

Designing and Validating a Model for Recruiting and Retaining Elites in the Study and Research Centers of the Army of the Islamic Republic of Iran in Line with the Achievement of the Seventh Development Plan

Ali Azadmard¹  Omid Ardalan²  Nabiollah Dehghan³ 
Jamshid Salehi Sedqiani⁴  Maysam Chegin⁵ 

1. PhD student in Human Resource Management, Department of Public Administration, NT.C. Islamic Azad University, Tehran, Iran.
a.azadmard@iau.ac.ir
2. Associate Professor, Department of Human Resource, Command and Staff University, Islamic Republic of Iran Army, Tehran, Iran (Corresponding author).
O.ardalan@casu.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Management, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran.
Dnmabideghan@gmail.com
4. professor, Department of Public Administration, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.
Salehisedghyani@srbiau.ac.ir
5. Meysam Chegin, Assistant Professor, Department of Policy Making and Public Administration, University of Tehran, Tehran, Iran.
Chegin@ut.ac.ir

Abstract

Article 98 of the General Policies of the Seventh Development Plan emphasizes the recruitment and return of elites. Accordingly, the purpose of this study is to design and validate a model for recruiting and retaining elites in the study and research centers of the Army of the Islamic Republic of Iran in order to contribute to the realization of the Seventh Development Plan. The present study is applied–developmental in terms of purpose and descriptive–exploratory in terms of data collection, and it adopts a mixed-methods approach (qualitative–quantitative). Data were collected through a systematic review of the research literature using thematic analysis with MAXQDA software, as well as through expert questionnaires administered over two Delphi rounds and analyzed using SPSS software. Using purposive–judgmental sampling, the study population comprised a combination of academic staff from the Army's study and research centers and four expert managers from the National Elite Foundation. The findings indicate that the elite recruitment model consists of two dimensions, five components, and 26 indicators, while the elite retention model comprises two dimensions, four components, and 16 indicators. These dimensions, components, and indicators collectively form a comprehensive pattern for elite recruitment and retention in study and research centers. From the experts' perspective, the dimensions of knowledge employer branding, application of information and communication technologies, motivational factors, and organizational factors play a significant role in recruiting and retaining elites in the study and research centers of the Army of the Islamic Republic of Iran.

Keywords: Elite Recruitment, Elite Retention, Study and Research Centers of the Islamic Republic of Iran Army, National Elite Foundation, Seventh Development Plan.

JEL Classification: -

Extended abstract

Purpose

The purpose of this study is to design and validate a comprehensive model for the attraction and retention of elites—specifically *elites supported by the National Elites Foundation*—within the Army of the Islamic Republic of Iran, aligned with the objectives and requirements of the Seventh National Development Plan. Given the strategic importance of knowledge-based defense technologies and the critical role of scientific and technological elites in national security and sustainable development, the study addresses a key gap in prior research: the absence of a systematic and integrated model tailored to *potential elites at the point of organizational entry*, particularly in military research and study centers. The study seeks to identify the dimensions, components, and indicators of elite attraction and retention and to assess the validity of the proposed model in the Iranian military context.

Design/Methodology/Approach

This research is an applied, developmental, and exploratory study employing a mixed-methods design. In the qualitative phase, a systematic review of domestic and international literature was conducted, and data were analyzed using thematic analysis based on the Attride-Stirling (2001) framework with the support of MAXQDA software. This phase led to the extraction of overarching themes (dimensions), organizing themes (components), and basic themes (indicators) related to elite attraction and retention. In the quantitative phase, the preliminary conceptual model was evaluated and localized through a Delphi technique involving 12 experts (8 from the Army's universities and research centers and 4 from the National Elites Foundation). Two Delphi rounds were conducted, and data were analyzed using descriptive statistics, Kendall's coefficient of concordance, and SPSS software. High reliability was confirmed through Cronbach's alpha coefficients exceeding 0.97 in both Delphi rounds.

Findings

The findings resulted in a validated, multidimensional model of elite attraction and retention. In total, 131 indicators were identified in the qualitative phase (97 related to attraction and 34 related to retention), of which the majority were confirmed by expert consensus in the Delphi process. Key attraction dimensions emphasized by experts included: knowledge-based employer branding, scientific and research climate, transformational leadership, innovative and learning-oriented environments, organizational reputation and prestige, targeted recruitment of scientific and technological elites, inter-organizational scientific interactions, and the use of digital and artificial intelligence technologies in recruitment processes.

Key retention dimensions included: justice-oriented motivational systems, meritocracy, perceived organizational effectiveness and growth, opportunities for professional and research development, fair organizational procedures, and a supportive knowledge-based environment.

Overall, the results demonstrate that attraction and retention are interrelated and should be addressed through an integrated human resource architecture rather than fragmented policies.

Limitations/Research Implications

Despite its contributions, the study has limitations. It focuses on the Iranian military context, which may limit the generalizability of findings to civilian

organizations or other national settings. Additionally, while the Delphi method ensures expert consensus, the model has not yet been empirically tested using large-scale survey data. Future research could apply structural equation modeling to test causal relationships among dimensions and conduct comparative studies across military and non-military organizations.

Practical Implications

The proposed model provides policymakers, military planners, and human resource managers with a practical framework for improving elite attraction and retention. By aligning recruitment and retention mechanisms with knowledge-based values, justice, meritocracy, and digital innovation, military research centers can enhance scientific productivity, reduce elite outflow, and strengthen defense research capacity. The model also supports evidence-based decision-making in implementing the Seventh Development Plan.

Social Implications

At the societal level, effective attraction and retention of elites contribute to reducing brain drain, enhancing social hope, and reinforcing trust between elites and state institutions. Strengthening the role of elites in national development—particularly in defense and technology—supports long-term scientific progress, national security, and social stability.

Originality/Value

The originality of this study lies in its integrated and systematic design of an attraction–retention model specifically for *National Elites Foundation–supported elites at the entry stage* into organizations, with a focus on military research institutions. Unlike prior studies that addressed attraction or retention separately or focused on already-employed elites, this research bridges a critical gap by offering a validated, policy-relevant model aligned with Iran's Seventh Development Plan.

Keywords: Elite attraction, elite retention, national elites foundation, human resource architecture, military research organizations, seventh development plan, thematic analysis, delphi technique.

E-ISSN: 2345-2552 / Center for Strategic Research / Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies

Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

 10.30507/jmsp.2025.490795.2771



Use your device to scan and read the article online



Citation: Azadmard, A.; Ardalan, O.; Dehghan, N.; Salehi Sedqiani, J. & Chegin, M. (2026). Designing and Validating a Model for Recruiting and Retaining Elites in the Study and Research Centers of the Army of the Islamic Republic of Iran in Line with the Achievement of the Seventh Development Plan. (e232802). Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies, 13(52), e232802. doi: 10.30507/jmsp.2025.490795.2771

طراحی و اعتباریابی الگوی جذب و نگهداشت نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران در راستای تحقق برنامه هفتم توسعه^۱

علی آزادمرد^۱  امید اردلان^۲  نبی‌اله دهقان^۳ 
جمشید صالحی صدقیانی^۴  میثم چگین^۵ 

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. a.azadmard@iau.ac.ir
۲. دانشیار، گروه منابع انسانی، دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، تهران، ایران (نویسنده مسئول). O.ardalan@casu.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران. Drnabideghan@gmail.com
۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. Salehisedghyani@srbiau.ac.ir
۵. استادیار، گروه خط‌مشی‌گذاری و اداره امور عمومی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. Chegin@ut.ac.ir

چکیده

ماده ۹۸ سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه بر جذب و بازگشت نخبگان تأکید دارد. از این‌رو، هدف این پژوهش طراحی الگویی برای جذب و نگهداشت نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران در راستای تحقق برنامه هفتم توسعه است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی - توسعه‌ای و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی - اکتشافی و از نوع آمیخته (کیفی - کمی) است. روش جمع‌آوری اطلاعات مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA و همچنین، پرسش‌نامه از خبرگان طی دو دور پانل دلفی با استفاده از نرم‌افزار SPSS است. بر این اساس، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند - قضائتی، ترکیبی از ۸ نفر از جامعه آماری هیئت علمی مراکز مطالعاتی ارتش و ۴ نفر از جامعه آماری مدیران خبره بنیاد ملی نخبگان به‌عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. نتایج نشان داد که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جذب نخبگان متشکل از ۲ بُعد، ۵ مؤلفه و ۲۶ شاخص و نگهداشت نخبگان متشکل از ۲ بُعد، ۴ مؤلفه و ۱۶ شاخص است که می‌تواند الگوی جذب و نگهداشت نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی را نمایش دهد؛ بنابراین، از دیدگاه خبرگان ابعاد؛ ویژگی‌ها (برند) کارفرمایی دانشی، کاربست فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، عوامل انگیزشی و عوامل سازمانی نقش تأثیرگذاری بر جذب و نگهداشت نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران دارند.

کلیدواژه‌ها: جذب نخبگان، نگهداشت نخبگان، مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران، بنیاد ملی نخبگان، برنامه هفتم توسعه.

طبقه‌بندی JEL: -

۱. مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال است.

شاپای الکترونیک: ۲۳۴۵-۲۵۵۲ / پژوهشکده تحقیقات راهبردی / فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان

 10.30507/jmsp.2025.490795.2771



مسئولیت مقاله از نظر محتوای علمی و نظریات مطرح شده در متن آن، به عهده نویسندگان و یا نویسنده مسئول مقاله است و مورد تأیید / عدم تأیید صاحب امتیاز نشریه سیاست‌های راهبردی و کلان نیست.

آزادمرد، علی؛ اردلان، امید؛ دهقان، نبی‌اله؛ صالحی صدقیانی، جمشید و چکین، میثم (۱۴۰۴). طراحی و اعتباریابی الگوی جذب و نگهداشت نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران در راستای تحقق برنامه هفتم توسعه. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۱۳(۵۲)، e232802.
doi: 10.30507/jmsp.2025.490795.2771

مقدمه

قانون برنامه هفتم نقش مهمی در توسعه پایدار فناوری‌های نوین دارد. در واقع، اگرچه در مدت اجرای شش قانون برنامه توسعه، ارکان دفاعی و نظامی همواره مورد توجه بوده؛ اما در برنامه هفتم توسعه، رویکردها به مسائل نظامی و دفاعی از سازوبرگی «فناورانه‌تر» روبه‌رو شده است (روزنامه همشهری، ۱۴۰۱/۰۷/۱۰ - کد خبر، ۸۶۰۳)، رویکردهایی که ایران را باید تبدیل به «تولیدکننده تجهیزات نظامی و دفاعی مبتنی بر فعالیت‌های دانش‌بنیان» نماید. تحقق این امر بدون وجود نخبگان علمی میسر نخواهد شد (منوریان و دیگران، ۱۳۹۶). در این راستا، در ماده ۹۸ از فصل ۲۰ قانون برنامه هفتم توسعه بر جذب و بازگشت نخبگان و نقش‌آفرینی آنان در چرخه خدمت به کشور تأکید شده است (سیاست‌های کلی برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران، ۱۴۰۳). این در حالی است که با وجود آیین‌نامه‌های متعددی که در حوزه جذب و نگهداشت نخبگان همچون (آیین‌نامه جذب و نگهداری سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه‌های اجرایی، مصوب؛ ۱۴۰۰) ابلاغ شده؛ اما در واقعیت چنین آیین‌نامه‌هایی کمکی به جذب و نگهداشت بسیاری از نخبگان در کشور و ایجاد انگیزه و امید به آینده در آنها ایجاد نکرده است (فلاح‌نیا و نصیری، ۱۴۰۱). در این میان عوامل و مسائل زیادی وجود دارند که باعث دلسرد شدن و مهاجرت نخبگان شده است. از جمله این مسائل می‌توان به بالابودن نرخ تورم، پایین‌بودن سطح رفاه اجتماعی، بیکاری، امنیت شغلی و نقش کم‌رنگ نخبگان در اداره کشور اشاره کرد که موجب تشدید نارضایتی‌های اقتصادی و اجتماعی و نهایتاً تقویت میل به مهاجرت در ایران شده است (موسوی‌راد و قدسیان، ۱۳۹۴).

در این زمینه، گزارش سالیانه دفتر برنامه‌ریزی و نظارت بنیاد ملی نخبگان نشان می‌دهد که شیوه‌های به‌کارگیری شده برای هدایت و به‌کارگیری اجتماع نخبگانی در کشور چندان اثربخش نبوده و نرخ بازگشت سرمایه انسانی (میزان به‌کارگیری نخبگان در کشور) کم‌تر از ۲۷ درصد برآورد شده است (به نقل از شریفی؛ ذوالقدر و جعفری پایبندی، ۱۴۰۰).

نتایج مطالعات و گزارش‌های علمی و آماری برخی محققان نیز، بر مهاجرت نسبت قابل‌توجهی از نخبگان علمی به خارج از کشور دلالت دارد. مطابق آمار ارائه شده توسط رصدخانه مهاجرت ایران تعداد دانشجویان در خارج از کشور طی

سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۸ میلادی با رشدی تقریباً ۳ برابری همراه بوده است و از ۱۷۴۴۷ نفر در سال ۲۰۰۰ به ۵۶۳۷۶ نفر در سال ۲۰۱۸ افزایش یافته است (رصدخانه مهاجرت ایران، ۱۳۹۹).

همچنین، طبق گزارش شاخص جهانی رقابت‌پذیری استعداد در سال ۲۰۲۳، ایران رتبه ۱۱۶ شاخص جهانی رقابت‌پذیری استعداد را در میان ۱۳۴ کشور مورد مطالعه کسب کرده است. وضعیت نامناسب ایران در زیر شاخص‌های جهانی رقابت‌پذیری استعداد که شامل: (جذب، رتبه ۱۳۴؛ توانمندسازی، رتبه ۱۱۴؛ نگهداشت، رتبه ۱۰۴؛ مهارت‌های فنی و حرفه‌ای، رتبه ۹۷؛ رشد، رتبه ۹۶؛ مهارت‌های دانش جهانی، رتبه ۷۸)؛ کاملاً محسوس است. همان‌طور که مشاهده می‌گردد جایگاه نامناسب ایران در زیر شاخص‌هایی مانند جذب و نگهداشت نیروی انسانی نخبه به مهاجرت نخبگان از کشور اشاره دارد (سجادی، ۱۴۰۳).

براین اساس، خروج این سرمایه‌های عظیم انسانی از کشور که سال‌ها هزینه و زمان صرف پرورش و رشد آن‌ها شده است، می‌تواند صدمات و لطمه‌های جبران‌ناپذیری بر توسعه و پیشرفت کشور در همه عرصه‌های علمی، فناوری، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و امنیتی وارد آورد. از این رو تا زمانی که ظرفیت جذب و نگهداشت این قشر در کشور مهیا نباشد، یا با هدررفت سرمایه‌های انسانی در داخل روبه‌رو خواهیم شد و یا بخشی بر اثر فشارهای اقتصادی و اجتماعی از کشور خارج خواهند شد؛ اما نکته حائز اهمیت این است که سازمان‌های دولتی ایران نیز با چالش‌های تأمین نیروی خیره، افزایش نرخ خروج و عدم ماندگاری آنان، ناتوانی یا ضعف در جذب و نگهداشت کارکنان دانشی روبه‌رو هستند (حسینی و دیگران، ۱۴۰۲). در این زمینه، سازمان‌های نظامی نیز به‌عنوان جزئی از سازمان‌های دولتی با چالش‌های وضعیت بازار نیروی کار، تضاد بین ارزش‌های نظامی و ارزش‌های حاکم در جامعه، محتوای شغل نظامی و مدیریت فرایندهای اصلی شامل؛ جذب، انتخاب، ارزیابی، انتقال و نگهداشت مواجه‌اند (Schreurs & Syed, 2014; NATO Task Group, 2007). در این راستا، در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران، ضعف در جذب حداکثری نیروهای نخبه‌کشی (پوردستان؛ سیفی و صادقی نسب، ۱۴۰۰، ص. ۲۴۳)، موجب چالش‌هایی در هدایت و راهبری کلان پژوهش‌های ارتش، ثمردهی اندک تحقیقات، گله و شکایت برخی فرماندهان از وضعیت پژوهش‌های ارتش (دهقان، ۱۴۰۱) و موقعیت تدافعی توسعه پژوهش‌های دفاعی شده است (ولی‌وند زمانی، ۱۳۹۵).

علاوه بر این، درصد قابل توجهی از شرکت‌ها و سازمان‌ها در نگهداشت استعدادها خود موفق نیستند (Collings & Mellahi, 2009; Ready & Conger, 2007). همچنین، نگهداشت نخبگان کارآمدی لازم را در سازمان‌ها ندارد و چالش‌هایی را در فرایند نگهداشت ایجاد نموده است (افجه و صالح غفاری، ۱۳۹۲). در این زمینه، در سازمان‌های نظامی تمایل کارکنان متخصص و فنی به ترک خدمت، سطح نیروی انسانی سازمان را کاهش می‌دهد؛ مسئله‌ای که می‌تواند اثربخشی عملیات و امنیت ملی را به خطر بی‌اندازد (کریمی طاهر و دیگران، ۱۴۰۰). همچنین، بررسی‌های میدانی نیز حاکی از این است که پایین بودن کیفیت خدمات رفاهی، نامناسب بودن وضعیت مسکن شخصی کارکنان، پایین بودن درآمدهای اختصاصی (صادقی‌نسب، ۱۴۰۱) بر نگهداشت کارکنان سازمان‌های نظامی تأثیرگذار بوده است.

افزون بر این‌ها، در پژوهش‌های علمی در زمینه آسیب‌شناسی طرح جذب و نگهداری قشر نخبگان، نتایج نشان داد که ملاک‌ها و معیارهای شناسایی و انتخاب نخبگان، از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست (میرسپاسی و دیگران، ۱۳۸۹). همچنین، سایر پژوهشگران پیشین یا به شناسایی مؤلفه‌های جذب (اردلان؛ پورصفوی و حیدری، ۱۴۰۱؛ کرامتی‌تولایی؛ دعایی و کاظمی، ۱۴۰۱؛ عسگری و دیگران، ۱۳۹۹؛ مولایی و خورشیدی، ۱۳۹۹؛ خیبریان و دیگران، ۱۴۰۲؛ رمضانخانی؛ خورشیدی و حمیدی‌فر، ۱۴۰۰؛ اردلان و الوانی، ۱۳۹۷؛ بیگلری و طاهریان، ۱۳۹۵؛ دوستار و دیگران، ۱۳۹۲؛ مقیمی و معمارزاده طهران، ۱۳۹۹؛ مقیمی؛ معمارزاده طهران و البرزی، ۱۳۹۷؛ منوریان و دیگران، ۱۳۹۶؛ Luo & Zhu, 2023) و یا به شناسایی مؤلفه‌های نگهداشت (نوده‌فراهانی؛ سیدنقوی و محرابی، ۱۴۰۲؛ ضیایی و نرگسیان، ۱۴۰۲؛ معینیان و دیگران، ۱۴۰۰؛ سرافراز؛ معمارزاده طهران و حمیدی، ۱۳۹۸؛ افجه و صالح غفاری، ۱۳۹۲؛ Haque, 2023) و برای قشر نخبگان بالفعل همچون؛ اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها، کارکنان سازمان‌ها، دانشجو، معلمان و پزشکان که هم‌اکنون در استخدام سازمان‌ها هستند، پرداخته‌اند. براین اساس، خلاء پژوهش‌های پیشین این است که به طراحی الگوی جذب و نگهداشت نخبگان به صورت مجزا و نظام مند و برای قشر «نخبگان تحت حمایت بنیاد ملی نخبگان» که در بدو ورود به سازمان‌ها می‌باشند و به عنوان نخبگان بالقوه محسوب می‌گردند، پرداخته نشده و این مسئله مورد توجه پژوهشگران حوزه منابع انسانی نبوده است. براین اساس، باید ساختار و معماری منابع انسانی متمایزی که بر مدیریت نیروهای نخبه و با استعداد تمرکز دارد، طراحی نمود (مقیمی و معمارزاده طهران، ۱۳۹۹).

براین اساس، طراحی الگوی جذب و نگهداشت با تمرکز بر «نخبگان تحت حمایت بنیاد ملی نخبگان» که در بدو ورود به دستگاه‌های اجرایی و به‌ویژه برای مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران، امری مهم و ضروری است که ضمن توسعه معیارهای جذب و نگهداشت نخبگان، موجب ارتقاء سطح توانمندی‌های علمی و فناورانه ارتش جمهوری اسلامی، بهبود وضعیت اشتغال نخبگان و درنهایت به سیاست‌گذاران کلان حوزه دفاعی، امنیتی و علمی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در خصوص نخبگان یاری می‌دهد. بنابراین، پرسش اصلی این پژوهش عبارت است از: الگوی جذب و نگهداشت نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی در راستای برنامه هفتم توسعه چگونه است؟ در این زمینه پرسش‌های فرعی این پژوهش عبارت‌اند از:

- جذب و نگهداشت نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی در راستای قانون برنامه هفتم توسعه شامل چه ابعادی هستند؟
- جذب و نگهداشت نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی در راستای قانون برنامه هفتم توسعه شامل چه مؤلفه‌هایی هستند؟
- جذب و نگهداشت نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی در راستای قانون برنامه هفتم توسعه شامل چه شاخص‌هایی هستند؟
- آیا الگوی طراحی شده برای جذب و نگهداشت نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران در راستای قانون برنامه هفتم توسعه از اعتبار لازم برخوردار است؟

۱. چهارچوب نظری

۱-۱. مفهوم‌شناسی نخبه

نخبه، فردی است که بر اساس تخصص و مهارت‌هایی که از آموزش و تجربیات کسب نموده، فعالیت‌هایی انجام دهد که ارزش افزوده در محیط کسب‌وکار برای کارفرما و در سطح ملی برای کشور داشته باشد (Parker, Lortie & Allesina, 2010). همچنین، به استناد ماده ۴ سند راهبردی بنیاد ملی نخبگان ایران، نخبه به فرد اثرگذار در تولید علم و فناوری، مدیریت کشور و رشد و توسعه علمی کشور گفته می‌شود (سند راهبردی در امور نخبگان، ۱۳۹۱).

۱-۲. مفهوم‌شناسی جذب

اهداف اولیه سیستم منابع انسانی در سازمان‌ها؛ جذب، ایجاد انگیزه و نگهداشت کارکنان با استعداد است (Katz & Kahn, 1978). در واقع، یکی از مؤلفه‌های مهم در

چرخه مدیریت منابع انسانی از بدو ورود کارکنان تا خروج ایشان از سازمان، مؤلفه جذب است. شاید بتوان بیان کرد که جذب زیربنایی‌ترین مؤلفه مدیریت منابع انسانی است. چراکه اگر سازمان به‌درستی و بر اساس نیاز واقعی خود، اقدام به جذب نماید و بدون داشتن اصول و معیارهایی برای جذب، افرادی را جذب سازمان نماید، همواره با چالش بزرگ مواجه است و با هر آموزش و توسعه و پرداخت حقوقی، نمی‌تواند به اهداف خود دست یابد.

ساکس^۱ (۲۰۰۸) با تأکید بر اهمیت راهبردی عملکرد جذب، تعریف ذیل را ارائه نمود: «جذب شامل؛ اقدامات و فعالیت‌هایی است که توسط یک سازمان به‌منظور شناسایی و جذب افرادی به سازمان انجام می‌شود که توانایی کمک به اهداف راهبردی سازمان را دارند. به‌ویژه، چنین فعالیت‌هایی باید مجموعه‌ای از داوطلبان مطلوب را ایجاد کند که علاقه و جذب آنها به سازمان به‌عنوان یک کارفرما؛ احتمال پذیرش پیشنهاد شغلی را افزایش دهد». از این‌رو، زیرسیستم جذب، به‌عنوان یکی از فرایندهای مدیریت منابع انسانی در مراحل اولیه خود عمدتاً شامل درج آگهی‌های شغلی همراه با برخی اقدامات تبلیغاتی برای جذب کارکنان بود؛ اما، امروزه این درک از جذب به دلایلی تغییر کرده است؛ اول، به‌دلیل کمبود کارکنان ماهر، مفهوم جذب اکنون با منبع‌یابی فعال و راهبردهای بازاریابی مختلف مانند؛ ویژند(برند) کارفرما و تجربه داوطلب نیز همراه است (Rohrlack, 2019; Trost, 2020). دوم، امروزه خیلی از داوطلبان شغل، وقت خود را در فضاهای دیجیتال می‌گذرانند، تعداد کاربران فعال رسانه‌های اجتماعی در سراسر جهان ۳/۲ میلیارد نفر می‌رسد (Kemp, 2018). در این زمینه، اگر سازمان‌ها بخواهند استعدادهایی را جذب نمایند که بیش‌ترین زمان خود را در فضای دیجیتال می‌گذرانند، باید در آن فضا، با فناوری‌ها و ابزارهای دیجیتالی، حضور فعال داشته باشند. در جدول ۱ خلاصه‌ای از الگوهای جذب منابع انسانی ارائه شده است.

جدول (۱): خلاصه‌ای از الگوهای جذب منابع انسانی

ابعاد الگو	پژوهشگر / پژوهشگران	الگوهای جذب
پیشینه تحصیلی، هویت‌شناسی، اجتماعی و مهارتی	رمضانخانی و دیگران، ۱۴۰۰	دانشجو معلم دانشگاه فرهنگیان
اعتقادی، علمی آموزشی، پژوهشی و فناوری، خدماتی، مشاوره‌ای، رشد حرفه‌ای، توانایی‌های بلوغی و توانایی‌های رهبری	عسگری و دیگران، ۱۳۹۹	اعضای هیئت علمی دانشگاه فنی و حرفه‌ای
فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی - قانونی، جاذبه‌های شغلی، جاذبه‌های سازمانی، جاذبه‌های فرهنگی، جاذبه‌های آرمانی	مقیم و معمارزاده تهران، ۱۳۹۹	کارکنان سازمان‌های دولتی ایران
فردی و شخصیتی، دینی اعتقادی، علمی، پژوهشی، خدماتی و مشاوره‌ای	مولایی و دیگران، ۱۳۹۹	اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان

۳-۱. مفهوم‌شناسی نگهداشت

امروزه نگهداشت کارکنان، به سبب افزایش رقابت، به اولویت اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است (Rakhra, 2018). مدیریت سازمان پس از جذب، وظیفه دشوارتری دارد و آن نگهداشت منابع انسانی است. نگهداشت فرایندی است که در آن کارکنان ترغیب می‌شوند تا در حداکثر دوره زمانی و یا تا اتمام پروژه در سازمان باقی بمانند Bidisha (Lahkar & Mukulesh, 2013). از این رو، نگهداشت استعدادها را می‌توان به‌عنوان یک برنامه راهبردی توسط سازمان‌ها برای جلوگیری از خروج کارکنان با استعداد خود توصیف کرد (Ott, Tolentino & Michailova, 2018).

از دیدگاه فرانک، فینگان و تیلور^۱ (۲۰۰۴) نگهداشت استعدادها عبارت است از: «تلاش سازمان‌ها برای حفظ کارکنان نخبه به‌منظور تحقق اهداف فردی و سازمانی». در جدول ۲ خلاصه‌ای از الگوهای کلیدی نگهداشت منابع انسانی بیان شده است:

1. Frank, Finnegan & Taylor

جدول (۲): الگوهای کلیدی نگهداشت منابع انسانی

ابعاد الگو	پژوهشگر / پژوهشگران	الگوی نگهداشت
سازمانی، فردی، روانی و شغلی	سرافراز و دیگران، ۱۳۹۸	کارکنان سازمان‌های دولتی ایران
عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی	معینیان و دیگران، ۱۴۰۰	کارکنان دانشی شرکت‌های دانش بنیان تولیدی
مدل شامل دو جزء اصلی مدیریت کارکنان دانشی و واکنش‌گری به کارکنان دانشی می‌باشد و ۸ عامل (مدیریت شایستگی، مدیریت هوشمند سرمایه فکری، مدیریت دانش، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد، ایجاد محیط اخلاق، مدیریت صلاحیت و تأمین فرصت شغلی)	نوده فراهانی و دیگران، ۱۴۰۲	منابع انسانی سازمان‌های دانش بنیان
مقوله محوری، بسترهای حمایتی فردی و سازمانی، زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی، موانع فردی و شغلی و سازمانی، نتایج و پیامدهای فردی و سازمانی	ضیائی و نرگسیان، ۱۴۰۲	کارکنان نسل (Z) سازمان‌های دولتی

۲. پیشینه تحقیق

خیبریان؛ الوانی؛ آذر و سیدنقوی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری» به این نتیجه رسیدند که جذب نخبگان در نظام اداری با ترکیب بهینه دو دسته از عوامل ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های نخبگان فراهم می‌گردد.

اردلان؛ پورصفوی و حیدری (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اعتبارسنجی پیشران‌های جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح» به یک الگوواره‌ای دست یافتند که در این الگو؛ شرایط علی جذب نخبگان شامل؛ شرایط ساختاری، شرایط رفتاری و شرایط زمینه‌ای است، پیشران محوری در جذب نخبگان اشتیاق به خدمت در بین نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای است،

بسترسازهای جذب نخبگان؛ بسترسازهای تسهیل‌گر و بسترسازهای انگیزشی، عوامل زمینه‌ای شامل؛ عوامل تعدیل‌گر درون‌سازمانی و عوامل تعدیل‌گر برون‌سازمانی، راهبردهای جذب نخبگان شامل راهبردهای قانونی - ساختاری و راهبردهای فرهنگی و اعتقادی و درنهایت پیامدهای جذب نخبگان شامل جذب و گزینش اثربخش نخبگان و بهبود کیفی و افزایش اثربخشی استفاده از نخبگان هستند.

رضانخانی، خورشیدی و حمیدی‌فر (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی جذب دانشجو معلم در دانشگاه فرهنگیان» به این نتیجه دست یافتند که الگوی جذب دانشجو معلم در دانشگاه فرهنگیان شامل ابعاد؛ اعتقادی، مهارتی، اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی، اجتماعی، هویت‌شناسی و پیشینه تحصیلی هستند.

لیو و ژو^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر جذب استعداد های برتر علمی و فناوری به شهرهای توسعه یافته چین» به این نتیجه رسیدند که عوامل سطح جاذبه اکولوژیکی شهری، سیستم خدمات عمومی خوب، سکوی (پلتفرم) مدیریتی استاندارد، سطح توسعه اقتصادی، کیفیت محیط زندگی، خدمات بهداشت عمومی، امنیت اجتماعی، سطح علمی و توسعه فناوری، اهمیت به ارزش استعدادها و متولیان نوآوری آموزشی، محیط اکولوژیکی انسانی بر جذب استعداد های برتر علمی و فناوری به شهرهای توسعه یافته چین تأثیر دارند.

آلمیدا و سانتوس^۲ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «جذابیت سازمانی عاملی برای جذب داوطلبان نظامی به ارتش پرتغال» به این نتیجه دست یافتند که عوامل جذب و انتخاب دیجیتال، گمیفکشن (بازی‌وارسازی) در جذب، هوش مصنوعی در جذب، تصویر و شهرت و جذابیت سازمان نیروهای مسلح، ارتباطات با مدارس و مؤسسات آموزشی، شناخت ویژگی‌های داوطلبان از لحاظ ترجیحات، ارزش‌ها، نگرش‌ها، انگیزه‌ها و انتظارات آنان، ویژگی‌ها (برند) کارفرمایی، تبلیغ فعالیت‌های نظامی از طریق شبکه‌های اجتماعی / اینترنت و تبلیغات دهان‌به‌دهان (شفاهی)، انعطاف‌پذیری کم و عدم سازگاری مدل استخدام فعلی با تغییرات، جذب هدفمند با در نظر گرفتن سطح تحصیلات بالاتر داوطلبان جهت جذب داوطلبان تأثیر گذارند.

هدایتی‌فر؛ مقدم؛ رستگار و شفیع نیک‌آبادی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «مدل پیش‌بینی نگهداشت اعضای هیئت علمی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های نظامی)» به این نتیجه رسیدند که مدل نگهداشت اعضاء هیئت علمی شامل

1. Luo & Zhu

2. Almeida & Santos

راهبردها (پرداخت‌ها، کاهش بروکراسی، افزایش روحیه میهن‌دوستی، آگاه‌سازی از پیامدهای خروج نخبگان، شرایط علی (فرصت‌های رشد و پژوهش، منزلت، دورکاری و ساعات کاری شناور، تعادل کار و زندگی)، عوامل مداخله‌گر (بستر فرهنگی، مالی، سیاسی و اجتماعی)، عوامل زمینه‌ای (تورم، رانت و فساد اداری، تبعیض‌های اجتماعی، عدم وجود شایسته‌سالاری) و پیامدها (رضایت شغلی، افزایش کیفیت تدریس، درآمد‌های دانشگاه و بازدهی) هستند.

کریمی‌طاهر؛ معمارزاده طهران؛ میرسپاسی و منصور مؤمنی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر نگهداشت دانشگران در مراکز علمی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران با رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی فازی» به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی منقطع، سبک رهبری و فرماندهی تحول‌آفرین، فرصت‌های پیشرفت و توسعه شغلی، جبران خدمات و شهرت سازمانی به ترتیب بالاترین رتبه را در نگهداشت دانشگران کسب کردند.

هایکو^۱ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «نگهداشت کارکنان فناوری در هند؛ مروری بر ادبیات موجود» به این نتیجه دست یافتند که عوامل فرصت‌های رشد، فرصت‌های آموزشی و یادگیری، رضایت از جبران خدمات، رضایت از ارتباطات، رضایت شغلی، پایبندی عاطفی، شناختی و فیزیکی کارکنان، ارزیابی عملکرد، حمایت سرپرستی درک شده، تعادل کار و زندگی، مشارکت کاری، مشاوره مالی، حمایت سازمانی درک شده، محیط کاری (شاد، خلاقیت‌محور)، همکاری هم‌تایان، رفتار شهروندی سازمانی و برنامه‌های رفاهی بر نگهداشت کارکنان فناوری محور تأثیر دارند.

در جدول ۳ خلاصه‌ای از شاخص‌های استخراج شده از پیشینه داخلی و خارجی پژوهش در زمینه جذب و نگهداشت منابع انسانی بیان شده است.

جدول (۳): شاخص‌های استخراج شده از پیشینه جذب و نگهداشت منابع انسانی

مفهوم	شاخص‌های استخراج شده جذب و نگهداشت منابع انسانی	پژوهشگر / پژوهشگران
جذب و نگهداشت	مؤلفه‌های جذب: عملیات نیرویابی استعدادیابی، عملیات داوطلب، عملیات انتخاب، عملیات توزیع مؤلفه‌های نگهداشت: رهبری، راهنمایی و مشاوره، ایمنی و بهداشت، کیفیت زندگی، حمایت سازمانی،	عظیمی قادیکلانی؛ طبری؛ باقرزاده و موسوی، ۱۴۰۱

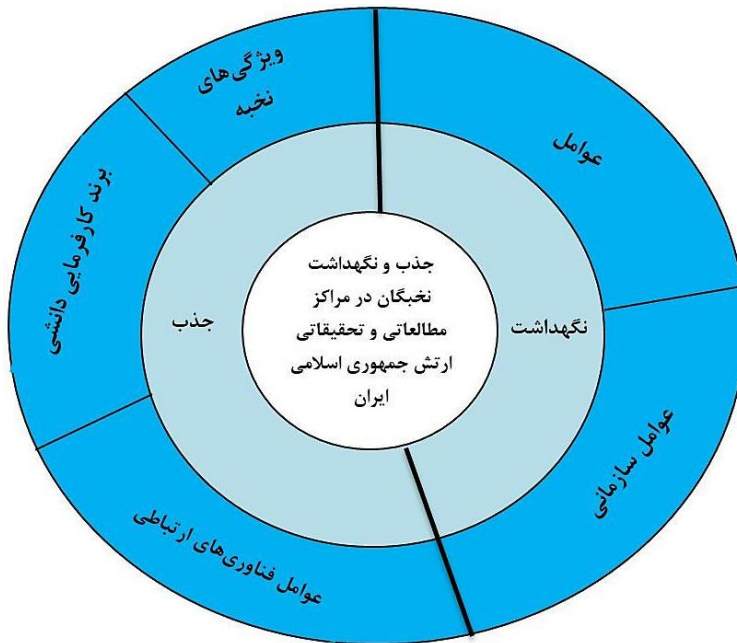
مفهوم	شاخص‌های استخراج شده جذب و نگهداشت منابع انسانی	پژوهشگر / پژوهشگران
	نظام جبران خدمات، عملیات اجتماعی کردن منابع	
جذب	عوامل سازمان دهنده، عوامل فنی، عوامل انسانی، عوامل ارزشی	کرامتی تولایی و دیگران، ۱۴۰۱
جذب	فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی - قانونی، جاذبه‌های شغلی، جاذبه‌های سازمانی، جاذبه‌های فرهنگی، جاذبه‌های آرمانی	مقیمي و معمارزاده طهران، ۱۳۹۹
جذب و نگهداشت	جذب (به‌گزینی، باورها، کارآمدی)؛ نگهداری (اجتماعی، سازمانی، شغلی)	نوبهاری؛ چرابین؛ کریمی و زنده‌دل، ۱۳۹۹
جذب	شایسته‌سالاری، تسطیح دیوان‌سالاری جذب، ربایش نخبگان سازمان‌های رقیب، تکریم و توجه مادی و معنوی نخبگان	مقیمي و دیگران، ۱۳۹۷
جذب	مسائل اعتقادی و معنوی، انگیزه‌های درونی و انقلابی، منزلت اجتماعی، امتیازات قانونی، آسان بودن جذب و مراحل پذیرش، مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها، ادامه و گسترش فعالیت‌های علمی - آموزشی و پژوهشی	بیگلری و طاهریان، ۱۳۹۵
نگهداشت	عوامل فرهنگی، سازمانی، دولتی	توکل‌نژاد؛ جزنی؛ معمارزاده طهران و افشار کاظمی، ۱۳۹۵
نگهداشت	عوامل سازمانی، عوامل شغلی، سازوکارهای نگهداشت	شاطری؛ ابیلی؛ رضاییان؛ قلی‌پور و مرادفام، ۱۳۹۴
جذب	شایستگی و توانایی‌های شخصی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی، دارا بودن امتیازات ویژه	میرکمالی؛ حاج خزینه و ابراهیمی، ۱۳۹۴
نگهداشت	فضای پژوهش، حاکمیت فضای علمی، فضای آموزش و یادگیری، تأکید بر شایسته‌گزینی،	حسینقلی‌پور و امیری، ۱۳۹۸

مفهوم	شاخص‌های استخراج شده جذب و نگهداشت منابع انسانی	پژوهشگر / پژوهشگران
	شرایط کاری، سازوکارها و فرایندها، حمایت سازمانی، محیط کار و فضای فرهنگی دانشگاه	
جذب و نگهداشت	جذب: ایده‌محوری و ساختار شکنی، جذب استعدادیاب، عدالت‌محور، مطابقت معیارها و مکان‌های جذب با اهداف راهبردی نگهداشت: توسعه و پرورش استعدادها، جان‌نشین‌پروری تجربی، ایجاد فرصت‌های برابر رشد، وابستگی مالی	رضاییان؛ کاظم صداعی؛ قره‌چه و حاجی کریمی، ۱۳۹۷
جذب و نگهداشت	شاخص ویژند(برند) و شهرت دانشگاه، الگو بودن در شبکه دانشگاهی	تقی‌زاده یزدی؛ طهماسبی؛ امامت و دهقان، ۱۳۹۷
جذب	ویژند(برند) و شهرت دانشگاه، ارزش و فرهنگ دانشگاه، جو تدریس و آموزش	بامداد صوفی و امامت، ۱۳۹۷
نگهداشت	اهتمام جدی به شایسته‌سالاری در انتصابات و جایابی‌ها، سیستم‌های اجباری برای به‌کارگیری نخبگان، آزادی عمل بیش‌تر به نخبگان، دوری از سلیقه‌محوری، سیستم‌های حمایتی (مالی و غیرمالی)، بهبود ارتباطات با جامعه جهانی، تشکیل بانک اطلاعاتی نخبگان	رمضانی؛ میرسپاسی؛ البرزی و نوانبخش، ۱۳۸۸
نگهداشت	توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن، توسعه سازمانی	افجه و غفاری، ۱۳۹۲
نگهداشت	عدالت‌محوری، شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی، رشد معنوی منابع انسانی، عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات	محمدی و پورکیانی، ۱۳۹۳
جذب	تقویت ویژند(برند)سازي کارفرما، ارائه بسته‌های پاداش و مزایای رقابتی، سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان، استفاده از فناوری برای جذب نیروی انسانی، همکاری با مؤسسات آموزشی، ارائه	Anika, 2024

پژوهشگر / پژوهشگران	شاخص‌های استخراج شده جذب و نگهداشت منابع انسانی	مفهوم
	ترتیب‌های کاری انعطاف‌پذیر، تأکید بر فرصت‌های رشد حرفه‌ای	
Vikas; Mathur; Adavi; Shaik & Seshachalam, 2024	برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار، ویژند(برند) کارفرما، منبع‌یابی فعال، آگهی‌های شغلی نوآورانه، استفاده از فناوری، کانال‌های منبع‌یابی مختلف، همکاری با مدیران استخدام، مصاحبه رفتاری، ابزارها و آزمایش‌های ارزیابی، تجربه داوطلب، بهبود و ارزیابی مستمر، برنامه‌های ارزیابی کارکنان	جذب
Masood; Mushtaq; Channa & Mushtaq, 2023	عدالت سازمانی (عدالت توزیعی)، تعادل بین کار و زندگی (تعادل زمانی)، فرهنگ سازمانی (فرهنگ قبیله‌ای)، پاداش (جبران مستقیم)	جذب و نگهداری
Mabena, 2023	نوآوری دیجیتال، از بین بردن شکاف دیجیتال، محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر، برنامه‌های تحرک شغلی، غنی‌سازی شغل، ایجاد سبک‌های مدیریتی مناسب، همکاری با مؤسسات علمی، طراحی عناوین شغلی جذاب، ساختاردهی مجدد مزایا، کار از راه دور، ساعات کاری انعطاف‌پذیر، پذیرش فناوری، مزایای انعطاف‌پذیر، ایجاد محیط‌های کاری یکپارچه، بهبود برندسازی	جذب و نگهداری
Puteh & Nuralieya, 2023	حقوق و مزایا، روابط بین‌فردی، شرایط کاری، قدردانی، پیشرفت شغلی و موفقیت، شرایط کار	نگهداشت
Nadeem & Malik, 2021	پاداش‌ها، حمایت سرپرست، فرصت‌های پیشرفت شغلی، ویژگی‌های شغلی، تضاد کار و زندگی	نگهداشت
Tourangeau; Saari; Patterson; Ferron; Thomson; Widger & MacMillan, 2013	ویژگی‌های بیرونی محتوای شغلی (استقلال، تنوع نقش، همسو با انتظارات تحصیلی)، ویژگی‌های شخصی (توانایی ایجاد تعادل کار و زندگی)، محیط کاری و حمایت سازمانی، کیفیت رهبری، حمایت سازمانی، توانمندسازی، کیفیت روابط با همکاران، کفایت حقوق و پاداش، رضایت شغلی، رضایت از	نگهداشت

پژوهشگر / پژوهشگران	شاخص‌های استخراج شده جذب و نگهداشت منابع انسانی	مفهوم
		فرصت ارتقاء، استخدام تمام‌وقت
Adeosun & Ohiani, 2020	حقوق، نام تجاری، مرجع‌بودن، امنیت شغلی، دیجیتالی کردن، استفاده از رسانه‌های اجتماعی، رسانه‌های سنتی، مصاحبه برخط، مصاحبه فیزیکی	جذب
Verhagen, 2005	عوامل جو تدریس و آموزش، توسعه حرفه‌ای و شخصی، شرایط کاری، موقعیت و شهرت دانشکده، ارزش‌ها و فرهنگ دانشکده، جو پژوهشی، محیط کاری	جذب و نگهداری
Grigorov, 2020	جذب: دفاتر شغلی، تبلیغات در تلویزیون، اینترنت و مطبوعات، تبلیغات شفاهی (دهان‌به‌دهان)، اعطای پاداش بدو ورود نگهداشت: مسکن کارکنان، ارزیابی و تشویق، شرایط کار و پیشرفت شغلی، آموزش و تربیت، پاداش‌های هدفمند، خدمت با ساعات کاری منعطف	جذب و نگهداری
Sharer; Jones; Morris; Harpel; Miesle & Dixon, 2016	حمایت و تعادل بین کار و زندگی، اجتماعی کردن موفق کارکنان، توجه به سلامت و نگهداری طراوت و شادابی کارکنان، اعطای اوراق قرضه رسمی و غیررسمی در محل کار، دادن فرصت‌های مطالعاتی و شرکت در مجامع بین‌المللی	جذب و نگهداشت
Tung; Paik & Bae, 2013	سیستم‌های جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد	نگهداشت

همان‌طور که در پیشینه پژوهش مشاهده گردید، فرایندهای مدیریت منابع انسانی شامل جذب، نگهداشت و توسعه هستند. ضعف پژوهش‌های پیشین این است که به طراحی این فرایندها به‌طور مجزا و نظام‌مند نپرداخته‌اند که در این پژوهش به طراحی الگوی جذب و نگهداشت با تمرکز بر نخبگان تحت حمایت بنیاد ملی نخبگان پرداخته می‌شود. براین اساس، با مطالعه عمیق پیشینه پژوهش و کسب نظر از استادان راهنما و مشاور، چهارچوب مفهومی پژوهش به شکل ۱ ارائه گردید.

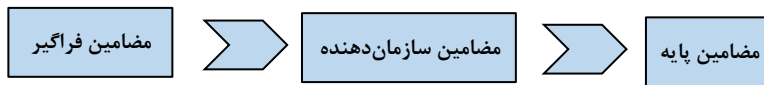


شکل (۱): چهارچوب مفهومی پژوهش

۳. روش پژوهش

مطالعه حاضر، مطالعه‌ای کاربردی از نوع توسعه‌ای است که برای طراحی الگوی جذب و نگهداشت نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی انجام شد. همچنین، بر حسب ماهیت و روش پژوهش توصیفی بوده و با عنایت به اینکه محقق به دنبال الگوسازی جذب و نگهداشت نخبگان است؛ بنابراین روش پژوهش از نوع اکتشافی است. ابزار گردآوری داده‌ها، مرور نظامند ادبیات پژوهش و سپس تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA و اعتبارسنجی داده‌ها از طریق خبرگان صورت گرفت. براین اساس پژوهش حاضر در دو مرحله (کیفی و کمی) پایه‌ریزی گردید. در مرحله کیفی، محقق در تلاش نمود با استفاده از روش تحلیل مضمون به استخراج مضامین فراگیر (ابعاد)، مضامین سازمان‌دهنده (مؤلفه‌ها) و مضامین پایه (شاخص‌ها)، جذب و نگهداشت نخبگان از طریق مرور نظامند ادبیات بپردازد و الگوی مفهومی اولیه را ارائه دهد. در مرحله کمی، الگوی مفهومی اولیه پژوهش با استفاده از روش پیمایشی و با در نظر گرفتن شرایط ارتش جمهوری اسلامی ایران به منظور تناسب‌سنجی و بومی‌سازی، مورد نظرسنجی خبرگان قرار گرفت.

تحلیل مضمون استفاده شده در این پژوهش بر مبنای روش آترید - استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) است که این روش بر اساس یک رویه مشخص و در سه سطح به شرح زیر نظام‌مند می‌شود و نقشه‌ای از کل مضامین ارائه می‌کند: مضامین فراگیر که شامل مضامین نهایی که به‌عنوان یک کل است و در کانون شبکه مضامین قرار می‌گیرد، مضامین سازمان‌دهنده که دربرگیرنده مضامین حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه است و در نهایت مضامین پایه که شامل جزئیات و نکات موجود در متن است. ارتباط بین این مضامین در شکل ۲ نشان داده شده است.



Source: (Attride- Stirling, 2001)

شکل (۲): ارتباط بین مضامین

در این پژوهش جامعه آماری برای شرکت در پانل دلفی شامل؛ ترکیبی از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران که دارای مرتبه استادیاری و در حوزه منابع انسانی و نخبگان تدریس و نیز مقالاتی در زمینه منابع انسانی و نخبگان ارائه نموده‌اند. همچنین، مدیران بنیاد ملی نخبگان که در حوزه نخبگان اشتغال دارند که جهت پانل دلفی تعداد ۱۲ خبره شامل (۸ خبره سازمانی ارتش و ۴ خبره بنیاد ملی نخبگان) از روش نمونه‌گیری هدفمند و از نوع قضاوتی انتخاب گردیدند. علاوه بر افزایش دقت و کیفیت، این شاخص‌ها در اختیار اساتید محترم راهنما و مشاور و یک خبره قرار گرفت که از روایی محتوا برخوردار است. همچنین، آلفای کرونباخ پرسش‌نامه دور اول ۰/۹۷۵ و پرسش‌نامه دور دوم دلفی ۰/۹۸۶ به‌دست آمد که نشان از پایایی بسیار بالای دو پرسش‌نامه است. محقق پرسش‌نامه‌ها را به‌صورت تلفیقی از الکترونیکی (ایمیل) و حضوری برای خبرگان ارسال نمود. همچنین، از روش ضریب توافقی کندال برای اتمام یا ادامه فرایند دلفی و با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام گرفت. در جدول ۴ ترکیب اعضای خبرگان ارائه شده است.

1. Attride-Stirling

جدول (۴): ترکیب اعضاء خبرگان در پانل دلفی در پژوهش

خبرگان	مدرک تحصیلی	تعداد	رتبه علمی	تعداد	سمت خبرگان
ایران: جمهوری اسلامی	پژوهشگر پساکترا	۱	استادیار	۷	اعضای هیئت علمی (دانشگاه امام افسری علی (علیه‌السلام) (۲ نفر)، دانشگاه جنگ (فرماندهی و ستاد)
	دکتری	۷	دانشیار	۱	(۴ نفر)، دانشگاه هوایی شهید ستاری (۲ نفر)
بنیاد ملی خبرگان:	دکتری	۳	-	-	مدیر کل دفتر جذب و نگهداشت، پایش و شبکه‌سازی بنیاد ملی نخبگان - مدیرکل دفتر تعاملات نخبگان با صنعت، بورسیه صنعتی بنیاد ملی نخبگان استان تهران - عضو شورای مشورتی بنیاد ملی نخبگان - عضو دفتر جذب و نگهداشت، پایش و شبکه‌سازی بنیاد ملی نخبگان
	کارشناسی ارشد	۱	-	-	

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. تحلیل یافته‌های دور دوم دلفی از خبرگان

بعد از مرور نظامند ادبیات پژوهش، تعداد ۱۳۱ شاخص (تعداد ۹۷ شاخص جهت بخش جذب نخبگان و تعداد ۳۴ شاخص جهت بخش نگهداشت نخبگان) از پیشینه در مرحله کیفی پژوهش احصاء گردید. از این رو، محقق به منظور اعتبارسنجی این شاخص‌ها، نسبت به تشکیل پانل خبرگان اقدام نمود تا نظرهای خبرگان در مورد وزن و اهمیت هر کدام از شاخص‌ها سؤال نماید و به اجماع برسد. بدین صورت شاخص‌های به دست آمده از مرحله کیفی تحقیق در قالب پرسش‌نامه نظرخواهی از خبرگان در دور اول دلفی ارائه گردید. همچنین، در پایان پرسش‌نامه در دور اول دلفی به صورت پرسش باز از خبرگان درخواست شد که سایر شاخص‌های پیشنهادی و یا پیشنهاداتی در زمینه شاخص‌های حاصل از ادبیات پژوهش دارند، در پرسش‌نامه مرقوم فرمایند. پرسش‌نامه‌های محقق ساخته در دو دور دلفی به صورت مجزا، به خبرگان ارسال گردید و مقیاس به کار گرفته شده، مقیاس ۴ درجه‌ای شامل: (زیاد مهم (نمره ۵) - مهم (نمره ۴) - اهمیت کم (نمره ۲) و بی‌اهمیت (نمره ۱)) برای سنجش

میزان اهمیت گزاره‌های مربوط به جذب و نگهداشت نخبگان در نظر گرفته شد. آزمون‌های توصیفی برای تجزیه و تحلیل نتایج پرسش‌نامه در دو دور دلفی و همچنین، ضریب توافقی کندال از طریق نرم‌افزار SPSS به کار گرفته شد. در ادامه نتایج پرسش‌نامه دور دوم دلفی در بخش شاخص‌های جذب و نگهداشت نخبگان به شرح جداول ۵ و ۶ ارائه می‌گردد.

جدول (۵): نتایج دور دوم پرسش‌نامه جذب از خبرگان بر اساس تکنیک دلفی

R	عنوان شاخص‌های جذب	پرسش‌نامه دور دوم				میانگین حسابی	تأیید / رد	درصد توافق
		زیاد مهم	مهم	کم اهمیت	بی‌اهمیت			
۱	ویژگی‌های ویژه (برند) کارفرمایی دانشی	۴	۸	۰	۰	۴/۳۳	تأیید	۰/۱۰۰
۲	ارزش آفرینی مبتنی بر دانش درون سازمانی	۷	۵	۰	۰	۴/۵۸	تأیید	۰/۱۰۰
۳	جو علمی و پژوهشی سازمان	۹	۳	۰	۰	۴/۷۵	تأیید	۰/۱۰۰
۴	تأکید بر تفکر خلاقانه	۶	۶	۰	۰	۴/۵۰	تأیید	۰/۱۰۰
۵	سبک رهبری تحول آفرین	۹	۳	۰	۰	۴/۷۵	تأیید	۰/۱۰۰
۶	محیط یادگیرنده و نوآورانه	۱۰	۲	۰	۰	۴/۸۳	تأیید	۰/۱۰۰
۷	فضای باز تحقیقاتی برای پژوهشگران	۱۱	۰	۱	۰	۴/۷۵	تأیید	۰/۹۲
۸	جذب هدفمند نخبگان علمی و فناوری	۷	۴	۱	۰	۴/۴۲	تأیید	۰/۹۲
۹	ارزش آفرینی مبتنی بر دانش برون سازمانی	۹	۲	۱	۰	۴/۵۸	تأیید	۰/۹۲
۱۰	اعتبار و شهرت علمی سازمان	۸	۳	۱	۰	۴/۵۰	تأیید	۰/۹۲
۱۱	فرهنگ نخبه‌باوری در جامعه	۱۰	۱	۱	۰	۴/۶۷	تأیید	۰/۹۲
۱۲	الگو بودن در شبکه دانشی	۵	۵	۲	۰	۴/۸۰	تأیید	۰/۸۳
۱۳	بهبود ارتباطات با جامعه علمی جهانی	۸	۳	۱	۰	۴/۵۰	تأیید	۰/۹۲
۱۴	تعاملات علمی و پژوهشی بین سازمانی	۹	۳	۰	۰	۴/۷۵	تأیید	۰/۱۰۰
۱۵	ویژگی‌های نخبه	۴	۸	۰	۰	۴/۳۳	تأیید	۰/۱۰۰

درصد توافق	تأیید / رد	میانگین حسابی	پرسش نامه دور دوم				عنوان شاخص های جذب	R
			بی اهمیت	کم اهمیت	مهم	زیاد مهم		
۰/۸۳	رد	۳/۸۳	۰	۲	۸	۲	ویژگی های هوش فردی	۱۶
۰/۷۵	رد	۳/۸۳	۰	۳	۵	۴	خودباوری	۱۷
۰/۷۵	رد	۳/۸۳	۰	۳	۵	۴	اخلاق مداری	۱۸
۰/۹۲	تأیید	۴/۳۳	۰	۱	۵	۶	مسئولیت پذیری نخبه	۱۹
۰/۷۵	رد	۳/۹۲	۰	۳	۵	۴	حس میهن دوستی	۲۰
۰/۸۳	تأیید	۴/۲۵	۰	۲	۳	۷	آشنایی با فناوری های نوین	۲۱
۰/۸۳	تأیید	۴/۱۷	۰	۲	۴	۶	ریسک پذیری	۲۲
۰/۷۵	رد	۳/۷۵	۰	۳	۶	۳	باور به نظم در نخبه	۲۳
۰/۸۳	تأیید	۴/۰۸	۰	۲	۵	۵	مهارت بین فردی (رفتاری) نخبه	۲۴
۰/۸۳	تأیید	۴/۱۷	۰	۲	۴	۶	کار بست فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی	۲۵
۰/۸۳	تأیید	۴/۰۸	۰	۲	۵	۵	کار بست فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی سخت	۲۶
۰/۸۳	رد	۳/۸۳	۰	۲	۸	۲	محیط الکترونیکی	۲۷
۰/۷۵	رد	۳/۹۲	۰	۲	۷	۳	بهره گیری از فناوری برای ساخت (بانک های اطلاعاتی و الکترونیکی)	۲۸
۰/۹۲	تأیید	۴/۲۵	۰	۱	۶	۵	کانال های منبع یابی مختلف برای جذب	۲۹
۰/۸۳	تأیید	۴/۳۳	۰	۲	۲	۸	استفاده از فناوری هوش مصنوعی	۳۰
۰/۹۲	تأیید	۴/۴۲	۰	۱	۴	۷	نوآوری دیجیتال در فرایند جذب	۳۱
۰/۸۳	رد	۳/۸۳	۰	۳	۵	۴	ساختار شکنی در فرایند جذب	۳۲
۰/۸۳	تأیید	۴/۰۸	۰	۲	۵	۵	کار بست فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی نرم	۳۳
۰/۷۵	تأیید	۴/۰۸	۰	۳	۲	۷	مصاحبه چهره به چهره	۳۴
۰/۸۳	تأیید	۴/۰۸	۰	۲	۵	۵	شایستگی ارتباطی مدیران دفاتر شغلی	۳۵

درصد توافق	تأیید / رد	میانگین حسابی	پرسش نامه دور دوم				عنوان شاخص های جذب	R
			بی اهمیت	کم اهمیت	مهم	زیاد مهم		
۰/۹۲	تأیید	۴/۲۵	۰	۱	۶	۵	کیفیت روابط همکاران	۳۶
۰/۹۲	تأیید	۴/۴۲	۰	۱	۴	۷	قدردانی و درک نخبه	۳۷
۰/۹۲	تأیید	۴/۳۳	۰	۱	۵	۶	منزلت اجتماعی بالای سازمان	۳۸
۰/۹۲	تأیید	۴/۲۵	۰	۱	۶	۵	مشارکت در تصمیم گیری و تصمیم سازی	۳۹
۰/۷۵	رد	۳/۷۵	۰	۳	۶	۳	هوش هیجانی نخبه	۴۰
۰/۸۳	تأیید	۴/۰۸	۰	۲	۵	۵	روحیه کار تیمی	۴۱
۰/۹۲	تأیید	۴/۴۲	۰	۱	۴	۷	حاکمیت فضای علمی در جامعه	۴۲

جدول (۶): نتایج دور دوم پرسش نامه نگهداشت از خبرگان بر اساس تکنیک دلفی

درصد توافق	تأیید / رد	میانگین حسابی	پرسش نامه دور دوم				عنوان شاخص های جذب	R
			بی اهمیت	کم اهمیت	مهم	زیاد مهم		
۰/۹۲	تأیید	۴/۳۳	۰	۱	۵	۶	عوامل انگیزشی	۱
۰/۹۲	تأیید	۴/۳۳	۰	۱	۵	۶	نظام انگیزشی دانش محوری	۲
۰/۸۳	تأیید	۴/۲۵	۰	۲	۳	۷	فضای توسعه دانش فردی	۳
۰/۹۲	تأیید	۴/۴۲	۰	۱	۴	۷	حس اثربخشی و رشد در سازمان	۴
۰/۸۳	تأیید	۴/۳۳	۰	۲	۲	۸	فرصت های مطالعاتی داخل و خارج سازمان	۵
۰/۹۲	تأیید	۴/۴۲	۰	۱	۴	۷	نظام انگیزشی عدالت محوری	۶
۰/۱۰۰	تأیید	۴/۸۱	۰	۰	۳	۹	عدالت در رویه های سازمان	۷
۰/۹۲	تأیید	۴/۵۰	۰	۱	۳	۸	شایسته سالاری در سازمان	۸
۰/۹۲	تأیید	۴/۴۲	۰	۱	۴	۷	نظام پرداخت عادلانه	۹
۰/۹۲	تأیید	۴/۳۳	۰	۱	۵	۶	تناسب بین درآمد افراد و سطح دانش	۱۰
۰/۹۲	تأیید	۴/۳۳	۰	۱	۵	۶	سیستم پاداش متنوع مبتنی بر شایستگی	۱۱
۰/۹۲	تأیید	۴/۲۵	۰	۱	۶	۵	نظام جبران خدمات رقابتی	۱۲

R	عنوان شاخص‌های جذب	پرسش‌نامه دور دوم				میانگین حسابی	تأیید / رد	درصد توافق
		زیاد مهم	مهم	کم اهمیت	بی‌اهمیت			
۱۳	سیستم پرداخت حقوق مبتنی بر عملکرد	۴	۷	۱	۰	۴/۴۲	تأیید	۰/۹۲
۱۴	امکانات زیستی و خدمات رفاهی	۶	۵	۱	۰	۴/۳۳	تأیید	۰/۹۲
۱۵	عوامل سازمانی	۴	۷	۱	۰	۴/۱۷	تأیید	۰/۹۲
۱۶	ویژگی‌های شغلی	۷	۴	۱	۰	۴/۴۲	تأیید	۰/۹۲
۱۷	ساعات کاری شناور	۷	۴	۱	۰	۴/۴۲	تأیید	۰/۹۲
۱۸	مشاغل مبتنی بر آزادکاری (فریلنسری)	۵	۶	۱	۰	۴/۲۵	تأیید	۰/۹۲
۱۹	محتوای شغلی همسو با انتظارات رشته تحصیلی	۷	۵	۰	۰	۴/۵۸	تأیید	۰/۱۰۰
۲۰	توازن کار - زندگی	۷	۳	۲	۰	۴/۲۵	تأیید	۰/۸۳
۲۱	ویژگی‌های ساختار سازمانی	۵	۵	۲	۰	۴/۰۸	تأیید	۰/۸۳
۲۲	ساختار منعطف و پویا	۷	۴	۱	۰	۴/۴۲	تأیید	۰/۹۲
۲۳	محیط‌کاری انعطاف‌پذیر	۷	۴	۱	۰	۴/۴۲	تأیید	۰/۹۲
۲۴	ساختار بر پایه سکو(پلتفرم)	۲	۸	۲	۰	۳/۸۳	رد	۰/۸۳

نتایج پاسخ به شاخص‌های مربوط به بخش جذب نخبگان در دور دوم دلفی در جدول ۵ نشان می‌دهد که میانگین حسابی مربوط به ۹ گزاره در دور دوم دلفی کمتر از ۴ هستند که به دلیل پایین بودن میانگین حسابی و عدم توافق خبرگان حذف شدند. همچنین، طبق محاسبه‌های انجام شده از دیدگاه خبرگان در دور دوم دلفی توافق خبرگان در مورد ۳۳ گزاره جذب نخبگان مساوی و یا بیش‌تر از ۴ هست که به عنوان گزاره‌های نهایی بخش جذب نخبگان تأیید شدند. در نتیجه، در گزاره‌ها، بیشترین میانگین مربوط به گزاره‌های؛ (محیط یادگیرند و نوآورانه (میانگین، ۴/۸۳)، جو علمی و پژوهشی سازمان (میانگین، ۴/۷۵) و سبک رهبری تحول‌آفرین (میانگین، ۴/۷۵) هستند و کم‌ترین گزاره به باور به نظم (میانگین، ۳/۷۵) است که بیانگر عدم اجماع خبرگان است. همچنین، طبق محاسبه‌های انجام شده از دیدگاه خبرگان در دور دوم دلفی توافق خبرگان در مورد ۲۴ گزاره بخش نگهداشت نخبگان که در جدول ۶ نشان داده شده است مساوی و یا بیش‌تر از ۴ هست که به عنوان

گزاره‌های نهایی نگهداشت نخبگان تأیید گردیدند. در نتیجه، در گزاره‌های نگهداشت نخبگان، بیش‌ترین میانگین مربوط به گزاره‌های؛ عدالت در رویه‌های سازمان (میانگین، ۴/۸۱)، محتوای شغلی همسو با انتظارات رشته تحصیلی (میانگین، ۴/۵۸) و شایسته‌سالاری در سازمان (میانگین، ۴/۵۰) و کم‌ترین میانگین به گزاره؛ ساختار بر پایه سکوپلتفرم (میانگین، ۳/۸۳) که بیانگر عدم اجماع خبرگان هستند. برای اتمام یا ادامه فرایند دلفی از روش ضریب توافقی کندال با استفاده از نرم‌افزار SPSS به‌کار گرفته شد که نتایج آن در جدول ۷ آورده شده است.

جدول (۷): سطح توافق میان خبرگان در دو دور دلفی

تعداد دور نظر خواهی	تعداد اعضای خبرگان	مجذور خی	ضریب توافقی کندال	سطح معناداری
دور اول	۱۲	۸۴۳/۲۷۳	۱۷۶/۰	۰۰۰/۰
دور دوم	۱۲	۳۳۳/۱۳۱	۱۶۸/۰	۰۰۰/۰

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌گردد ضریب توافقی کندال در دور اول دلفی و دور دوم دلفی از لحاظ آماری معنادار است. در نتیجه، معناداری آزمون توافقی کندال نشان‌دهنده همگرایی خبرگان در اهمیت گزاره‌های جذب و نگهداشت نخبگان است. علاوه‌براین، زمانی می‌توان گفت که گزاره‌ها از اعتبار مطلوبی برخوردار است که هم از دیدگاه خبرگان همگرایی وجود داشته باشد و هم میانگین هر گزاره از حد معینی که پژوهشگر تعیین می‌کند، کم‌تر نباشد؛ بنابراین، در این پژوهش آن دسته از گزاره‌هایی که پایین‌تر از میانگین نمره ۴ بودند از دور دلفی حذف شدند و از آنجایی که توافق کامل و امتیاز بالاتر از میانگین نمره ۴ برای تمامی گزاره‌ها در دور دوم دلفی حاصل گردید، ادامه فرایند بعد از دور دوم دلفی متوقف گردید؛ بنابراین، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جذب و نگهداشت نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی با گزاره‌های تأیید شده توسط خبرگان طبق جدول ۸ نشان داده می‌شود.

جدول (۸): ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جذب و نگهداشت نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی از دیدگاه خبرگان

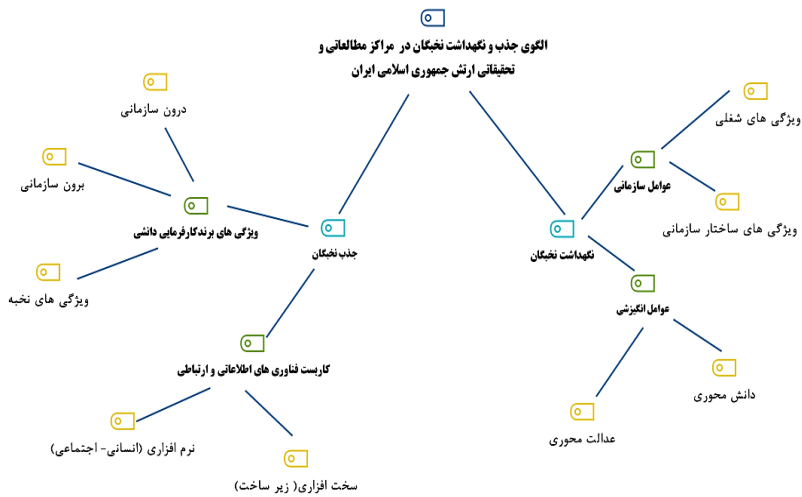
مفهوم	ابعاد	مؤلفه	شاخص	
جذب نخبگان	ویژگی‌های ویژند(برند) کارفرمایی دانشی	درون‌سازمانی	جو علمی و پژوهشی سازمان	
			تأکید بر تفکر خلاقانه	
			سبک رهبری تحول‌آفرین	
			اعتبار و شهرت علمی سازمان	
			محیط یادگیرنده و نوآورانه	
			فضای باز تحقیقاتی برای پژوهشگران	
			منزلت اجتماعی بالای سازمان	
			جذب هدفمند نخبگان علمی و فناور	
		برون‌سازمانی	فرهنگ نخبه‌باوری در جامعه	
			بهبود ارتباطات با جامعه علمی جهانی	
			برقراری تعاملات علمی و پژوهشی بین‌سازمانی	
			حاکمیت فضای علمی در جامعه	
		ویژگی‌های نخبه	مسئولیت‌پذیری	آشنایی با فناوری‌های نوین
				ریسک‌پذیری
	الگوبودن در شبکه دانشی			
	مهارت‌های ارتباطی بین‌فردی			
	مشارکت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی			
	روحیه کار گروهی			
	کانال‌های منبع‌یابی مختلف			
	کار بست فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی	سخت‌افزاری (زیرساخت)	استفاده از فناوری هوش مصنوعی	
			نوآوری دیجیتال در فرایند جذب	
			مصاحبه چهره‌به‌چهره	
		نرم‌افزاری (انسانی - اجتماعی)	شایستگی ارتباطی مدیران دفاتر شغلی	
			کیفیت روابط همکاران	

مفهوم	ابعاد	مؤلفه	شاخص
نگهداشت نخبگان	عوامل انگیزشی	دانش محوری	قدردانی و درک نخبه
			فضای توسعه دانش فردی
			حس اثربخشی و رشد در سازمان
			فرصت‌های مطالعاتی داخل و خارج سازمان
			ایجاد تناسب بین درآمد افراد و سطح علمی
		سیستم پاداش متنوع مبتنی بر شایستگی	
		عدالت محوری	عدالت در رویه‌های سازمان
			شایسته‌سالاری در سازمان
			نظام جریان خدمات رقابتی
			سیستم پرداخت حقوق مبتنی بر عملکرد
	امکانات زیستی و خدمات رفاهی		
	عوامل سازمانی	ویژگی‌های شغلی	ساعات کاری شناور
			ماهیت مشاغل مبتنی بر فریلنسری (آزادکاری)
			محتوای شغلی همسو با انتظارات رشته تحصیلی
		ویژگی‌های ساختار سازمانی	ساختار منعطف و پویا
			توازن کار - زندگی
انعطاف پذیری محیط کاری			

منبع: (نگارندگان)

در نتیجه جهت دستیابی به الگوی جذب و نگهداشت نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران، در بخش جذب نخبگان ابعاد؛ الف) برندکارفرمایی دانشی با مؤلفه‌های؛ درون‌سازمانی (۸ شاخص)، برون‌سازمانی (۴ شاخص) و ویژگی‌های نخبه (۷ شاخص)؛ ب) کاربست فناوری اطلاعاتی و ارتباطی با مؤلفه‌های سخت‌افزاری (زیرساخت) (۳ شاخص) و نرم‌افزاری (انسانی - اجتماعی)

۴) شاخص، همچنین در بخش نگهداشت نخبگان ابعاد: الف) عوامل انگیزشی با مؤلفه‌های دانش‌محوری (۵ شاخص) و عدالت‌محوری (۵ شاخص)؛ ب) عوامل سازمانی با مؤلفه‌های ویژگی‌های شغلی (۳ شاخص) و ویژگی‌های ساختار سازمانی (۳ شاخص) شناسایی و از دیدگاه خبرگان اعتبارسنجی گردیدند. در پایان نیز بر اساس شکل ۳ الگوی جذب و نگهداشت نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی و از نرم‌افزار MAXQDA با عنوان MAXMAP ارائه شده است.



شکل (۳): الگوی جذب و نگهداشت نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی از دیدگاه خبرگان در نرم‌افزار MAXQDA

نتیجه‌گیری

طراحی الگوی جذب و نگهداشت نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران در راستای ماده ۹۸ سیاست‌های کلی برنامه هفتم توسعه هدف این تحقیق بود. نتایج و یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر از لحاظ مقایسه‌ای با تحقیقات پیشین از دوجنبه قابل بحث و بررسی است:

جنبه اول، دستاورد نهایی پژوهش حاضر این است که به ارائه الگوی نسبتاً جامع و کامل بر اساس الزامات و ویژگی‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته و از سایر الگوهای ارائه‌شده توسط دیگر پژوهشگران با توجه به اینکه برای سازمان‌های آموزشی تدوین شده‌اند، مناسب‌تر و کاربردی‌تر است. همچنین، الگوهای ارائه‌شده در پیشینه پژوهش برای نخبگان بالفعل شامل؛ اعضاء هیئت علمی دانشگاه‌ها، دانشجو

معلمان، کارکنان سازمان‌های آموزشی که در استخدام سازمان‌اند، تدوین شده‌اند و برای قشر مربوط به نخبگان بالقوه شامل «نخبگان تحت حمایت بنیاد ملی نخبگان» که در بدو ورود به سازمان‌ها می‌باشند، به ارائه الگو نپرداخته‌اند.

جنبه دوم، از لحاظ ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های به‌دست‌آمده در مقایسه با سایر الگوها، که از جامعیت بیش‌تری برخوردار است. این پژوهش در مقایسه با سایر پژوهش‌های داخلی و خارجی ضمن اینکه از اکثر مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن‌ها برخوردار است، به دانش‌افزایی هم منجر شده است و تعدادی شاخص جدید به مفهوم جذب شامل؛ (شایستگی ارتباطی مدیران دفاتر شغلی و فضای باز تحقیقاتی برای پژوهشگران) و به مفهوم نگهداشت شامل؛ (حس اثربخشی و رشد در سازمان) به بدنه ادبیات جذب و نگهداشت افزود که از نوآوری‌های پژوهش حاضر است.

الف) بحث و نتیجه‌گیری نتایج پژوهش در حوزه ابعاد جذب نخبگان

۱- بُعد ویژگی‌های ویژند(برند) کارفرمایی دانشی: این بُعد شامل ۳ مؤلفه درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و ویژگی‌های نخبه است. مؤلفه درون‌سازمانی شامل ۸ شاخص (جو علمی و پژوهشی سازمان، تأکید بر تفکر خلاقانه، سبک رهبری تحول‌آفرین، اعتبار و شهرت علمی سازمان، محیط یادگیرنده و نوآورانه، فضای باز تحقیقاتی برای پژوهشگران، منزلت اجتماعی بالای سازمان و جذب هدفمند نخبگان علمی و فناور)، مؤلفه برون‌سازمانی شامل ۴ شاخص (فرهنگ نخبه‌باوری در جامعه، بهبود ارتباطات با جامعه علمی جهانی، برقراری تعاملات علمی و پژوهشی بین-سازمانی، حاکمیت فضای علمی در جامعه) و مؤلفه ویژگی‌های نخبه شامل ۷ شاخص (مسئولیت‌پذیری، آشنایی با فناوری‌های نوین، ریسک‌پذیری، الگوبودن در شبکه دانشی، مهارت‌های ارتباطی بین‌فردی، مشارکت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، روحیه کار گروهی) هستند.

در خصوص تبیین ویژند(برند) کارفرمایی دانشی می‌توان بیان نمود: همان‌طور که ویژندهای سازمانی مزایای استفاده از یک محصول یا خدمات را به مصرف‌کنندگان بالقوه منتقل می‌کنند، برندهای کارفرما نیز مزایای اشتغال را به کارکنان بالقوه منتقل می‌کنند. در این پژوهش ویژند کارفرمایی عبارت است از: ارائه بسته‌ای از مزایای دانشی به‌منظور جذب نخبگان بالقوه که این مزایای دانشی دربرگیرنده، اقدامات دانشی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و ویژگی‌های نخبگان است. به‌عبارت‌دیگر، مجموعه اقدامات دانشی سازمان که بتوانند نخبگان را جذب نماید. همان‌طور که پژوهشگران پیشین از جمله مولایی و دیگران (۱۳۹۹) مؤلفه‌های علمی،

پژوهشی؛ اردلان و الوانی (۱۳۹۷) مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و تحقیق و توسعه؛ تقی‌زاده یزدی و دیگران (۱۳۹۷) شاخص شهرت و برند دانشگاه؛ لیو و ژو (۲۰۲۳) سطح علمی و توسعه فناوری؛ مابنا (۲۰۲۳) همکاری با مؤسسات علمی و وره‌ارگن (۲۰۰۵)، جو پژوهشی را از عوامل تأثیرگذار بر جذب کارکنان می‌داند. در این پژوهش نیز، سازمان می‌تواند بر اساس مؤلفه‌ها و شاخص‌های به‌دست‌آمده که همسو با شاخص‌های پژوهشگران پیشین است، نسبت به تقویت ویزند کارفرمایی دانشی، مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی اقدام نماید و با معرفی خود به‌عنوان سازمانی دانشی، فکری و فناورانه، نخبگان را جذب نماید. همچنین، نخبگان نیز با ویژگی‌هایی که در این پژوهش به‌دست‌آمده، آشنا شوند، تا با جذب آنان، هم ویزند کارفرمایی دانشی سازمان ارتقاء یابد و هم وضعیت اشتغال آنان بهبود یابد. از این‌رو، ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌تواند به‌عنوان یک نهاد همکار با بنیاد ملی نخبگان در تعامل بوده و با شرایطی جذاب همانند جو علمی و پژوهشی، محیط یادگیرنده و نوآورانه و به‌کارگیری نخبگان در هیئت‌های علمی و پژوهشی از یک‌سو از خروج سرمایه‌های انسانی اثرگذار جلوگیری به‌عمل آورده و از سوی دیگر در حل مسائل موجود در حوزه علوم و فنون نوظهور از آن‌ها استفاده لازم به‌عمل آورد. نتایج این بُعد با پژوهش‌های مقیمی و دیگران (۱۳۹۹)، میرکمالی و دیگران (۱۳۹۴)، مولایی و دیگران (۱۳۹۹)، عسگری و دیگران (۱۳۹۹)، اردلان و الوانی (۱۳۹۷)، وره‌اگن (۲۰۰۵)، اردلان و دیگران (۱۴۰۱)، مابنا (۲۰۲۳)، آلمیدا و سانتوس (۲۰۲۳)، هاکیو (۲۰۲۳)، لیو و ژو (۲۰۲۳) و نوراله و پوته (۲۰۲۳) همخوانی دارد.

۲- بُعد کاربرست فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی: این بُعد شامل مؤلفه‌های سخت‌افزاری (زیرساخت) و مؤلفه نرم‌افزاری (انسانی - اجتماعی) است. مؤلفه سخت‌افزاری (زیرساخت) شامل ۳ شاخص (کانال‌های منبع‌یابی مختلف، استفاده از فناوری هوش مصنوعی و نوآوری دیجیتال در فرایند جذب) و مؤلفه نرم‌افزاری (انسانی - اجتماعی) شامل ۴ شاخص (مصاحبه چهره به چهره، شایستگی ارتباطی مدیران دفاتر شغلی، کیفیت روابط همکاران و قدردانی و درک نخبه) هستند.

در خصوص تبیین کاربرست فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در فرایند جذب می‌توان بیان نمود که امروزه در عصر تحول دیجیتال، کاربرست فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه جذب نخبگان امری ضروری است. در مجموع، حوزه منابع انسانی بی‌وقفه در حال رشد و توسعه است و مدیریت منابع انسانی بیشتر از قبل به فناوری وابسته است. در این زمینه، پژوهشگران پیشین از جمله مابنا (۲۰۲۳) اشاره نمودند

که جهان در حال حرکت به سمت یک الگوی کاری ترکیبی است که به موجب آن استفاده از فناوری بیش از هر زمان دیگری برای کارکنان جذاب بوده و نوآوری دیجیتال برای همه کارکردهای مدیریت منابع انسانی مهم است. براین اساس، سازمان می‌تواند با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی سخت‌افزاری، فرایندهای جذب خود را بهینه کند، به دلیل اینکه نخبگان با این فناوری‌ها رشد کرده‌اند. همان‌طور که در پژوهشی، آدیسان و اوهانی (۲۰۲۴) بررسی نمودند که دیجیتالی کردن یک راهبرد کلیدی است که بر روی استعدادها باکیفیت اثر دارد.

همچنین، در مؤلفه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی نرم‌افزاری (انسانی - اجتماعی)، توجه به رفتار سازمانی در تمامی سازمان‌ها پایه و اساس جذب سازمان را تشکیل می‌دهد؛ به‌طورمثال قدردانی و درک نخبه در جهت جذب نخبه مهم است. در این زمینه، فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) فرمودند: «آن چیزی که نخبه را نخبه می‌کند، علاوه بر استعداد و ظرفیت ذهنی، قدرشناسی از این حقیقت و از این نعمت است. از این نعمت قدرشناسی بشود و بر اساس آن کار و تلاش انجام بگیرد» (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با نخبگان و استعدادهای برتر علمی کشور، ۱۴۰۰/۰۸/۲۶). علاوه بر این، در پژوهش آدیسان و اوهانی (۲۰۲۴) نیز اشاره شده که مصاحبه فیزیکی (چهره‌به‌چهره) باعث جذب استعدادهای باکیفیت می‌شوند. نوع برخوردی فردی و سلیقه‌ای برخی از کارکنان موجب گردیده که از فرصت جذب نخبگان کم‌ترین بهره لازم به دست آید. از این رو، لازم است در هسته‌های شناسایی و جذب نخبگان کارکنانی با شایستگی‌های بالای ارتباطی برای جذب نخبگان فعالیت نمایند. براین اساس، نخبگان با مشاهده رفتار و نحوه ارتباط شایسته مدیران و همکاران دفاتر شغلی که به‌عنوان بوروکرات‌های سطح خیابان سازمان محسوب می‌گردند، تجربه مثبتی را به همراه خواهند بُرد، که اگر هم استخدام سازمان نشوند، به سازمان خوش‌بین خواهند شد. نتایج این بُعد با پژوهش‌های وایکاس و دیگران (۲۰۲۴)، آلمیدا و سانتوس (۲۰۲۳)، مابنا (۲۰۲۳)، آنیکا (۲۰۲۴)، آدیسون و اوهانی (۲۰۲۴)، ترانگیو و دیگران (۲۰۱۳)، نوراله و پوته (۲۰۲۳)، کریمی‌تولایی و دیگران (۱۴۰۱)، مقیمی و دیگران (۱۳۹۹) و نوبهاری و دیگران (۱۳۹۹) همخوانی دارد.

در راستای نتایج پژوهش، لازم است پیشنهادهای مرتبط با نتایج آن به سازمان مورد مطالعه در حوزه جذب نخبگان طبق جدول ۹ ارائه گردد:

جدول (۹): پیشنهادات در حوزه جذب نخبگان به سازمان مورد مطالعه مبتنی بر یافته‌های این پژوهش

پیشنهاد به سازمان مورد مطالعه مبتنی بر یافته‌های این پژوهش	شاخص‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش
<p>به سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌گردد، نخبگان را جهت مشاغل آموزشی و پژوهشی جذب نمایند.</p>	<p>با توجه به اینکه از دیدگاه خبرگان، بیشترین میانگین جذب نخبگان مربوط به شاخص‌های محیط یادگیرنده و نوآورانه (میانگین ۴/۸۳)، فضای باز تحقیقاتی برای پژوهشگران (میانگین ۴/۷۵) و جو علمی و پژوهشی سازمان (میانگین، ۴/۷۵) در این پژوهش به‌دست آمد.</p>
<p>به معاونت‌های طرح و برنامه و بودجه و نیروی انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌گردد نسبت به تشکیل ساختاری مجزا از مدیریت منابع انسانی کارکنان (نظامیان و کارمندان) با عنوان «نظام مدیریت منابع انسانی نخبگان» به‌منظور جذب هدفمند آنان اقدام نمایند. براین اساس، فرایند دو هسته‌ای مدیریت منابع انسانی شامل؛ هسته کارکنان (نظامیان و کارمندان) و هسته نخبگان را در معاونت‌های نیروی انسانی ایجاد نمایند. به‌عبارت‌دیگر، علاوه بر هسته کارکنان که شامل نظامیان و کارمندان است، هسته نخبگان را نیز به ساختار معاونت‌های نیروی انسانی مزید نمایند.</p>	<p>با عنایت به اینکه یکی از شاخص‌های جذب نخبگان در این پژوهش جذب هدفمند نخبگان علمی و فناوری به‌دست آمد.</p>
<p>به معاونت نیروی انسانی ارتش جمهوری اسلامی و به‌ویژه معاونت علوم و تحقیقات و فناوری ارتش جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌گردد، ضمن تعامل با دانشگاه‌های کشور، دفاتر جذب و عضوایی به‌منظور جذب دانشجویان نخبه و نیز نمایندگی‌های جذب در بنیاد ملی نخبگان و استانی را به‌منظور جذب نخبگان علمی و فناوری برای مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ایجاد نمایند.</p>	<p>با عنایت به اینکه شاخص برقراری تعاملات علمی و پژوهشی بین سازمانی (میانگین ۴/۷۵) بیش‌ترین میانگین بُعد ویژند کارفرمای دانشی برون‌سازمانی را به‌دست آورد.</p>
<p>به معاونت نیروی انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌گردد، در انتخاب مدیران دفاتر جذب و عضوایی تأمل نمایند که فقط به دانش و تجربه آنان بسنده نکنند و باید به سایر ویژگی‌ها آنان مانند؛ شایستگی ارتباطی نیز توجه نمایند.</p>	<p>با عنایت به اینکه شاخص شایستگی ارتباطی مدیران دفاتر شغلی (میانگین ۴/۰۸) به‌عنوان یکی از شاخص‌های مؤلفه نرم ارتباطی را در بُعد کاربست فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به‌دست آورد.</p>

شاخص‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش	پیشنهاد به سازمان مورد مطالعه مبتنی بر یافته‌های این پژوهش
با توجه به اینکه سبک رهبری تحول آفرین به‌عنوان یکی از شاخص‌های مؤلفه درون‌سازمانی بُعد برند کارفرمایی دانشی شناخته شد.	به رؤسا و مدیران مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌گردد در اقدامات مدیریتی خود، سبک رهبری تحول آفرین را به‌عنوان مکمل ویژگی‌های رفتاری خود با نخبگان به‌کار بگیرند.
با عنایت به اینکه جذب هدفمند نخبگان فناور به‌عنوان یکی از شاخص‌های ویژه کارفرمایی دانشی درون‌سازمانی را به‌دست آمد.	به معاونت طرح و برنامه و بودجه و معاونت علوم، تحقیقات و فناوری ارتش جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌گردد به‌منظور ارتقای ویژند کارفرمایی دانشی ارتش جمهوری اسلامی ایران، نسبت به تشکیل «دانشکده‌های علوم و فناوری‌های نوین» در دانشگاه‌های تابعه با اولویت رشته‌های هوش مصنوعی و رباتیک اقدام و نخبگان فناور را به‌عنوان هیئت علمی جذب نمایند.
با عنایت به اینکه مضامین پایه شناسایی شده که در این پژوهش ارائه شده می‌تواند به‌عنوان راهنمای عمل جهت جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران و نیز بنیاد ملی نخبگان مورد بهره‌برداری قرار گیرد.	به معاونت نیروی انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌گردد، نسبت به بازنگری دستورالعمل‌های نظام جذب ارتش جمهوری اسلامی ایران و کسانی که متولی استخدام هستند، اقدام نمایند و در شرح وظایف متولیان استخدام، بندی به‌عنوان «جذب نخبگان» اضافه نمایند تا آن‌ها مکلف گردند به سمت جذب نخبگان بروند. همچنین، نسبت به انعقاد تفاهم‌نامه استخدامی با بنیاد ملی نخبگان به‌منظور جذب نخبگان با بهره‌برداری از شاخص‌های این الگو اقدام نماید.

ب) بحث و نتیجه‌گیری نتایج پژوهش در حوزه ابعاد نگهداشت نخبگان

۱- بُعد عوامل انگیزشی: این بُعد شامل مؤلفه دانش‌محوری با شاخص‌های (فضای توسعه دانش فردی، حس اثربخشی و رشد در سازمان، فرصت‌های مطالعاتی داخل و خارج سازمان، ایجاد تناسب بین درآمد و سطح علمی، سیستم پاداش متنوع مبتنی بر شایستگی) و مؤلفه عدالت‌محوری با شاخص‌های (عدالت در رویه‌های سازمان، شایسته‌سالاری در سازمان، نظام جبران خدمات رقابتی، سیستم پرداخت حقوق مبتنی بر عملکرد، امکانات زیستی و خدمات رفاهی) است.

درواقع، شناخت عوامل انگیزشی نخبگان می‌تواند به نگهداشت آنان در سازمان تأثیر بگذارد. در این زمینه پژوهشگران پیشین از جمله هدایتی‌فر و دیگران (۱۴۰۳) بر فرصت‌های رشد و پژوهش؛ کریمی‌طاهر و دیگران (۱۴۰۰) بر فرصت‌های پیشرفت

و توسعه شغلی و جبران خدمات؛ نوده فراهانی و دیگران (۱۴۰۲) بر انگیزه بخشی علمی و شایسته سالار بودن سیستم؛ نوبهاری و دیگران (۱۳۹۹) بر فراهم آوری فرصت و رشد و شکوفایی و مدیریت عملکرد؛ ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) بر فرصت‌های پیشرفت؛ شاطری و دیگران (۱۳۹۴) بر پرداخت‌های مبتنی بر شایستگی‌ها؛ سرافراز و دیگران (۱۳۹۸) بر سرمایه‌گذاری در حوزه آموزشی؛ تقی‌زاده یزدی و دیگران (۱۳۹۷) بر فرصت برای رشد و توسعه شخصی؛ در خصوص نگهداشت کارکنان تأکید داشتند که نتایج این پژوهش با این پژوهشگران مذکور نیز همخوانی دارد. براین اساس، مدیران باید تلاش کنند که به توسعه دانشی و جبران خدمات نخبگان توجه گردد و تا حد امکان پرداخت‌ها مبتنی بر شایستگی‌ها و قابلیت‌های افراد باشد و برای افراد نخبه مزایای بیش‌تری در نظر گرفته شود. همچنین، پاداش‌ها بر مبنای کیفیت عملکرد، توانایی‌ها و شایستگی‌ها قرار گیرد.

۲- بُعد عوامل سازمانی: این بُعد شامل مؤلفه ویژگی‌های شغلی با شاخص‌های (ساعات کاری شناور، ماهیت مشاغل مبتنی بر آزادکاری (فریلنسری)، محتوای شغلی همسو با انتظارات رشته تحصیلی) و مؤلفه ویژگی‌های ساختار سازمانی با شاخص‌های (ساختار منعطف و پویا، توازن کار - زندگی، انعطاف‌پذیری محیط‌کاری) است. در این زمینه، پژوهشگران پیشین از جمله توکلی‌نژاد و دیگران (۱۳۹۵) بر عوامل سازمانی؛ هدایتی و دیگران (۱۴۰۳) بر دورکاری، ساعات کاری شناور، کاهش دیوان‌سالاری و تعادل کار و زندگی؛ کریمی‌طاهر و دیگران (۱۴۰۰) بر ساختار سازمانی منعطف، جبران خدمات؛ هایکو (۲۰۲۴) بر رضایت از جبران خدمات، تعادل کار و زندگی، محیط کار (خلاقیت‌محور)، برنامه‌های رفاهی؛ تقی‌زاده یزدی و دیگران (۱۳۹۷) بر توازن میان کار و زندگی؛ ضیایی و نرگسیان (۱۴۰۲) بر تعادل کار و زندگی؛ نوبهاری و دیگران (۱۳۹۹) بر تناسب شغل و شاغل، پویایی شغلی و کیفیت زندگی کاری؛ ترانگیو و دیگران (۲۰۱۳) بر محتوای شغلی همسو با انتظارات تحصیلی، توانایی ایجاد تعادل کار و زندگی؛ نوراله و پوته (۲۰۲۳) بر پیشرفت شغلی؛ مسعود و دیگران (۲۰۲۳) بر تعادل کار و زندگی؛ ماپنا (۲۰۲۳) بر کار از راه دور و ساعات کاری انعطاف‌پذیر؛ آنیکا (۲۰۲۴) بر ارائه بسته‌های پاداش و مزایای رقابتی در نگهداشت کارکنان تأکید نمودند. نتایج این پژوهش در این بُعد با این پژوهشگران مذکور همخوانی دارد. در واقع در محیط کار امروزی، گرایش به ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیرتر و کاهش امنیت شغلی، قرارداد روان‌شناختی بین کارفرما و کارمند را تغییر داده است. از این رو، شکل جدید قرارداد روان‌شناختی به سازمان‌ها اجاره

می‌دهد که بر کارکنان پاره‌وقت تمرکز کنند. در این زمینه، مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی می‌توانند با استفاده از مدل کاری ترکیبی و انعطاف‌پذیر از قبیل دورکاری، فریلنسری و قراردادهای پروژه‌ای به ماندگاری نخبگان تأثیر بگذارند.

در این راستا پیشنهادهای مرتبط با نتایج پژوهش به سازمان مورد مطالعه در حوزه نگهداشت نخبگان طبق جدول ۱۰ ارائه می‌گردد:

جدول (۱۰): پیشنهادات در حوزه نگهداشت نخبگان به سازمان مورد مطالعه مبتنی

بر یافته‌های این پژوهش

شاخص‌های به‌دست آمده در این پژوهش	پیشنهاد به سازمان مورد مطالعه مبتنی بر یافته‌های این پژوهش
با عنایت به اینکه یکی از شاخص‌های نگهداشت نخبگان در این پژوهش حس اثربخشی نخبه در سازمان احصاء گردید.	به معاونت‌های طرح و برنامه و بودجه و همچنین، تربیت و آموزش ارتش جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌گردد با همکاری معاونت نیروی انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران، مشاغل نخبگی را به نحوی طراحی نمایند که این مشاغل انعطاف‌پذیر باشند و مقید به ثبت زمان ورود و خروج نباشد و علاوه بر کارایی از نخبه انتظار اثربخشی داشته باشند. همان‌طور که (حس اثربخشی نخبه در سازمان) نیز به‌عنوان یکی از شاخص‌های نوآورانه در این پژوهش استخراج گردید؛ بنابراین باید از نخبه اثربخشی بخواهند، حتی می‌توانند ماهیت مشاغل نخبگان را به‌صورت دورکاری، آزادکاری (فریلنسری) و پروژه‌ای تعریف نمایند. به‌دلیل اینکه حضور فیزیکی برای نخبه چندان مهم نیست که باید به نوعی از این‌روش استفاده گردد.
با عنایت به اینکه یکی از شاخص‌های نگهداشت نخبگان فرصت‌های مطالعاتی خارج از سازمان به‌دست آمد.	به معاونت علوم، تحقیقات و فناوری ارتش جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌گردد نسبت به ایجاد هسته‌های نخبگانی و شبکه‌سازی پژوهشگاه‌ها با مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران به‌منظور استفاده از فرصت‌های مطالعاتی خارج از سازمان اقدام نمایند.
با عنایت به اینکه یکی از شاخص‌های نگهداشت نخبگان	به سازمان مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد ساختار سلسله‌مراتبی مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی تبدیل به

پیشنهاد به سازمان مورد مطالعه مبتنی بر یافته‌های این پژوهش	شاخص‌های به‌دست آمده در این پژوهش
ساختار منعطف و پویا گردد.	ساختار منعطف و پویا در این پژوهش به‌دست آمد.
به معاونت نیروی انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌گردد نظام کاری منعطف با ساعات شناور جهت نگهداشت نخبگان ایجاد نماید، یعنی به این صورت نباشد که از اول هفته تا پایان هفته از نخبه بخواهند مانند سایر کارکنان عادی به محل خدمت بیایند.	با عنایت به اینکه شاخص ساعات کاری شناور به‌عنوان یکی از شاخص‌های نگهداشت نخبگان به‌دست آمد.
به معاونت نیروی انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌گردد برای جبران خدمات عادلانه، ضمن فراهم نمودن امکانات رفاهی و زیستی، سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد را جهت نخبگان طراحی نمایند.	با عنایت به اینکه شاخص نظام جبران خدمات رقابتی در نگهداشت نخبگان به‌دست آمد.
به سازمان مورد مطالعه پیشنهاد می‌گردد به‌منظور نگهداشت نخبگان از این شاخص‌های به‌دست آمده بهره‌برداری نمایند تا شاهد ماندگاری نخبگان در سازمان باشند.	با توجه به اینکه از دیدگاه خبرگان، شاخص‌های عدالت در رویه‌های سازمان (میانگین ۴/۸۱)، محتوای شغلی همسو با انتظارات رشته تحصیلی (میانگین ۴/۵۸) و شایسته‌سالاری در سازمان (میانگین ۴/۵۰) به‌ترتیب بیش‌ترین میانگین مربوط به شاخص‌های نگهداشت نخبگان را به‌دست آوردند.

پیشنهادات پژوهشی

با توجه به اینکه فرایندهای مدیریت منابع انسانی شامل؛ جذب، نگهداشت و توسعه هستند، از آنجاکه کارکردهای مدیریت منابع انسانی به هم مرتبط بوده، به‌منظور تکمیل این فرایند نسبت به پژوهش آتی در زمینه مفهوم توسعه نخبگان نیز بپردازند. همچنین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به بررسی ارتباط این عوامل با یکدیگر به وسیله الگوسازی معادلات ساختاری پرداخته شود.

محدودیت‌های پژوهش

با عنایت به اینکه این پژوهش در ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام شده به جهت تفاوت سازمان‌ها از لحاظ ساختاری نسبت به تعمیم نتایج آن باید محتاط بود. از طرف دیگر، محدودیت‌هایی در خصوص محرمانگی و دادن اطلاعات وجود دارد.

تشکر و قدردانی

از استادان گرانقدر، خیرگان ارتش جمهوری اسلامی ایران و مدیران بنیاد ملی نخبگان که به پژوهشگر در انجام این پژوهش یاری نمودند، بسیار سپاسگزاری می‌نمایم.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی: این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان: تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند. تعارض منافع: بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

تعهد مالکیت معنوی: طبق تعهد نویسندگان، حق مالکیت معنوی (CC) رعایت شده است.

References

- Adeosun, O. T. & Ohiani, A. S. (2020). Attracting and Recruiting Quality talent: firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 14(2), 107-120. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-05-2020-0016>
- Afjeh, S. A. A. & Saleh Ghaffari, A. (2013). Factors Affecting Maintenance and Desertion of Knowledge-Based Staff; Case Study: University Jihad, Tehran. *Culture Strategy*, 6(21), 79-112. http://www.jsfc.ir/article_15411_c5daf0ca35dd644622f07dc29889c24a.pdf. (In Persian)
- Almeida, J. P. D. & Santos, J. P. M. D. (2023). Organisational Attraction in the Voluntary Military Recruitment in the Portuguese Armed Forces. *Developments and Advances in Defense and Security*, (328), 191-204. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-7689-6-17>
- Anika, A. (2024). Examining the challenges and opportunities of talent acquisition and recruitment in urban retail stores. *Research Square*, 1-30. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3818101/v1>

- Ardalan, O. & Alvani, S. M. (2018). Designing and explaining an appropriate model of meritocracy in the system of attracting and selecting human capital in the officer universities of the Islamic Republic of Iran Army, *Defense Strategy Quarterly*, 16(62), 1-35. https://ds.sndu.ac.ir/article_388_c9c33c5244964d2a5a8cbf0077c200d5.pdf. (In Persian)
- Ardalan, O.; Poursafavi, S. P. & Heydari, M. (2022). Identifying and validating the drivers of Recruitment and selection of maximum elites in universities of the armed forces. *Quarterly Journal of Defense Futures Studies*. 7(26), 175-203. DOI:10.22034/dfs.2022.556118.1612. (In Persian)
- Askari, Kh.; Hamidifar, F.; Shariatmadari, M. & Khorshidi, A. (2019). Presenting a model for Recruiting faculty members of technical and vocational universities with a mixed descriptive approach. *Karafan*, 17(5), 27-44. https://karafan.tvu.ac.ir/article_128442.html?lang=fa. (In Persian)
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Azimi Ghadiklayi, U. S.; Tabari, M.; Bagherzadeh, M. R. & Mousavi, S. J. (2023). Identifying factors affecting human resource retention in universities of medical sciences in Mazandaran province during crisis conditions (COVID-19). *Razi Journal of Medical Sciences*, 29(11), 58-67. <http://rjms.iums.ac.ir>. (In Persian)
- Bamdad Sofi, J. & Imamat, M. M. M. (2018). Identifying and prioritizing factors affecting the attraction and Retention of academic talents in universities. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*, 10(3), 97-120. DOI:20.1001.1.82548002.1397.10.3.5.2. (In Persian)
- Bidisha Lahkar, D. & Mukulesh, B. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*. 14(2), 08-16. <http://dx.doi.org/10.9790/487X-1420816>
- Biglari, M. & Taherian, H. (2016). Causes and factors affecting the recruitment and employment of student Basij elites for membership in the IRGC. *Quarterly Journal of Defense Management and Research*, 15(81), 161-198. DOI:20.1001.1.20086121.1395.15.81.6.1. (In Persian)
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Dehghan, N.A. (2022). Presentation of appropriate strategies for non-industrial researches of the Army of the Islamic Republic of Iran. *Quarterly Journal of Military Sciences and Technologies*, 18(61), 27-53. DOI:10.22034/qjmst.2022.550432.1680. (In Persian)
- Document: Law of the Seventh Development Plan (2024-2028). Research Center of the Islamic Consultative Assembly. <https://rc.majlis.ir>. (In Persian)

- Document: National Strategic Document on Elite Affairs. Approved on (2012-07-11). Supreme Council of the Cultural Revolution. www.sccr.ir. (In Persian)
- Document: Regulations for Attracting and Retaining Superior and Elite Talented Human Capital in Executive Agencies. Approved, (2021). National Elite Foundation Website. <https://bmn.ir>. (In Persian)
- Document: Statements of the Supreme Leader of the Islamic Revolution in a meeting with a group of the country's elite and top scientific talents. (2021-11-17).
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://farsi.khamenei.ir/speech-content%3Fid%3D49011&ved=2ahUKEwj_zYnuifOMAxXsVfEDHc-UKiMQFnOECBAQAQ&usg=AOvVaw0e4ZKat7fYhbxx13pdYNAI
- Document: The country's strategic document on elite affairs. Approved in 2012. *Supreme Council of the Cultural Revolution*. www.sccr.ir. (In Persian)
- Doostar, M.; Foroughi, N.; Norouzi, Kh. & Javadi, M. (2013). Strategies for Attracting elites in higher education in the Islamic Republic of Iran using the performance-quality development model. *Strategic and Macro-Policy Quarterly*, 1(4), 1-20. <http://noo.rs/PjXbv>. (In Persian)
- Fallahnia, S. & Nasiri, H. (2022). Evaluation and pathology of the performance of policies and laws in the field of supporting elites with emphasis on paragraph e of article 64 of the Sixth Development Plan Law. Office of Education and Culture Studies, Research Center of the Islamic Consultative Assembly. Serial number 18604. <https://rc.majlis.ir>. (In Persian)
- Final Report of Research Task Group NATO.(2007). Recruiting and Retention of Military Personnel. *Research and Technology Organisation*, 1-516. <http://www.rto.nato.int/>.
- Frank, F.; Finnegan, R. & Taylor, C. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3). 12-25. HRPS, ISSN 0199-8986, ZDB-ID 8522935.
- Grigorov, G. (2020). Models and approaches for motivation, recruitment and retention of military personnel in the british armed forces. *International Scientific Scientific Journal Security & Future*, 8(3), 27-30. <https://portal.issn.org/resource/issn/2535-082X>
- Hamshari, ISSN173-6386, Vol. 30, No. 8603, SUN. OCT.2, 2022. <http://newspaper.hamshahrionline.ir>. (In Persian).
- Haque, F. (2023). Retention of Tech employees in India: lessons from the extant literature. *The Learning Organization*, 31(4), 585-629. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2023-0050>.
- Hassangholipour, H. & Amiri, M. (2019). Identifying and prioritizing factors affecting the Retention of faculty members in higher education using the TOPSIS technique. *Quarterly Journal of Higher Education Letters*, 12(45), 69-92.
- Hedayatifar, S., Moghadam, A., Rastegar, .A. & Shafiei, N. M. (2024).

- Predictive model of faculty member retention (case study: one of the military universities). *Military Management Quarterly*, 24(1), 53- 103. 10.22034/iamu.2024.2014632.2963. (In Persian)
- Hosseini, S. A.; Moghaddam, A.; Damganian, H. & Shafiei Nikabadi, M.(2024). Factors affecting the application of sustainable human resource management in the oil industry. *Strategic studies in the oil and energy industry*. 16 (62), 25-44. <http://iieshrm.ir/article-1-1697-fa.html>. (In Persian)
- https://journal.sanjesh.org/article_35095_071c41c4292ff985c1a4efff113c5f1a.pdf. (In Persian)
- Iranian Migration Observatory (2019). An analysis of the status of management of the outflow and return of human capital in Iran (elite, specialists and educated people). <https://imobs.ir/report-detail/show/10>. (In Persian)
- Karamati, T. S.; Doaei, H. A. & Kazemi, A. (2022). Presenting a model of human resource recruitment with a human resource development approach in government organizations (case study: Khorasan Razavi province). *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 9(35), 163-190. 20.1001.1.24233277.1401.9.35.3.2 . (In Persian).
- Karimi Taher, R.; Memarzadeh, Gh.; Mirsepassi, N. & Momeni, M. (2021). Factors affecting the retention of scientists in the scientific and research centers of the Islamic Republic of Iran Army with a fuzzy analytic hierarchy process approach. *Quarterly Journal of Military Management*, 21(2), 1-30. DOI:10.22034/iamu.2022.127947.2408. (In Persian)
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York, NY.
- Kemp, S. (2018). Digital in 2018: World's internet users pass the 4 billion mark. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://wearesocial.com/uk/blog/2018/01/global-digital-report-2018/&ved=2ahUKewi67pqn4fKMAxVo-AIHHSa0J_oQFnoECAkQAQ&usg=AOvVaw3CIcutk3IF3iBOSIJLD7yl
- Kheybarian, S.; Alvani, S. M.; Azar, A. & Seyedangavi, M. A.(2023). Designing a model for attracting and employing elites in the Iranian administrative system in line with the realization of general policies of the administrative system. *Quarterly Journal of Strategic and Macro Policies*. 11(1), 2-31. DOI:10.30507/jmsp.2022.320533.2351. (In Persian)
- Luo, J. & Zhu, K. (2023). The Influential Factors on the Attraction of Outstanding Scientific and Technological Talents of in the Developed Cities in China. *Sustainability*, 15(6214), 1-10. <https://doi.org/10.3390/su15076214>.
- Mabena, N. Q. (2023). A Human Capital Management framework for

- attracting and retaining postmillennial employees within selected Financial Service Institutions in Gauteng. Master's degree, Department of Industrial Psychology, Faculty of Arts and Humanities, University Western Cape, South Africa. <http://etd.uwc.ac.za/>
- Manouriyan, A.; Piyasteh, A.; Vaezi, S. K. & Khoshchehreh, M. (2017). Designing a Model for Employing Scientific Elites in the Country's Academic Environments (Case Study: Tehran University Professors). *Quarterly Journal of Public Administration*. 9(3), 488-463. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20085877.1396.9.3.5.0>. (In Persian)
- Masood, M.; Jariko, M. A.; Channa, N. & Mushtaq, T.(2023). Talent Attraction and Retention Matters: An Analytical Hierarchical Process Approach to Apprehend the Employees Perspective in Pakistan. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(4), 4029-4045. DOI:10.52131/pjhss.2023.1104.0673
- Mir Kamali, S. M.; Haj Khozeimeh, M. & Ebrahimi, S. (2015). Identifying the criteria for attracting and retaining human resources and providing appropriate solutions (Case: Faculty staff of the Technical Campus of Tehran University). *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 7(22), 9-18. <https://sanad.iau.ir/Journal/jdem/Article/949686>. (In Persian)
- Mirspasi, N.; Gholamzadeh, D.; Rashidi, M. M. & Sanatgar, H. (2010). Pathology of the elite recruitment and retention plan (case study in National Iranian Oil Company). *Quarterly Journal of Human Resources Management in the Oil Industry*. 1(4), 7-40. URL: <http://iieshrm.ir/article-542-1-fa.html>. (In Persian)
- Moeinian, B.; Elyasi, M.; Bamdad Sofi, J. & Seydanqavi, M. (2021). Designing a model for retaining and maintaining knowledge workers in knowledge-based manufacturing companies (case study: information and communication technology and biotechnology companies). *Quarterly Journal of Sustainable Human Resources Management*. (3), 71-88. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27173836.1400.3.4.4.4>. (In Persian)
- Moghimi, Z. & Memarzadeh, T. Gh. (2021). Designing an optimal model for attracting elites in government organizations. *Journal of Development and Transformation Management*, 13(21), 235-250. <https://sanad.iau.ir/fa/Article/949372>. (In Persian)
- Moghimi, Z.; Memarzadeh, T. Gh. & Alborzi, M. (2018). Ethical-Oriented Management of Elite Recruitment in Iranian Government Organizations, *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 14(02), 204-208. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22517634.1398.14.5.29.6>. (In Persian)
- Mohammadi, M. & Pourkiani, M. (2014). The effect of dimensions of general administrative system policies in the field of human resources on the retention of knowledge-based employees in the higher education system. *Quarterly Journal of Public Administration Mission*, (13)5, 23-30. <https://sanad.iau.ir/Journal/ijpa/Article/790994/FullText>. (In

- Persian)
- Molaei, S.; Abbasi, L. A.; Hejazi, A. & Khorshidi, A. (2020). Presenting The Pattern of Recruiting Faculty Members at Farhangian University. *Theory and Practice in Teachers Education*, 6(9), 159-182. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26457156.1399.6.9.8.3>. (In Persian)
- Mousavi Rad. S. H. & Ghodsian, H. (2015). Analysis of Elite Migration and the Impact of Deterrent Policies Using System Dynamics, *Strategic Management Research Quarterly*, 21(59), 37-62. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22285067.1394.21.59.2.7>. (In Persian)
- Nadeem, A. & Malik, A. (2021). Factors Affecting Employee Retention in Pakistan. *International Journal of Research Publications (IJRP.ORG)*, 86(1), 1-13. doi: 10.47119/IJRP1008611020212322
- Noodeh Farahani, M.; Seyed Naqvi, M.A. & Mehrabi, J. (2023). Designing a human resource retention model in knowledge-based organizations: A study of experts' perspectives. *Quarterly Journal of Public Policy in Management*, 4(49), 1-18. <https://doi.org/10.30495/ijpa.2023.71113.11036>. (In Persian)
- Noubahari, M.; Cherabin, M.; Karimi, M. & Zendedel, A. (2021). Design and validation of a model for attracting, improving and retaining teachers in Khorasan Razavi Province. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*. 14(3), 127-153. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27171329.1399.14.3.7.9>. (In Persian)
- Nuralieya, S. & Puteh, F. (2023). Gen Z Workforce and Job-Hopping Intention: A Study among University Students in Malaysia .in *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* January, 13(1), 902-927. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i1/15540>
- Ott, D. L.; Tolentino, J. L. & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*. 26(3). DOI: 10.1108/hrmid-07-2018-0152.
- Parker, J. N.; Lortie, Ch. & Allesina, S. (2010). Characterizing a scientific Elite: the Social Characteristics of the most Highly Cited Scientists in Environmental Science and Ecology. *Springer Scientometrics*. DOI 10.1007/s11192-010-0234-4.
- Pourdastan, A. R.; Seifi, S. H. & Sadeghi Nasab, M. (2021). *Transformation Policies in Human Capital Management of the Islamic Republic of Iran Army*. AJA Strategic Studies Center Publications.Tehran. (In Persian)
- Rakhra, H. K. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *International Journal of Public Sector Performance Management*. 4(1), 57-79. <https://doi.org/10.1504/IJPSM.2018.088695>
- Ramazankhani, S.; Khurshidi, A. & Hamidifar, F. (2021). Presenting a model for attracting student teachers at Farhangian University (with a mixed approach). *Quarterly Journal of Educational and School Studies*, 10(3), 317-299. DOI:20.1001.1.2423494.1400.10.3.12.1. (In Persian)

- Ramezani, N.A.; Mirsepassi, N.; Alborzi, M. & Nawabakhsh, M. (2008). Investigating the factors affecting the persistence of elites (elitism) and reducing brain drain from the country using a qualitative data-driven method, *Quarterly Journal of Social Sciences*, 4(18), 51-69. <https://sanad.iau.ir/Journal/aukh/Article/1075365>. (In Persian)
- Ready, D.A. (2007). Make your company a talent factory, *Human Resource Management International Digest*, 15(7). <https://doi.org/10.1108/hrmid.2007.04415gad.005>
- Rezaian, A.; Kazem, S., M.; Ghareche, M. & Haji, K., A. A. (2018). Identifying the indicators of attracting, retaining and maintaining talented human resources in the banking industry. *Quarterly Journal of Government Management Perspectives*, 9(35), 15-38. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22516069.1397.9.3.1.0> (In Persian).
- Rohrlack, K. (2019). *Losungsorientierte Mitarbeitergewinnung. Praktisches Vorgehen und theoretische Grundlagen*. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden.
- Sadeghi Nasab, M. (2022). Developing transformation strategies in human capital management in a military organization. *Journal of Teaching in Marine Sciences*, 9(29), 113-137. <https://www.magiran.com/p2434380>. (In Persian)
- Sajjadi, M.S. (2024). Causes and Consequences of Elite Migration, *Monthly Journal of Economic Security*, Research Article, 12(2), 51-66. https://es.tesrc.ac.ir/article_716326_3bf296178ebd81ea1bd28045c7fb842a.pdf. (In Persian)
- Saks, A.M. (2008), The impracticality of recruitment research, *In book: The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, 47-72. <http://dx.doi.org/10.1002/9781405164221.ch3>.
- Sarafaraz, A.; Memarzadeh Tehran. Gh. & Hamidi, N. (2019). Presenting an ethical model for retaining elites in Iranian government organizations. *Quarterly Journal of Ethical Research*, 9(3), 155-174. <http://noo.rs/W2jgj>. (In Persian)
- Schreurs, B.H. & Syed, F. (2011). Battling the war for talent: an application in a military context. *Career Development International*, 16(1), 36-59. DOI:10.1108/13620431111107801
- Sharer, E.; Jones, C.J.; Morris, A.; Harpel, A.; Miesle, A. & Dixon, J. (2016). Recruiting and Maintaining Millennial Talent for The JM Smucker Company. *Honors Research Projects*. http://ideaexchange.uakron.edu/honors_research_projects/372
- Sharifi, R.; Zolghadr, M. & Jafari Paybandi, S. F. (2021). Pathology of the Policy-Making of the Islamic Republic of Iran in the Field of Attracting and Retaining Elites and Superior Talents. *International Relations Research*. 11(1), (40). 345-369. <https://doi.org/10.22034/irr.2021.163489>. (In Persian)
- Shateri, K.; Abili, Kh.; Rezaian, A.; Gholipour, A. & Moradfam, Sh. (2016). Investigating Factors Influencing the Retention of Talents in Iranian Electric Industry in the line of accomplishing science and

- technology's general policies. *Macro and Strategic Policies Quarterly*, 3(12), 51-78.
https://www.jmsp.ir/article_12952_4535823472fd7411d20792f2de65ed6c.pdf. (In Persian)
- Taghizadeh, Y. M. R.; Tahmasebi, R.; Imam, M. M. M. & Dehghan, A.R. (2018). Identifying and ranking effective factors in attracting and retaining talents using the Analytic Hierarchy Process approach (Case study of the University of Tehran). *Quarterly Journal of Organizational Culture Management*, 16(1), 89-115. DOI:10.22059/jomc.2018.105971.1006075. (In Persian)
- Tavakolnejad, H.; Jazni, N.; Memarzadeh, T. Gh. & Afshar, K. M. (2016). Identifying and prioritizing factors affecting employee retention, *Human Resources Management Research Quarterly*, Imam Hussein University, 8(4), 155-185.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1395.8.4.7.2>. (In Persian)
- Tourangeau, A.; Saari, M.; Patterson, E.; Ferron, E. M.; Thomson, H.; Widger, K. & MacMillan, K. (2013). Work, work environments and other factors influencing nurse faculty intention to remain employed. *Nurse Education Today*, 34(6), 940-947.
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2013.10.010>
- Trost, A. (2020). Human Resources Strategies. *Springer International Publishing*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30592-5>.
- Tung, R.; Paik, Y. & Bae, J. (2013). Korean human resource management in the global context. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 905-921.
<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.755818>
- Valivan, Z. H. (2016). Futures Exploration of Defense Development Research Strategies of the Islamic Republic of Iran Army. *Quarterly Journal of Defense Futures Studies*, 1(2), 37-65.
https://www.dfsr.ir/article_27250_71cc5b6ae08af464503ade59dbe10fce.pdf. (In Persian)
- Verhagen, P. (2005). Academic talent: Quo vadis? Recruitment and retention of faculty in European business schools. *Journal of Management Development*, 24(9), 807-818.
<https://doi.org/10.1108/02621710510621312>
- Vikas, S.; Mathur, A.; Adavi, S.; Shaik, J. M. P. & Seshachalam, A. (2024). Recruitment and the Role of Hr in Talent Acquisition: Optimal Methods for Hiring Top Talent. *Journal of Informatics Education and Research*. 4(1), 202-208. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i1.539>
- Ziaei, M. S. & Nargesian, J. (2023). Presenting a talent retention model among Generation Z employees in government organizations, *Quarterly Journal of Human Resources Studies*, 13(1), 26-56.
<https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.391233.2055>. (In Persian)