۰۷/۲۸).

1. www.bmn.ir

2. Sparrow & Makram



ارتش جمهوری اسلامی ایران به‌طور عام و دانشگاه‌های سازمانی آجا به‌عنوان مراکز تولیدکننده دانش در حوزه نظامی نیز همانند سایر سازمان‌های بزرگ برای تحقق اهداف راهبردی خود در حوزه‌های مختلف و به‌ویژه در راستای تحقق مأموریت واگذاری که همان حفظ امنیت و تمامیت ارضی است، نیاز به استفاده از نیروی انسانی مستعد و خبره برای افزایش بهره‌وری سازمانی دارد. بنابراین ضروری است که ساختارهای مناسبی برای جذب و گزینش استعدادهای برتر و نخبگان برای به‌کارگیری آنان در بخش‌های مختلف یاد شده طراحی شود. در این راستا نگاهی به فرایند جذب استعدادهای برتر (استعدادیابی) در نیروهای مسلح نشان می‌دهد که مسئولیت این فرایند بر عهده مراکز نخبگانی است که این مجموعه با ساختاری بسیار کوچک تلاش کرده است در سالیان اخیر، مبتنی بر دستورالعمل ابلاغی ستاد کل نیروهای مسلح در خصوص شناسایی، جذب و گزینش استعدادهای برتر و نخبگان اقدام کند که این فرایند از جنبه‌های مختلف اثربخشی لازم را نداشته است. در ادامه برای پشتیبانی از این ادعا به چند چالش اساسی در فرایند جذب استعدادهای برتر و نخبگان در مراکز نخبگانی ارتش ج.ا.ایران اشاره می‌شود.

اولین چالش برگرفته از دستورالعمل ابلاغی از نیروهای مسلح در خصوص شناسایی و جذب حداکثری نخبگان و استعدادهای برتر است. نگاه کلی به این دستورالعمل که تا حدود بسیار زیادی برگرفته از دستورالعمل بنیاد ملی نخبگان در سالیان دور است، 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 درعین‌حال شاخص‌های ارزیابی ماهیتی کمی‌گرایانه داشته و کیفیت آثار ارائه شده توسط استعدادها و نخبگان مدنظر قرار نگرفته است. چالش دوم در پیاده‌سازی فرایند جذب و گزینش نخبگان در نیروهای مسلح است 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.

درعین حال به دلیل مکاتبات زائد اداری و فقدان یک سامانه اثربخش، مدت زمان بسیار طولانی برای فرایند ارزیابی استعدادها و نخبگان در نیروهای مسلح صرف می شود.

بنابراین ضروری است که علاوه بر معماری فرایندها و شاخص های شناسایی اجتماع نخبگانی در حوزه های مختلف نظامی، علمی، ورزشی، قرآنی و ...، الگویی نظام مند برای کارآمدسازی نظام جذب حداکثری نخبگان در ارتش ج.ا.ایران طراحی و مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس پژوهشگر در راستای پوشش خلأ تحقیقاتی موجود که در رابطه با نظام جذب نخبگان به ویژه در ارتش ج.ا.ایران وجود داشت، در پی آن است که به کارآمدسازی نظام جذب حداکثری نخبگان در ارتش ج.ا.ایران بپردازد.

بنابراین محقق در این تحقیق برای تحقق فرامین مقام معظم فرماندهی کل قوا (مدظله العالی) برای استفاده صحیح از ظرفیت و توانمندی نخبگان آجا، درصدد است تا به کارآمدسازی نظام جذب (عوامل داخلی و عوامل خارجی) ارتش جمهوری اسلامی ایران بپردازد. در این راستا پژوهش به دنبال پاسخی برای این پرسش ها است که چگونه می توان نظام جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران را با محوریت عوامل داخلی کارآمد کرد؟ چگونه می توان نظام جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران را با محوریت عوامل خارجی کارآمد کرد؟

۱. چهارچوب نظری

دنیای امروز، دنیای سازمان ها است و نیروی انسانی به عنوان مهم ترین منابع سازمانی به شمار می آید؛ به گونه ای که حتی با فناور شدن سازمان ها، همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است (دقتی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۶۲). امروزه رقابت بین شرکت ها برای جذب کارکنان نخبه و توسعه روش های به کارگیری دانش آنان با هدف ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سال های اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است؛ سازمان هایی که قادر به جذب و حفظ استعداد هستند به عنوان رهبران جهانی ظهور می یابند (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۵۶). پنج اصل هدفمندی، روشمندی، ابزارمندی، نیازسنجی، استفاده از منابع



مناسب اصول حاکم بر نظام جذب هستند. همچنین ایجاد فرصت برابر، تداوم، به موقع بودن از ویژگی‌های نظام جذب مطلوب هستند (ابیلی، ۱۳۹۶: ۱۴۰-۱۴۳).

در دنیای فعلی که منابع سازمانی هر روز محدودتر می‌شوند و راهبردها به تبعیت از دگرگونی‌های محیطی، با تغییرات سریع مواجه هستند، تنها راه اطمینان از آنکه سازمان‌ها با راهبردهای در حال تغییر سازگار شده و بتوانند با منابع محدود موجود به یک وضعیت بهینه نائل شوند، معماری مدیریت استعداد در راستای کشف، شناسایی استعدادها در سطح سازمان است (موریس و بورک من^۱، ۲۰۱۳: ۷۲۶).

در سند راهبردی نیروهای مسلح در امور نخبگان مصوب سال ۱۳۹۹ تعداد ۱۸ راهبرد کلان و اقدام‌های اساسی مرتبط با هر راهبرد برای پیاده‌سازی راهبردهای تدوین‌شده در سند راهبردی نیروهای مسلح در امور نخبگان، مشخص شده که راهبرد کلان شماره (۱)، تحت عنوان «طراحی، تدوین، استقرار و پیاده‌سازی نظام کارآمد نخبگانی پایوران مشتمل بر فرایندهای نخبه‌یابی، نخبه‌پروری، نخبه‌گماری و نخبه‌داری در چهارچوب چشم‌انداز و اهداف سند» مرتبط با جذب نخبگان بوده و دارای ۱۱ اقدام اساسی در این خصوص است (سند راهبردی نیروهای مسلح در امور نخبگان، ۱۳۹۹).

جدول ۱: نظریه‌های جذب و نگهداشت نخبگان (اردلان و همکاران، ۱۴۰۱)

ردیف	نام نظریه	تشریح نظریه
۱	نظریه سرمایه انسانی ^۲	این نگرش با تلقی مهارت و تخصص انسان به‌عنوان کالایی 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 جایی به جای دیگر می‌رود تا بیشترین بازدهی را داشته باشد. بنابراین تصمیم‌گیری افراد متخصص به کوچ، به‌مثابه نوعی تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری از آن تلقی می‌شود.

1. Morris & Björkman

2. Human Capital Theory

ردیف	نام نظریه	تشریح نظریه
۲	نظریه محرومیت نسبی ^۱	مهاجران براساس سلسله‌مراتبی از ارزش‌ها یا هدف‌های بارزش 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 می‌پروراند. 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 جابه‌جایی است که به‌طور اجتناب‌ناپذیری در فرایند توسعه سرمایه‌داری اتفاق می‌افتد. ریشه این پدیده به‌نوعی مرتبط با ناموزونی در انباشت سرمایه و درجه 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 بین‌المللی به‌وسیله تقاضای دائمی برای نیروی کار مهاجر ایجاد می‌کند که با ساختارهای اقتصادی ملت‌های توسعه‌یافته در ارتباط است. طبق نظر پیور، مهاجرت به‌وسیله 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 مییر معتقدند که مهاجرت متخصصان ممکن است به معنی سرمایه‌گذاری بالقوه باشد و نه از دست دادن آن‌ها. مهندسان و دانشمندانی که به خارج مهاجرت می‌کنند به‌عنوان منابع انسانی آموزش‌دیده 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 به‌وسیله سرمایه‌گذاری‌های دیگران شکل گرفته و کامل شده‌اند، استفاده کند، نسبت به قبل چیزهای بیشتری به دست خواهد آورد. نظریه چرخه مغزها با این نظریه نزدیک است و از معتقدان به این نظریه ساکسنین است. او معتقد است که در این مهاجرت‌ها، به‌جای تخلیه اقتصاد بومی از مهارت‌ها و منابع انسانی،



ردیف	نام نظریه	تشریح نظریه
		مهاجران با کسب تجارب ارزشمند و دانش‌افزایی، آن‌ها را به کشور خود بدبین می‌کنند و مورد استفاده قرار می‌دهند. بنابراین با نوعی تحصیل و بازیافت مجدد مغزها مواجه می‌شویم که بیانگر وجه مثبت مهاجرت نخبگان است.
۶	نظریه شکار مغزها	مطالعات متفکران روسی به نام‌های آواکف و گاوریلوکوف که از قدیمی‌ترین مطالعات در این زمینه محسوب می‌شوند، عمده‌تاً بر نقش استعمار نو در تبیین پدیده مهاجرت مغزها تأکید می‌کنند. به همین دلیل در روسیه از اصطلاح «شکار مغزها» به جای فرار مغزها و در شکل افراطی آن از تعبیری همچون «سرقت مغزها» و «قاچاق سلول‌های خاکستری» استفاده می‌شود. در این تحلیل براساس نوع مناسبات تولیدی کشورها و نظریه‌های مربوط به توسعه نظام‌های اقتصادی و اجتماعی در قالب سرمایه‌داری و در اوج خود، امپریالیسم و 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 به شمار می‌روند که افراد متخصص و نخبگان و فعالیت‌های آن‌ها را مختل می‌کند. چنان‌که با روی آوردن به کار در کشورهای امپریالیستی احساس امنیت نسبی بیشتری می‌کنند.

۱-۱. بیانات فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در مورد جذب نخبگان

جدول ۲: برخی از بیانات فرمانده معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در مورد جذب نخبگان

ردیف	بیانات	تاریخ
۱	یک نکته دیگری که در مورد تولید دانش‌بنیان و در پاسخ به این اشکال به ذهن انسان می‌رسد، این است که ما اگر چنانچه تولیدمان را دانش‌بنیان کردیم، در واقع نوع نیروی انسانی شاغل را ارتقا می‌دهیم؛ یعنی چه کسی می‌آید در مجموعه دانش‌بنیان کار می‌کند؟ جوان تحصیل کرده ما. وقتی که ما توانستیم شرکت‌های دانش‌بنیان را توسعه بدهیم، همه این جوان‌ها به کار جذب می‌شوند و کیفیت نیروی انسانی دستگاه‌های کاری ما بالا خواهد رفت، ارتقا پیدا خواهد کرد؛ نخبگان	۱۴۰۱/۰۱/۲۳

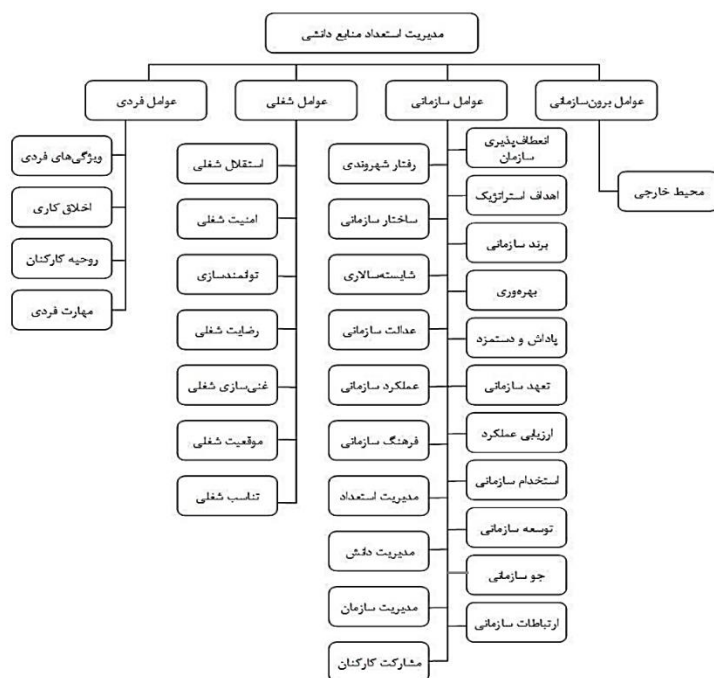
ردیف	بیانات	تاریخ
	می‌آیند کار می‌کنند و دیگر نخبگان ما مجبور نیستند که به مشاغل خدماتی کم‌ارزش رو بیاورند و توجه کنند.	
۲	نیروی انسانی کشورمان - همان‌طور که آقای ستاری گفتند - در دنیا یک نیروی انسانی کم‌نظیر است؛ برترین و برجسته‌ترین بخشش، نخبگان کشور هستند؛ این‌ها می‌توانند در هر انسانی احساس تعهد را زنده کنند. بنابراین بنده عمیقاً و قویاً نخبه‌باور هستم؛ یعنی قبول دارم شما نخبه‌ها را. من امیدم و خواهم این است که بنیاد نخبگان و خود آقای ستاری که در دولت هستند و معاون رئیس‌جمهورند، کوشش کنند تا مسئولین کشور همه به معنای واقعی کلمه نخبه‌باور بشوند؛ یکی از انتظارات ما این است که نخبه‌ها را باور کنند؛ اولاً باور کنند که ما نخبه داریم؛ ثانیاً باور کنند که این نخبه، قادر است سرنوشت کشور را آن‌چنان‌که مورد قبول و رضایت و روشنی چشم همه باشد، تغییر بدهد. بعضی از مسئولین ما در این زمینه دچار غفلت‌اند؛ باید این‌ها را از این غفلت بیرون آورد.	۱۳۹۶/۰۷/۲۶
۳	ما باید استعدادهای نخبه را شناسایی کنیم و تربیت کنیم؛ بعد در میان این‌ها گزینش و انتخاب لازم است؛ بعضی نخبه‌ترند، بعضی استعدادهای برترند؛ انتخاب بهترین‌ها. بعد از آن، نگهداری و ارتقا است؛ نه فقط نگهداری، بلکه نگهداری همراه با ارتقا و پیشرفت. کمک کنید این نخبه اگر امروز در رتبه دهم است، در آینده نه‌چندان دوری به رتبه اول برسد؛ ارتقا پیدا کند.	۱۳۹۱/۰۷/۱۲

۲. پیشینه پژوهش

یکی از ابعاد مدیریت استعداد، جذب منابع انسانی بوده که در این بُعد ارزش‌ها و فرهنگ، توسعه حرفه‌ای و شغل، موقعیت و شهرت سازمانی و برند کارفرما به‌عنوان مؤلفه‌های جذب منابع انسانی شناسایی شده‌اند (بابایی، هاشمی، قلاتش، ۱۴۰۰: ۴۶). سازمان‌هایی که نام تجاری قوی دارند، از مزایای آن در جذب و کارمندیابی نیز سود خواهند برد (تعمی و همکاران، ۱۴۰۰: ۷۶). ایجاد برند کارفرما (سازمان)، شهرت و اعتبار سازمانی، ایجاد انجمن‌ها و شبکه‌ها با رویکرد دیده‌بانی استعدادها، به‌کارگیری راهبردهای مدون برای شناسایی و جذب استعدادها،

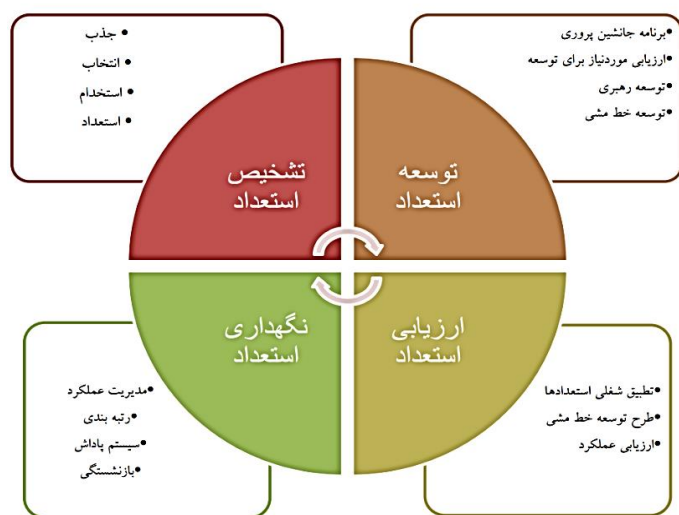


تدوین اهداف چالشی سازمانی برای جذب استعدادها، ارائه فرصت‌های شغلی آتی در سازمان برای استعدادها، ایجاد برنامه‌هایی برای کشف استعدادهای نهفته در سازمان ازجمله عوامل مؤثر بر شناسایی و جذب استعدادها در بهینه‌سازی چرخه عمر استعدادها هستند (گلشاهی، ۱۳۹۷: ۸۸). نجفی رستاقی در مقاله‌ای به دنبال رویکردهای راهبردی جهت تعیین مسائل اصلی و کلیدی در خط‌مشی‌گذاری حوزه نخبگان در راستای کارآمدسازی نظام حکمرانی بوده و براساس تحلیل محیط خارجی، محورهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناورانه را مورد توجه قرار داده و در تحلیل محیط داخلی به ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌های نظام نخبگانی را مطرح کرده است (نجفی رستاقی و ذوالفقار زاده، ۱۳۹۹: ۴۷). سرافرازی، مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی را به چهار عامل برون‌سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی و عوامل فردی و عوامل درون‌سازمانی برابر الگوی زیر تقسیم‌بندی کرده است (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۷۸).



شکل ۱: مدل مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانش

عوامل داخلی که توسط سازمان به جذب استعداد کمک می‌کند شامل مقوله‌های ارزش‌ها و فرهنگ، توسعه حرفه‌ای و شغل، موقعیت و شهرت سازمانی و برند کارفرما است (رجبی‌پور و محمدی، ۱۳۹۹: ۹۷). خالووندی و عباس‌پور در مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد، کشف استعداد را به ۶ مؤلفه تقسیم‌بندی کردند که عبارت‌اند از: مجرای منبع‌گزینی داخلی، مجرای منبع‌گزینی خارجی، مشاغل نیازمند جذب نیروی مستعد، شاخص اندازه‌گیری استعداد، شاخص‌های شناسایی و ارزیابی استعدادهای بالقوه و ابزار شناسایی و ارزیابی استعدادهای بالقوه در شرایط برابری کاندیداها (مجیدی و همکاران، ۱۳۹۷: ۶۴).



شکل ۲: مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد خالووندی و عباس‌پور

در نشان‌سازی ملی که در حوزه نخبگان و استعدادهای برتر علمی صورت گرفته عوامل محیطی از قبیل: شرایط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی اجتماعی، همچنین رفتارها و نگرش‌های مذهبی، رفتارها و نگرش‌های بین‌المللی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای و بستر ساز مؤثر بر فرایند نشان‌سازی ملی در حوزه‌های مختلف مؤثر بوده‌اند (شرعی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۶). خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده در خصوص جذب نخبگان در جدول (۳)، ارائه شده است:



جدول ۳: خلاصه برخی از پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش

محقق (سال)	عنوان	هدف	نتایج
بابایی، مظاهر و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه الگوی مدیریت استعداد برای مدیران آموزش	طراحی الگوی مدیریت استعداد برای مدیران آموزش	۷ بُعد اصلی در طراحی مدیریت استعداد عبارت‌اند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد. همچنین مؤلفه‌های بُعد جذب منابع انسانی شامل ارزش‌ها و فرهنگ، توسعه حرفه‌ای و شغل، موقعیت و شهرت سازمانی و برند کارفرما هستند.
رضا علی منیر و همکاران (۱۴۰۰)	طراحی الگوی پیاده‌سازی مدیریت استعدادها در شرکت ایران خودرو	تدوین الگویی جامع برای مدیریت استعدادها، برای شناسایی کارکنان کلیدی، استعدادهای درون و برون سازمانی	الگویی که توسط متخصصین حوزه منابع انسانی شرکت مورد تأیید قرار گرفت، مشتمل بر چهار فاز است که در فاز اول آن، نیازسنجی استعداد صورت می‌پذیرد. در فاز دوم، مخزنی از اطلاعات مربوط به مهارت‌ها، توانمندی‌ها و شایستگی‌های افراد تشکیل می‌شود. انطباق یا عدم انطباق شایستگی‌های مورد نیاز با منابع در اختیار در فاز سوم و در مرحله تحلیل شکاف صورت می‌پذیرد.
مقیم، زهرا و همکاران (۱۳۹۸)	مدیریت اخلاق‌مدارانه جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران	ارائه مدل جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی مبتنی بر اخلاق و بسترهای فرهنگی خاص جامعه ایرانی	سازمان‌های دولتی باید در خصوص تعریف ملاک‌های شایستگی، نحوه و روش جذب، فعالیت‌های رقبا و عوامل مؤثر بر جذب، تجدیدنظر کرده و به سمت شایسته‌سالاری، جذب نخبگان سازمان‌های رقیب و تکریم و توجه مادی و معنوی به نخبگان گام بردارند.

محقق (سال)	عنوان	هدف	نتایج
گلشاهی و همکاران (۱۳۹۷)	معماری الگوی شناسایی استعداد‌های برتر بنیاد ملی نخبگان	ارائه الگویی مطلوب برای شناسایی استعداد‌های برتر در بنیاد ملی نخبگان	نتایج نشان داد که نخبه‌گزینی فعالانه دربرگیرنده دو روش معرفی‌گرایانه و جستجوگرایانه و نخبه‌گزینی منفعلانه شامل دو روش گزینشی و خوداظهاریانه است.
شهلائی، ناصر (۱۳۹۵)	موقعیت‌یابی راهبردی و شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر جذب نخبگان	شناخت عوامل کلیدی مؤثر بر جذب نخبگیان در ارتش جمهوری اسلامی ایران	ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی و شناخت عوامل خارج و داخل آجا برای جذب نخبگان مشخص شد. مؤلفه‌ها در بُعد محیط داخلی و بُعد محیط خارجی، مشخص گردید. آجا برای جذب نخبگان در ناحیه تهاجمی قرار دارد. در چنین شرایطی باید با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی، از فرصت‌های خارجی استفاده کرد.

۳. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق بر مبنای هدف و ماهیت تحقیق از نوع اکتشافی و بر مبنای دستاورد تحقیق نیز کاربردی و با رویکرد آمیخته (کمی-کیفی) انجام گرفته است. جامعه آماری در بخش کیفی با روش هدفمند قضاوتی از بین افرادی که اشراف لازم در خصوص جذب نخبگان را داشته، در مشاغل سرهنگی و بالاتر انتصاب داشته، حداقل مدرک تحصیلی آنان کارشناسی ارشد و با وضعیت موجود فرایند جذب نخبگان در آجا، آشنایی کامل دارند حجم نمونه به روش نظری و تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت که حجم نمونه در این گام ۱۰ نفر بوده است. جامعه آماری در بخش کمی با روش تصادفی طبقه‌بندی از بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های آجا (چهار طبقه اعضای هیئت‌علمی نیروهای چهارگانه ارتش) با حداقل دارای مرتبه استادیاری و حجم نمونه در گام کمی از طریق فرمول کوکران در جامعه محدود ۱۲۵ نفر محاسبه شد. برای اطمینان از روایی ابزار گردآوری داده‌ها (اسناد و مدارک، مصاحبه و



پرسش‌نامه) از نظر خبرگان و صاحب‌نظران استفاده شد و برای اطمینان از پایایی اسناد و مدارک، از کتابخانه‌ها و مراکز تحقیقاتی نظامی و همچنین از مدارک معتبر و دسته اول تدوین شده مرتبط با موضوع و متغیرهای مورد تحقیق که توسط چند منبع تأیید گردیده بود استفاده شد. ضمناً برای تعیین پایایی مصاحبه، از صاحب‌نظران متخصص و آگاه و باتجربه در زمینه جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران که دارای تجربه عملی و اطلاعات کافی و به‌روز درباره موضوع تحقیق هستند، استفاده شد؛ پایایی پرسش‌نامه از طریق نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ $0/868$ محاسبه گردید. روش تحلیل داده‌های کیفی روش تحلیل محتوا است. در این روش تحلیل، پژوهشگر درصدد است تا در حد امکان، به آشکار نمودن پیام‌های نهفته در متن نوشتاری مصاحبه پردازد و برای دستیابی به این هدف، متن مصاحبه به‌طور کامل و با شرح جزئیات پیاده‌سازی شد؛ ابزار تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی (مصاحبه و اسناد و مدارک) مبتنی بر روش تحلیل محتوا و بر مبنای کدگذاری باز و دسته‌بندی متن و تحلیل روابط بین عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان از طریق نرم‌افزار maxqda2020 انجام شد. در تحلیل کمی محقق سعی کرد که مفاهیم را از طریق معرف‌های تجربی کمی اندازه‌گیری کند که در این رابطه از آمارهای توصیفی و استنباطی بهره گرفته شد. ابزار تحلیل کمی (پرسش‌نامه)، شامل آزمون‌های توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار smart pls3 استفاده گردید.

۴. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱. یافته‌های تحقیق

۴-۱-۱. عوامل داخلی

در این پژوهش، پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، پیام اصلی یا مفهوم کلیدی مستتر در هر یک از عبارت‌ها استخراج شد. در مرحله کدگذاری، داده‌های به‌دست‌آمده در مصاحبه‌ها که گاهی در قالب یک جمله و گاهی به یک پاراگراف می‌رسید، براساس کلیدواژه‌ها انجام شد و با استخراج ۷۲ مورد گزاره کلیدی از مصاحبه‌ها، ۲۲۱ مورد از کتب، اسناد و مدارک،

آیین‌نامه‌های مرتبط با موضوع به دست آمد. برخی از کدها که پس از بررسی و پایش انجام شده از مصاحبه‌ها به دست آمد به شرح جدول زیر است:

جدول ۴: برخی از موارد استخراج شده مرتبط با عوامل داخلی از مصاحبه‌ها

توجه ویژه سلسله‌مراتب داخل سازمان به موضوع مدیریت استعداد و جذب نخبه
حمایت‌های مالی و اقتصادی
انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی
حمایت مدیران ارشد از فرایند جذب نخبگان
تعیین نیازمندی صحیح و مورد نیاز ارتش به نخبگان
وجود محیط سازمانی باز، پویا و منعطف
برندسازی ارتش در سطح جامعه
تأکید بر امنیت شغلی برای استمرار خدمت نخبگان
بسترسازی محیط سازمان جهت جذب حداکثری نخبگان
سیاست‌گذاری‌های نیروی انسانی در داخل سازمان
هم‌افزایی‌های طولی بین نخبه و سایر کارکنان
جامعه باز و بدون محدودیت
ایجاد جذابیت شغلی برای نخبگان
بازنگری نظام حقوق و مزایا با محوریت نخبگی و تخصص
وجود فرصت برای ادامه تحصیل نخبگان در مسیر نیاز سازمان
باز مهندسی نظام گزینش آجا
فراهم نمودن محیط مناسب جهت تفکر، آزمایشات و پژوهش‌های علمی
ترویج فرهنگ نخبه‌باوری علی‌الخصوص در لایه‌های مدیریتی



برای کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران با محوریت عوامل داخلی که از کتب، اسناد و مدارک، آیین‌نامه‌های مرتبط با موضوع به‌دست‌آمده به شرح زیر است:

❖ انعطاف‌پذیری سازمان، اهداف راهبردی، بهره‌وری، پاداش، تعهد سازمانی، استخدام سازمانی، توسعه‌سازمانی، جوسازمانی، ساختار سازمانی، شایسته‌سالاری، عملکرد سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت سازمان و ارتباطات سازمانی؛

❖ ارزش‌ها و فرهنگ، توسعه حرفه‌ای و شغل، موقعیت و شهرت سازمانی و برند کارفرما؛

❖ مؤلفه‌های بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های درون سازمان، تعهد مدیران به مقررات و انجام امور ذی‌ربط، حمایت‌های مالی از نخبگان، نظارت و پایش برنامه‌ها، استفاده از نظام بازخور و بهبود مستمر برنامه‌ها و تعامل با سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیران؛

❖ ایجاد سامانه ساختارمند برای تعیین نیاز واقعی ارتش به استعداد از لحاظ کمیت، کیفیت و تنوع، تربیت متخصصین جذب و گزینش، تدوین قوانین و مقررات مناسب، ویژه جذب و گزینش استعداد.

۴-۱-۲. عوامل خارجی

در این پژوهش، پس از پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها، پیام اصلی یا مفهوم کلیدی مستتر در هر یک از عبارات استخراج شد. در مرحله کدگذاری، روی داده‌های به‌دست‌آمده در مصاحبه‌ها که گاهی در قالب یک جمله و گاهی به یک پاراگراف می‌رسید، براساس کلیدواژه‌ها، انجام شد و با استخراج ۷۱ مورد گزاره کلیدی از مصاحبه‌ها، ۱۳۳ مورد از کتب، اسناد و مدارک، آیین‌نامه‌های مرتبط با موضوع به دست آمد.

برخی از موارد که پس از بررسی و پایش انجام شده از مصاحبه‌ها به دست آمد به شرح جدول زیر است:

جدول ۵: برخی از موارد استخراج شده مرتبط با عوامل خارجی از مصاحبه‌ها

شرایط اقتصادی جامعه
توسعه فناوری‌های به‌روز و مورد نیاز ارتش
وضع قوانین حمایتی از لحاظ اقتصادی، رفاهی و ... برای کارکنان آجا و نخبگان به‌صورت ویژه از طریق مبادی مربوطه مانند مجلس و ستاد کل ن.م
پشتیبانی مالی و سیاسی از طرف حاکمیت
وجود سازمان‌های رقیب
حمایت‌های قانونی مبادی ذی‌ربط خارج از آجا
تبعیت از فرامین مقام عظمای ولایت
تبیین نقش و جایگاه ارتش جمهوری اسلامی ایران در هشت سال دفاع مقدس قبل و پس از آن برای نخبگان
ارائه دستاوردها و توانمندی‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران برای جامعه نخبه
توان سایر سازمان‌ها برای اعطای امتیاز بیشتر برای جذب نخبگان
در نظر گرفتن جاذبه مهاجرت نخبگان
ثبات سیاسی
یکپارچگی در سازمان‌ها و نهادهای ذی‌ربط از نظر قوانین و مقررات، ساختار و ...
منزلت اقتصادی ارتش در جامعه
منزلت اجتماعی ارتش در جامعه
جهت‌گیری ذهنی در سطح کلان جامعه
تبلیغاتی که در سطح جامعه انجام می‌شود
طراحی بسته جامع جبران خدمت برای نخبگان
میل و دلبستگی به ارتش و ارزش‌ها و انگیزه‌های درونی و حس وطن‌پرستی و میهن‌پرستی

برای کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران با محوریت عوامل خارجی که از کتب، اسناد و مدارک، آیین‌نامه‌های مرتبط با موضوع به‌دست‌آمده به شرح زیر می‌باشند:

❖ گروه‌های کلیدی شامل: سیاست‌گذاران، قانون‌گذاران، رؤسا و سایر مسئولین
 قطب‌ها، مجریان ستادی مربوطه، بنیاد ملی نخبگان و خود نخبگان؛



❖ عوامل خارجی تأثیرگذار بر جذب نخبگان شامل عواملی از قبیل شرایط اقتصادی،

سیاسی، فرهنگی و اجتماعی؛

❖ وجود بودجه‌های خاص برای نخبگان در کشور، نرخ بالای بیکاری در جامعه

(اشتیاق برای استخدام)، امکان استفاده از ظرفیت‌های ملی، وجود مراکز متعدد علمی

و تحقیقاتی، تلاش سایر سازمان‌ها برای جذب نخبگان، وجود سازمان‌هایی با در

اختیار داشتن امکانات، جاذبه‌های مهاجرت نخبگان به خارج از کشور، توان سایر

سازمان‌ها برای اعطای امتیازهای بیشتر برای جذب نخبگان، استقبال اندک

استعدادهای برتر موجود کشور برای جذب-فعالیت در ارتش.

۴-۲. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

۴-۲-۱. عوامل داخلی در بخش کیفی

براساس مطالعات انجام شده ابتدا عوامل داخلی مؤثر بر کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در آجا از طریق نرم‌افزار maxqda2020 کدگذاری گردید:



نمودار ۱: تعداد عوامل داخلی استخراج شده از مبانی نظری تحقیق و مصاحبه‌ها

درصد کدهای احصا شده از هریک از مدارک به شرح زیر است:

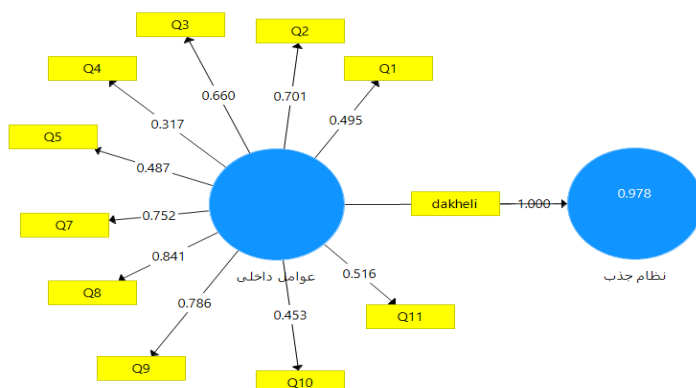
جدول ۶: درصد کدهای احصا شده مرتبط با عوامل داخلی از اسناد و مدارک و مصاحبه‌ها

Code System	مدل‌ها	مبانی نظری بکارگیری	مبانی نظری جذب	اسناد بالادستی	مصاحبه پورکله‌ر	مصاحبه نصراللهی	مصاحبه امیر جهان‌کیا	مصاحبه دکتر اکبری	مصاحبه دکتر ایمانی	مصاحبه دکتر عبیدی	مصاحبه خیراندیش	مصاحبه محمدی فاتح	مصاحبه مطیعی	مصاحبه دکتر گشاهی	TOTAL
عوامل داخلی	۴٪	۳٪	۱۱٪	۷٪	۱۷٪	۴٪	۷٪	۷٪	۳٪	۲۰٪	۸٪	۴٪	۱۳٪	۸٪	۷٪
NOT CODED	۹۶٪	۹۷٪	۸۹٪	۹۳٪	۸۳٪	۹۶٪	۹۳٪	۹۳٪	۹۷٪	۸۰٪	۹۲٪	۹۶٪	۸۷٪	۹۲٪	۹۳٪
CODED	۴٪	۳٪	۱۱٪	۷٪	۱۷٪	۴٪	۷٪	۷٪	۳٪	۲۰٪	۸٪	۴٪	۱۳٪	۸٪	۷٪
WHOLE	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
TEXT	(۱۰۲۰۲)	(۳۳۵۸۵)	(۴۷۸۳۱)	(۳۶۶۱۴)	(۱۸۵۳)	(۴۲۴۸)	(۲۸۰۰)	(۳۷۸۲)	(۵۸۱۳)	(۱۴۵۲)	(۴۵۰۷)	(۳۷۷۲)	(۱۳۸۶)	(۶۸۳۵)	(۱۶۴۶۸۰)

کدگذاری لازم بر روی مطالب جمع‌آوری شده (اسناد بالادستی، مبانی نظری تحقیق و مصاحبه‌ها) نشان می‌دهد بیشترین موارد مرتبط با کارآمدسازی نظام جذب نخبگان عوامل داخلی هستند که نشان از اهمیت عوامل داخلی مرتبط با سازمان برای جذب نخبگان در ارتش را دارد.

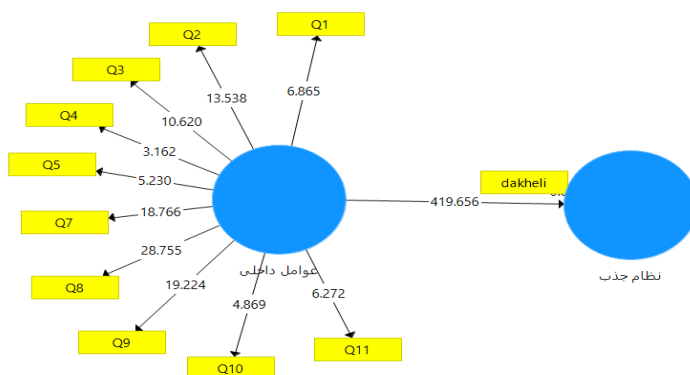
۴-۲-۲. عوامل داخلی در بخش کمی

براساس نظرخواهی که در خصوص عوامل داخلی طی ۱۱ سؤال از جامعه نمونه مطرح گردید، از تعداد ۱۲۵ نفر پرسش‌شوندگان (جامعه نمونه) به‌طور میانگین تعداد ۶۲ نفر (۴۹ درصد) گزینه خیلی زیاد، تعداد ۵۲ نفر (۴۲ درصد) گزینه زیاد و تعداد ۱۱ نفر (۹ درصد) گزینه متوسط را انتخاب کرده‌اند. با توجه به اینکه اکثریت جواب‌ها گزینه زیاد و خیلی زیاد است. بنابراین نتایج حاصله بیانگر این واقعیت است که ۹۱ درصد افراد جامعه نمونه (اکثریت) معتقدند که از طریق عوامل شناسایی شده، می‌توان نظام جذب نخبگان را کارآمد نمود. جهت بررسی تصادفی نبودن پاسخ‌های نمونه آماری و اینکه اطلاعات جمع‌آوری شده نتیجه حدس و گمان نبوده و بین فراوانی‌های مشاهده‌شده و فراوانی‌های مورد انتظار تفاوت مهم و معنی‌داری وجود دارد از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده‌شده است میانگین نمره عوامل داخلی در گروه نمونه ۴/۴۰ با انحراف استاندارد ۰/۳۷ بود که با سطح اطمینان بیش از ۹۵ درصد می‌توان گفت به‌طور معناداری ($P < ۰/۰۰۱$) از نمره معیار (۳) بالاتر است. برای اینکه بدانیم چه میزان شاخص‌های سنجش عوامل داخلی به‌درستی انتخاب‌شده‌اند از روش تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار smart pls3 استفاده‌شده که در واقع نشان می‌دهد آیا سؤالاتی که در پرسش‌نامه برای سنجش هر عامل انتخاب‌شده است مناسب است یا خیر. در صورتی که گویه‌ای با بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد بیانگر این است که گویه مورد نظر، سنجه خوبی برای متغیر نیست و لازم است آن را حذف کرده و مجدداً تحلیل عاملی تأییدی را تکرار کنیم. بنابراین سؤال ۶ را حذف و مجدداً تحلیل عاملی تأییدی را تکرار کردیم و نتایج زیر حاصل شد:



نمودار ۲: مدل ضرایب مسیر یا ضریب بتا عوامل داخلی پس از حذف سؤال ۶

از آنجایی که ضرایب به دست آمده بالای $0/3$ است، پس به میزان بالای ۳۰ درصد (تأثیر هر سؤال در نمودار مشخص است) گویه‌های انتخاب شده صحیح بوده و در مجموع به میزان ۹۷/۸ درصد عوامل داخلی باعث کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در آجا می‌شود. سپس از طریق تحلیل استنباطی تعمیم آن به کل جامعه را مورد بررسی قرار گرفت، بدین منظور ضریب معناداری را از طریق نرم‌افزار اندازه‌گیری کرده که نتیجه به شرح زیر است:



نمودار ۳: مدل ضریب معناداری عوامل داخلی

با توجه به اینکه تأثیر ضرایب معناداری همه گویه‌ها بالای ۱/۹۶ به دست آمده است، بنابراین با سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت در کل جامعه آماری گویه‌ها معنادار است و با توجه به اینکه ضریب معناداری عوامل داخلی نیز بالای ۱/۹۶ به دست آمده است. بنابراین در کل جامعه آماری هم عوامل داخلی مشخص شده باعث کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در آجا می‌شود.

۴-۲-۳. عوامل خارجی در بخش کیفی

براساس مطالعات انجام‌شده، ابتدا عوامل خارجی مؤثر بر کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در آجا از طریق نرم‌افزار maxqda2020 کدگذاری شد:



نمودار ۴: تعداد عوامل خارجی مؤثر بر جذب نخبگان براساس مبانی نظری و مصاحبه‌ها

درصد کدهای احصا شده از هریک از مدارک به شرح زیر است:

جدول ۷: درصد کدهای احصا شده مرتبط با عوامل خارجی از اسناد و مدارک و مصاحبه‌ها

Code System	مدل‌ها	مبانی نظری بکارگیری	مبانی نظری جذب	اسناد بالادستی	مصاحبه پورنگهر	مصاحبه نصراللهی	مصاحبه جهان کیا	مصاحبه امیر اکبری	مصاحبه ایمانی	مصاحبه عیسی	مصاحبه خیراندیش	مصاحبه دکتر محمدی فاتح	مصاحبه دکتر گشاهی	TOTAL
عوامل خارجی	۱٪	۲٪	۷٪	۹٪	۲۵٪	۳٪	۷٪	۱۰٪	۱٪	۱۹٪	۴٪	۶٪	۹٪	۶٪
NOT CODED	۹۹٪	۹۸٪	۹۳٪	۹۱٪	۷۵٪	۹۷٪	۹۲٪	۹۰٪	۹۹٪	۸۱٪	۹۶٪	۹۴٪	۹۱٪	۹۴٪
CODED	۱٪	۲٪	۷٪	۹٪	۲۵٪	۳٪	۷٪	۱۰٪	۱٪	۱۹٪	۴٪	۶٪	۹٪	۶٪
WHOLE TEXT	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
	(۱۰۲۰۲)	(۳۳۵۸۵)	(۴۷۸۳۱)	(۳۶۶۱۴)	(۱۸۵۳)	(۴۲۴۸)	(۲۸۰۰)	(۳۷۸۲)	(۵۸۱۳)	(۱۴۵۲)	(۴۵۰۷)	(۳۷۷۲)	(۶۱۳۵)	(۱۶۴۶۸۰)

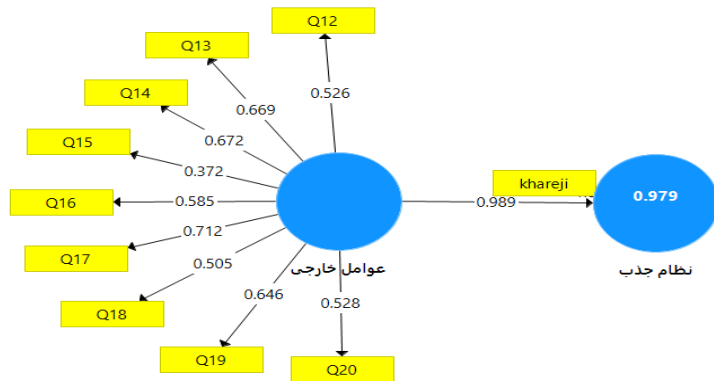


۴-۲-۴. عوامل خارجی در بخش کمی

براساس نظرخواهی که در خصوص عوامل خارجی طی ۱۰ سؤال از جامعه نمونه مطرح شد، از تعداد ۱۲۵ نفر پرسش‌شوندگان (جامعه نمونه) به‌طور میانگین تعداد ۴۸ نفر (۳۸/۴ درصد) گزینه خیلی زیاد، تعداد ۵۱ نفر (۴۰/۸ درصد) گزینه زیاد، تعداد ۲۴ نفر (۱۹/۲ درصد) گزینه متوسط و تعداد ۲ نفر (۱/۶ درصد) گزینه کم را انتخاب کرده‌اند. با توجه به اینکه اکثریت جواب‌ها گزینه زیاد و خیلی زیاد است؛ بنابراین نتایج حاصله بیانگر این واقعیت است که ۷۹/۲ درصد افراد جامعه نمونه (اکثریت) معتقدند که از طریق عوامل شناسایی‌شده، می‌توان نظام جذب نخبگان را کارآمد کرد.

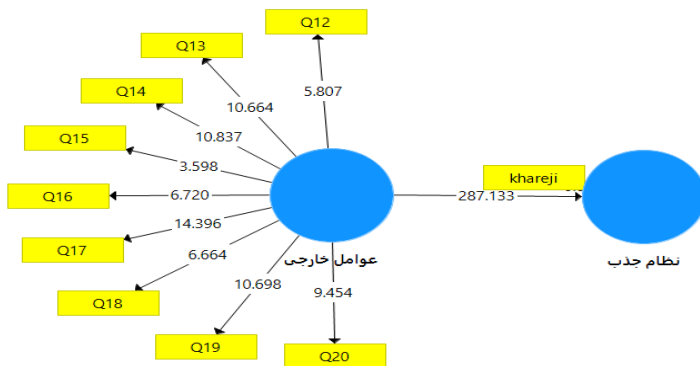
جهت بررسی تصادفی نبودن پاسخ‌های نمونه آماری و اینکه اطلاعات جمع‌آوری‌شده نتیجه حدس و گمان نبوده و بین فراوانی‌های مشاهده‌شده و فراوانی‌های مورد انتظار تفاوت مهم و معنی‌داری وجود دارد، از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شده است، میانگین نمره عوامل خارجی در گروه نمونه ۴/۱۶ با انحراف استاندارد ۰/۴۱ بود که با سطح اطمینان بیش از ۹۵ درصد می‌توان گفت به‌طور معناداری ($p < 0/001$) از نمره معیار (۳) بالاتر است.

برای اینکه بدانیم چه میزان شاخص‌های سنجش فرضیه دوم به‌درستی انتخاب شده‌اند، از روش تحلیل عاملی تأییدی در نرم‌افزار smart pls3 استفاده شده که در واقع نشان می‌دهد آیا سؤالاتی که در پرسش‌نامه برای سنجش هر عامل انتخاب‌شده است مناسب است یا خیر؟ در صورتی که گویه‌ای با بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد، بیانگر این است که گویه مورد نظر، سنجه خوبی برای متغیر نیست و لازم است آن را حذف کرده و مجدداً تحلیل عاملی تأییدی را تکرار کنیم. بنابراین سؤال ۲۱ را حذف و مجدد تحلیل عاملی تأییدی را تکرار کردیم و نتایج زیر حاصل شد:



نمودار ۵: مدل ضرایب مسیر یا ضریب بتا عوامل خارجی پس از حذف سؤال ۲۱

از آنجایی که ضرایب به دست آمده بالای درصد است، پس به میزان بالای ۳۰ درصد (تأثیر هر سؤال در نمودار مشخص است) گویه‌های انتخاب شده صحیح بوده و در مجموع به میزان ۷۹/۹ درصد عوامل خارجی باعث کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در آجا می‌شود. سپس از طریق تحلیل استنباطی، تعمیم آن به کل جامعه را مورد بررسی قرار داده و به این منظور ضریب معناداری را از طریق نرم افزار اندازه گیری کرده که نتیجه به شرح زیر است:



نمودار ۶: مدل ضریب معناداری عوامل خارجی

با توجه به اینکه تأثیر ضرایب معناداری همه گویه‌ها بالای ۱/۹۶ به دست آمده بنابراین با سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت در کل جامعه آماری گویه‌ها معنادار است، همچنین



با توجه به اینکه ضریب معناداری عوامل خارجی نیز بالای ۱/۹۶ به دست آمده است؛ بنابراین در کل جامعه آماری هم عوامل خارجی مشخص شده باعث کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در آجا می شود.

نتیجه گیری و پیشنهاد

این پژوهش در پی کارآمدسازی نظام جذب نخبگان با محوریت عوامل داخلی و خارجی است. در این راستا و با توجه به چالش های موجود در طراحی و اجرای مطلوب نظام جذب نخبگان، تلاش شد از طریق مطالعه اسناد و مدارک و مصاحبه با خبرگان و صاحب نظران، ۱۰ عامل داخلی و ۹ عامل خارجی که موجب کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در ارتش می شوند، احصا شوند.

براساس یافته های تحقیق، از عوامل داخلی، تقویت برند سازمانی در راستای ایجاد شهرت و اعتبار در جامعه، انعطاف پذیری ساختار سازمانی و ساختار غیرمتمرکز و حذف بروکراسی های زائد اداری است که با موارد شناسایی شده با تحقیقات بابایی و همکاران (۱۴۰۰)، رضا علی منیر و همکاران (۱۴۰۰)، گلشاهی (۱۳۹۷) و سرفرازی و همکاران (۱۳۹۹) تا حدودی سازگاری دارد و همچنین از عوامل خارجی، ایجاد منزلت اقتصادی، منزلت اجتماعی، اختصاص ردیف بودجه، تدوین قوانین و حمایت های قانونی و توان و جذابیت سازمان های رقیب و موازی است که با موارد شناسایی شده با تحقیقات نجفی رستاقی (۱۳۹۹)، مقیمی و همکاران (۱۳۹۸)، شرعی و همکاران (۱۳۹۸) و شهلایی (۱۳۹۵) تا حدودی اشتراک دارند. در نهایت نتایج تحقیق حاکی از آن است که کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در آجا عبارت اند از:

جدول ۸: عوامل داخلی مؤثر بر کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در آجا

ردیف	عوامل داخلی	میانگین
۱	طراحی بسته جامع جبران خدمت	۴/۵۶
۲	رعایت عدالت محوری، شایسته سالاری و پرهیز از تبعیض	۴/۴۶
۳	انعطاف پذیری ساختار سازمانی و ساختار غیرمتمرکز	۴/۴۵

ردیف	عوامل داخلی	میانگین
۴	تقویت برند سازمانی ارتش در راستای ایجاد شهرت و اعتبار در جامعه	۴/۳۹
۵	تسهیل نمودن شرایط جذب، باز مهندسی نظام گزینش آجا، حذف بوروکراسی‌های زائد اداری	۴/۳۸
۶	ایجاد فرصت‌های علمی و شغلی انگیزاننده و غنی‌سازی شغل	۴/۳۸
۷	فراهم نمودن محیط خدمتی پویا، منعطف، باز و دارای آزادی عمل	۴/۳۰
۸	میزان تدوین و بازنگری قوانین مقررات بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های داخلی	۴/۲۸
۹	ترویج فرهنگ نخبه‌باوری	۴/۲۱

جدول ۹: عوامل خارجی مؤثر بر کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در آجا

ردیف	شاخص‌های عوامل خارجی	میانگین
۱	ایجاد منزلت اقتصادی و معنی‌دار نمودن نظام جامع جبران خدمت (حقوق و مزایا، بیمه، تسهیلات و ...) کارکنان آجا و نخبگان	۴/۴۵
۲	منزلت اجتماعی ارتش در جامعه	۴/۳۶
۳	شناساندن ارتش به جامعه به‌عنوان یک برند سازمانی توسط حاکمیت به معنای عام (دولت، رسانه، صداوسیما و ...)	۴/۲۸
۵	اختصاص ردیف بودجه به ارتش برای جذب نخبگان	۴/۲۴
۶	توان و جذابیت سازمان‌های رقیب و موازی برای اعطای امتیازات بیشتر برای نخبگان	۴/۱۸
۷	تدوین قوانین و حمایت‌های قانونی مبادی ذی‌ربط خارج از آجا برای جذب نخبگان در ارتش	۴/۱۶
۸	میزان آشنا نمودن و ایجاد اشتیاق به خدمت در ارتش با انجام تبلیغات در سطح جامعه از طریق رسانه، صداوسیما و ...	۴/۰۸
۹	ایجاد و تقویت ارزش‌ها و انگیزه‌های درونی، حس وطن‌دوستی و میهن‌پرستی توسط دولت	۳/۸۲

فهرست منابع

- ابیلی، خدایار (۱۳۹۶). *مدیریت منابع انسانی با تأکید بر رویکردهای نوین*، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- اردلان، امید؛ پورصفوی، سید پرهام؛ حیدری، معصومه (۱۴۰۱). *شناسایی و اعتبارسنجی پیشران‌های جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح*. فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی، ۷(۲۶)، ۱۷۵-۲۰۳.
- بابایی، مظاهر؛ هاشمی، سید احمد؛ قلتاش، عباس (۱۴۰۰). *ارائه الگوی مدیریت استعداد برای مدیران آموزش یک مطالعه کیفی*. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۵(۳)، ۲۹-۵۱.
- پورصادق، ناصر؛ رنجبر، آیدا (۱۳۸۹). *آسیب‌شناسی نظام مدیریت نخبگان کشور و ارائه الگوی مفهومی مناسب*، مجموعه مقالات اولین کنفرانس مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز، صص ۶۷۲-۶۸۵.
- دقتی، عادل؛ یعقوبی، نورمحمد؛ کمالیان، امین، دهقانی، مسعود (۱۳۹۹). *طراحی الگوی استقرار و توسعه حکمرانی خوب الکترونیک با استفاده از رویکرد فرا ترکیب*، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۴(۲)، ۱-۳۴.
- رجبی‌پور مبینی، علیرضا؛ محمدی، معصومه (۱۳۹۹). *طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون*، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۳)، ۷۹-۱۰۴.
- رضاعلی، منیر؛ محمدی، حدیث؛ عسکرشهبازی، مهیا (۱۴۰۰). *طراحی الگوی پیاده‌سازی مدیریت استعدادها در شرکت ایران‌خودرو*، فصلنامه مدیریت تدبیر، ۳۲(۳۲۶)، ۲۱-۳۲.
- سرافراز، ایوب؛ معمارزاده، غلامرضا؛ حمیدی، ناصر (۱۳۹۸). *ارائه مدل اخلاق‌مداران* نگهبانان نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران، فصلنامه پژوهش‌های اخلاقی، ۹(۳).
- سند راهبردی نیروهای مسلح در امور نخبگان، ۱۳۹۹
- شرعی، زهره؛ ابراهیمی، سید عباس؛ دامغانیان، حسین؛ زارعی، عظیم (۱۳۹۸). *نشان‌سازی ملی در حوزه نخبگان و استعدادهای برتر علمی*، فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۷(۴)، ۶۵-۹۰.
- شهبایی، ناصر؛ (۱۳۹۵). *موقعیت‌یابی راهبردی و شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران*، فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۶(۴)، ۱-۲۵.



- شهبایی، ناصر (۱۳۹۸). *راهبردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی*، تهران، انتشارات دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران.
- گرگ آل، استوارت؛ کنت جی، براون (۱۴۰۰). *برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت منابع انسانی*، ترجمه تنعمی، محمد مهدی؛ مرادی، شعبان؛ غفوری، داود، چاپ اول، تهران: انتشارات رشد فرهنگ.
- گلشاهی، بهنام (۱۳۹۷). *معماری فرایند مدیریت راهبردی استعداد در بنیاد ملی نخبگان: رویکرد نگاشت شناختی*، رساله دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه سمنان.
- گلشاهی، بهنام؛ رستگار، عباسعلی؛ فیض، داود؛ زارعی، عظیم اله (۱۳۹۷). *معماری الگوی شناسایی استعدادهای برتر بنیاد ملی نخبگان*، فصلنامه مدیریت صنعتی، ۱۰، (۳)، ۳۸۷-۴۰۶.
- مجیدی، مجید؛ قدوسی، عباسعلی؛ انتظام، مهدی؛ قیطاسوند، رحیم (۱۳۹۷). *آسیب‌شناسی مدیریت استعداد و ارائه راهکارهای برون‌رفت در آجا*، مرکز مطالعات راهبردی آجا.
- مقیمی، زهرا؛ معمارزاده، غلامرضا؛ البرزی، محمود (۱۳۹۸). *مدیریت اخلاق‌مدارانه جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران*، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۴(۲)، ۲۰۲-۲۰۸.
- نجفی رستاقی، حیدر؛ ذوالفقارزاده، محمدمهدی (۱۳۹۹). *شناسایی رویکردهای راهبردی در خط‌مشی‌گذاری نخبگان در راستای کارآمدسازی نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران*، فصلنامه راهبرد، ۲۹(۹۶)، ۶۱-۲۹.

References

- Morris, S, Snell, S, & Björkman, I. (2016). An architectural framework for global talent management. *Journal of International Business Studies*, 47(6), 723-747
- Sparrow, P. R. & Makram, H. (2015). What is the value of talent management Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3): 249-263