

## معماری فرایند هدایت و به کارگماری استعداد‌های علمی در ایران

بهنام گلشاهی\*، عباسعلی رستگار\*\*، داود فیض\*\*\*، عظیم‌اله زارعی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۲۹

### چکیده

امروزه داشتن جامعه‌ای توسعه‌یافته و دارای رشد و پیشرفت در ابعاد مختلف، جز با هدایت و به کارگماری نخبگان در سطوح مختلف کشور حاصل نخواهد شد. براین اساس، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی مطلوب از فرایندهای هدایت و به کارگماری استعداد‌های برتر علمی مبتنی بر مطالعات توصیفی - اکتشافی و با رویکردی توسعه‌ای - کاربردی، انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل نخبگان علمی کشور و همچنین مدیران ارشد بنیاد ملی نخبگان می‌باشند. نمونه آماری به روش هدفمند قضاوتی به تعداد ۲۵ نفر انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با رویکرد کیفی و مبتنی بر الگوریتم ترکیبی روش‌شناسی سیستم‌های نرم و نگاشت شناختی انجام شده است. یافته‌های این پژوهش منتج به ارائه الگویی برای هدایت و به کارگماری استعداد‌های برتر علمی در کشور شده است که شامل دو رویکرد هدایت ساختارگرانه و تسهیل‌گرانه نخبگان است. همچنین نتایج نشان داد که در شرایط فعلی برای هدایت نخبگان در کشور، نیاز به اجرای توأمان هر دو رویکرد ساختارگرانه و تسهیل‌گرانه می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** استعداد‌های علمی؛ نخبه‌گماری؛ روش‌شناسی ترکیبی سیستم‌های نرم و نگاشت شناختی؛ بنیاد ملی نخبگان

این مقاله مستخرج از رساله دکتری تحت حمایت مادی و معنوی بنیاد ملی نخبگان است.

\* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

bgolshahi@semnan.ac.ir

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

a\_rastgar@semnan.ac.ir

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

feiz1353@semnan.ac.ir

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

a\_zarei@semnan.ac.ir

## مقدمه

در دنیای امروزی، اندیشمندان به این درک مشترک رسیده‌اند که رشد و بالندگی جوامع در ابعاد مختلف سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، علمی و...، جز با توسعه استعدادها و به‌کارگیری اثربخش آنان در سطوح مختلف جامعه، امکان‌پذیر نخواهد بود (کولینز و ملاحی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ لویز و هکمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). همچنین بتاچاریا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) نیز معتقدند که کسب مزیت رقابتی پایدار و داشتن جامعه‌ای توسعه‌یافته تنها با جذب، توسعه و به‌کارگیری یک مجموعه غنی از افراد بااستعداد به‌دست می‌آید. ازاین‌رو، در سالیان اخیر، مفهوم مدیریت استعداد برای جذب، توسعه و پرورش افراد مستعد و استفاده از مهارت‌ها و شایستگی آنان برای تأمین نیازها و اهداف حال و آینده جوامع در ادبیات علوم انسانی پدیدار شده است (موریس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

ازطرفی، محققان براین باورند که در شرایط فعلی که منابع موجود در جوامع هرروز محدودتر می‌شوند، تنها راه اطمینان از اینکه جوامع با محدودیت‌های محیطی سازگار شده و بتوانند با منابع محدود به یک وضعیت بهینه نائل شوند، معماری مدیریت استعداد در راستای کشف، توسعه و پرورش و بویژه به‌کارگیری اثربخش استعدادها در سطوح مختلف جامعه است (اسپارو و ماکرام<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵؛ گاندز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). به‌طور کلی، بررسی پیشینه‌های پژوهشی موجود در حوزه معماری مدیریت استعداد، از بدو شکل‌گیری این مفهوم نوظهور توسط گاندز (۲۰۰۶) تا پژوهش بازنگرانه اسپارو و ماکرام (۲۰۱۵) و اسپچمن (۲۰۱۳) در رابطه با ارزش‌آفرینی معماری مدیریت استعداد آشکار ساخت که تعداد محدودی از محققان به مفهوم‌پردازی این پدیده پرداخته‌اند و تلاش نموده‌اند با رویکردی بازنگرانه در ادبیات مدیریت استعداد، به تبیین و تشریح فرایند معماری توسعه و پرورش استعداد بپردازند و در بهترین حالت فرایندهای موردنیاز برای توسعه استعدادها را ارائه نموده‌اند و یا با نگاهی محدود در سطح سازمانی، به ترسیم برخی

1. Collings & Mellahi
2. Lewis & Heckman
3. Bhattacharya, Sen & Korschun
4. Morris
5. Sparrow & Makram
6. Gandz

فرایندها برای استفاده اثربخش از استعدادها پیردازند. باین حال، در این تحقیقات به مقوله هدایت و به کارگماری اثربخش استعدادها آن هم مبتنی بر روش‌شناسی علمی توجه نشده است و فرایندهای مطلوب و موردنیاز در این رابطه ارائه نشده است.

این در حالی است که بدون توجه به مقوله هدایت و به کارگماری صحیح استعدادها، چرخه عمر استعداد به شکل بهینه تکمیل نشده و باعث هدررفت هزینه‌های انجام‌شده در دو مرحله شناسایی و توسعه استعدادها می‌شود و درنهایت، نرخ بازگشت سرمایه در وضعیتی نامطلوب قرار گرفته و سازمان یا جامعه با چالش‌های اساسی روبه‌رو می‌شود (اسپارو و ماکرام، ۲۰۱۵). براین اساس، پژوهشگر در راستای پوشش خلأ تحقیقاتی و کاهش چالش‌های موجود، در پی آن است که در این پژوهش با رویکردی جامع، الگویی مطلوب از فرایندهای هدایت و به کارگماری استعدادهای برتر علمی مبتنی بر روش کیفی را معماری نماید.

از این‌رو، در راستای تحقق هدف پژوهش، بنیاد ملی نخبگان به عنوان یک سازمان راهبردی که چرخه مدیریت استعداد در آن در سطح ملی تعریف شده است، انتخاب شد. به‌طور کلی گزارش‌های ارائه‌شده، گویای این واقعیت است که شیوه‌های به کارگیری شده برای هدایت و به کارگیری اجتماع نخبگانی در بنیاد، چندان اثربخش نبوده و نرخ بازگشت سرمایه انسانی (به کارگیری نخبگان در کشور) کم‌تر از ۲۷ درصد برآورد شده است (اسناد معاونت برنامه‌ریزی و نظارت بنیاد نخبگان، ۱۳۹۶). گزارش‌ها حاکی از آن است که هرچند بنیاد در دو حوزه شناسایی نخبگان و حمایت و توسعه آنان در سالیان اخیر سرمایه‌گذاری گسترده‌ای نموده است، باین حال، اقدامات بنیاد در فرایند هدایت و به کارگماری اجتماع نخبگانی در کشور چندان مؤثر نبوده است که این مسئله باعث فقدان پیاده‌سازی کامل چرخه عمر نخبگانی و هدررفت هزینه‌های انجام‌شده در این چرخه شده و باعث گردیده است یا استعدادهای توسعه‌یافته به خارج از کشور مهاجرت نموده و یا اینکه به‌طور کامل از مسیر قبلی خود خارج شده و در حوزه‌های دیگری به فعالیت بپردازند که در همه این موارد، کشور با چالش‌های زیادی در رابطه با سرمایه‌های انسانی مواجه می‌شود. از این‌رو، در این پژوهش تلاش شده است تا با استفاده از الگوریتم ترکیبی

روش‌شناسی سیستم‌های نرم و نگاشت‌شناختی، الگویی از فرایندهای هدایت و به‌کارگیری اجتماع‌نخبگانی در بنیاد ملی نخبگان معماری شود.

## مرور مبانی نظری و پیشینه‌ها

در سالیان اخیر مفهوم بهینه‌سازی استعداد در ادبیات مدیریت استعداد، پدیدار شده است. بهینه‌سازی استعداد به این معناست که سازمان قادر به ایجاد تعادل بین کسب و یافتن استعداد، توسعه، عملکرد و به‌کارگیری استعداد باشد، به‌طوری‌که بیشترین خروجی از سرمایه‌گذاری روی استعداد، حاصل شود (اسچیمن، ۲۰۱۳). به عبارت دیگر، زمانی مدیریت استعداد به‌شکل بهینه انجام می‌شود که بتوان حداکثر استفاده از استعدادهای توسعه داده‌شده را برد (اسپارو و ماکرام، ۲۰۱۵). در این خصوص، اسچیمن (۲۰۱۳) و کاستمن<sup>۱</sup> و اسچیمن (۲۰۰۵) با ارائه نظریه (ACE)<sup>۲</sup>، سه شاخص: همسویی استعداد با اهداف سازمانی، توسعه قابلیت‌های شایسته در استعداد و افزایش اشتیاق استعداد به سازمان را در بهینه‌سازی استعداد، مؤثر دانسته‌اند.

جدول ۱. پروفایل نظریه ACE

| وضعیت استعداد          | همسویی با اهداف | قابلیت‌های استعداد | مشغولیت استعداد |
|------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| استعداد بهینه‌شده      | ↑               | ↑                  | ↑               |
| اشتیاق گمراه‌شده       | ↓               | ↓                  | ↑               |
| عدم ارتباط راهبردی     | ↓               | ↑                  | ↑               |
| مستعد در حال تجهیز شدن | ↑               | ↓                  | ↑               |
| مستعد بی‌قید           | ↑               | ↑                  | ↓               |
| مستعد ناتوان / عاجز    | ↑               | ↓                  | ↓               |
| مستعد هرز رفته         | ↓               | ↑                  | ↓               |
| مستعد با ریسک بالا     | ↓               | ↓                  | ↓               |

(منبع: اسچیمن، ۲۰۱۳)

با این حال در شرایط فعلی و محدودیت موجود در منابع، تنها راه اطمینان برای رسیدن به یک وضعیت بهینه، معماری مدیریت استعداد در راستای کشف، توسعه و پرورش و به‌ویژه

1. Kostman

2. Alignment, Capabilities, Engagement (ACE)

به کارگماری اثربخش استعدادهاست (اسپارو و ماکرام، ۲۰۱۵؛ گاندز، ۲۰۰۶). معماری مدیریت استعداد عبارت است از ترکیبی از سیستم‌ها، فرایندها و شیوه‌های توسعه داده شده و به کارگیری شده به وسیله سازمان، برای اینکه اطمینان حاصل شود که چرخه استعداد به شکل اثربخشی در جامعه به مورد اجرا درآمده است و مستعدین، مبتنی بر چهار اصل رویکرد منبع محوری، در سازمان یا جامعه شناسانه، پرورش، توسعه و به کار گرفته شده باشند (اسپارو و ماکرام، ۲۰۱۵). در جدول ۲ به بررسی پیشینه‌های پژوهشی موجود در حوزه معماری مدیریت استعداد پرداخته شده است.

جدول ۲. پیشینه‌های پژوهشی در حوزه معماری مدیریت استعداد

| محقق                             | سال  | عنوان پژوهش                                                                    | روش‌ها و نتایج                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| موریس و همکاران                  | ۲۰۱۶ | یک چارچوب معماری گونه برای مدیریت استعداد جهانی                                | با رویکردی بازنگرانه و مروری در پی ارائه چارچوبی بوده‌اند که بتواند با بهره‌گیری از تفاوت‌های موجود بین کارکنان شرکت‌های چندملیتی، یک پورتفولیوی از استعدادها را ایجاد نماید.  |
| اسپارو و ماکرام                  | ۲۰۱۵ | ارزش مدیریت استعداد چیست؟ ساختن فرایند ارزش آفرینی در یک معماری مدیریت استعداد | با رویکرد بازنگرانه و بررسی دیدگاه‌های مختلف مدیریت استعداد و تلفیق آن با نظریه رویکرد منبع محوری و فرایند ارزش محوری، به ارائه چارچوب نظری معماری مدیریت استعداد پرداخته‌اند. |
| گاگن <sup>۱</sup>                | ۲۰۱۵ | برنامه‌های توسعه استعداد آموزشی: یک مدل کاربردی عالی                           | با رویکردی نظری به تبیین اقدامات مورد نیاز برای تبدیل یک موهبت ذاتی به استعداد برتر پرداخته است.                                                                               |
| گروه عملکرد پیشرفته <sup>۲</sup> | ۲۰۱۳ | تبیین مفهوم معماری استعداد                                                     | با رویکردی نظری، مراحل اجرایی معماری توسعه استعداد را بیان کرده‌اند.                                                                                                           |
| گاروان و همکاران <sup>۳</sup>    | ۲۰۱۱ | نقشه‌کشی توسعه استعداد: تعریف، قلمرو و معماری                                  | با روش بازنگرانه نشان داده است که چه کسی تحت عنوان استعداد باید توسعه داده شود و چه شایستگی‌هایی باید توسعه داده شوند.                                                         |
| رائول و همکاران <sup>۴</sup>     | ۲۰۰۹ | معماری مدیریت استعداد راهبردی: یک چارچوب جدید برای درک اثربخشی سازمان          | در این پژوهش مبتنی بر بازنگری جامعی که روی ادبیات موجود توسط محققان و صاحب‌نظران این حوزه صورت گرفته است، معماری مدیریت استعداد راهبردی توسعه داده شده است.                    |

1. Gagne
2. Advantage Performance Group
3. Garavan & et al
4. Ruyle & et al

## ادامه جدول ۲. پیشنهادها پژوهشی در حوزه معماری مدیریت استعداد

| محقق                | سال  | عنوان پژوهش                                               | روش‌ها و نتایج                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| گاندز               | ۲۰۰۶ | توسعه استعداد: معماری از یک خط لوله استعداد               | با رویکردی بازنگرانه در ادبیات نظری، در ابتدا مفهوم معماری استعداد را تبیین نموده و در ادامه با ارائه چارچوب نظری برگرفته از ادبیات پژوهش، به تشریح مراحل معماری توسعه استعداد در چهار گام پرداخته است. |
| سهرابی و همکاران    | ۱۳۹۶ | ارائه چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی  | هدف طراحی مدلی برای مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع در شرکت "منطقه هفت عملیات انتقال گاز کشور" است.                                                                                                |
| سیدجوادین و همکاران | ۱۳۹۳ | ارائه چارچوب مفهومی معماری منابع انسانی با رویکرد راهبردی | با رویکردی کاربردی-اکتشافی و مطالعه‌ای آمیخته، الگویی از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های موردنیاز برای طراحی چارچوب معماری منابع انسانی طراحی نموده‌اند.                                                     |
| خسروی               | ۱۳۹۰ | معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی نیروی انسانی   | با رویکردی آمیخته، سیستم‌های مدیریت منابع انسانی نقش‌آفرین در چابکی را شناسایی کرده‌اند.                                                                                                                |

به‌طور کلی، گروه عملکرد پیشرفته (۲۰۱۳)، برخی فرایندهای موردنیاز برای استفاده اثربخش از نخبگان را شامل: طراحی فرصت‌های پیشرفت و طرح جانشینی برای استعدادها و ایجاد یک تصویر روشن از نحوه تأثیرگذاری شتابان استعدادها بر مدیریت کسب‌وکار از طریق تدوین یک نقشه مسیر برای توسعه پایدار استعدادها می‌دانند. گاندز (۲۰۰۶) نیز با ارائه مدل ۴ Ps، بهره‌گیری از سیستم‌ها و فرایندهای کلیدی منابع انسانی را در واقعی ساختن عملکرد ظرفیت‌های مستعد، مؤثر دانسته و بر طراحی برنامه‌هایی برای استفاده اثربخش از استعدادها تأکید داشته است. گاگن (۲۰۱۵) نیز براین باور است که با اجرای اقدامات سرمایه‌گذاری و انگیزشی تحت عنوان اقدامات توسعه‌ای، می‌توان از توانایی‌های ذاتی افراد در راستای حداکثرسازی عملکرد سازمانی، بهره لازم را برد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع هدف، توسعه‌ای - کاربردی و از حیث راهبرد اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی است. درعین حال، این پژوهش از منظر روش گردآوری داده‌ها به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) انجام شده است. جامعه آماری

پژوهش شامل نخبگان علمی کشور (چهره‌های ماندگار علمی کشور در ۱۵ سال گذشته) و همچنین مدیران ارشد بنیاد ملی نخبگان است. نمونه‌گیری با رویکرد هدفمند قضاوتی و به روش گلوله برفی انجام شده است. با استفاده از این روش، نمونه آماری ۱۵ نفری چهره‌های ماندگار علمی کشور تعیین شدند. به شکل مشابه نیز تعداد ۱۰ نفر از مدیران ارشد بنیاد ملی نخبگان شناسایی گردیدند. در نهایت نمونه آماری ۲۵ نفره نخبگان علمی کشور و مدیران ارشد بنیاد در فرایند مصاحبه مشارکت داده شدند.

به طور کلی نگاهی به موقعیت مسئله‌زا در این پژوهش روشن می‌سازد که مسئله مطرح شده از نوع ساختارنیافته (بدساختار) تلقی می‌شود. وجه تمایز مسائل ساختارنیافته در قیاس با مسائل ساختاریافته در آن است که بدساختارها دارای ویژگی‌هایی از قبیل؛ ذی‌نفعان چندگانه، ابعاد چندگانه، منافع نامعلوم یا متناقض، عوامل نامشهود و قطعیت نداشتن، می‌باشند (مینگز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). برخلاف مسائل ساختاریافته، بدساختارها در دنیای واقعی با ابزار کلاسیک قابل حل نبوده و نیاز به خلق روش‌های ساختاردهی مسئله می‌باشد (چک‌لند و پولتر، ۱۳۹۳).

بنابراین، با توجه به جدول (۳)، می‌توان موقعیت مسئله‌زا در این پژوهش را از نوع بدساختار تلقی کرد. به طور کلی چک‌لند برای روبه‌رو شدن با موقعیت‌های ساختارنیافته، روش‌شناسی سیستم‌های نرم (SSM)<sup>۲</sup> را پیشنهاد داده است (آذر و همکاران، ۱۳۹۵).

1. Mingers  
2. Soft System Methodology

### جدول ۳. بررسی بدساختاربودن موقعیت مسئله‌زای پژوهش

| ویژگی بدساختارها             | وضعیت موقعیت مسئله‌زا در پژوهش                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ذی‌نفعان چندگانه             | ذی‌نفعان متعددی در فرایند نخبه‌گماری مؤثرند که علاوه بر بنیاد ملی نخبگان شامل؛ وزارتخانه‌های علوم و تحقیقات، آموزش و پرورش، بهداشت و درمان، صنعت و معدن، کار و رفاه اجتماعی، سازمان برنامه و بودجه، سازمان اداری و استخدامی، صاحبان شرکت‌های دانش‌بنیان و شرکت‌های کوچک و متوسط، سازمان‌های مردم‌نهاد، خانواده‌ها و اجتماع نخبگانی و ... است.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ابعاد چندگانه                | اجرای فرایند نخبه‌گماری صرفاً محدود به وظایف بنیاد نبوده و لازم است که بنیاد با نگاهی فراسازمانی، از سایر بازیگران برای حل موقعیت مسئله‌زا استفاده نماید.<br>در راستای هدایت و کاربرد اثربخش اجتماع نخبگانی در کشور، تنها فرایندهای هدایتی بنیاد به شکل ساختارمند و قانونی کافی نبوده و نیاز است بنیاد با همکاری سایر سازمان‌ها، در پی به کارگماری و هدایت اجتماع نخبگانی در ابعاد مختلف شغلی، انگیزشی و توسعه‌ای، تسهیلاتی و کارآفرینانه و رشد فکری و فرهنگی نخبگان و ... باشد.                                                                                                                                          |
| عوامل نامشهود و قطعیت نداشتن | نگرش‌های متفاوتی به فرایند نخبه‌گماری در کشور وجود دارد. برخی اعتقاد به هدایت مستقیم اجتماع نخبگانی توسط بنیاد داشته و عده‌ای بر هدایت غیرمستقیم اجتماع نخبگانی توسط بنیاد تأکید دارند. برخی نیز بر استفاده از روش‌های ترکیبی در این فرایند معتقدند.<br>به نظر می‌رسد که شیوه‌های هدایت و کاربرد نخبگان در سطوح مختلف جامعه متفاوت باشد. در این راستا برخی بر رویکرد ساختارگرا و محوری بنیاد با استفاده از روش‌های انگیزشی- توسعه‌ای و هدایت شغلی نخبگان تأکید دارند و در مقابل، عده‌ای نیز بر رویکرد تسهیل‌گرا بنیاد با استفاده از روش‌های هدایتی کارآفرینانه و تسهیلاتی و رشد فکری و فرهنگی اجتماع نخبگانی تأکید دارند. |

با این حال، یکی از محدودیت‌های اصلی روش SSM، در مرحله مدل‌سازی است که در این رابطه چک‌لند پیشنهاد داده است تا از سایر رویکردهای مدل‌سازی برای از بین بردن نقاط ضعف روش‌شناسی سیستم‌های نرم، بهره برد (آذر و همکاران، ۱۳۹۵؛ تولایی و همکاران، ۱۳۹۳).  
در این راستا، پژوهشگر تلاش نموده است تا با استفاده از الگوریتم ترکیبی روش‌شناسی سیستم‌های نرم (SSM) و نگاشت شناختی (CM)<sup>۱</sup>، ضعف موجود در حوزه مدل‌سازی را با استفاده از روش نگاشت شناختی پوشش دهد. به طور کلی مراحل الگوریتم ترکیبی روش‌شناسی سیستم‌های نرم و نگاشت شناختی در شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱. الگوریتم ترکیبی SSM و CM (چک لند و پولتر، ۱۳۹۳)

در نتیجه، پژوهشگر تلاش نموده است که با استفاده از مراحل هفت گانه الگوریتم ترکیبی، الگوی فرایندهای نخبه گماری در بنیاد ملی نخبگان را معماری و پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت آشفته ارائه نماید. در این راستا از داده های حاصل از مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، برای کشف و فهم مسئله و تبیین تعاریف ریشه ای استفاده شده است. همچنین در گام چهارم الگوریتم، برای استخراج مدل مفهومی، به تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه با رویکرد کیفی و مبتنی بر روش نگاشت شناختی پرداخته شده است که در بخش یافته ها شیوه دستیابی به مدل مفهومی ارائه شده است.

همچنین در این پژوهش برای اطمینان از روایی و پایایی نتایج حاصل از الگوریتم ترکیبی SSM و CM، از معیارهای مقبولیت<sup>۱</sup> و قابلیت تأیید<sup>۲</sup> استفاده شده است. به طور کلی، برای افزایش

1. Credibility  
2. Confirmability

مقبولیت نتایج مصاحبه از روش بازنگری توسط مشارکت‌کنندگان بهره‌برداری شد. برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی نیز، نتایج به‌دست‌آمده به پنج نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به‌منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید.

## یافته‌های پژوهش

در این بخش هریک از مراحل الگوریتم ترکیبی SSM و CM در رابطه با فرایند هدایت و کاربرد اجتماع نخبگانی تشریح شده است.

### - گام اول: کشف (شناخت) موقعیت ساختارنیافته

مرحله اول الگوریتم مربوط به درک موقعیت مسئله‌ساز و کشف شرایط موجود است. بخشی از مرحله کشف، سعی در شناسایی دیدگاه‌های مختلف خواهد داشت که چه هستند و مطرح کردن سؤالاتی درباره این است که سایر دیدگاه‌های مرتبط چه خواهند بود (آذر و همکاران، ۱۳۹۵).

بررسی موقعیت مسئله‌زا در این پژوهش روشن می‌سازد که گرچه فرایند هدایت و کاربرد اجتماع نخبگانی (نخبه‌گماری) به‌عنوان یکی از مأموریت‌های سه‌گانه بنیاد ملی نخبگان تعریف و درحال پیاده‌سازی است، بااین‌حال، نگاهی به فرایندهای درحال‌اجرا نشان می‌دهد که بنیاد با چالش‌های متعددی در حوزه هدایت و به‌کارگیری اجتماع نخبگانی در سطح جامعه مواجه است. به‌طورکلی، اطلاعات دریافت شده روشن ساخت که فرایندهای درحال‌اجرا در بنیاد درخصوص هدایت و به‌کارگیری اجتماعی نخبگانی در سطوح مختلف جامعه بسیار ناچیز و تنها به مواردی از قبیل معرفی نخبگان به مراکز دانشگاهی و فرهنگی و یا شرکت‌های دانش‌بنیان به‌منظور استخدام در آن سازمان‌ها محدود می‌شود.

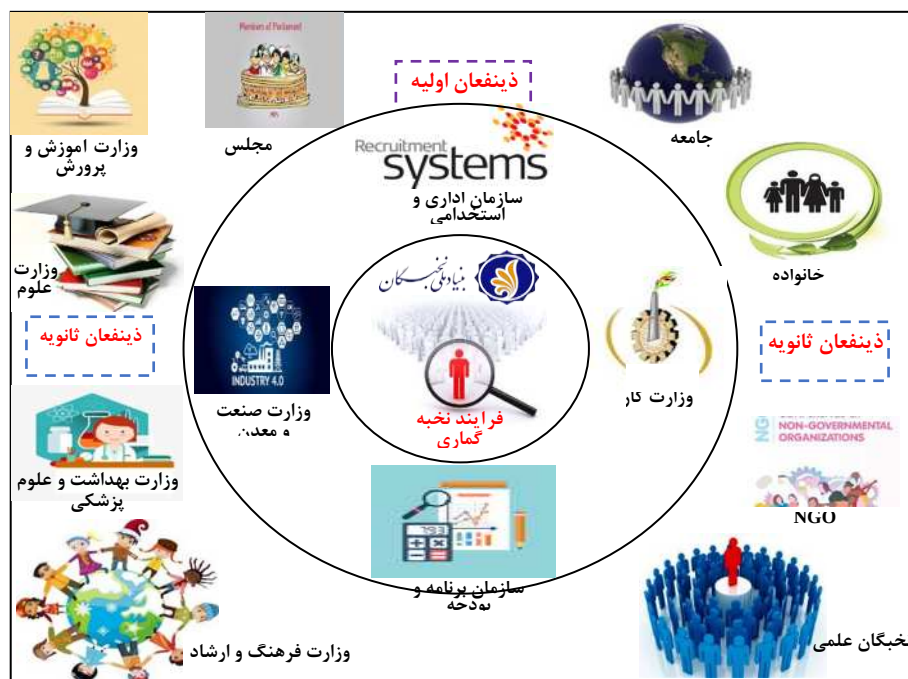
این در حالی است که شیوه‌های به‌کارگیری‌شده برای هدایت و به‌کارگیری اجتماع نخبگانی توسط بنیاد، با انتقادهای بسیاری روبه‌روست. منتقدان براین باورند که هراندازه بنیاد در دو حوزه شناسایی نخبگان و حمایت و توسعه آنان در سالیان اخیر موفق عمل نموده است، بااین‌حال،

اقدامات بنیاد در فرایند هدایت و به کارگماری اجتماع نخبگانی چندان مؤثر نبوده است که این مسئله باعث هدررفت هزینه‌های انجام شده در این چرخه می‌شود. به عبارت دیگر، فقدان هدایت و به کارگماری صحیح نخبگان در کشور باعث می‌شود تا استعدادهای توسعه یافته به خارج از کشور مهاجرت نموده و یا اینکه به طور کامل از مسیر قبلی خود خارج شده و در حوزه‌های دیگری به فعالیت پردازند که در همه این موارد، کشور با چالش‌های زیادی در رابطه با سرمایه‌های انسانی مواجه می‌شود.

براین اساس در این پژوهش به بررسی موقعیت مسئله‌زا در رابطه با فرایند هدایت و به کارگماری نخبگان پرداخته شده است. به طور کلی، درک مشترک از نظرات احصاشده نخبگان علمی کشور و برخی مسئولین بنیاد ملی نخبگان نشان می‌دهد که شیوه‌های متعددی برای هدایت و به کارگماری نخبگان پیش روی بنیاد می‌باشد. برخی دیدگاه‌ها بیانگر آن است که مسئولین بنیاد باید مبتنی بر رویکرد ساختارگرانه و با اتخاذ نقشی محوری، در پی به کارگماری هدفمند و اثربخش نخبگان در سطوح مختلف کشور باشند. این در حالی است که گروهی دیگر بر استفاده از رویکرد تسهیل گرانه توسط مسئولین بنیاد در فرایند نخبه‌گماری در کشور تأکید دارند. با این حال، به نظر می‌رسد که الگویی جامع برای فرایند نخبه‌گماری در بنیاد ملی نخبگان که پوشش دهنده خلأ موجود باشد، دردست نمی‌باشد. از این رو، پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به موقعیت مسئله‌زا و نزدیک کردن دیدگاه‌های مختلف نخبگان علمی کشور درخصوص فرایند هدایت و به کارگماری اجتماع نخبگانی است.

#### **- گام دوم: درک موقعیت ساختاریافته**

در مرحله دوم باید به ساخت غنی‌ترین تصویر ممکن نه از مسئله، بلکه از شرایطی که در آن مسئله درک شده است، پرداخته شود. هدف از آن، دستیابی به شناختی خلاق از موقعیت مسئله است (چک‌لند و پولتر، ۱۳۹۳). در شکل ۲ تصویر غنی شده از موقعیت مسئله‌زای پژوهش ارائه شده است.

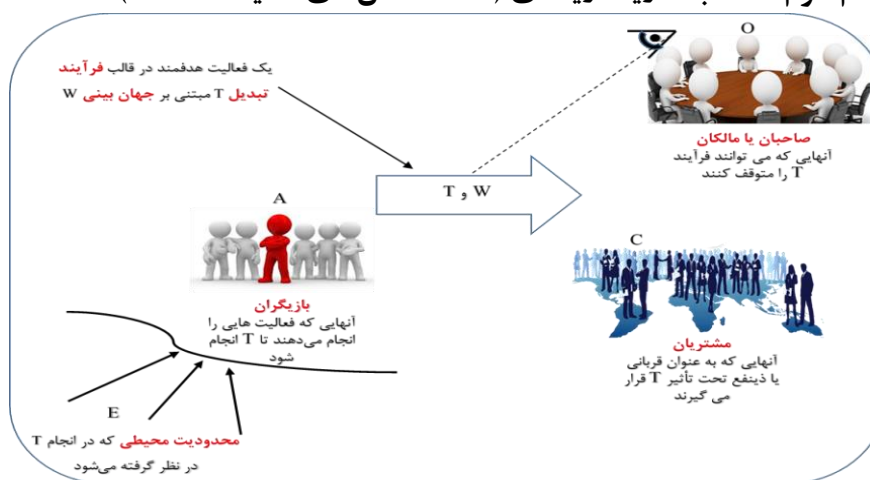


شکل ۲. تصویر غنی‌شده از موقعیت مسئله‌زا

همان‌طور که در مرکز تصویر غنی‌شده، نشان داده شده است، اجتماع نخبگانی به‌عنوان ارباب‌رجوع اصلی فرایند نخبه‌گماری در کشور می‌باشند. درعین حال، بنیاد ملی نخبگان به‌عنوان مسئله‌گشا، در پی اجرای فرایندهای هدایت و به‌کارگماری اجتماع نخبگانی در کشور است. این در حالی است که مسئله‌داران فرایند نخبه‌گماری در دو سطح ذی‌نفعان اولیه و ثانویه قابل بررسی می‌باشند. ذی‌نفعان اولیه سازمان‌هایی می‌باشند که به‌شکل مستقیم با فرایند هدایت و به‌کارگماری اجتماع نخبگانی درگیر بوده و بنیاد ملی نخبگان با همکاری آنان شرایط لازم برای نخبه‌گماری در کشور را فراهم می‌آورد که شامل سازمان برنامه و بودجه، سازمان اداری - استخدامی، وزارت کار و رفاه اجتماعی و وزارت صنعت و معدن می‌باشند. درعین حال، سایر مسئله‌داران به‌عنوان ذی‌نفعان ثانویه به‌تصویر کشیده شده‌اند که شامل سازمان‌ها و شرکت‌های مردم‌نهاد، خانواده‌ها، جامعه

نخبگان کشور، وزارتخانه‌های فرهنگ و ارشاد، بهداشت و درمان، علوم و تحقیقات، آموزش و پرورش، مجلس و... می‌باشند که هر کدام به شکل غیرمستقیم در فرایند هدایت و به کارگماری اجتماع نخبگانی درگیر بوده و می‌توانند شرایط لازم برای پیاده‌سازی برنامه‌های نخبه‌گماری را فراهم آورند.

### - گام سوم: انتخاب تعاریف ریشه‌ای (ساخت مدل‌های فعالیت هدفمند)



شکل ۳. تصویری گویا از مدل CATWOE (چک‌لند و پولتر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶)

مرحله سوم شامل ارائه تعاریف ریشه‌ای براساس شناختی که از موقعیت مسئله‌زا در دو مرحله قبلی حاصل شده است، می‌شود. چک‌لند و اسکولز<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) براین باورند که برای مشخص نمودن خصوصیات ضروری یک تعریف ریشه‌ای، نیاز به پیاده‌سازی روش CATWOE توسط تحلیل‌گر می‌باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۶). در ادامه، تعاریف ریشه‌ای از موقعیت مسئله‌زا مبتنی بر مدل CATWOE استخراج شده است.

1. Checkland & Poulter  
2. Checkland & Scholes

جدول ۴. تعاریف ریشه‌ای مبتنی بر مدل CATWOE

| تحلیل کاتو                             | RD1                                                                                                                                                                                | RD2                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مشتریان <sup>۱</sup> (C)               | استعدادهای برتر کشور در حوزه علمی می‌باشند.                                                                                                                                        | استعدادهای برتر کشور در حوزه علمی می‌باشند.                                                                                                                                                  |
| بازیگران <sup>۲</sup> (A)              | شامل وزارت علوم و تحقیقات، وزارت بهداشت و علوم پزشکی، سازمان برنامه و بودجه، مجلس، سازمان اداری-استخدامی، وزارت کار و رفاه اجتماعی، وزارت صنعت و معدن و...                         | شامل وزارت فرهنگ و ارشاد، آموزش و پرورش، علوم و تحقیقات، و بهداشت، سازمان‌های مردم‌نهاد، سازمان برنامه و بودجه، وزارت فرهنگ و ارشاد، خانواده و اجتماع نخبگانی و...                           |
| تبدیل <sup>۳</sup> (T)                 | داشتن رویکردی ساختارگرانه و محوری در فرایند هدایت و به کارگیری استعدادها از طریق تبیین ساختارمند مشاغل و کارراه نخبگانی و طراحی نظام انگیزشی برای نخبگان.                          | داشتن رویکردی تسهیل‌گرانه در فرایند هدایت و به کارگیری استعدادها از طریق بسترسازی در اعطای تسهیلات مالی کارآفرینانه و رشد فکری و فرهنگی استعدادها.                                           |
| جهان‌بینی <sup>۴</sup> (W)             | نگرش به هدایت مستقیم اجتماع نخبگانی با هدف به کارگیری هدفمند و اثربخش نخبگان در سطوح مختلف کشور.                                                                                   | نگرش به هدایت غیرمستقیم اجتماع نخبگانی با هدف توانمندسازی اجتماعی و اقتصادی نخبگان برای ارتقای کارآفرینی اجتماعی و سازمانی آنان در سطوح مختلف کشور.                                          |
| مالک <sup>۵</sup> سیستم (O)            | بنیاد ملی نخبگان                                                                                                                                                                   | بنیاد ملی نخبگان                                                                                                                                                                             |
| محیط <sup>۶</sup> و محدودیت‌های آن (E) | پائین بودن ارتباطات فراسازمانی بنیاد با سایر دستگاه‌های اجرایی.<br>فقدان برنامه مناسب برای هدایت نخبگان در کشور.<br>فقدان فرهنگ نخبه‌گماری بین مدیران دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌ها. | ۱. پائین بودن میزان بودجه تخصیص داده‌شده برای اعطای تسهیلات به نخبگان در کشور.<br>۲. پائین بودن سطح ارتباطات فراسازمانی بنیاد با سایر دستگاه‌های مرتبط در رابطه با رشد فرهنگی و فکری نخبگان. |

درعین حال، چک‌لند و پولتر (۲۰۰۶) براین باورند که استفاده از فرمول PQR برای تقویت تعاریف ریشه‌ای و ارائه آن به شکل بیانیه بسیار مفید است. ازاین‌رو، در این پژوهش برای سنجش تعاریف ریشه‌ای ارائه‌شده در جدول ۴، از فرمول PQR بهره گرفته شده و تعاریف ریشه‌ای به شکل بیانیه، ارائه شده است.

RD1<sup>۷</sup>: بنیاد ملی نخبگان، با پذیرش رویکردی ساختارگرانه و محوری در فرایند هدایت و

1. Customers
2. Actors
3. Transformation
4. World view
5. Owner
6. Environment
7. Root Definition

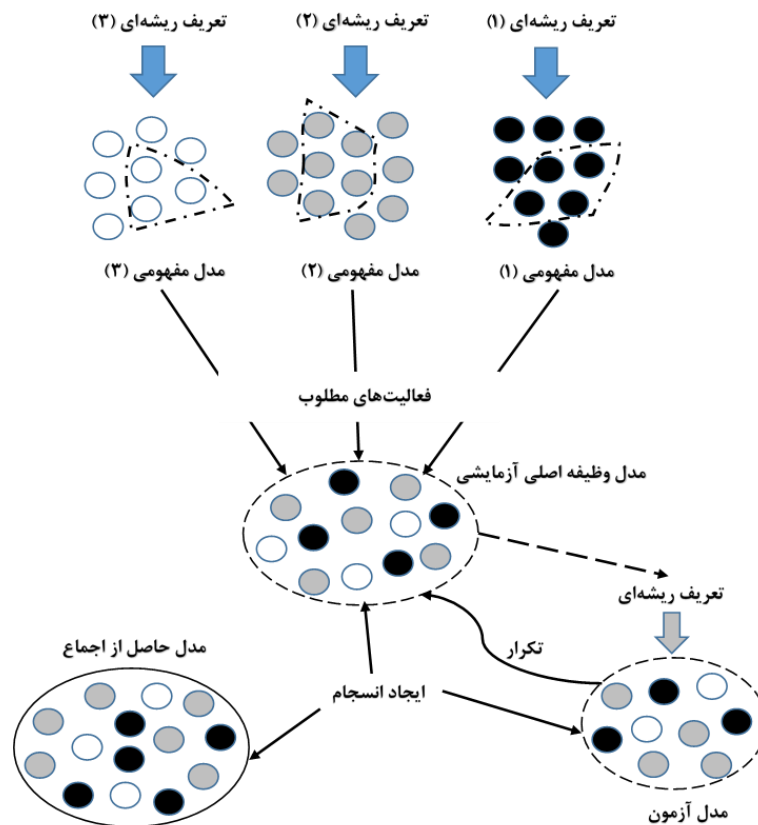
به کارگماری نخبگان (P) و با نگرش به هدایت مستقیم اجتماع نخبگانی از طریق تبیین ساختار مشاغل، کارراهه نخبگانی و طراحی نظام انگیزشی برای نخبگان در سازمان های دولتی و غیردولتی (Q)، در پی به کارگماری هدفمند و اثربخش نخبگان در سطوح مختلف جامعه (R) می باشد.

RD2: بنیاد ملی نخبگان، با پذیرش رویکردی تسهیل گرانه در فرایند هدایت و به کارگماری نخبگان (P) و با نگرش به هدایت غیرمستقیم اجتماع نخبگانی از طریق بستر سازی در اعطای تسهیلات مالی و رشد فکری و فرهنگی نخبگان (Q)، در پی توانمند سازی اجتماعی و اقتصادی اجتماع نخبگانی برای ارتقای سطح کارآفرینی اجتماعی و سازمانی آنان در کشور (R) می باشد.

#### **- گام چهارم: استخراج مدل مفهومی و فرایند حصول اجماع نقشه شناختی**

پس از مشخص ساختن تعاریف ریشه ای، در فاز مدل سازی و در چهارمین مرحله از الگوریتم ترکیبی SSM و CM، به ساخت مدل های مفهومی پرداخته شده است. برای ساخت مدل های مفهومی از روش نگاشت شناختی بهره گرفته شد. بدین صورت که بر مبنای تعاریف ریشه ای و گروه بندی دیدگاه ها، با هر گروه فکری، مصاحبه و جزئیات مربوط به هر دیدگاه استخراج شد. در نتیجه، برای هر تعریف ریشه ای و هریک از گروه های فکری، نقشه شناختی جداگانه ای در رابطه با فرایند هدایت و به کارگماری نخبگان استخراج شد. در ادامه جهت دستیابی به توافق نظر بین گروه های فکری مختلف در رابطه با مسئله پژوهش، به ساخت "مدل اجماع وظایف اولیه"<sup>۱</sup> پرداخته شد (ویلسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). به منظور ایجاد اجماع میان جناح های فکری مختلف از فرایند همگرایی سیستم ها استفاده شد که در شکل ۴ نمایش داده شده است.

1. Consensus "Primary Task Model"  
2. Willson

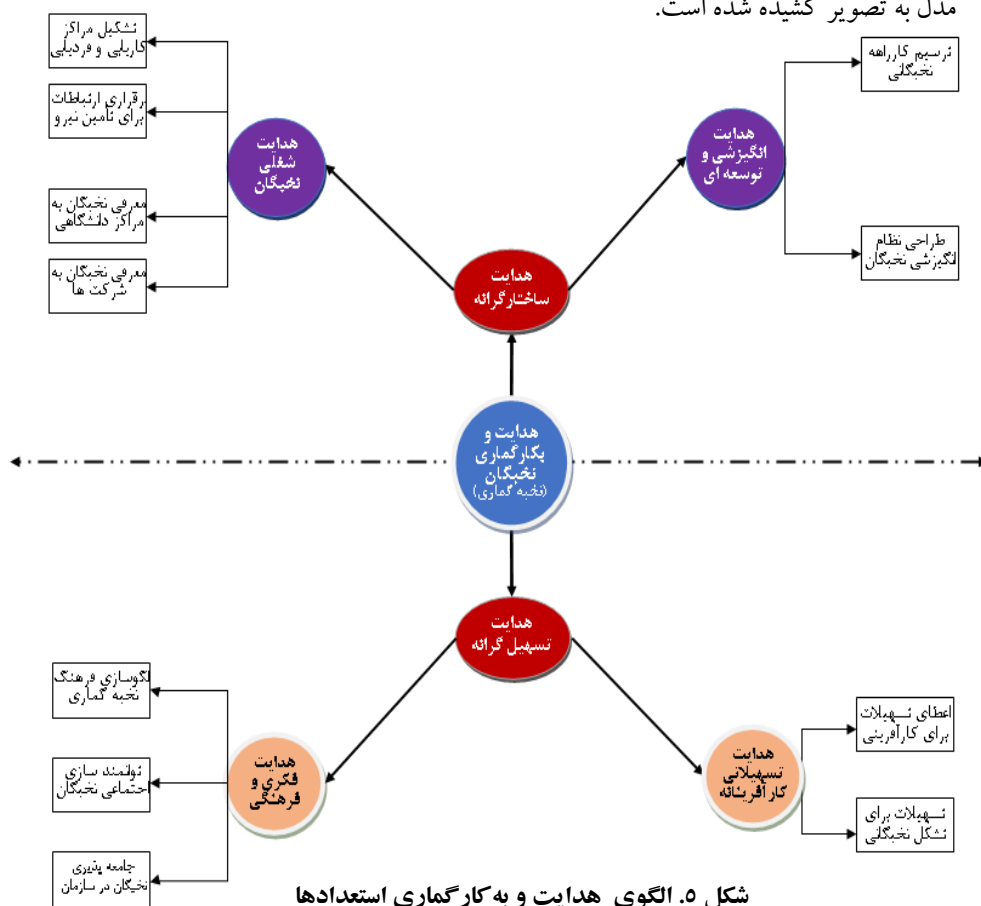


شکل ۴. فرایند حصول اجماع از دیدگاه SSM (ویلسون، ۲۰۰۱)

به‌طورکلی، برای ساخت مدل اجماع وظیفه اولیه، در ابتدا فرایندهای مطلوب هدایت و به‌کارگیری نخبگان از میان جناح‌های فکری مختلف که از اجماع سراسری، صددرصدی و محلی برخوردار بودند، مشخص و در مدلی جداگانه به نام مدل وظایف اولیه آزمایشی<sup>۱</sup> آورده شدند. سپس برای این مدل یک تعریف ریشه‌ای استخراج و بر مبنای آن، مدل آزمون<sup>۲</sup> ساخته شد.

1. Tentative Primary Task Model
2. Test Model

لازم به یادآوری است که اگر این مدل، نسخه قابل قبولی از مدل وظیفه اولیه آزمایشی نباشد، مجدداً به استخراج تعریف ریشه‌ای پرداخته شده و بر مبنای آن مدل آزمون اصلاح می‌شود. درگیر این صورت، به ساخت مدل اجماع وظیفه اولیه پرداخته می‌شود (تولایی و همکاران، ۱۳۹۳). پس از این مرحله، جلسه‌ای با ذی‌نفعان ذی‌صلاح که پیش‌ازین در گروه‌های نگرشی مختلف تقسیم شده بودند، برگزار شد. در این جلسه با انجام بحث و گفتگو میان افراد، تلاش شد به اجماع نظر در مورد فرایندهای مطلوب هدایت و به کارگماری استعدادهای علمی دست یافته و با حذف و یا افزودن فرایندهای مکمل، مدل اجماع وظیفه اولیه استخراج شود که در شکل ۵ این مدل به تصویر کشیده شده است.



شکل ۵. الگوی هدایت و به کارگماری استعدادها

## - گام پنجم: مقایسه مدل‌های مفهومی با دنیای واقعی (هم‌سنجی)

مرحله پنجم الگوریتم شامل مقایسه یا هم‌سنجی مدل‌های مفهومی استخراج‌شده با دنیای واقعی است. در این پژوهش برای مقایسه مدل مفهومی با دنیای واقعی، از جدول استاندارد مقایسه‌ای استفاده شده است که چک‌لند و وینتر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) آن را نمایش رسمی نتایج حاصل از ساخت پرسش‌های رسمی می‌داند.

جدول ۵. جدول استاندارد مقایسه‌ای برای هم‌سنجی مدل مفهومی با دنیای واقعی

| نام اقدام | وجود ندارد یا دارد | مکانیسم | مقیاس عملکرد | تغییر | نظرات یا پیشنهادات |
|-----------|--------------------|---------|--------------|-------|--------------------|
|           |                    |         |              |       |                    |

منبع: (ویلسون، ۱۹۹۳)

نتایج حاصل از این مرحله منتج به مجموعه‌ای از پیشنهادها جهت ایجاد تغییر در رابطه با اجرای مطلوب فرایند نخبه‌گماری در بنیاد ملی نخبگان شده است. به‌طور کلی، یافته‌های این بخش نشان داد که برای اجرای مطلوب فرایند نخبه‌گماری در بنیاد، نیاز به ایجاد تغییرات در رویکردهای هدایت و به‌کارگماری اجتماع نخبگانی می‌باشد. با توجه به الگوی معماری شده به‌نظر می‌رسد که بنیاد ملی نخبگان باید از دو رویکرد ساختارگرانه و تسهیل‌گرانه به‌شکل توأمان برای هدایت و به‌کارگماری اجتماع نخبگانی استفاده نماید. از یک‌سو، لازم است بنیاد با اتخاذ رویکردی ساختارگرانه و محوری در فرایند هدایت و به‌کارگماری نخبگان و با نگرش به هدایت مستقیم اجتماع نخبگانی از طریق تبیین ساختار مشاغل، کارراهه نخبگانی و طراحی نظام انگیزشی برای نخبگان در سازمان‌های دولتی و غیردولتی، در پی به‌کارگماری هدفمند و اثربخش نخبگان در سطوح مختلف جامعه باشد.

از سوی دیگر، لازم است که بنیاد ملی نخبگان با پذیرش رویکردی تسهیل‌گرانه در فرایند هدایت و به‌کارگماری نخبگان و با نگرش به هدایت غیرمستقیم اجتماع نخبگانی از طریق بسترسازی در اعطای تسهیلات مالی و رشد فکری و فرهنگی نخبگان، در پی توانمندسازی

1. Checkland & Winter

اجتماعی و اقتصادی اجتماع نخبگانی برای ارتقای سطح کارآفرینی اجتماعی و سازمانی آنان در کشور باشد.

#### **- گام ششم و هفتم: پیشنهادهایی جهت تغییر و انجام اقدامات مرتبط**

روش پیاده سازی شده در این پژوهش از نوع SSM(C) بوده و تا گام ششم الگوریتم، پیموده شده است و گام آخر آن که اجرا و پیاده سازی این تغییرات است، به بنیاد ملی نخبگان، به عنوان مسئله دار اصلی اجرای فرایند هدایت و به کارگماری اجتماع نخبگانی در کشور، واگذار شده است.

به طور کلی، نتایج حاصل از مرحله ۵ الگوریتم منتج به مجموعه ای از پیشنهادها جهت ایجاد تغییر شد. باین حال تحلیل گر باید به ارائه اقداماتی جهت تغییر در موقعیت مسئله پردازد که مطلوب همه ذی نفعان بوده و درعین حال شرایط اجتماعی و فرهنگی موقعیت مسئله (امکان پذیری در عمل از دید مدیران) را لحاظ نماید. دراین راستا، مبتنی بر دو معیار مطلوبیت از دیدگاه ذی نفعان و امکان پذیری فرهنگی از دیدگاه مدیران بنیاد ملی نخبگان، تغییرات مورد نیاز درخصوص اجرای فرایندهای مطلوب هدایت و به کارگماری نخبگان ارائه شده است که در بخش بعدی به آنان اشاره شده است.

#### **نتیجه گیری و پیشنهادها**

پژوهش حاضر با هدف معماری الگویی برای هدایت و به کارگماری اجتماع نخبگانی مبتنی بر فرایند هفت مرحله ای الگوریتم ترکیبی SSM و CM انجام شد. به طور کلی، یافته های این پژوهش منتج به ارائه الگویی برای هدایت و به کارگماری استعدادهای برتر علمی در کشور شد که دربرگیرنده دو رویکرد هدایت ساختارگرا و تسهیل گرا نخبگان است. همچنین نتایج نشان داد که در شرایط فعلی برای هدایت نخبگان در کشور به اجرای توأمان هر دو شیوه ساختارگرا و تسهیل گرا نیاز می باشد. رویکرد ساختارگرا دربرگیرنده دو روش هدایت انگیزشی - توسعه ای و شغلی نخبگان و رویکرد تسهیل گرا شامل دو روش هدایت تسهیلاتی - کارآفرینانه و

فکری - فرهنگی می‌باشد.

از یک سو، نتایج، روشن ساخت که بنیاد باید رویکردی ساختارگرا نه و محوری (هدایت مستقیم) در فرایند هدایت و به کارگماری نخبگان در کشور را اتخاذ نماید. به عبارت دیگر، بنیاد باید از طریق تبیین ساختار مشاغل، کارراهه نخبگانی و طراحی نظام انگیزشی برای نخبگان در سازمان‌های دولتی و غیردولتی، در پی به کارگماری هدفمند و اثربخش نخبگان در سطوح مختلف جامعه باشد. به طور کلی، یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش گاگن (۲۰۱۵) و آیه و دبرا<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) سازگاری دارد. آنان نیز بر این باورند که با اجرای اقدامات سرمایه‌گذاری و انگیزشی تحت عنوان اقدامات توسعه‌ای، می‌توان توانایی‌های ذاتی افراد را در راستای حداکثرسازی عملکرد سازمانی، هدایت نمود.

در این راستا، توصیه می‌شود که بنیاد در پی ایجاد تغییرات ساختاری برای اجرای مطلوب فرایندهای مرتبط با هدایت انگیزشی - توسعه‌ای و توسعه شغلی نخبگان باشد. برای اجرای هدایت انگیزشی و توسعه‌ای نخبگان پیشنهاد می‌شود که بنیاد با برقراری ارتباطات با سایر سازمان‌های دولتی و غیردولتی، در پی تأمین منابع انسانی مورد نیاز آنان از اجتماع نخبگانی باشد و در عین حال، نخبگان را به دانشگاه‌ها و مراکز علمی و فرهنگی و شرکت‌های دانش‌بنیان و مردم‌نهاد معرفی نماید. همچنین بنیاد می‌تواند با راه‌اندازی مراکز فردیابی و کاریابی در مراکز استانی، شرایط لازم برای رفع نیازهای شغلی نخبگان و همچنین تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان‌ها را فراهم آورد. در رابطه با توسعه شغلی نخبگان نیز بنیاد می‌تواند با همکاری با سایر دستگاه‌ها، در پی ترسیم کارراهه نخبگانی باشد تا اجتماع نخبگانی، مسیر رشد و بالندگی خود در سازمان‌ها را به خوبی درک و تلاش خود را برای رسیدن به وضعیت ایده‌آل، دوچندان نمایند. همچنین لازم است نظام انگیزشی برای نخبگان، طراحی و پیاده‌سازی شود که می‌تواند شامل افزایش ضریب حقوقی نخبگان به نسبت سایر کارکنان و ساعات کاری شناور و انعطاف‌پذیر برای آنان باشد.

از سوی دیگر، نتایج، روشن ساخت که بنیاد باید رویکردی تسهیل‌گرا نه و غیرمستقیم در

---

1. Ibeh & Debrah

فرایند هدایت و به کارگماری نخبگان را اتخاذ نماید. به عبارت دیگر بنیاد باید از طریق بسترسازی در اعطای تسهیلات مالی و رشد فکری و فرهنگی نخبگان، در پی توانمندسازی اجتماعی و اقتصادی آنان برای ارتقای سطح کارآفرینی اجتماعی و سازمانی در کشور باشد. به طور کلی، یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش موریس و همکاران (۲۰۱۶) و گروه عملکرد پیشرفته (۲۰۱۳) سازگاری دارد. آنان نیز به اهمیت طراحی فرصت‌های پیشرفت و برنامه‌هایی برای استفاده اثربخش از استعدادها تأکید داشته‌اند.

در این خصوص، توصیه می‌شود که بنیاد با اعمال تغییرات رویه‌ای و رفتاری در فرایند هدایت نخبگان، سطح همکاری با سایر سازمان‌ها را ارتقا داده و اقداماتی در راستای هدایت تسهیلاتی و کارآفرینانه نخبگان از قبیل: اعطای تسهیلات لازم به نخبگان برای کارآفرینی در ابعاد سازمانی و اجتماعی و راه‌اندازی شرکت‌های دانش‌بنیان و کوچک و متوسط، را انجام دهد. همچنین لازم است بنیاد با کمک سایر دستگاه‌ها زمینه لازم برای رشد فکری و فرهنگی اجتماع نخبگانی را فراهم آورد. در این رابطه بنیاد می‌تواند با معرفی شرکت‌های الگو، تشکیل یافته از اجتماع نخبگانی، فرهنگ نخبه‌گماری را در سایر سازمان‌های دولتی و غیردولتی تداومی نماید.

در پایان، اگرچه در این پژوهش تلاش شد تا الگویی از فرایندهای مطلوب هدایت و به کارگماری اجتماع نخبگانی معماری و تغییرات مطلوب و امکان‌پذیر برای اجرای این فرایندها پیشنهاد شود، با این حال به نظر می‌رسد عوامل متعددی در پیاده‌سازی کامل چرخه عمر نخبگانی (شامل سه گام نخبه‌گزینی، نخبه‌پروری و نخبه‌گماری) مؤثر باشد که نیاز است در مطالعات آتی، این عوامل شناسایی و دسته‌بندی شده و براساس آن بتوان چرخه عمر اجتماع نخبگانی را به شکل کامل در سطح کشور پیاده‌سازی کرد. همچنین با توجه به نتایج این پژوهش، لازم است که در مطالعه‌ای جامع، نظام انگیزشی و کارراه نخبگانی برای اجتماع نخبگانی، طراحی شود.

## منابع

آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه و جلالی، رضا (۱۳۹۵)، *تحقیق در عملیات نرم: رویکردهای ساختاردهی مسئله*، چاپ دوم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

آذر، عادل، واعظی، رضا و محمدپور سرایی، وحید (۱۳۹۶)، طراحی مدل خطی مشی‌گذاری تجاری‌سازی فناوری نانو با رویکرد متدولوژی سیستم‌های نرم، *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۵ (۲): ۱۰۶-۸۹

تولایی، روح‌اله؛ بامداد صوفی، جهانیار؛ رشیدی، محمدمهدی؛ رضائیان، علی و صالحی صدقیانی، جمشید (۱۳۹۳)، طراحی الگوی توسعه شبکه‌های دانش در هاب‌های پژوهش و فناوری صنعت نفت با به‌کارگیری رویکرد تفکر نرم و مدل نگاشت‌شناختی، *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۶ (۲۰): ۱۸۱-۲۰۰.

چک‌لند، پیتر. و پولتر، جان (۱۳۹۳)، *یادگیری برای عمل*، ترجمه محمدرضا مهرگان، محمود دهقان، محمدرضا اخوان، و کامیار رئیسی‌فر، تهران: انتشارات مهربان نشر.

سهرابی، روح‌اله؛ جعفری سرشت، داوود و میدان‌دار باسمنج، فهیمه (۱۳۹۶)، ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۹ (۲۸): ۱-۲۰.

سیدجوادین، سیدرضا؛ شهبازمرادی، سعید؛ حسنقلی‌پور، طهمورث و میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۳)، ارائه چارچوب مفهومی معماری منابع انسانی با رویکرد استراتژیک (پژوهشی در شرکت ملی نفت ایران)،

*فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بازرگانی*، ۶ (۱): ۸۹-۱۰۶.

Advantage Performance Group. (2013). *Talent Architecture*. On the World Wide Web: [www.advantageperformance.com](http://www.advantageperformance.com).

Bhattacharya, C.B. Sen, S. & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2).

Checkland, P. & Poulter, J. (2006). *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its Use, for Practitioners, Teachers and Students*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

Checkland, P. & Scholes. J. (1990). *Soft systems methodology in action*, Chichester: Wiley, pp. 12-19.

Checkland, P. & Winter. M. (2006). Process and content: Two ways of using SSM. *Journal of the Operational Research Society*, 57: 1435-1441.

Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 17 (4).

Gagne, F. (2015). Academic talent development programs: a best practices model. *Asia Pacific Education Review*, 16(2): 281-295.

- Gandz, J. (2006). Talent development: the architecture of a talent pipeline that works, **Ivey Business Journal**, pp. 1-4, ISSN 1481-8248.
- Garavan, T. N., Carbery, R. & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. **European Journal of Training and Development**, 36(1): 5-24.
- Ibeh, K., & Debrah, Y. A. (2011). Female talent development and African business schools. **Journal of World Business**, 46(1): 42-49.
- Kostman, J. T., & Schiemann, W. A. (2005). People equity: The hidden driver of quality. **Quality Progress**, 38(5): 37-42.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, 16(2): 139-154.
- Mingers, J. (2011). Soft OR comes of age-but not everywhere!. **Omega**, 39 (6): 729-741.
- Morris, S., Snell, S. & Björkman, I. (2016). An architectural framework for global talent management. **Journal of International Business Studies**, 47(6): 723-747.
- Ruyle, K. E., Kilby, G. D., De Meuse, K. P. & Molodzik, K. J. (2009). **The Strategic Talent Management Architect: A New Framework for Understanding Organizational Effectiveness**. Retrieved from The Korn/ Ferry Institute.
- Schiemann, W. A. (2013). From talent management to talent optimization. **Journal of World Business**, 49 (2): 281-288.
- 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.