



Identifying the Strengths, Weaknesses, and Barriers to Implementing the Policy of Attracting, Employing, and Retaining Elites in Public Executive Agencies

Alireza Dehghanpour-Farashah¹ , Aliasghar Pourezzat² , Tayebbeh Abbasi³ , Reza Vaezi⁴

Abstract

Background & Purpose: Despite the ratification of executive regulations and guidelines for the recruitment and retention of elites in executive agencies to attract top-talent human capital into Iran's administrative system, empirical evidence reveals a profound gap between declared objectives and actual outcomes. Consequently, the present study aims to identify the strengths, weaknesses, and barriers to implementing the policy of attracting, employing, and retaining elites in Iran's public executive agencies.

Methodology: This qualitative research adopted an inductive approach within an interpretivist paradigm, utilizing a case study strategy. The participants comprised 23 experts (including public managers, policy implementers, and recruited elites) selected through purposive sampling. Data were collected via semi-structured interviews until theoretical saturation was achieved, and subsequently analyzed using thematic analysis technique.

Findings: The findings indicated that the implementation of this policy possesses certain strengths, notably the promotion of meritocracy, the systematization of recruitment and retention processes, and the reinforcement of value-orientation. However, the implementation phase is hindered by procedural and structural weaknesses. Furthermore, the barriers to implementation were identified and categorized into two main domains: "incongruent mutual perceptions and expectations between elites and the administrative apparatus" and "organizational barriers".

Conclusion: The ineffectiveness of the elite policy is rooted less in legislative vacuums and more in deficient institutional capacity and flawed implementation design. The success of this policy necessitates a transition from a rigidly regulatory approach toward a cohesive, transparent, and supportive administrative framework. Such a system must foster a merit-based environment, devoid of bureaucratic resistance and politicization.

Keywords: Policy implementation, Policy implementation barriers, Elite attraction, employment, and retention, Iran's executive agencies, Public administration

Article Type:
Research-based

Corresponding Author:
Aliasghar Pourezzat

© Authors

Received:
April 04, 2026

Revised:
May 10, 2026

Accepted:
May 31, 2026

Published online:
July 02, 2026

Citation: Dehghanpour-Farashah, A., Pourezzat, A., Abbasi, T., & Vaezi, R. (2026). Identifying the Strengths, Weaknesses, and Barriers to Implementing the Policy of Attracting, Employing, and Retaining Elites in Public Executive Agencies. *Human Capital Assessment and Development*, Vol, 3, No, 2, PP.1-35.

1. PhD Candidate, Department of Public Administration and Policymaking, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: a.dehghanpour@ut.ac.ir
2. Professor, Department of Public Administration and Policymaking, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: pourezzat@ut.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Public Administration and Policymaking, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: t.abbasi@ut.ac.ir
4. Professor, Public Administration Department., Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: vaezi@atu.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management

Human Capital Assessment and Development, 2026, Summer, Vol, 3, No, 2, PP. 1-35

ISSN: 3115-8536

<https://www.jhcad.ir>



Human Capital Assessment and Development is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Identifying the Strengths, Weaknesses, and Barriers to Implementing the Policy of Attracting, Employing, and Retaining Elites in Public Executive Agencies

Extended Abstract

Background & Purpose

In the era of digital governance, the sustainable competitive advantage of governments is inextricably linked to the quality of their human capital. Recognizing this imperative, Iran's administrative system has formulated several strategic documents, notably the "2021 Regulation on the Attraction and Retention of Top Talent," to facilitate the entry of elites into the public sector. Empirical evidence, however, indicates a profound gap between the policy's objectives and its implementation. While previous literature has largely reduced the failure of elite policies to individual motivational factors (e.g., brain drain) or macro-structural constraints, there is a noticeable research gap regarding the systematic and comprehensive evaluation of the "implementation" phase. To bridge this theoretical and practical gap, the present study aims to systematically identify the strengths, weaknesses, and barriers to implementing the policy of attracting, employing, and retaining elites in the country's executive agencies, thereby providing an evidence-based roadmap for public policymakers.

Methodology

This qualitative research was conducted using an inductive approach within an interpretivist paradigm, employing a case study strategy for an in-depth exploration of the policy implementation context. The statistical population comprised experts involved in the elite policy ecosystem. Utilizing purposive sampling with maximum variation, 23 participants—including public managers, policy implementers across ministries, and recruited elites—were selected. Data collection was carried out through semi-structured interviews until theoretical saturation was achieved. Braun and Clarke's thematic analysis approach was employed for data analysis. The trustworthiness of the findings was ensured using Lincoln and Guba's criteria (credibility, transferability, dependability, and confirmability). Furthermore, coding reliability was rigorously validated using Holsti's coefficient, yielding highly acceptable values of 0.84 for inter-coder reliability and 0.90 for test-retest reliability.

Findings

The thematic analysis of the interviews culminated in the identification of the policy's implementation strengths, weaknesses, and contextual barriers, which were subsequently categorized into comprehensive analytical themes. Regarding strengths, three prominent main themes emerged from the empirical data. First, Promoting meritocracy encompasses the enhancement of merit-based selection mechanisms and the provision of structured professional development programs designed to foster continuous growth. Second, Systematizing recruitment and retention involves the establishment of rule-based administrative frameworks, alongside the continuous tracking and monitoring of elite affairs to ensure policy compliance. Third, Value-orientation and support emphasizes the provision of targeted financial and non-financial backing, as well as granting formal institutional recognition to the elites' status within the governance apparatus. Collectively, these strengths indicate that the policy inherently possesses the requisite structural capacity to initiate a paradigm shift, transitioning the traditional administrative logic

toward professional rationality and competence-based governance.

Nevertheless, the practical implementation phase is hindered by procedural and structural weaknesses. Procedural weaknesses manifest as slow and attritional execution processes that exhaust applicants, the inappropriate and inefficient utilization of elite capacity (often sidelining them in peripheral roles rather than assigning them to complex problem-solving), profound ambiguities in policy implementation, and notable managerial deficiencies in effective talent stewardship. Conversely, structural weaknesses are rooted in the inflexible bureaucratic context. These primarily present as institutionalized conservatism—whereby agencies actively resist innovation to tenaciously maintain the familiar status quo—coupled with inadequate compensation systems that reflect a stark inability to compete with the lucrative incentives of the private sector.

Furthermore, the present study identified formidable contextual and external implementation barriers. The first overarching category of barriers, Incongruent mutual perceptions and expectations, signifies a profound rupture in the psychological contract between the elites and the state. This mismatch encompasses the recruited elites' sense of entitlement, organizations' unrealistic expectations regarding immediate elite performance, a disproportionate imbalance among job applicants across certain agencies, and the elites' deeply entrenched negative preconceived image of the public bureaucracy. The second category, Organizational barriers, encompasses pervasive systemic pathologies. These include intense politicization where political loyalty routinely supersedes professional merit, severe organizational constraints such as chronic shortages of approved posts and budget allocations, and an unfavorable, isolating organizational climate deliberately created by incumbent staff members who feel professionally threatened by the influx of incoming elites.

Conclusion

Conclusion : Theoretically, the findings of this research offer novel contributions to the literature on public policy implementation and public administration. The results demonstrate that in developing countries, the failure of elite attraction and retention policies is rarely attributable to legislative vacuums or an absence of upstream macro-documents. Rather, this failure is the direct byproduct of deficient institutional capacity, flawed implementation design, and, most importantly, a profound contradiction and rupture between the “elites' psychological contracts” and rigid “bureaucratic realities”. From a practical and policy perspective, this study suggests that public policymakers must transcend traditional, strictly regulatory approaches and move toward architecting a cohesive, transparent, and supportive administrative ecosystem. To optimize the implementation phase of this policy, executive agencies require comprehensive process re-engineering; recruitment procedures must become highly agile, decisively eliminating attritional and time-consuming bureaucracy. Furthermore, the deployment and placement systems for elites must be strictly needs-based and driven by specialized competencies. This ensures that their analytical and innovative capacities, instead of being squandered on routine administrative tasks, are directly harnessed to solve complex, strategic issues within the public sector. In the realm of retention, the public sector is obliged to design competitive and comprehensive compensation packages that extend far beyond initial symbolic gestures, guaranteeing clearly defined career trajectories, psychological safety, and equitable financial incentives. Culturally and contextually, cultivating an innovative organizational climate and neutralizing any form of politicization in human resource decisions are absolutely critical for mitigating the professional isolation of elites and ensuring their successful integration into the organizational fabric. Ultimately, the effective

governance of top-tier human capital necessitates a fundamental paradigm shift: public organizations must proactively and flexibly adapt their own structures and procedures to accommodate and leverage elite capacities, rather than applying institutional pressure to compel top talents into assimilating with traditional, conservative, and rigidly ossified bureaucratic norms.

Keywords: Policy implementation, Policy implementation barriers, Elite attraction, employment, and retention, Iran's executive agencies, Public administration

شناسایی نقاط قوت، ضعف و موانع اجرای خط مشی جذب، بکارگیری و نگهداشت نخبگان در دستگاه های

اجرائی کشور

علیرضا دهقان پور فراشاه^۱، علی اصغر پور عزت^۲، طیبه عباسی^۳، رضا واعظی^۴

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

نویسنده مسئول: علی اصغر پور عزت

© نویسندگان

زمینه و هدف: با وجود تصویب آیین نامه و شیوه نامه های اجرایی جذب و نگهداشت نخبگان در دستگاه های اجرایی جهت جذب سرمایه انسانی استعداد برتر در نظام اداری ایران، شواهد حاکی از شکاف عمیق میان اهداف اعلامی و نتایج عملی است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی نقاط قوت، ضعف و موانع اجرای خط مشی جذب، به کارگیری و نگهداشت نخبگان در دستگاه های اجرایی کشور انجام شده است.

روش: این پژوهش کیفی، با رویکرد استقرایی و مبتنی بر پارادایم تفسیری، با بهره گیری از راهبرد مطالعه موردی انجام شد. مشارکت کنندگان شامل ۲۳ نفر از خبرگان (مدیران، مجریان و نخبگان جذب شده در بخش دولتی) بودند که با روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده ها با ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و تجزیه و تحلیل آن ها با تکنیک تحلیل مضمون انجام شد.

یافته ها: یافته ها نشان داد که اجرای این خط مشی دارای نقاط قوتی نظیر ارتقای شایسته سالاری، نظام مند شدن امور جذب و نگهداشت و تقویت ارزش مداری است؛ اما در مرحله اجرا با ضعف های فرایندی و ساختاری مواجه است. افزون بر این، موانع اجرا در دو دسته «احساسات و انتظارات متقابل نامناسب میان نخبگان و نظام اداری» و «موانع سازمانی» شناسایی و مقوله بندی شدند.

نتیجه گیری: ناکارآمدی خط مشی نخبگان بیش از آنکه ناشی از خلأ تقنینی باشد، ریشه در ضعف ظرفیت نهادی و کیفیت طراحی اجرایی دارد. توفیق این خط مشی مستلزم گذار از رویکرد صرفاً آیین نامه ای به یک نظام اجرایی منسجم، شفاف و پشتیبان است که محیطی شایسته محور و عاری از مقاومت های بوروکراتیک و سیاسی کاری فراهم آورد.

دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۱۵

بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۲۰

پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۱۰

انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۱۱

کلیدواژه ها: اجرای خط مشی، موانع اجرای خط مشی، جذب، بکارگیری و نگهداشت نخبگان، دستگاه های اجرایی کشور، مدیریت دولتی.

استناد: دهقان پور فراشاه، علیرضا، پور عزت، علی اصغر، عباسی، طیبه، و واعظی، رضا. (۱۴۰۵). شناسایی نقاط قوت، ضعف و موانع اجرای خط مشی جذب، بکارگیری و نگهداشت نخبگان در دستگاه های اجرایی کشور. *ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی*، ۳(۲)، ۳۵-۱.

۱. دانشجوی دکتری، گروه خط مشی گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. a.dehghanpour@ut.ac.ir
۲. استاد، گروه خط مشی گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. pourezzat@ut.ac.ir
۳. دانشیار، گروه خط مشی گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. t.abbasi@ut.ac.ir
۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. vaezi@atu.ac.ir

<https://www.jhcad.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

ارزیابی و رشد سرمایه های انسانی، ۱۴۰۵، تابستان، دوره ۳، شماره ۲، ص ۱-۳۵.

شاپا: ۳۱۱۵-۸۵۳۶

مقدمه

در عصر حکمرانی دیجیتال و اقتصاد دانش‌بنیان، مزیت رقابتی پایدار و تاب‌آوری نهادهای دولتها به کیفیت سرمایه انسانی آنها گره خورده است. امروزه پیشبرد مأموریت‌های حاکمیتی و حل مسائل غامض عمومی، نیازمند جذب و مداخله نیروهای است که از ظرفیت‌های متمایز دانشی، تحلیلی و نوآورانه برخوردار باشند (آنسل، سورنسن و تورفینگ^۱، ۲۰۲۱). با درک این ضرورت، نظام اداری ایران در سال‌های اخیر تلاش کرده است تا از طریق وضع خط‌مشی‌های مشخص، مسیر ورود این سرمایه‌های ملی به بدنه بخش دولتی را هموار سازد. تصویب اسناد راهبردی نظیر «آیین‌نامه جذب و نگهداشت سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه‌های اجرایی» (مصوب ۱۴۰۰) و شیوه‌نامه‌های اجرایی آن، گواهی بر اراده حاکمیت برای گذار از بوروکراسی سنتی به سمت حکمرانی نخبگانی است (بنافی، ۱۴۰۲).

دولت برای کاهش فرار مغزها، مسیرهای گوناگونی از جمله جذب نخبگان به‌عنوان اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و جذب آنان در دستگاه‌های اجرایی کشور را پیش‌بینی کرده است. با وجود جذابیت بالای مسیر هیئت علمی، این مسیر به دلیل محدودیت‌هایی نظیر محدودیت ظرفیت و رقابت شدید در فرایند ورود، با موانع جدی مواجه است (دهقانپور فراشاه، دهقانپور فراشاه و عدنان‌راد، ۲۰۲۵؛ کاظمی، دهقانپور فراشاه و دهقانپور فراشاه، ۱۴۰۳). از این رو، جذب در دستگاه‌های اجرایی به‌منزله مسیری مکمل و تاحدی دسترس‌پذیرتر مطرح شده است (دهقانپور فراشاه و کمندی، ۱۴۰۵).

تجربه نظام اداری نشان می‌دهد که تدوین اسناد بالادستی و تصویب قوانین حمایتی، به‌تنهایی متضمن موفقیت نیست و در اغلب موارد میان متن و محتوای خط‌مشی و اجرای آن گسست عمیقی وجود دارد. ادبیات اجرای خط‌مشی عمومی تأکید دارد که تصویب یک قانون، پایان راه نیست، بلکه آغاز فرایندی پرتنش است که در آن اهداف خط‌مشی‌گذاران با ساختارهای بوروکراتیک، ظرفیت نهادهای مجریان و شرایط محیطی درگیر می‌شود (دهقانپور فراشاه، دهقانپور فراشاه و احمدآبادی، ۱۴۰۴؛ هیل و هوپ^۲، ۲۰۲۰؛ هاوالت^۳، ۲۰۲۳).

در حوزه مدیریت نخبگان در دستگاه‌های اجرایی کشور، شواهد آماری و تجربی روایتی آشکار از ناکامی در فاز اجرای این خط‌مشی ارائه می‌دهند. بر اساس گزارش‌های رسمی، از میان قریب به ۷۵ هزار نخبه شناسایی‌شده از سال ۱۳۸۷ تاکنون^۴، در سه فراخوان سراسری اخیر مبتنی بر آیین‌نامه جدید، تنها برای حدود ۱۴۳۰^۵ نفر مسیر ورود به دستگاه‌های اجرایی هموار شده و این فرایند در مقاطعی با رکود کامل مواجه شده است (شریفی، ذوالقدر و جعفری، ۱۴۰۰). در مرحله نگهداشت نیز، پدیده خروج سالانه حدود ۵ هزار نخبه علمی از کشور با نرخ بازگشت کمتر از یک درصد^۶، نشان‌دهنده ناتوانی ظرفیت اجرایی دولت در حفظ این سرمایه‌هاست.

افزون بر آمارهای کلان، شواهد میدانی نیز حاکی از بروز نوعی نارضایتی دوگانه در مرحله اجراست؛ از یک‌سو نخبگان جذب‌شده به دلیل عدم تناسب شغل با شایستگی‌ها دچار سرخوردگی می‌شوند و از سوی دیگر، بدنه سازمان‌های بخش دولتی با پدیده مقاومت نهادهای در برابر ورود و نگهداشت این نیروها مواجه‌اند. این شواهد نشان می‌دهد که خط‌مشی جذب،

1. Ansell, Sørensen & Torfing

2. Hill & Hupe

3. Howlett

4. <https://44650180.khabarban.com/>

5. <https://alnk.ir/5ow>

6. <https://B2n.ir/es6536>

بکارگیری و نگهداشت نخبگان در بخش دولتی ایران با مشکلات گوناگونی در اجرا مواجه است و واکاوی این ناکامی نیازمند عبور از نگاه‌های حقوقی و ورود به عرصه اجرای خطمشی است.

با وجود اهمیت این موضوع، مرور پیشینه پژوهشی در سال‌های اخیر نشان‌دهنده وجود خلأهای عمیق و اختلاف‌نظرهایی در زمینه اجرای این خطمشی‌هاست. گروهی از محققان، شکست خطمشی‌های نخبگانی را اغلب به «عوامل فردی، انگیزشی و رفاهی» یا جاذبه‌های بخش خصوصی تقلیل داده‌اند (یاواش^۱، ۲۰۲۴؛ ریمرت، وابو، بورلاگ و جانگلوت^۲، ۲۰۲۳). در مقابل، برخی دیگر از پژوهشگران، ریشه ناکامی را در «موانع کلان ساختاری، بوروکراتیک و سیاسی کاری» جستجو می‌کنند (زاردینی فیلیو^۳، ۲۰۲۴؛ کیهان‌زاده و عیدی، ۱۴۰۴). افزون بر این، بیشتر مطالعات داخلی (نظیر بنافی، ۱۴۰۲؛ دهقانپورفرشاده، کشاورز و علیخانزاده، ۱۴۰۴؛ ملک‌پور افشار و همکاران، ۱۴۰۱) رویکردی آسیب‌شناسانه داشته و تنها بر روی موانع و دافعه‌ها تمرکز کرده‌اند. بر این اساس، خلأ پژوهشی مهم در این حوزه، فقدان نگاهی جامع است که به صورت هم‌زمان و متوازن نقاط قوت، ضعف و موانع اجرا این خطمشی را در بستر واقعی شناسایی کند. به منظور پر کردن این شکاف، قلمرو این پژوهش، معطوف به شناسایی نقاط قوت، ضعف و موانع اجرای خطمشی مصوب نخبگان در محدوده دستگاه‌های اجرایی کشور است. انجام این پژوهش دارای فواید و دستاوردهای نظری و عملی است. از منظر نظری، این مطالعه با کاربست مفاهیم نظریه اجرای خطمشی در حوزه مدیریت سرمایه انسانی، به توسعه ادبیات جذب، بکارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد بخش دولتی کشورهای در حال توسعه کمک می‌کند و نشان می‌دهد چگونه ساختارهای بوروکراتیک در برابر خطمشی‌های نخبگانی مقاومت یا از آن حمایت می‌کنند. از حیث عملی نیز، کالبدشکافی نظام‌مند اجرای این خطمشی و شناسایی توأمان نقاط قوت (برای تقویت)، نقاط ضعف فرایندی (برای اصلاح) و موانع سازمانی (برای رفع)، یک نقشه راه شواهدبنیان در اختیار نهادهای متولی نظیر سازمان اداری و استخدامی و دستگاه‌های اجرایی قرار می‌دهد تا رویه‌های جذب، استقرار و نگهداشت نخبگان را بهینه‌سازی نمایند. بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ به پرسش‌های ذیل است:

- الف) نقاط قوت اجرای خطمشی جذب، به‌کارگیری و نگهداشت نخبگان در دستگاه‌های اجرایی کدامند؟
- ب) نقاط ضعف اجرای خطمشی جذب، به‌کارگیری و نگهداشت نخبگان در دستگاه‌های اجرایی کدامند؟
- ج) موانع کنونی اجرای خطمشی جذب، به‌کارگیری و نگهداشت نخبگان در نظام اداری کدامند؟

پیشینه نظری

سیر تحول رویکردهای اجرای خطمشی

اجرای خطمشی مرحله‌ای تعیین‌کننده در چرخه خطمشی عمومی است که در آن اهداف و قواعد مصوب از سطح اسناد رسمی به کنش سازمانی، رفتار اجرایی و نتایج عینی در جامعه هدف تبدیل می‌شوند. در ادبیات جدید، اجرا اقدامی اداری پس از تصویب خطمشی نیست، بلکه فرایندی چندسطحی، تعاملی و زمینه‌مند است که تحت تأثیر کیفیت طراحی خطمشی، ظرفیت سازمان‌های مجری، منابع، ابزارهای اجرایی، صلاحدید مجریان، ویژگی‌های گروه هدف و شرایط محیطی قرار دارد.

^۱. Yavaş

^۲. Reymert, Vabø, Borlaug & Jungblut

^۳. Zardini Filho

(هیل و هوپ، ۲۰۲۰؛ هاوالت، ۲۰۲۳). بیرکلند^۱ اجرای خط‌مشی را فرایند عملیاتی‌سازی تصمیمات مصوب برای ایجاد تغییر هدفمند در جامعه هدف می‌داند (بیرکلند^۲، ۲۰۱۹). اسمیت^۳ نیز اجرا را فرایندی تنش‌زا معرفی می‌کند که در تعامل میان چهار عنصر اصلی یعنی خط‌مشی ایده‌آل، سازمان مجری، گروه هدف و عوامل محیطی شکل می‌گیرد (اسمیت^۴، ۱۹۷۳). سیر تحول رویکردهای اجرای خط‌مشی اغلب در سه رویکرد بالا به پایین، پایین به بالا و ترکیبی توضیح داده می‌شود. رویکرد بالا به پایین که تا اواسط دهه ۱۹۷۰ غلبه داشت، اجرا را فرایندی خطی، سلسله‌مراتبی و مبتنی بر تبعیت مجریان از تصمیمات خط‌مشی‌گذاران می‌دانست و موفقیت آن را در گرو شفافیت دستورات، کنترل اداری و اقتدار مرکزی تلقی می‌کرد. در مقابل، رویکرد پایین به بالا در دهه ۱۹۸۰ با نقد نادیده‌گرفتن مجریان خط مقدم، بر نقش تعهد، مهارت، صلاحیت و تجربه عملی بازیگران اجرایی در موفقیت یا شکست خط‌مشی تأکید کرد (منوریان، ۱۴۰۱). پس از آشکار شدن محدودیت‌های این دو رویکرد، دیدگاه‌های ترکیبی شکل گرفتند که اجرا را نه فقط تابع فرمان‌های مرکزی و نه کاملاً وابسته به ابتکار محلی، بلکه فرایندی چندسطحی، تعاملی و مبتنی بر انطباق متقابل میان اهداف خط‌مشی‌گذاران، ظرفیت نهادهای اجرایی، ابزارهای اجرا، رفتار مجریان و واقعیت‌های محیطی می‌دانند (نیل و توسان^۵، ۲۰۲۰؛ هاوالت، ۲۰۲۳).

ابزارهای اجرای خط‌مشی

در بحث ابزارهای اجرای خط‌مشی، چارچوب کریستوفر هود یکی از مبانی مهم برای فهم شیوه‌های مداخله دولت است. بر اساس این چارچوب، دولت برای تحقق اهداف عمومی از چهار دسته ابزار اصلی استفاده می‌کند: ابزارهای اطلاعاتی، اقتداری، مالی و سازمانی. ابزارهای اطلاعاتی بر تولید، توزیع و جهت‌دهی اطلاعات از طریق آموزش، اطلاع‌رسانی، اقناع و شکل‌دهی گفت‌وگو عمومی استوارند؛ ابزارهای اقتداری با اتکا به قدرت حقوقی دولت از طریق قانون‌گذاری، مقررات‌گذاری، مجوزدهی و ضمانت‌های اجرایی رفتار کنشگران را تنظیم می‌کنند؛ ابزارهای مالی با استفاده از مشوق‌ها یا محدودیت‌های اقتصادی، محاسبه هزینه - فایده بازیگران را تغییر می‌دهند؛ و ابزارهای سازمانی به ظرفیت دولت برای مداخله مستقیم از طریق دستگاه‌های اجرایی، نیروی انسانی، زیرساخت‌ها و نهادهای عمومی اشاره دارند. ادبیات جدید خط‌مشی تأکید دارد که این ابزارها معمولاً به صورت منفرد عمل نمی‌کنند، بلکه در قالب سبب ابزارهای خط‌مشی به کار گرفته می‌شوند و اثربخشی آن‌ها به تناسب با ماهیت مسئله، ظرفیت نهادی، ویژگی‌های گروه هدف و زمینه اجرایی وابسته است (هود و مارگتس^۶، ۲۰۰۷؛ کرفت و فورلانگ^۷، ۲۰۲۰).

مدل‌های اجرای خط‌مشی

ادبیات اجرای خط‌مشی نشان می‌دهد که فاصله میان تصویب خط‌مشی و تحقق نتایج آن، ناشی از ضعف متن قانون یا کمبود اراده سیاسی نیست، بلکه از برهم‌کنش عوامل متعددی مانند طراحی خط‌مشی، ظرفیت سازمان مجری، رفتار مجریان، ویژگی‌های گروه هدف، منابع، هماهنگی نهادی و شرایط محیطی ناشی می‌شود.

یکی از مدل‌های کلاسیک در این زمینه، مدل مازمانیان و ساباتیر است. این مدل که در سنت بالا به پایین قرار دارد،

¹. Birkland

². Birkland

³. Smith

⁴. Smith

⁵. Knill & Tosun

⁶. Hood & Margetts

⁷. Kraft & Furlong

موفقیت اجرا را تابع سه دسته عامل می‌داند: نخست، قابلیت حل مسئله؛ دوم، توان خطمشی در ساختاردهی به اجرا؛ و سوم، متغیرهای محیطی و غیرقانونی. بر اساس این مدل، خطمشی زمانی بهتر اجرا می‌شود که اهداف آن روشن باشد، مسئولیت نهادهای مجری به درستی تعیین شده باشد، منابع کافی پیش‌بینی شده باشد، سازوکارهای نظارت و هماهنگی وجود داشته باشد و مجریان از تعهد و توان لازم برخوردار باشند (بیرکلند، ۲۰۱۹؛ مازمانیان و ساباتیئر^۱، ۱۹۸۳).

مدل مهم دیگر، مدل پیچیدگی کنش مشترک پرسمن و ویلدافسکی است. این مدل بر آن تأکید دارد که اجرای خطمشی معمولاً به همکاری مجموعه‌ای از سازمان‌ها، بازیگران و سطوح تصمیم‌گیری وابسته است و هرچه تعداد این بازیگران و نقاط تصمیم بیشتر باشد، احتمال تأخیر، انحراف یا ناکامی در اجرا افزایش می‌یابد (هیل و هوپ، ۲۰۲۰؛ پرسمن و ویلداوسکی^۲، ۱۹۷۳).

در مقابل رویکردهای بالا به پایین، نظریه بوروکراسی سطح خیابان لیپسکی بر نقش مجریان خط مقدم در شکل‌دهی به خروجی واقعی خطمشی تأکید می‌کند. از دیدگاه لیپسکی، خطمشی فقط در متن قوانین و آیین‌نامه‌ها شکل نمی‌گیرد، بلکه در تصمیمات روزمره مجریان، مدیران میانی و کارکنانی که با گروه هدف در تماس هستند، بازتفسیر و عملیاتی می‌شود (لیپسکی^۳، ۲۰۱۰؛ گوفن و لوتا^۴، ۲۰۲۱).

مدل نقشه‌برداری معکوس المور نیز از جمله مدل‌های مهم پایین به بالا است. در این مدل، تحلیل اجرا از نقطه تماس با گروه هدف آغاز می‌شود و سپس به سطوح بالاتر سازمانی بازمی‌گردد. پرسش اصلی در این رویکرد آن است که مجریان و ذی‌نفعان نهایی برای تحقق هدف خطمشی به چه منابع، اختیارات، انگیزه‌ها و حمایت‌هایی نیاز دارند (می^۵، ۲۰۱۵؛ المور^۶، ۱۹۷۹).

در سطحی گسترده‌تر، مدل ساختارهای اجرایی هیرن و پورتر اجرای خطمشی را نه در درون یک سازمان واحد، بلکه در شبکه‌ای از بازیگران وابسته به یکدیگر تحلیل می‌کند. بر اساس این مدل، بسیاری از خطمشی‌های عمومی در قالب شبکه‌ای از سازمان‌ها، واحدها و کنشگران اجرا می‌شوند که هر کدام بخشی از منابع، اطلاعات، اختیار یا مشروعیت لازم برای اجرا را در اختیار دارند (آنسل و گاش^۷، ۲۰۱۸؛ هیرن و پورتر^۸، ۱۹۸۱).

از سوی دیگر، چارچوب ائتلاف مدافع نشان می‌دهد که اجرا ادامه فرایند خطمشی‌گذاری است و تصویب قانون، پایان منازعه میان بازیگران نیست. در این چارچوب، بازیگران بر اساس باورها، منافع و ادراکات خود در قالب ائتلاف‌هایی شکل می‌گیرند و می‌کوشند خطمشی را مطابق برداشت خود عملیاتی کنند (جنکینز اسمیت، نورستد، ویبل و ساباتیئر^۹، ۲۰۱۸).

در مجموع، مرور مدل‌ها و نظریه‌های منتخب اجرای خطمشی نشان می‌دهد که شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف و موانع اجرای خطمشی جذب، به کارگیری و نگهداشت نخبگان، مستلزم نگاهی ترکیبی و چندسطحی است. رویکردهای بالا به پایین، توجه پژوهش را به طراحی رسمی خطمشی، منابع، قوانین، ساختار و هماهنگی معطوف می‌کنند؛ رویکردهای پایین

1. Mazmanian & Sabatier

2. Pressman & Wildavsky

3. Lipsky

4. Gofen & Lotta

5. May

6. Elmore

7. Ansell & Gash

8. Hjern & Porter

9. Jenkins-Smith, Nohrstedt, Weible & Sabatier

به بالا، تجربه گروه هدف، نقش مجریان و واقعیت‌های میدانی را برجسته می‌سازند؛ و رویکردهای شبکه‌ای و ائتلافی، بر تعامل بازیگران، تعارض منافع، تفسیرهای متفاوت و شرایط محیطی تأکید دارند. بنابراین، این پژوهش با اتکا به این پشتوانه نظری، اجرای خط‌مشی نخبگان را نه نتیجه وجود آیین‌نامه، بلکه حاصل تعامل میان طراحی رسمی، ظرفیت سازمانی، رفتار مجریان، تجربه نخبگان و موانع گوناگون می‌داند.

مفهوم نخبه

در این پژوهش، مقصود از نخبه نه یک مفهوم عام جامعه‌شناختی یا ناظر بر برتری علمی و فردی، بلکه مفهومی حقوقی و اجرایی در چارچوب آیین‌نامه جذب و نگهداشت سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه‌های اجرایی به شماره ۱۵۴۴۴۹ مصوب ۱۴۰۰ و دستورالعمل‌های مرتبط با آن است. بر این اساس، منظور از نخبگان در این مقاله، افرادی هستند که مطابق ضوابط، شرایط، شاخص‌ها و سازوکارهای تعیین‌شده در آیین‌نامه مذکور و دستورالعمل‌های اجرایی آن، واجد شرایط شناسایی، تأیید و بهره‌مندی از تسهیلات جذب، به‌کارگیری و نگهداشت در دستگاه‌های اجرایی کشور شناخته می‌شوند. بنابراین، مبنای شناسایی و اطلاق عنوان نخبه در این پژوهش، نه برداشت‌های عرفی، رسانه‌ای یا تعاریف کلی نخبگی، بلکه ملاک‌ها و رویه‌های رسمی مندرج در اسناد اجرایی حاکم بر جذب و نگهداشت نخبگان در بخش دولتی است.

پیشینه تجربی

در جدول ۱، پژوهش‌های خارجی بررسی شده در این پژوهش از سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶ ارائه شده است.

جدول ۱. پژوهش‌های خارجی بررسی شده در این پژوهش

نام نویسندگان/سال چاپ	عنوان مقاله	یافته‌ها
سعیدجنگ ^۱ ، ۲۰۲۶	چالش‌های مدیریت استعداد در بخش دولتی گامبیا	یافته‌ها نشان داد مدیریت استعداد در بخش دولتی گامبیا با چالش‌های سه‌گانه
ویچاکسونو، عزیز، آریسمانسیا و آریفین ^۲ ، ۲۰۲۵	هوش مصنوعی و اخلاق برای مدیریت استعداد در بخش عمومی	نهادی، سازمانی و فردی نظیر ضعف برنامه‌ریزی، بوروکراسی خشک، ضعف جانشین‌پروری و مداخله‌های سیاسی مواجه است؛ لذا اصلاح این وضعیت نیازمند افزایش اختیارات، شایسته‌سالاری و حرکت به سمت مدیریت راهبردی سرمایه انسانی است.
ژو، وانگ و ژانگ ^۳ ، ۲۰۲۵	مدیریت استعداد سبز به‌مثابه محرک رفاه بخش عمومی: شواهدی از چین	نتایج حاکی از آن است که هوش مصنوعی کارایی، شفافیت و فرایندهای جذب و نگهداشت را بهبود می‌بخشد، اما استقرار آن با چالش‌هایی چون مقاومت کارکنان، ضعف زیرساخت دیجیتال، سوگیری الگوریتمی و ابهامات حریم خصوصی روبه‌رو است که تدوین سیاست‌های روشن و آموزش را می‌طلبد.
گو و هائو ^۴ ، ۲۰۲۴	روند شکل‌گیری انتظارات شغلی نخبگانی نوجوانان	یافته‌ها نشان داد هر دو بُعد نرم و سخت مدیریت استعداد سبز تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی کارکنان دولت دارند و هویت سازمانی سبز در این میان نقش میانجی ایفا می‌کند؛ همچنین هوش مصنوعی اثربخشی مدیریت استعداد را در توسعه منابع انسانی دولتی تقویت می‌کند.
		یافته‌ها حاکی از آن است که تمایل به انتخاب مشاغل نخبگانی (مثل پزشکی، مهندسی و حقوق) همچنان تحت تأثیر عواملی چون جنسیت، توانایی تحصیلی و پایگاه اقتصادی-اجتماعی است، هرچند شکاف‌های ناشی از این متغیرها در

1. Saidyng

2. Wicaksono, Aziz, Ariesmansyah & Arifin

3. Zhou, Wang and Zhang

4. Guo & Hau

دو دهه اخیر روند کاهشی داشته است.		
والگراو ^۱ و همکاران، ۲۰۲۴	نقش ادراک نخبگان سیاسی از اولویتهای عمومی در رفتار نمایندگی	نتایج نشان داد آنچه رفتار و اقدامات سیاسی نمایندگان را جهت می‌دهد، بیشتر ادراک و برداشت شخصی نخبگان سیاسی از مطالبات مردم است تا اولویتهای و نیازهای واقعی شهروندان.
زاردینی فیلیو، ۲۰۲۴	موانع اجرای خطمشی‌های ورزش نخبگان پارالمپیک	یافته‌ها مشخص کرد که کمبود منابع مالی، بوروکراسی اداری، ضعف دانش تخصصی، محدودیت‌های زیرساختی و فشارهای بین‌المللی، مهم‌ترین چالش‌ها و سدهای راه اجرای خطمشی‌های ورزشی نخبگان در برزیل هستند.
یاواش، ۲۰۲۴	خروج نخبگان یقه سفید: چگونه کارهای خوب کارکنان نخبه را ناامید می‌کنند	نتایج نشان داد عواملی چون برهم خوردن تعادل میان کار و زندگی، احساس بیگانگی با شغل و فقدان معنا در محیط کار، از مهم‌ترین دلایل خروج نخبگان حرفه‌ای از مشاغل پردرآمد شرکتی به شمار می‌روند.
ریمرت و همکاران، ۲۰۲۳	موانع جذب پژوهشگران برتر: ادراک دانشگاهیان در اقتصاد و فیزیک	یافته‌ها حاکی از آن است که سطح پایین حقوق، محدود بودن فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی، و ضعف در اعتبار بین‌المللی مؤسسات، اساسی‌ترین موانع دانشگاه‌ها در جذب نخبگان و پژوهشگران برجسته است.
کوروم ^۲ ، ۲۰۲۰	مسیرهای شغلی نخبگان دانشگاهی در اقتصاد و جامعه‌شناسی	نتایج نشان داد مسیر پیشرفت شغلی نخبگان در رشته اقتصاد بسیار استانداردتر، سلسله‌مراتبی‌تر و وابسته‌تر به دانشگاه‌های برتر است، در حالی که مسیر رشد نخبگان جامعه‌شناسی متنوع‌تر و کمتر قابل پیش‌بینی است.
الرسگارد، لاندینگ، هنریکسن و لارسن ^۳ ، ۲۰۱۹	مسیرهای شغلی نخبگان قدرت در دانمارک	یافته‌ها مشخص کرد که عبور از سازمان‌های بزرگ دولتی و خصوصی و کسب تجربه در آن‌ها، نقشی حیاتی در ایجاد سرمایه سازمانی و ورود نخبگان به حلقه‌ها و شبکه‌های اصلی قدرت دارد.
لاپریز، بنت و بریسون ^۴ ، ۲۰۱۸	موانع برندسازی شخصی ورزشکاران زن نخبه	نتایج نشان داد کلیشه‌های جنسیتی، ضعف در پوشش رسانه‌ای، ارجحیت جذابیت‌های ظاهری بر شایستگی‌های ورزشی و دسترسی محدود به مدیران حرفه‌ای، مسیر توسعه برند شخصی ورزشکاران نخبه زن را سد کرده است.
بندر، دیویس و بلوم ^۵ ، ۲۰۱۶	پدیده قیف شغلی: چگونه دانشجویان نخبه مشاغل معتبر را آرزو می‌کنند	یافته‌ها نشان داد فرهنگ حاکم بر دانشگاه، فشار همتایان و سازوکارهای جذب سازمان‌ها باعث می‌شود فارغ‌التحصیلان نخبه تنها به سمت طیف محدودی از مشاغل خاص (مانند مالی، فناوری و مشاوره) هدایت شوند.
د سوبیخانا، باریوپدرو، کاندو ^۶ ، ۲۰۱۵	چالش‌های مسیر شغلی دوگانه ورزشکاران نخبه اسپانیا	نتایج حاکی از آن است که ناتوانی در مدیریت هم‌زمان زمان، بزرگ‌ترین مانع تلفیق ورزش حرفه‌ای و تحصیلات است؛ هرچند برنامه‌های حمایتی می‌توانند استقلال و پیشرفت تحصیلی این نخبگان را تضمین کنند.

همچنین در جدول ۲ خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی بررسی شده در این پژوهش، از سال‌های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۵ ارائه شده است.

جدول ۲. پژوهش‌های داخلی بررسی شده در این پژوهش

نام نویسنده/سال چاپ	عنوان مقاله	یافته‌ها
رودساز، ۱۴۰۵	ظرفیت سازمانی برای نگهداشت استعدادهای دیجیتال در بخش عمومی	یافته‌ها نشان داد ظرفیت‌های مؤثر بر نگهداشت نخبگان دیجیتال در شش بُعد دسته‌بندی می‌شوند که به ترتیب اولویت شامل ظرفیت‌های فرهنگی و روان‌شناختی، یادگیری و تطبیق‌پذیری، منابع انسانی دیجیتال، راهبردی، ساختاری و ظرفیت‌های بیرونی/نهادی است.

1. Walgrave

2. Korom

3. Ellersgaard, Lunding, Henriksen & Larsen

4. Lobpries, Bennett & Brison

5. Binder, Davis & Bloom

6. de Subijana, Barriopedro & Conde

نتایج نشان داد چالش‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و مدیریتی از موانع اصلی ماندگاری نخبگان در کشور هستند؛ درحالی‌که افتخارآفرینی ملی و نقش الگویی این نخبگان، برجسته‌ترین فرصت‌های پیش‌رو برای تقویت نگهداشت آنان محسوب می‌شوند.	چالش‌ها و فرصت‌های نگهداشت نخبگان ورزشی در استان کرمانشاه	کیهان‌زاده و عیدی، ۱۴۰۴
یافته‌ها مشخص کرد ابهام در تعریف نخبه، فرایندهای طولانی بوروکراتیک، معیارهای نامناسب جذب، سیاست‌زدگی و فقدان جذابیت‌های لازم در بخش دولتی، اساسی‌ترین موانع بر سر راه اجرای خط‌مشی جذب نخبگان هستند.	آسیب‌شناسی خط‌مشی‌های نخبگانی در بخش دولتی ایران	بنافی، ۱۴۰۲
نتایج حاکی از آن است که ترکیبی از عوامل ساختاری و رفتاری نظیر اجرای واقعی شایسته‌سالاری، ایجاد جذابیت‌های شغلی، تقویت هویت اجتماعی، و حمایت‌های مالی و قانونی، نقش مؤثری در افزایش اشتیاق نخبگان به خدمت ایفا می‌کند.	پیشران‌های جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح	اردلان، پورصفوی و حیدری، ۱۴۰۱
یافته‌ها نشان داد عوامل دافعه داخلی مانند فقدان شایسته‌سالاری، بی‌ثباتی شرایط اقتصادی و اجتماعی، ضعف سیستم اداری و نادیده‌گرفتن کرامت انسانی، بسیار بیشتر از جاذبه‌های خارجی در تصمیم به مهاجرت نخبگان دخیل هستند.	ریشه‌ها و پیامدهای مهاجرت نخبگان از ایران	ملکپور افشار و همکاران، ۱۴۰۱
نتایج نشان داد با وجود اسناد بالادستی، ضعف در سازوکارهای نخبه‌گزینی، نبود ضمانت اجرایی برای دستگاه‌ها، ناهماهنگی بین‌سازمانی و عدم تناسب شغل با مهارت نخبگان، موجب افت شدید اثربخشی خط‌مشی‌های نخبگانی شده است.	آسیب‌شناسی سیاست‌های ایران در جذب و نگهداری نخبگان	شریفی و همکاران، ۱۴۰۰
یافته‌ها حاکی از آن است که مؤثرترین رویکرد برای افزایش نرخ ماندگاری نخبگان در سازمان‌های دولتی، سرمایه‌گذاری هم‌زمان و مستمر بر «آموزش هدفمند» و ترویج فرهنگ «تسهیم دانش» در بدنه دستگاه‌هاست.	طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران	سرافراز، معمارزاده طهران و حمیدی، ۱۳۹۸
نتایج نشان داد شکاف معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب در فرایند جذب نخبگان وجود دارد که ریشه اصلی این فاصله، در فقدان شایسته‌سالاری، موانع فرهنگی و کم‌توجهی به معیارهای اخلاقی در نظام اداری نهفته است.	مدیریت اخلاق‌مدار جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی	مقیم، معمارزاده طهران و البرزی، ۱۳۹۸
یافته‌ها مشخص کرد عوامل دافعه نظیر بوروکراسی و احساس بی‌عدالتی، بیشترین اثر منفی را در فرار نخبگان دارند؛ در مقابل، تأمین اعتبارات پژوهشی و پیاده‌سازی شایسته‌سالاری قوی‌ترین اهرم‌ها برای حفظ آنان در سازمان است.	عوامل مؤثر بر نگهداشت نخبگان هیئت علمی وزارتین علوم و بهداشت	زند، وکیل‌الرعا و حیدریه، ۱۳۹۸
نتایج نشان داد ارتش از لحاظ راهبردی در وضعیت مطلوبی (تهاجمی) قرار دارد و قادر است با تکیه بر نقاط قوت سازمانی خود، از فرصت‌های موجود در محیط بیرونی برای جذب مؤثر نیروهای نخبه بهره‌برداری کند.	عوامل مؤثر بر جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران	شهلائی، ۱۳۹۵
یافته‌ها حاکی از آن است که بالا بودن اعتبار و جذابیت برند کارفرما (به‌طور خاص در شرکت‌های وزارت نفت)، نقش مستقیم و معناداری در افزایش تمایل و رغبت نخبگان برای استخدام در آن سازمان‌ها دارد.	تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان	علیزاده ثانی و نجات، ۱۳۹۵

بررسی مطالعات موجود در حوزه نخبگان نشان می‌دهد، علی‌رغم تنوع موضوعی، فاقد یک ارزیابی جامع و متوازن از فرایند اجرای خط‌مشی جذب و نگهداشت است. پژوهش‌های خارجی اغلب یا به مراحل پیش از ورود نخبگان به چرخه اشتغال و شکل‌گیری انتظارات شغلی همچون گو و هائو (۲۰۲۴) معطوف بوده‌اند، یا عوامل ترک خدمت را از منظر انگیزشی و فردی در بستر بخش خصوصی و سازمان‌های غیردولتی نظیر یاواش (۲۰۲۴) واکاوی کرده‌اند. از سوی دیگر، مطالعات تطبیقی و بخشی در زمینه‌های تخصصی مانند پژوهش زاردینی فیلیو (۲۰۲۴) در ورزش پارالمپیک یا رشته‌های دانشگاهی خاص همچون پژوهش ریمرت و همکاران (۲۰۲۳) نیز به دلیل زمینه‌محور بودن، قابلیت تعمیم به سطح خط‌مشی عمومی

ملی را ندارند. در ادبیات داخلی نیز پژوهش ارزشمندی مانند بنافی (۱۴۰۲) با رویکردی آسیب‌شناسانه، به شناسایی موانع اجرایی پرداخته است و این موانع را تا سال ۱۴۰۲ دیده است، خلأ اساسی در این پیشینه، نبود پژوهشی است که هم‌زمان به تحلیل و شناسایی نقاط قوت و ضعف و موانع اجرایی بپردازد و شکاف میان متن خط‌مشی و واقعیت میدانی را از منظر متوازن ارزیابی نماید.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کیفی مبتنی بر فلسفه تفسیرگرایی است. از رویکرد استقرایی برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش استفاده شده است. راهبرد این پژوهش مطالعه موردی است. مورد پژوهش، اجرای خط‌مشی جذب، به‌کارگیری و نگهداشت نخبگان در دستگاه‌های اجرایی کشور در چارچوب آیین‌نامه مصوب ۱۴۰۰ و شیوه‌نامه‌های اجرایی آن است. ابزارگردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته است و از روش تحلیل مضمون رویکرد براون و کلارک (۲۰۰۶) برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری صورت گرفت. پس از انجام ۱۹ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد ولی برای اطمینان از این موضوع، مصاحبه با خبرگان تا شماره ۲۳ ادامه یافت. جدول اشباع نظری به شرح جدول (۳) است. کدگذاری مصاحبه‌ها به‌صورت دستی انجام شد.

جدول ۳. نحوه رسیدن به اشباع نظری در پژوهش

اشباع نظری مضامین فرعی مرتبط با نقاط ضعف اجرای خط‌مشی نخبگان																			
شماره مصاحبه																			
مضامین فرعی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹
اجرای کند و فرسایشی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
استفاده نامناسب از ظرفیت نخبگان	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ابهامات اجرای خط مشی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ضعف‌های مدیریتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
محافظه کاری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
حقوق نامناسب	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
اشباع نظری مضامین فرعی مرتبط با نقاط قوت اجرای خط‌مشی نخبگان																			
شماره مصاحبه																			
مضامین فرعی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹
بهبود شایسته سالاری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

^۱. Braun & Clarke

افق زمانی این پژوهش مقطعی است برای اینکه درک عمیقی از اجرای خط‌مشی نخبگان در بستر واقعی آن حاصل شود از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است تا مشارکت‌کنندگانی با حداکثر دانش و تجربه انتخاب شوند.

مشارکت‌کنندگان این پژوهش بر اساس معیارهای ذیل انتخاب شده‌اند:

- داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد یا دکتری؛
- داشتن سابقه کار اجرایی یا پژوهشی مرتبط با حوزه نخبگان؛
- نخبگان جذب شده در دستگاه‌های اجرایی طی بخشنامه مذکور؛
- آشنایی با قوانین و مقررات جذب نخبگان (بوژه مصوبات سال‌های ۱۴۰۰ و ۱۴۰۱)؛
- تمایل به مشارکت؛

در جدول ۴ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش آورده شده است. لازم به ذکر است که مشارکت‌کنندگان این پژوهش از سازمان اداری و استخدامی کشور، سازمان برنامه و بودجه کشور، وزارت راه و شهرسازی، سازمان بنادر و دریانوردی، بنیاد ملی نخبگان، وزارت ورزش و جوانان، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت نفت، بانک مسکن، وزارت نیرو و وزارت صنعت، معدن و تجارت بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

مشارکت‌کنندگان پژوهش	تعداد افراد	سن			مدرک تحصیلی	
		کمتر از ۳۵	۳۵ تا ۴۵	۴۵ و بیشتر	کارشناسی ارشد	دکتری
کارکنان و مدیران	۱۱	۳	۶	۲	۴	۷
نخبگان جذب شده	۱۲	۸	۴	۰	۲	۱۰
تعداد کل افراد	۲۳	۱۱	۱۰	۲	۶	۱۷

فلسفه تفسیرگرایی با مفروض دانستن واقعیت به منزله سازه‌ای اجتماعی و ذهنی، بر درک معانی و تفاسیر کنشگران از پدیده‌ها تأکید دارد. در این پارادایم، شناخت مشحون از ارزش بوده و شناختی از شناسنده جدا نیست. هدف این پارادایم، کشف حقیقتی یگانه نیست، بلکه فهم دیدگاه‌های چندگانه افراد گوناگون از پدیده است (محمدپور، ۱۳۹۷).

مطالعه موردی به بررسی تک‌نگاری که درباره یک حادثه، تصمیم یا یک مورد خاص انجام می‌شود، گفته می‌شود. مطالعه موردی یک کاوش در عرصه است که از منابع و شواهد گوناگون برای بررسی یک پدیده در زمینه واقعی‌اش استفاده می‌کند. از مزایای مطالعه موردی آن است که انبوهی از اطلاعات مرتبط را در خصوص یک پدیده ویژه به دست می‌آوریم (خنیفر و مسلمی، ۱۳۹۷).

تحلیل مضمون، روشی نظام‌مند برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای معنادار (مضامین) در داده‌های کیفی است. این راهبرد، داده‌های پراکنده و متنوع را از طریق فرایند کدگذاری دقیق، به مجموعه‌ای غنی، تفصیلی و سازمان‌یافته از مضامین تبدیل می‌کند (محمدپور، ۱۳۹۷). ویژگی کلیدی این روش، انعطاف‌پذیری آن است و به همین دلیل ابزاری بنیادین و کارآمد برای تحلیل تفسیری و درک عمیق داده‌های متنی محسوب می‌شود (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰).

رویکرد تحلیل مضمون براون و کلارک یکی از جامع‌ترین و پرکاربردترین رویکردهای تحلیل داده‌های کیفی است که به دلیل انعطاف‌پذیری و کاربرد گسترده‌اش در حوزه‌های گوناگون پژوهشی شناخته می‌شود. این رویکرد، چارچوبی شفاف و

نظام‌مند برای شناسایی، تحلیل و گزارش مضامین معنادار در داده‌ها ارائه می‌دهد. براون و کلارک تحلیل مضمون را ابزاری برای درک داده‌ها از طریق تمرکز بر الگوهای معنادار می‌دانند و تأکید دارند که این روش فقط توصیفی نیست، بلکه به تفسیر عمیق از داده‌ها نیز می‌پردازد. این رویکرد به پژوهشگر امکان می‌دهد الگوهای آشکار و نهان در داده‌ها را شناسایی کرده و با تأکید بر انعطاف‌پذیری، آن را در چارچوب‌های متنوع نظری و پژوهشی به کار گیرد (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

نمونه‌گیری هدفمند، یکی از روش‌های کلیدی در نمونه‌گیری غیراحتمالی است که انتخاب اعضای نمونه در آن نه بر اساس شانس، بلکه بر اساس قضاوت و هدف مشخص پژوهشگر صورت می‌گیرد. در این روش، پژوهشگر به صورت عمدی افرادی را انتخاب می‌کند که دارای بیشترین اطلاعات و عمیق‌ترین دانش در خصوص پدیده مورد مطالعه هستند. هدف اصلی این روش، دستیابی به درک عمیق و غنی از پدیده است، نه تعمیم آماری یافته‌ها به کل جامعه (کمپل^۱ و همکاران، ۲۰۲۰).

مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، ابزاری کیفی مبتنی بر راهنمای پرسش‌های باز است که پژوهشگر ضمن هدایت موضوعی، به مشارکت‌کننده امکان می‌دهد دیدگاه خود را آزادانه بسط دهد. انعطاف‌پذیری این مصاحبه، کاوش عمیق تجارب، تفاسیر و ادراکات را میسر می‌سازد.

در این پژوهش کیفی برای تضمین اعتبار یافته‌ها، از معیارهای چهارگانه اعتمادپذیری^۲ لینکلن و گوبا^۳ (۱۹۸۵) استفاده شده است. به میزانی که پژوهشگر قادر است تا مخاطبان خود را قانع کند که نتایج پژوهش او شایان توجه و ارزشمند است، اعتمادپذیری گویند. معیارهای اعتمادپذیری گوبا و لینکلن شامل باورپذیری، اطمینان‌پذیری، انتقال‌پذیری و تاییدپذیری^۴ است (محمدپور، ۱۳۹۷).

باورپذیری به میزان باور داشتن به یافته‌های پژوهش گفته می‌شود. در پژوهش باورپذیر داده‌ها هم‌ساز و وابسته هستند نه پراکنده و متناقض. اطمینان‌پذیری عبارتست از توانایی شناسایی جایی که داده‌ها گردآوری شده‌اند و به کار رفته‌اند. تاییدپذیری عبارتست از اینکه یافته‌های پژوهشگر مبتنی بر داده‌های وی باشد. انتقال‌پذیری به درجه‌ای گفته می‌شود که در آن نتایج مطالعه‌ای کیفی می‌تواند به محیط دیگری منتقل شود و برای جمعیت متفاوتی به کار رود (گوبا و لینکلن، ۱۹۸۵).

برای افزایش باورپذیری پژوهش، از بازگرداندن یافته‌ها و کدگذاری مصاحبه‌ها به مشارکت‌کنندگان و دریافت تأیید یا اصلاحات آن‌ها استفاده شد. برای افزایش اطمینان‌پذیری از ثبت و مستندسازی مراحل پژوهش استفاده شده است تا پژوهشگر دیگری بتواند همان فرایند را دنبال کند. برای افزایش انتقال‌پذیری پژوهش از ارائه توصیف غنی از زمینه پژوهش و مشارکت‌کنندگان و نمونه‌گیری هدفمند با حداکثر تنوع بهره گرفته شد. همچنین برای افزایش تاییدپذیری پژوهش، یافته‌ها و داده‌های پژوهش توسط فردی خارج از پژوهش بررسی شد تا نتیجه‌گیری‌ها مبتنی بر داده‌ها باشد.

همچنین برای سنجش پایایی کدگذاری این پژوهش از ضریب هولستی استفاده شده است. ضریب هولستی برای سنجش پایایی بین دو کدگذار و پایایی بازآزمون استفاده می‌شود (دهقانپور فراشاه و همکاران، ۲۰۲۵). پایایی بین دو کدگذار به میزان توافق میان دو پژوهشگر یا دو کدگذار مستقل در کدگذاری یک مجموعه واحد از داده‌ها اشاره دارد. پایایی

1. Campbell

2. Trustworthiness

3. Lincoln & Guba

4. Credibility, Dependability, Transferability, and Confirmability

بازآزمون نیز به میزان ثبات کدگذاری توسط یک کدگذار واحد در دو زمان متفاوت اشاره دارد. در این روش، بخشی از داده‌ها پس از گذشت یک فاصله زمانی مشخص، مجدد توسط همان پژوهشگر کدگذاری می‌شود و سپس میزان توافق میان دو مرحله کدگذاری محاسبه می‌شود. ضریب هولستی، میزان توافق میان دو مرحله کدگذاری توسط یک نفر (پایایی بازآزمون) یا دو کدگذار متفاوت (پایایی بین دو کدگذار) را بر حسب نسبت تعداد تصمیم‌های کدگذاری مشترک به مجموع کل تصمیم‌های کدگذاری نشان می‌دهد. فرمول ۱ نشان دهنده ضریب هولستی است (هولستی^۱، ۱۹۶۹).

$$\text{ضریب هولستی} = \frac{2M}{N_1 + N_2}$$

فرمول ۱. ضریب هولستی

در این فرمول، M بیانگر تعداد کدهایی است که میان دو کدگذاری مشترک و مشابه تشخیص داده شده‌اند، N_1 تعداد کل کدهای ثبت‌شده در کدگذاری اول و N_2 تعداد کل کدهای ثبت‌شده در کدگذاری دوم است. مقدار این ضریب بین صفر تا یک قرار می‌گیرد و هرچه مقدار آن به یک نزدیک‌تر باشد، نشان‌دهنده پایایی بیشتر کدگذاری است. برای سنجش پایایی بین دو کدگذار و پایایی باز آزمون، ۳ مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب شدند و مجدد یکبار توسط یکی از نویسندگان مقاله (که کدگذاری اولیه را انجام داده بود) و باردیگر توسط فردی دیگر کدگذاری شدند و پایایی بین دو کدگذار و پایایی بازآزمون به ترتیب ۰.۸۴ و ۰.۹۰ محاسبه شده و در جدول ۵ نحوه محاسبه آنها آورده شده است. از نظر هولستی پایایی بالای ۰.۸ قابل قبول است (هولستی، ۱۹۶۹).

جدول ۵. محاسبه پایایی بین دو کدگذار و پایایی بازآزمون

پایایی بین دو کدگذار				
ضریب هولستی	تعداد عدم توافق	تعداد توافقات (M)	تعداد کل کدها (N1+N2)	شماره مصاحبه
۰.۸۶	۴	۱۳	۳۰	۴
۰.۸۲	۷	۱۷	۴۱	۹
۰.۸۴	۵	۱۴	۳۳	۱۹
۰.۸۴	۱۶	۴۴	۱۰۴	کل کدها
پایایی بازآزمون				
ضریب هولستی	تعداد عدم توافق	تعداد توافقات (M)	تعداد کل کدها (N1+N2)	شماره مصاحبه
۰.۹۰	۳	۱۴	۳۱	۴
۰.۹۵	۲	۱۹	۴۰	۹
۰.۸۳	۵	۱۳	۳۱	۱۹
۰.۹۰	۱۰	۴۶	۱۰۲	کل کدها

^۱. Holsti

یافته‌های پژوهش

پیش از تبیین یافته‌ها، ذکر این نکته ضروری است که در دسته‌بندی مضامین این پژوهش، مرز مشخصی میان ضعف‌ها و موانع در نظر گرفته شده است؛ به گونه‌ای که نقاط ضعف معطوف به کاستی‌های فرایندی، تبیین ساختار و تجهیز منابع درونی دستگاه‌هاست که مجریان خط‌مشی بر آن اراده دارند. در مقابل، موانع به عوامل زمینه‌ای، ادراکی و سیاسی اطلاق می‌شود که خارج از اراده آنی مجریان، به‌منزله سدی در برابر موفقیت خط‌مشی عمل می‌کنند.

نقاط ضعف اجرا

پس از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها، نقاط ضعف اجرای خط مشی جذب، بکارگیری و نگهداشت نخبگان در قالب ۳۲ کد، ۶ مضمون فرعی و ۲ مضمون اصلی دسته‌بندی گردید که در جدول ۶ آمده است. نقاط ضعف شامل ضعف‌های فرایندی و ساختاری است.

جدول ۶. مضامین مرتبط با نقاط ضعف اجرای خط مشی نخبگان

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
اجرای کند و فرسایشی		کندی فرایند اجرا
		فرسایشی شدن اجرا
		طولانی شدن اتخاذ تصمیم درباره نخبه
		طولانی شدن فرایند جذب
		متوقف شدن اجرا
استفاده نامناسب از ظرفیت نخبگان		عدم تناسب تخصص نخبه با نیاز واقعی دستگاه
		تبدیل شدن نخبه به یک فرد عادی در سازمان
		عدم استفاده کامل از ظرفیت نخبگان
		مشغول شدن نخبه به کارهای سطح پایین
		اتکا به توکنیسم
		فراشایستگی برخی نخبگان
		اتکا صرف به حضور نخبگان در سازمان‌ها
ضعف فرایندی		اختیارات اندک نخبگان
		ابهامات اجرا
		ابهام در ارتقای شغلی نخبگان
		ابهام در آینده شغلی نخبگان
ابهامات اجرای خط مشی		نبود زمانبندی مشخص
		مبهم بودن فرایند انتقال بین دستگاه‌ها
		نبود شفافیت در نحوه اعطای تسهیلات
		ابهام در نحوه گزینش نخبگان دارای صلاحیت
		مشخص نبودن برخی موقعیت‌های شغلی
		ضعف در مدیریت تغییر
		ضعف در مدیریت تعارض
ضعف‌های مدیریتی		عدم ثبات مدیریتی
		رفتارهای ناعادلانه مدیران
		کمبود فضای نوآوری برای نخبه
		محافظه کاری سازمانی
ضعف ساختاری	محافظه کاری	

بروکراسی خشک سازمانی	
مقاومت در برابر ایده‌های جدید	
مقاومت در برابر خلاقیت	
حقوق نامناسب	
حقوق کمتر نسبت به بخش خصوصی	حقوق نامناسب
درآمد اندک	

ضعف‌های فرایندی

ضعف‌های فرایندی بیشتر به چگونگی اجرای خطمشی مربوط می‌شوند و از جنس نارسایی در رویه‌ها، هماهنگی‌ها، تصمیم‌گیری‌های اجرایی، ضعف مدیریتی و کاستی در پیگیری و نظارت هستند. به بیان دیگر، ضعف‌های فرایندی ناظر بر اختلال در جریان اجرای خطمشی‌اند. ضعف‌های فرایندی اجرای خطمشی جذب، به کارگیری و نگهداشت نخبگان شامل اجرای کند و فرسایشی، استفاده نامناسب از ظرفیت نخبگان، ابهامات اجرای خطمشی و ضعف‌های مدیریتی است.

از مهم‌ترین ضعف‌های فرایندی اجرای خطمشی جذب، به کارگیری و نگهداشت نخبگان، اجرای کند و فرسایشی است؛ به این معنا که فرایندهای شناسایی، جذب، بررسی، تأیید، استقرار و به کارگیری نخبگان به دلیل طولانی بودن تشریفات اداری، تعدد مراحل، نبود زمان‌بندی مشخص و تعلل در تصمیم‌گیری، به صورت فرساینده و زمان‌بر پیش می‌رود و همین امر موجب کاهش انگیزه، بی‌اعتمادی و حتی انصراف نخبگان از ورود یا تداوم همکاری با دستگاه‌های اجرایی می‌شود.

استفاده نامناسب از ظرفیت نخبگان نشان‌دهنده ناتوانی برخی دستگاه‌ها در تطبیق توانمندی‌ها، تخصص‌ها و قابلیت‌های نخبگان با نیازهای واقعی سازمانی است؛ به گونه‌ای که افراد نخبه، پس از جذب، گاه در موقعیت‌هایی کم‌اثر، غیرمرتبط یا فاقد اختیار کافی قرار می‌گیرند و سرمایه انسانی سرآمد به جای آنکه در خدمت حل مسائل عمومی و ارتقای کارآمدی نظام اداری قرار گیرد، در فعالیت‌های روزمره و بعضاً تشریفاتی مستهلک می‌شود.

همچنین، ابهامات اجرای خطمشی از دیگر ضعف‌های فرایندی مهم است که در قالب عدم شفافیت در معیارها، نبود دستورالعمل‌های روشن، تفسیرهای متفاوت از مقررات، نامشخص بودن نقش برخی نهادهای مسئول و عدم انسجام در سازوکارهای اجرایی بروز می‌یابد؛ وضعیتی که موجب می‌شود اجرای خطمشی در دستگاه‌های گوناگون با برداشت‌های متفاوت، سلیقه‌ای و بعضاً متناقض همراه شود.

افزون بر این، ضعف‌های مدیریتی نیز به مثابه یکی از مؤلفه‌های کلیدی ضعف‌های فرایندی، ناظر بر کم‌توجهی مدیران به ظرفیت نخبگان، فقدان اراده و مهارت لازم برای راهبری این خطمشی، نبود پیگیری مستمر، عدم حمایت سازمانی و ناتوانی در ایجاد بستر مناسب برای نقش‌آفرینی مؤثر نخبگان است؛ به نحوی که حتی در مواردی که زمینه قانونی و نیروی انسانی مستعد وجود دارد، به دلیل مدیریت غیرفعال، غیرراهبردی یا سلیقه‌ای، خطمشی از دستیابی به اهداف خود باز می‌ماند.

ضعف‌های ساختاری

ضعف‌های ساختاری به بستر نهادی و سازمانی اجرای خطمشی بازمی‌گردند و از جنس محدودیت‌های ریشه‌دار در قواعد استخدامی، نظام جبران خدمات، فرهنگ بوروکراتیک، سلسله‌مراتب اداری و ظرفیت سازمانی دستگاه‌ها برای پذیرش،

بهره‌گیری و نگهداشت نخبگان‌اند. ضعف‌های ساختاری بیانگر نارسایی در زیرساخت نهادی و اداری اجرای خط‌مشی هستند. ضعف‌های ساختاری مشتمل بر محافظه‌کاری نهادینه‌شده و حقوق نامناسب در برخی دستگاه‌های اجرایی است. ضعف‌های ساختاری را می‌توان از بنیادی‌ترین کاستی‌های اجرای خط‌مشی جذب، به‌کارگیری و نگهداشت نخبگان در دستگاه‌های اجرایی کشور دانست؛ زیرا این ضعف‌ها نه به رفتارهای مقطعی یا اشکالات موردی، بلکه به ویژگی‌های نسبتاً پایدار و نهادینه‌شده در بستر نظام اداری بازمی‌گردد و از همین رو، آثار آن‌ها عمیق‌تر و ماندگارتر است. در این میان، محافظه‌کاری نهادینه‌شده بیانگر آن است که بخش‌هایی از نظام اداری، به‌جای استقبال از نیروهای نخبه به‌مثابه عامل تحول، نوآوری و بهبود، تمایل دارند تعادل‌های موجود، رویه‌های آشنا و الگوهای کم‌هزینه و کم‌ریسک را حفظ کنند. چنین وضعیتی موجب می‌شود سازمان‌ها در پذیرش ایده‌های جدید، واگذاری مسئولیت‌های معنادار به نخبگان و ایجاد تغییر در ترتیبات رسمی و غیررسمی، با احتیاط و حتی مقاومت عمل کنند. پیامد این محافظه‌کاری آن است که ظرفیت نخبگان، به‌جای آنکه در خدمت اصلاح و ارتقای عملکرد سازمان قرار گیرد، در چارچوب‌های محدود و غیرتحول‌گرا مستهلک می‌شود.

در کنار این مسئله، حقوق نامناسب در برخی دستگاه‌های اجرایی نیز یکی دیگر از ضعف‌های ساختاری مهم به‌شمار می‌آید؛ زیرا ناتوانی نظام اداری در ارائه جبران خدمت متناسب با سطح توانمندی، تخصص و انتظارات حرفه‌ای نخبگان، جذابیت بخش عمومی را برای این گروه کاهش می‌دهد و بر انگیزه ورود، رضایت شغلی و تمایل آنان به ماندگاری اثر منفی می‌گذارد. این مسئله به‌ویژه زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که نخبگان، فرصت‌های جایگزین در بخش خصوصی، دانشگاهی یا حتی خارج از کشور را نیز پیش روی خود داشته باشند.

نقاط قوت اجرا

پس از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها، نقاط قوت اجرای خط‌مشی جذب، بکارگیری و نگهداشت نخبگان در قالب ۲۲ کد، ۷ مضمون فرعی و ۳ مضمون اصلی شناسایی گردید. که در جدول ۷ آورده شده است نقاط قوت شامل ارتقای شایسته‌سالاری، نظام‌سازی امور جذب و نگهداشت نخبگان و ارزش‌مداری و پشتیبانی از نخبگان است.

جدول ۷. مضامین مرتبط با نقاط قوت اجرای خط‌مشی نخبگان

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
ارتقای شایسته‌سالاری	بهبود شایسته‌سالاری	انتخاب بر اساس شایستگی
		اثرگذاری بیشتر نخبگان در حل مسائل کشور
		حرکت در راستای شایسته‌سالاری
		تلاش برای دانش‌بنیان کردن بدنه دولت
نظام‌سازی امور جذب و نگهداشت نخبگان	برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و شغلی	برگزاری دوره آموزشی
		فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و شغلی
		برخوردار از نظم اداری
		نظام‌مند شدن فرایند جذب نخبگان
پیگیری و پایش جذب و نگهداشت نخبگان	پیگیری و پایش جذب و نگهداشت نخبگان	حرکت به سوی تصمیم‌گیری مبتنی بر داده
		چارچوب‌مند شدن جذب و نگهداشت نخبگان
		پیگیری مشکلات نخبگان
		پیگیری و بررسی شکایات

پیگیری میزان رضایت نخبگان از فرایندهای اجرایی		
گرفتن بازخور عملکرد متقابل از نخبه و دستگاه		
مشارکت طیف وسیعی از دستگاه‌ها	تنوع و تعدد دستگاه‌ها	
تنوع دستگاه‌ها در اجرا خط مشی		
ارائه کمک‌های مالی به نخبگان		
تسهیل ارتقای نخبگان در دستگاه‌ها		
ارائه تسهیلات برای نقش آفرینی نخبگان	حمایت‌های مالی و غیرمالی	ارزش‌مداری و پشتیبانی از نخبگان
ارائه تسهیلات مسکن		
حمایت‌های بیمه‌ای		
القای احساس ارزشمندی به نخبه	ارزش قائل شدن برای نخبگان	
ارزش قائل شدن برای نخبگان		

ارتقای شایسته‌سالاری

ارتقای شایسته‌سالاری شامل بهبود شایسته‌سالاری و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و شغلی است. این مؤلفه یکی از مهم‌ترین نقاط قوت اجرای خط‌مشی جذب، بکارگیری و نگهداشت نخبگان در دستگاه‌های اجرایی کشور به شمار می‌رود؛ زیرا نشان می‌دهد این خط‌مشی توانسته است منطق جذب، انتصاب و بهره‌گیری از نیروی انسانی را تا حدودی از الگوهای غیررسمی، سلیقه‌ای و غیرتخصصی به سمت معیارهای مبتنی بر صلاحیت، توانمندی، شایستگی حرفه‌ای و قابلیت‌های علمی سوق دهد.

در این چارچوب، زمانی که نخبه بر اساس دانش، مهارت و ظرفیت‌های حرفه‌ای خود وارد نظام اداری می‌شود، زمینه برای تقویت عدالت استخدامی، افزایش کارآمدی سازمانی و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و اجرای امور عمومی فراهم می‌گردد. این نقطه قوت زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که شایسته‌سالاری فقط به مرحله ورود محدود نماند، بلکه در قالب برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و شغلی نیز ادامه پیدا کند؛ به این معنا که نخبگان پس از جذب، از فرصت‌های رشد، یادگیری، ارتقای مسیر شغلی، تجربه‌اندوزی و ایفای نقش‌های متناسب با قابلیت‌های خود برخوردار شوند. از این منظر، ارتقای شایسته‌سالاری نشانه‌ای از حرکت نظام اداری به سوی عقلانیت حرفه‌ای، تخصص‌گرایی و مدیریت مبتنی بر شایستگی است؛ الگویی که می‌تواند اعتماد نخبگان به بخش عمومی را افزایش داده و زمینه ماندگاری و اثرگذاری بیشتر آنان را در حل مسائل عمومی فراهم سازد.

نظام‌سازی امور جذب و نگهداشت نخبگان

نظام‌سازی امور جذب و نگهداشت نخبگان مشتمل بر نظام‌مند شدن جذب و نگهداشت نخبگان، پیگیری و پایش جذب و نگهداشت نخبگان و تنوع و تعدد دستگاه‌های درگیر در اجرا است. این مؤلفه نشان می‌دهد که مواجهه با مسئله نخبگان تا حدی از سطح اقدامات موردی، سلیقه‌ای و پراکنده فراتر رفته و به سمت ایجاد سازوکارهای نسبتاً پایدار، قاعده‌مند و قابل پیگیری حرکت کرده است.

در این چارچوب، نظام‌مند شدن جذب و نگهداشت نخبگان به معنای شکل‌گیری رویه‌ها، ضوابط و ترتیباتی است که فرایند شناسایی، پذیرش، به‌کارگیری و تداوم همکاری با نخبگان را از حالت شخص‌محور خارج کرده و در قالبی سازمان‌یافته قرار می‌دهد. این امر می‌تواند به افزایش پیش‌بینی‌پذیری، انسجام و عدالت در اجرا منجر شود.

همچنین، پیگیری و پایش جذب و نگهداشت نخبگان بیانگر آن است که اجرای خط‌مشی به جذب اولیه محدود نمانده، بلکه تداوم حضور، کیفیت به‌کارگیری و وضعیت ماندگاری نخبگان نیز مورد توجه قرار گرفته است. افزون بر این، تنوع و تعدد دستگاه‌های درگیر در اجرا نیز، در صورت وجود هماهنگی لازم، می‌تواند به گسترش دامنه اجرا، توزیع فرصت‌های جذب و ایجاد ظرفیت‌های متنوع برای بهره‌گیری از نخبگان در سطوح گوناگون نظام اداری منجر شود. از این حیث، نظام‌سازی امور جذب و نگهداشت نخبگان نشانه‌ای از حرکت تدریجی نظام اداری به سوی نهادینه‌سازی مدیریت نخبگان، کاهش وابستگی به تصمیمات مقطعی و تقویت قابلیت حکمرانی در حوزه سرمایه انسانی ممتاز است.

ارزش‌مداری و پشتیبانی از نخبگان

ارزش‌مداری و پشتیبانی از نخبگان شامل حمایت‌های مالی و غیرمالی و ارزش قائل شدن برای نخبگان است. این مؤلفه نشان می‌دهد که نظام اداری و دولتی ایران، با اجرای این خط‌مشی، نخبگان را به مثابه سرمایه‌ای راهبردی برای ارتقای کیفیت حکمرانی، بهبود تصمیم‌گیری عمومی و افزایش ظرفیت حل مسئله به رسمیت شناخته است. در این چارچوب، ارزش قائل شدن برای نخبگان فقط یک موضع نمادین یا گفتمانی نیست، بلکه بیانگر آن است که حضور، تخصص و توانمندی آنان در نظام اداری دارای اعتبار و اهمیت ویژه تلقی می‌شود. این موضوع می‌تواند به تقویت منزلت حرفه‌ای، هویت سازمانی و انگیزه مشارکت نخبگان در بخش عمومی بینجامد. در کنار این بعد ارزشی، حمایت‌های مالی و غیرمالی نیز نقش مهمی در عملیاتی شدن این رویکرد دارند. پشتیبانی‌های مادی نظیر تسهیلات مسکن و بیمه، تسهیلات حرفه‌ای، فرصت‌های رشد، تسهیل مسیر خدمت و ایجاد بستر مناسب برای نقش‌آفرینی، می‌توانند به جذب بهتر، ماندگاری بیشتر و اثربخشی بالاتر نخبگان کمک کنند. بر این اساس، ارزش‌مداری و پشتیبانی از نخبگان می‌تواند در صورت تداوم، به نهادینه شدن رویکرد سرمایه‌محور به منابع انسانی ممتاز در بخش عمومی و افزایش تمایل نخبگان به حضور و ماندگاری در دستگاه‌های اجرایی کشور منجر شود.

موانع اجرای خط‌مشی

پس از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها، موانع اجرای خط‌مشی جذب، بکارگیری و نگهداشت نخبگان در قالب ۲۸ کد، ۷ مضمون فرعی و ۲ مضمون اصلی شناسایی شدند. موانع اجرا شامل احساسات و انتظارات متقابل نامناسب و موانع سازمانی است که در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸. مضامین مرتبط با موانع اجرای خط‌مشی نخبگان

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
احساسات و انتظارات متقابل نامناسب	احساس استحقاق نخبه	احساس استحقاق نخبگان
		انتظارات زیاد نخبه از سازمان
		زیاده خواهی نخبگان
انتظارات نامتعارف از عملکرد نخبگان		غرور نخبگان
		انتظار از شکست نخبگان در سازمان‌ها
		انتظارات غیرواقعی از نخبگان
		انتظار موفقیت بیش از اندازه از نخبگان
		انتظارات تغییرات مثبت سریع با حضور نخبگان
تصویر منفی نخبگان از نظام اداری	بی اعتمادی نخبگان به نظام اداری	

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها
موانع سازمانی	عدم توازن میان متقاضیان مشاغل برخی دستگاه‌ها	روایت‌های منفی از نظام اداری و جذب نخبگان
		نگاه منفی نخبگان به بروکراسی دولتی
		تصویر منفی نخبگان از برخی دستگاه‌ها
		تقاضای زیاد برای استخدام در وزارت نفت و وزارت دارایی
		مقتضای کم برای استخدام در برخی دستگاه‌ها
	سیاسی کاری	عدم تعادل میان متقاضیان مشاغل دستگاه‌ها
		هراس از جایگزینی مدیران و کارکنان
		حفظ شبکه وفاداری
		سیاسی کاری مدیران
		سیاسی کاری همکاران
محدودیت‌های سازمانی	محدودیت مالی در برگزیدن نخبگان	
	محدودیت در پست‌های سازمانی	
	محدودیت در تخصص‌های مورد نیاز	
	عدم تناسب جو سازمانی با نخبگان	
	عدم پذیرش نخبگان توسط سایرین	
جو سازمانی نامناسب	ایجاد جبهه ورود در برابر نخبگان توسط سایر کارکنان	
	احساس منفی سایر کارکنان به نخبه جذب شده	
	عدم استقبال و همراهی سایر کارکنان با نخبه	
		ایزوله سازی نخبه در سازمان‌ها

احساسات و انتظارات متقابل نامناسب

احساسات و انتظارات متقابل نامناسب مشتمل بر احساس استحقاق نخبه، انتظارات نامتعارف از عملکرد نخبگان، تصویر منفی نخبگان از نظام اداری و عدم توازن میان متقاضیان مشاغل برخی دستگاه‌ها است.

احساسات و انتظارات متقابل نامناسب از موانع مهم اجرای خطمشی جذب، به‌کارگیری و نگهداشت نخبگان در دستگاه‌های اجرایی کشور است؛ زیرا این عامل به شکاف ادراکی و تعاملی میان نخبگان و نظام اداری بازمی‌گردد و موجب می‌شود حتی در صورت وجود ظرفیت‌های قانونی و اجرایی، فرایند اجرای خطمشی با تنش، بی‌اعتمادی و ناهماهنگی مواجه شود.

از یک‌سو، احساس استحقاق نخبه ممکن است به شکل‌گیری این تصور بینجامد که صرف برخورداری از عنوان نخبگی باید به امتیازات ویژه، موقعیت‌های ممتاز یا مسیرهای سریع‌تر ارتقای شغلی منجر شود؛ در حالی که نظام اداری، به‌ویژه در ساختارهای رسمی و بوروکراتیک، معمولاً بر قواعد، محدودیت‌ها و الزامات خاص خود تکیه دارد.

از سوی دیگر، انتظارات نامتعارف از عملکرد نخبگان در برخی دستگاه‌ها نیز می‌تواند مسئله‌ساز باشد؛ بدین معنا که از نخبگان انتظار می‌رود در مدت‌زمانی کوتاه، بدون فراهم بودن بسترهای نهادی، مشکلات پیچیده سازمانی را حل کنند یا تحول‌آفرینی چشمگیری داشته باشند؛ انتظاری که نه با منطق عملکرد سازمانی سازگار است و نه با مقتضیات تدریجی اصلاحات اداری.

افزون بر این، تصویر منفی نخبگان از نظام اداری، که ممکن است برآمده از برداشت‌هایی چون ناکارآمدی، روزمرگی،

عدم شایسته سالاری یا فضای غیرحمایتی باشد، می تواند از همان ابتدا سطح تعهد، انگیزه و تمایل آنان به ماندگاری در دستگاه های اجرایی را کاهش دهد.

عدم توازن میان متقاضیان مشاغل برخی دستگاه ها نیز نشان می دهد که توزیع تقاضای نخبگان برای ورود به دستگاه های گوناگون یکسان نیست و این امر می تواند موجب تمرکز تقاضا در برخی نهادهای برخوردارتر و در مقابل، محروم ماندن برخی دستگاه ها از جذب نیروهای نخبه شود.

این دسته از موانع بیانگر آن است که اجرای موفق خط مشی مستلزم مدیریت واقع بینانه ادراکات، انتظارات و روابط متقابل میان نخبگان و نظام اداری است؛ چراکه هرگاه این رابطه بر پایه تصورات غیرواقع بینانه، بی اعتمادی یا ناهماهنگی انتظارات شکل گیرد، تحقق اهداف خط مشی با اختلال جدی مواجه خواهد شد.

موانع سازمانی

موانع سازمانی شامل سیاسی کاری، محدودیت های سازمانی و جو سازمانی نامناسب است. موانع سازمانی از موانعی است که به طور مستقیم به بستر درونی سازمان ها، ظرفیت های اجرایی و فضای حاکم بر محیط اداری مربوط می شود و از این رو، نقشی تعیین کننده در موفقیت یا ناکامی خط مشی ایفا می کند.

سیاسی کاری به این معناست که تصمیمات مرتبط با جذب، انتصاب، به کارگیری و حتی تداوم حضور نخبگان، گاه به جای آنکه بر مبنای شایستگی، تخصص و نیازهای واقعی سازمان اتخاذ شود، تحت تأثیر ملاحظات سیاسی، روابط غیررسمی، گرایش های جناحی یا ترجیحات فردی قرار می گیرد و در نتیجه، منطق حرفه ای و شایسته محور اجرای خط مشی تضعیف می شود.

محدودیت های سازمانی به مثابه مانعی جدی، ناظر بر کمبود ظرفیت های اداری، تنگناهای مالی، محدودیت در پست های سازمانی، انعطاف ناپذیری ساختارها، ضعف در طراحی مسیرهای شغلی و ناتوانی دستگاه ها در فراهم کردن جایگاه های متناسب با توانمندی نخبگان است؛ وضعیتی که موجب می شود حتی در صورت جذب افراد نخبه، امکان بهره گیری مؤثر و پایدار از آنان فراهم نشود.

افزون بر این، جو سازمانی نامناسب نیز می تواند اجرای این خط مشی را با اختلال مواجه سازد؛ به این معنا که اگر فضای سازمانی با مقاومت در برابر افراد جدید، نگاه منفی به نخبگان، تعارضات درون سازمانی، بی اعتمادی، نبود حمایت مدیریتی یا فرهنگ اداری غیرپذیرا همراه باشد، نه تنها فرایند جذب و استقرار نخبگان دشوار می شود، بلکه احتمال ماندگاری و اثرگذاری آنان نیز به شدت کاهش می یابد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

در شرایطی که کیفیت حکمرانی و کارآمدی دستگاه های اجرایی بیش از گذشته به توان جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی نخبه وابسته شده است، اجرای مؤثر خط مشی های نخبگانی به یکی از مسائل مهم نظام اداری کشور تبدیل شده است. با وجود تدوین آیین نامه ها و سازوکارهای رسمی برای ورود نخبگان به دستگاه های اجرایی، شواهد نشان می دهد که میان اهداف پیش بینی شده در اسناد خط مشی و نتایج عملی اجرا فاصله معناداری وجود دارد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف و موانع اجرای خط مشی جذب، به کارگیری و نگهداشت نخبگان در دستگاه های اجرایی کشور انجام شد تا تصویری منسجم تر از وضعیت اجرای این خط مشی و چالش های پیش روی آن ارائه شود.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که اجرای خطمشی جذب، به‌کارگیری و نگهداشت نخبگان در دستگاه‌های اجرایی کشور، واجد وضعیتی دوگانه و در عین حال پیچیده است. از یک‌سو، اجرای این خطمشی نقاط قوتی چون ارتقای شایسته‌سالاری، نظام‌مندتر شدن امور جذب و نگهداشت نخبگان و تقویت ارزش‌مداری و پشتیبانی از آنان را در نظام اداری برجسته ساخته است؛ از سوی دیگر، در مرحله اجرا با ضعف‌های فرایندی و ساختاری و موانعی چون احساسات و انتظارات متقابل نامناسب و موانع سازمانی مواجه شده است که اثربخشی آن را محدود کرده‌اند.

در بخش نقاط قوت، یافته‌ها نشان داد که ارتقای شایسته‌سالاری یکی از مهم‌ترین دستاوردهای اجرای این خطمشی است. این یافته با نتایج پژوهش‌های زندی و همکاران (۱۳۹۸) و اردلان و همکاران (۱۴۰۱) همسو است؛ زیرا در این مطالعات نیز شایسته‌سالاری، حمایت از قابلیت‌های حرفه‌ای و توجه به ظرفیت‌های تخصصی نخبگان از عوامل مهم جذب و نگهداشت آنان معرفی شده است. همچنین، مؤلفه برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و شغلی با پژوهش‌های علیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵)، سرافراز و همکاران (۱۳۹۸) و گو و هائو (۲۰۲۴) هم‌راستا است؛ زیرا این پژوهش‌ها نیز بر اهمیت فرصت‌های رشد، توسعه مسیر شغلی، یادگیری و جذابیت حرفه‌ای برای جذب و ماندگاری نخبگان تأکید داشته‌اند. از منظر مدل مازمانیان و ساباتیئر، ارتقای شایسته‌سالاری و پیش‌بینی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را می‌توان نشانه‌ای از ظرفیت خطمشی برای ساختاردهی به فرایند اجرا دانست.

نقطه قوت دیگر، نظام‌سازی امور جذب و نگهداشت نخبگان بود. این یافته با پژوهش شریفی و همکاران (۱۴۰۰) هم‌راستا است؛ زیرا آنان نیز نشان دادند که ضعف در نخبه‌گزینی، نخبه‌گماری و نبود سازوکارهای الزام‌آور و منسجم، از چالش‌های اصلی خطمشی‌های نخبگانی در ایران است. از این منظر، نظام‌مند شدن جذب و نگهداشت نخبگان، پیگیری و پایش مستمر و درگیر شدن دستگاه‌های گوناگون در اجرا، می‌تواند نشانه‌ای از حرکت نظام اداری به سمت قاعده‌مندی بیشتر در مدیریت نخبگان باشد. این نقطه قوت با بخش توان خطمشی در ساختاردهی به اجرا در مدل مازمانیان و ساباتیئر همسویی دارد.

از سوی دیگر، مدل ساختارهای اجرایی هیرن و پورتر که نشان می‌دهد که اجرای خطمشی‌های عمومی در درون یک سازمان واحد انجام نمی‌شود، بلکه در شبکه‌ای از سازمان‌ها و واحدهای وابسته به یکدیگر شکل می‌گیرد، با نقطه قوت تنوع و تعدد دستگاه‌های درگیر در اجرای خطمشی نخبگان هم‌راستا است.

همچنین، ارزش‌مداری و پشتیبانی از نخبگان از دیگر نقاط قوت شناسایی شده در پژوهش حاضر بود. این یافته با پژوهش‌های اردلان و همکاران (۱۴۰۱)، شریفی و همکاران (۱۴۰۰) و د سوبیخانا و همکاران (۲۰۱۵) هم‌راستا است. در این پژوهش‌ها نیز حمایت‌های مالی و غیرمالی، توجه به منزلت و ارزش نخبگان، تسهیل مسیر فعالیت و ایجاد بسترهای حمایتی، از عوامل مهم در جذب، نگهداشت و استمرار نقش‌آفرینی نخبگان معرفی شده‌اند. بنابراین، می‌توان گفت که اجرای خطمشی مورد بررسی، از حیث توجه به ارزش نخبگان و ضرورت پشتیبانی از آنان، دارای ظرفیت مثبتی است؛ هرچند اثربخشی این ظرفیت به چگونگی استمرار و کیفیت اجرای حمایت‌ها وابسته است.

این نقطه قوت با مدل نقشه‌برداری معکوس المور همخوانی دارد؛ زیرا در این مدل، تحلیل موفقیت خطمشی از نقطه تماس با گروه هدف آغاز می‌شود. در پژوهش حاضر نیز ارزش حمایت‌ها نه فقط در پیش‌بینی آن‌ها در متن آیین‌نامه، بلکه در تجربه واقعی نخبگان از میزان دسترسی به حمایت، امکان استفاده از تسهیلات و احساس ارزشمندی در محیط سازمانی سنجیده می‌شود.

در سطح ضعف‌های اجرایی، یافته‌های پژوهش نشان داد که ضعف‌های فرایندی شامل اجرای کند و فرسایشی، استفاده نامناسب از ظرفیت نخبگان، ابهامات اجرای خط‌مشی و ضعف‌های مدیریتی، از عوامل مهم کاهش اثربخشی خط‌مشی هستند. مؤلفه اجرای کند و فرسایشی با پژوهش‌های زاردینی فیلیو (۲۰۲۴)، بنافی (۱۴۰۲) و زندی و همکاران (۱۳۹۸) همسو است؛ زیرا این مطالعات نیز به بوروکراسی، پیچیدگی‌های اجرایی، کندی فرایندها و موانع اداری به‌عنوان عوامل محدودکننده اجرای برنامه‌های مرتبط با نخبگان اشاره کرده‌اند. در واقع، طولانی شدن فرایندهای شناسایی، جذب، بررسی، تأیید و استقرار نخبگان می‌تواند موجب کاهش انگیزه، بی‌اعتمادی و حتی انصراف آنان از ورود یا تداوم همکاری با دستگاه‌های اجرایی شود. اجرای کند و فرسایشی با مدل پیچیدگی کنش مشترک پرسمن و ویلدافسکی تبیین‌پذیر است. بر اساس این مدل، هرچه اجرای یک خط‌مشی به سازمان‌ها، واحدها، تصمیم‌ها و مراحل بیشتری وابسته باشد، تعداد نقاط تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد و احتمال تأخیر، انحراف و ناکامی نیز بیشتر می‌شود.

همچنین، یافته مربوط به استفاده نامناسب از ظرفیت نخبگان با نتایج پژوهش‌های ریمرت و همکاران (۲۰۲۳) و شریفی و همکاران (۱۴۰۰) هم‌راستا است. در این پژوهش‌ها نیز عدم تناسب میان ظرفیت‌های نخبگان و جایگاه‌های سازمانی، ضعف در بهره‌گیری از توان تخصصی و نبود تطابق میان شایستگی افراد و فرصت‌های شغلی، به‌عنوان چالش‌های مهم جذب و نگهداشت نخبگان مطرح شده است. بر این اساس، صرف جذب نخبگان برای موفقیت خط‌مشی کافی نیست، بلکه نحوه به‌کارگیری و میزان تناسب جایگاه شغلی با توانمندی آنان نیز اهمیت اساسی دارد. این یافته همچنین با رویکرد پایین به بالا در اجرای خط‌مشی همسو است؛ زیرا نشان می‌دهد نتایج خط‌مشی در سطح سازمان و در تعامل روزمره میان نخبه، مدیر و همکاران شکل می‌گیرد. بنابراین، حتی اگر طراحی رسمی خط‌مشی بر استفاده از توان تخصصی نخبگان تأکید داشته باشد، نبود اختیار، حمایت و تناسب شغلی می‌تواند معنای عملی این هدف را تغییر دهد.

یافته مربوط به ابهامات اجرای خط‌مشی با پژوهش بنافی (۱۴۰۲) همسو است. بنافی نیز نشان داد که ابهام در تعریف و شناسایی نخبه، معیارهای نامناسب جذب، فرایندهای بوروکراتیک و نبود شفافیت کافی از موانع مهم اجرای خط‌مشی جذب نخبگان در بخش دولتی ایران است. در پژوهش حاضر نیز ابهام در معیارها، تفسیرهای متفاوت از مقررات و نامشخص بودن برخی نقش‌ها و سازوکارهای اجرایی، از عوامل اختلال در اجرای هماهنگ خط‌مشی شناسایی شد. همچنین، بر اساس نظریه بوروکراسی سطح خیابان لیپسکی، هنگامی که قواعد و دستورالعمل‌ها مبهم باشند، مجریان و مدیران در سطح عملیاتی ناگزیر از استفاده گسترده‌تر از صلاحدید خود می‌شوند. این صلاحدید می‌تواند در برخی موارد به انطباق خط‌مشی با شرایط واقعی کمک کند، اما در شرایط نبود نظارت و هماهنگی کافی، ممکن است به اجرای سلیقه‌ای، نابرابری در برخورد با نخبگان و تفاوت میان دستگاه‌ها منجر شود.

از سوی دیگر، ضعف مدیریتی نیز به‌عنوان یکی از ضعف‌های فرایندی مهم شناسایی شد. این یافته با پژوهش کیهان‌زاده و عیدی (۱۴۰۴) هم‌راستا است؛ زیرا آنان نیز ضعف‌های مدیریتی را از چالش‌های اصلی نگهداشت نخبگان معرفی کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز کم‌توجهی مدیران به ظرفیت نخبگان، نبود پیگیری مستمر، ضعف حمایت سازمانی و فقدان راهبری مؤثر، از عواملی هستند که موجب می‌شوند حتی در صورت وجود ظرفیت قانونی و نیروی انسانی مستعد، خط‌مشی به نتایج مورد انتظار دست نیابد. ضعف‌های مدیریتی را می‌توان بر اساس نظریه بوروکراسی سطح خیابان لیپسکی تبیین کرد؛ زیرا مدیران میانی و مجریان سازمانی در تفسیر، اولویت‌بندی و اجرای روزمره خط‌مشی نقش تعیین‌کننده دارند. بی‌توجهی مدیران به ظرفیت نخبگان، ضعف در پیگیری و نبود حمایت سازمانی نشان می‌دهد که فاصله میان هدف رسمی

خطمشی و خروجی واقعی آن، در سطح تعاملات روزمره و تصمیم‌های اجرایی شکل می‌گیرد.

در کنار ضعف‌های فرایندی، یافته‌ها نشان داد که ضعف‌های ساختاری نیز نقش مهمی در محدود شدن اثربخشی خطمشی دارند. در این زمینه، حقوق و درآمد نامناسب با پژوهش‌های زاردینی فیلیو (۲۰۲۴)، ریمرت و همکاران (۲۰۲۳)، کیهان‌زاده و عیدی (۱۴۰۴) و بنافی (۱۴۰۲) همسو است. این پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که کمبود منابع مالی، پایین بودن سطح حقوق، ضعف مشوق‌های مادی و بی‌توجهی به نیازهای اقتصادی نخبگان، از عوامل مهم کاهش جذابیت سازمان‌ها برای جذب و نگهداشت افراد نخبه است. بنابراین، ناتوانی برخی دستگاه‌های اجرایی در ارائه جبران خدمت متناسب با سطح توانمندی و انتظارات حرفه‌ای نخبگان، می‌تواند بر انگیزه ورود، رضایت شغلی و تمایل آنان به ماندگاری اثر منفی بگذارد. حقوق و درآمد نامناسب را می‌توان در چارچوب ابزارهای خطمشی، نشانه ضعف در به‌کارگیری ابزارهای مالی دانست.

همچنین، محافظه‌کاری ساختاری با پژوهش‌های زاردینی فیلیو (۲۰۲۴)، بنافی (۱۴۰۲) و زندی و همکاران (۱۳۹۸) هم‌راستا است. در این پژوهش‌ها نیز مقاومت‌های نهادی، بوروکراسی، محدودیت‌های ساختاری و ضعف در پذیرش تغییر، به‌عنوان موانع جدی در مسیر جذب و نگهداشت نخبگان مطرح شده‌اند. در پژوهش حاضر نیز محافظه‌کاری نهادینه‌شده نشان می‌دهد که بخش‌هایی از نظام اداری، به‌جای استقبال از نخبگان به‌عنوان عامل تحول و نوآوری، تمایل به حفظ تعادل‌های موجود، رویه‌های آشنا و الگوهای کم‌ریسک دارند. این امر موجب می‌شود ظرفیت نخبگان در چارچوب‌های محدود و غیرتحول‌گرا مستهلک شود. محافظه‌کاری ساختاری با نظریه بوروکراسی سطح خیابان لیپسکی قابل تبیین است؛ زیرا اجرای خطمشی در سازمان‌ها تحت تأثیر رویه‌های تثبیت‌شده، برداشت‌های مجریان و الگوهای رفتاری روزمره قرار دارد. مقاومت در برابر ایده‌های جدید و خلاقیت نخبگان نشان می‌دهد که بدنه سازمانی ممکن است اهداف تحول‌گرای خطمشی را با منطق حفظ وضع موجود بازتفسیر کند.

در سطح موانع اجرای خطمشی، یافته‌ها نشان داد که بخشی از موانع به احساسات و انتظارات متقابل نامناسب میان نخبگان و نظام اداری مربوط است. در این زمینه، احساس استحقاق نخبه با پژوهش‌های یاواش (۲۰۲۴) و بیندر و همکاران (۲۰۱۶) همسو است. این مطالعات نیز نشان می‌دهند که انتظارات منزلتی، فشارهای ناشی از جایگاه نخبگی و تصور برخورداری از مسیرهای شغلی ممتاز، می‌تواند بر ادراک و رفتار نخبگان اثرگذار باشد. در پژوهش حاضر نیز احساس استحقاق نخبه می‌تواند موجب شکل‌گیری انتظار برای امتیازات ویژه، موقعیت‌های ممتاز یا مسیرهای سریع‌تر ارتقای شغلی شود. استحقاق نخبه با چارچوب ائتلاف مدافع قابل تبیین است؛ زیرا این چارچوب بر نقش باورها، ادراکات و منافع بازیگران در تفسیر و اجرای خطمشی تأکید می‌کند.

همچنین، انتظارات نامتعارف از عملکرد نخبگان با پژوهش گو و هائو (۲۰۲۴) هم‌راستا است؛ زیرا در آن پژوهش نیز شکل‌گیری انتظارات شغلی نخبگانی و جهت‌گیری به سمت مشاغل ممتاز بررسی شده است. در پژوهش حاضر، این مؤلفه بیانگر آن است که گاه از نخبگان انتظار می‌رود در مدت‌زمانی کوتاه و بدون فراهم بودن بسترهای نهادی لازم، مسائل پیچیده سازمانی را حل کنند یا تحول‌آفرینی چشمگیری داشته باشند؛ انتظاری که با منطق تدریجی اصلاحات اداری سازگار نیست. این یافته با رویکرد ترکیبی اجرای خطمشی همسویی دارد؛ زیرا تحقق اهداف خطمشی به تناسب میان اهداف رسمی، ظرفیت اجرایی و شرایط محیطی وابسته است.

یافته مربوط به تصویر منفی نخبگان از نظام اداری نیز با پژوهش‌های والگراو و همکاران (۲۰۲۴)، ریمرت و همکاران

(۲۰۲۳) و عزیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵) هم‌جهت است. این پژوهش‌ها از منظرهای گوناگون نشان داده‌اند که ادراک از محیط، شهرت سازمان، اعتبار نهادی و برداشت از فرصت‌های شغلی، در رفتار و تمایل نخبگان اثرگذار است. در پژوهش حاضر نیز برداشت‌هایی مانند ناکارآمدی، روزمرگی، عدم شایسته‌سالاری یا فضای غیرحمایتی می‌تواند از همان ابتدا تعهد، انگیزه و تمایل نخبگان به ماندگاری در دستگاه‌های اجرایی را کاهش دهد. تصویر منفی نخبگان از نظام اداری با مدل نقشه‌برداری معکوس المور ارتباط دارد؛ زیرا در این مدل، ادراک گروه هدف از منابع، حمایت‌ها، فرصت‌ها و محدودیت‌های موجود، بخش مهمی از تحلیل اجرا را تشکیل می‌دهد.

همچنین، عدم توازن میان متقاضیان مشاغل برخی دستگاه‌ها با پژوهش‌های الرسگارد و همکاران (۲۰۱۹)، بیندر و همکاران (۲۰۱۶)، بنافی (۱۴۰۲) و عزیزاده ثانی و نجات (۱۳۹۵) همسو است. این مطالعات نیز نشان می‌دهند که مسیرهای شغلی نخبگان، جذابیت سازمان‌ها، منزلت شغلی و برند کارفرما می‌تواند باعث تمرکز تقاضا در برخی سازمان‌ها و کاهش تمایل به ورود به برخی دیگر شود. در پژوهش حاضر نیز توزیع نامتوازن تقاضای نخبگان برای ورود به دستگاه‌های گوناگون، از موانع اجرای متوازن خط‌مشی شناخته شد.

بخش دیگری از موانع اجرای خط‌مشی به موانع سازمانی مربوط است. در این زمینه، جو سازمانی نامناسب با پژوهش‌های مقیمی و همکاران (۱۳۹۸)، کیهان‌زاده و عیدی (۱۴۰۴) و زاردینی فیلیو (۲۰۲۴) همسو است. این پژوهش‌ها نیز به اهمیت عوامل فرهنگی، مدیریتی و محیطی در جذب و نگهداشت نخبگان اشاره کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز فضای سازمانی همراه با مقاومت در برابر افراد جدید، نگاه منفی به نخبگان، تعارضات درون‌سازمانی، بی‌اعتمادی، نبود حمایت مدیریتی یا فرهنگ اداری غیرپذیرا، از عوامل کاهش‌دهنده احتمال ماندگاری و اثرگذاری نخبگان شناسایی شد. جو سازمانی نامناسب با نظریه بوروکراسی سطح خیابان لیپسکی همسویی دارد؛ زیرا تجربه واقعی نخبگان در سازمان، در تعامل مستقیم با مدیران، کارکنان و مجریان شکل می‌گیرد.

همچنین، محدودیت‌های سازمانی با پژوهش‌های زاردینی فیلیو (۲۰۲۴) و ملکپور اقشار و همکاران (۱۴۰۱) هم‌جهت است. این پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که محدودیت‌های زیرساختی، مالی، اداری و نهادی می‌تواند مانع جذب، بهره‌گیری و نگهداشت مؤثر نخبگان شوند. در پژوهش حاضر نیز کمبود ظرفیت‌های اداری، تنگناهای مالی، محدودیت در پست‌های سازمانی، انعطاف‌ناپذیری ساختارها و ضعف در طراحی مسیرهای شغلی، از جمله محدودیت‌هایی هستند که اجرای خط‌مشی را با چالش مواجه می‌کنند. محدودیت‌های سازمانی با مدل مازمانیان و ساباتیئر ارتباط مستقیم دارد؛ زیرا ظرفیت نهادهای مجری، منابع، ساختار سازمانی و سازوکارهای هماهنگی از عوامل تعیین‌کننده در موفقیت اجرا هستند.

در نهایت، سیاسی‌کاری نیز به‌عنوان یکی از موانع مهم سازمانی شناسایی شد. این یافته با پژوهش‌های کیهان‌زاده و عیدی (۱۴۰۴)، والگراو و همکاران (۲۰۲۴) و بنافی (۱۴۰۲) هم‌راستا است. در این مطالعات نیز ملاحظات سیاسی، روابط غیررسمی و ادراک نخبگان از سازوکارهای تصمیم‌گیری، از عوامل اثرگذار بر مسیر جذب، انتصاب و نقش‌آفرینی نخبگان معرفی شده‌اند. در پژوهش حاضر نیز سیاسی‌کاری موجب می‌شود تصمیمات مرتبط با جذب، انتصاب، به‌کارگیری و تداوم حضور نخبگان، به جای اتکا بر شایستگی، تخصص و نیازهای واقعی سازمان، تحت تأثیر ملاحظات سیاسی و ترجیحات فردی قرار گیرد. یافته مربوط به سیاسی‌کاری با چارچوب ائتلاف مدافع همسویی دارد. بر اساس این چارچوب، اجرای خط‌مشی ادامه فرایند خط‌مشی‌گذاری است و بازیگران گوناگون می‌کوشند خط‌مشی را بر اساس باورها، منافع و برداشت‌های خود تفسیر و عملیاتی کنند.

بر اساس مجموع یافته‌ها و همسویی آن‌ها با پژوهش‌های پیشین، می‌توان نتیجه گرفت که مسئله اصلی خطمشی نخبگان در ایران بیش از آنکه در سطح نبود اراده تقنینی یا فقدان اسناد رسمی باشد، در سطح کیفیت طراحی اجرایی، ظرفیت نهادی دستگاه‌ها، هماهنگی بین‌سازمانی، فرهنگ اداری و مدیریت روابط متقابل میان نخبگان و سازمان‌های دولتی قرار دارد. به بیان دیگر، اجرای این خطمشی زمانی می‌تواند اثربخش باشد که از یک رویکرد آیین‌نامه‌ای و اعلامی فراتر رود و به یک نظام اجرایی منسجم، شفاف، انگیزاننده و پشتیبان تبدیل شود؛ نظامی که بتواند همزمان شایستگی را تشخیص دهد، از ظرفیت نخبگان به‌درستی بهره‌گیرد، برای ماندگاری آنان انگیزه ایجاد کند و محیطی حرفه‌ای و غیرسیاسی برای نقش‌آفرینی مؤثر آنان فراهم آورد.

یکی از دلالت‌های مهم یافته‌های این پژوهش آن است که در فضای واقعی دستگاه‌های اجرایی کشور، مقوله‌های جذب، به‌کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد، متغیرهایی ایزوله و مجزا نیستند؛ بلکه در قالب یک چرخه به‌هم‌پیوسته و درهم‌تنیده عمل می‌کنند. تحلیل داده‌های این پژوهش نشان داد که نقاط قوت، ضعف و موانع شناسایی شده دارای اثری سرریز بر هر سه حوزه هستند؛ به گونه‌ای که وجود ضعف، قوت و مانع در یک مرحله بر مراحل دیگر تأثیر گذار است. از این رو، ارزیابی اثربخشی خطمشی نخبگان نیازمند نگاهی یکپارچه به این سه مرحله است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی و عملیاتی زیر ارائه می‌شود:

نخستین پیشنهاد عملیاتی آن است که بازطراحی فرایند اجرای خطمشی جذب و نگهداشت نخبگان با محوریت جابک‌سازی، شفافیت و پاسخگویی در دستور کار قرار گیرد؛ به این معنا که مراحل جذب، تأیید، به‌کارگیری و استقرار نخبگان باید از بروکراسی فرساینده، تعدد مجاری تصمیم‌گیری و ابهام‌های اجرایی فاصله گرفته و در قالب فرایندهای کوتاه‌تر، زمان‌بندی شده، شفاف و قابل رصد بازتنظیم شود.

دوم آنکه نظام شایستگی محور و نیازمحور برای به‌کارگیری نخبگان باید به‌صورت واقعی و نه فقط صوری استقرار یابد، به گونه‌ای که جذب نخبگان به ورود آنان به بدنه دستگاه‌های اجرایی محدود نشود، بلکه تخصص، قابلیت تحلیلی و ظرفیت حرفه‌ای آنان در جایگاه‌هایی متناسب با نیازهای واقعی دستگاه‌ها به کار گرفته شود.

سوم، ضروری است سازوکارهای نگهداشت نخبگان از سطح حمایت‌های نمادین به سطح مشوق‌های مؤثر مالی، حرفه‌ای و منزلتی ارتقا یابد؛ زیرا بدون طراحی بسته‌های نگهداشت شامل مسیر ارتقای شغلی، فرصت‌های یادگیری، نظام جبران خدمت رقابتی، حمایت‌های سازمانی و تسهیل نقش‌آفرینی، ماندگاری نخبگان در بخش عمومی با دشواری جدی روبه‌رو خواهد بود.

چهارم، پیشنهاد می‌شود یک نظام یکپارچه پایش، ارزیابی و پاسخگویی برای اجرای خطمشی نخبگان میان سازمان اداری و استخدامی، بنیاد ملی نخبگان و دستگاه‌های اجرایی ایجاد شود تا وضعیت جذب، کیفیت به‌کارگیری، میزان ماندگاری و رضایت نخبگان به‌صورت مستمر سنجش و آسیب‌های اجرایی به‌هنگام اصلاح شود.

پنجم، لازم است مداخله مؤثر برای کاهش سیاسی کاری و تقویت حرفه‌گرایی در تصمیمات منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا تا زمانی که انتصابات و به‌کارگیری‌ها تحت تأثیر ملاحظات غیرحرفه‌ای باشد، شایسته‌سالاری و اعتماد نخبگان به نظام اداری آسیب خواهد دید.

ششم، اصلاح جو و فرهنگ سازمانی در دستگاه‌های اجرایی باید به منزله یک اولویت عملیاتی دیده شود؛ بدین معنا که

مدیران و کارکنان باید از طریق آموزش، اقناع و اصلاح رویه‌های داخلی، برای پذیرش نخبگان به منزله فرصت سازمانی آماده شوند، نه به منزله عنصر مزاحم یا تهدیدکننده تعادل‌های موجود.

هفتم، پیشنهاد می‌شود خط‌مشی نخبگان بر مبنای تفاوت‌های بخشی و مأموریتی دستگاه‌ها بازتنظیم شود؛ زیرا نیازها، ظرفیت‌ها و جذابیت‌های سازمانی در همه دستگاه‌ها یکسان نیست و اجرای یک الگوی واحد و غیرمنعطف نمی‌تواند پاسخ‌گوی تنوع واقعی بخش عمومی کشور باشد.

همچنین از منظر پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود: نخست پژوهش‌های آینده به ارزیابی طولی و پسینی اجرای خط‌مشی نخبگان بپردازند تا مشخص شود نخبگان جذب‌شده در بازه‌های زمانی میان‌مدت و بلندمدت چه سرنوشتی در دستگاه‌های اجرایی پیدا می‌کنند، چه میزان ماندگاری دارند و تا چه اندازه بر عملکرد سازمانی و بهره‌وری دولت اثر می‌گذارند. دوم، ضروری است پژوهش‌های مقایسه‌ای میان دستگاه‌های اجرایی گوناگون انجام شود تا تفاوت‌های نهادی، مدیریتی و فرهنگی مؤثر بر موفقیت یا شکست اجرای خط‌مشی در سازمان‌های گوناگون شناسایی شود. سوم، انجام پژوهش‌های آمیخته و کمی برای اعتبارسنجی و اولویت‌بندی مضامین شناسایی‌شده در این مطالعه می‌تواند به تعمیم‌پذیری بیشتر یافته‌ها کمک کند. چهارم، از آنجا که مسئله نخبگان فقط اداری نیست بلکه با ابعاد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و حتی هویتی پیوند دارد، انجام پژوهش‌های میان‌رشته‌ای با مشارکت حوزه‌های مدیریت دولتی، جامعه‌شناسی، رفتار سازمانی، روان‌شناسی و خط‌مشی‌گذاری عمومی می‌تواند به فهم عمیق‌تر و واقع‌بینانه‌تر این مسئله یاری رساند. پنجم، شناسایی عناصر اجرای بهینه این خط‌مشی و طراحی مدل اجرای خط‌مشی جذب، به‌کارگیری و نگهداشت نخبگان در دستگاه‌های اجرایی کشور در دستور کار قرار گیرد.

منابع

- اردلان، امید، پورصفوی، سیدپروا، و حیدری، معصومه. (۱۴۰۱). شناسایی و اعتبارسنجی پیشران‌های جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح. *آینده‌پژوهی دفاعی*، ۷(۲۶)، ۱۷۵-۲۰۳. <https://doi.org/10.22034/dfsr.2022.556118.1612>
- بنافی، مسعود. (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی خط‌مشی‌های نخبگانی: واکاوی موانع جذب استعداد‌های برتر در بخش دولتی ایران. *مطالعات مدیریت دولتی/ایران*، ۶(۴)، ۱۴۹-۱۷۶. <https://doi.org/10.22034/jipas.2024.464146.1719>
- خنیفر، حسین و مسلمی، ناهید. (۱۳۹۷). *اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی*، تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ دوم.
- دهقان‌پور فراشاه، افسانه، و کمندی، محسن. (۱۴۰۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت جذب و استخدام در بخش دولتی ایران. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۶(۱)، ۱۲۵-۱۵۳. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.578693.2560>
- دهقان‌پور فراشاه، علیرضا، دهقان‌پور فراشاه، افسانه، و احمدآبادی، رویا. (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور و ارائه راه‌کارهایی برای تحول. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۸۶-۱۱۶. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.493358.2335>
- دهقان‌پور فراشاه، علیرضا، کشاورز، محسن، و علیخانزاده، علیرضا. (۱۴۰۴). طراحی مدل سنجش سطوح بلوغ دستگاه‌های اجرایی در پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۲(۱)، ۷۸-۹۶. <https://doi.org/10.22034/jhead.2025.223985>
- رودساز، حبیب. (۱۴۰۵). ظرفیت‌سازمانی برای نگهداشت استعداد‌های دیجیتال در بخش عمومی: شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های کلیدی. *مطالعات مدیریت خدمات عمومی*، ۴(۱۲)، ۵۲-۱. <https://doi.org/10.22054/spsa.2026.92741.1157>
- زندی، رضا، وکیل‌الرعا، یونس، و حیدریه، سید عبدالله. (۱۳۹۸). ارزیابی و ارجحیت عوامل مؤثر بر مدل نگهداشت نخبگان اعضای هیئت علمی وزارتین علوم و بهداشت با رویکرد ترکیبی دیمتل و فرآیند تحلیل شبکه‌ای فازی. *مطالعات جمعیتی*، ۵(۲)، ۶۳-۸۹. <https://doi.org/10.22034/jips.2019.113852>
- سرافراز، ایوب، معمارزاده طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر. (۱۳۹۸). طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۷(۱)، ۵۵-۸۲. http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_91232.html
- شریفی، رمضان، ذوالقدر، مالک، و جعفری، فرشید. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی سیاست‌گذاری جمهوری اسلامی ایران در حوزه جذب و نگهداری نخبگان و استعداد‌های برتر. *پژوهش‌های روابط بین‌الملل*، ۱۱(۱)، ۳۴۵-۳۶۹. <https://doi.org/10.22034/irr.2021.163489>
- شهلائی، ناصر. (۱۳۹۵). موقعیت‌یابی راهبردی و شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۶(۶۴)، ۱-۲۵. https://jimm.iranjournals.ir/article_26714.html
- عابدی جعفری، حسن، تسلیمی، محمدسعید، فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸. <https://doi.org/10.30497/smt.2011.163>
- علیزاده ثانی، محسن، و نجات، سهیل. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت‌های زیر مجموعه وزارت نفت). *مدیریت بازرگانی*، ۸(۱)، ۲۰۸-۲۲۵. <https://doi.org/10.22059/jibm.2016.57537>
- کاظمی، محمدرضا، دهقان‌پور فراشاه، افسانه و دهقان‌پور فراشاه، علیرضا. (۱۴۰۳). فرصت‌ها و چالش‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه مجازی در بهبود حکمرانی عمومی: مرور نظام‌مند. *ارزیابی و رشد سرمایه‌های انسانی*، ۱(۱)، ۱-۲۵. <https://doi.org/10.22034/jhead.2024.219004>
- کیهان‌زاده، مهران، و عیدی، حسین. (۱۴۰۴). چالش‌ها و فرصت‌های نگهداشت نخبگان ورزشی استان کرمانشاه. *پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش*، ۱۷(۱)، ۷۴-۹۲. <https://doi.org/10.22034/spmi.2024.454490.2594>
- محمدپور، احمد. (۱۳۹۷). *ضد روش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی*، ویراست دوم. قم: انتشارات لوگوس.
- مقیم، زهرا، معمارزاده طهران، غلامرضا، البرزی، محمود. (۱۳۹۸). مدیریت اخلاق مدارانه جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۴(۱)، ۲۰۴-۲۰۸. <http://ethicsjournal.ir/article-1-1701-fa.html>

ملک‌پور افشار، رضا، حق‌دوست، علی‌اکبر، دهنویه، رضا، شیخ‌زاده، رضا، موسوی، سیدمیثم، رضایی، پروین. (۱۴۰۱). ریشه‌ها و راهکارهای مسئله مهاجرت نخبگان در ایران. نشریه فرهنگ و ارتقاء سلامت، ۶(۱)، ۸۱-۸۷. <http://ijhp.ir/article-1-550-fa.html>
منوریان، عباس. (۱۴۰۱). اجرا و ارزیابی خط‌مشی عمومی، چاپ سوم، تهران، مهربان نشر.

References

- Abedi Ja'fari, H., Taslimi, M. S., Faghihi, A. and Sheikhzade, M. (2011). Thematic Analysis and Thematic Networks: A Simple and Efficient Method for Exploring Patterns Embedded in Qualitative Data Municipalities). *Strategic Management Thought*, 5(2), 151-198. (In persian) <https://doi.org/10.30497/smt.2011.163>
- Alizade Sani, M., & Nejat, S. (2016). The Impact of employer brand attractiveness on Talent's Intention to recruitment (The case of subordinate companies of Oil ministry). *Journal of Business Management*, 8(1), 205-228. (In persian) <https://doi.org/10.22059/jibm.2016.57537>
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of public administration research and theory*, 28(1), 16-32. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public management review*, 23(7), 949-960. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272>
- Ardalan, O., Porsafavi, S. P., & Heidari, M. (2022). Identifying and validating the drivers of elite recruitment and selection in Armed Forces universities. *Defensive Future Studies*, 7(26), 175-203. (In persian) <https://doi.org/10.22034/dfsr.2022.556118.1612>
- Banafi, M. (2023). Investigating Elite Policies: Analysis of Obstacles to Attract Top Talents in Iran's Public Sector. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(4), 149-176. (In persian) <https://doi.org/10.22034/jipas.2024.464146.1719>
- Binder, A. J., Davis, D. B., & Bloom, N. (2016). Career funneling: How elite students learn to define and desire "prestigious" jobs. *Sociology of Education*, 89(1), 20-39. <https://doi.org/10.1177/0038040715610883>
- Birkland, T. A. (2019). An introduction to the policy process: Theories, concepts, and models of public policy making (5th ed.). Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., ... & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of research in Nursing*, 25(8), 652-661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- de Subijana, C. L., Barriopedro, M., & Conde, E. (2015). Supporting dual career in Spain: Elite athletes' barriers to study. *Psychology of sport and exercise*, 21, 57-64. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.04.012>
- Dehghanpour Farashah, A., Dehghanpour Farashah, A., & Adnanrad, M. (2025). Breaking Glass Dam: Women's Journey to Faculty Membership. *Higher Education Quarterly*, 79(4), e70065. <https://doi.org/10.1111/hequ.70065>
- Dehghanpour Farashah, A., Keshavarz, M., & Alikhanzadeh, A. (2025). Designing a Model for Assessing the Maturity Levels of Executive Bodies in Implementing the Performance Evaluation System. *Human Capital Assessment and Development*, 2(1), 78-96. (In persian) <https://doi.org/10.22034/jhcad.2025.223985>

- Dehghanpour-Farashah, A., & Kamandi, M. (2026). Pathology of the Recruitment and Selection Management System in Iran's Public Sector. *Journal of Human Resource Management*, 16(1), 125-153. (In persian) <https://doi.org/10.22034/jhrs.2026.578693.2560>
- Dehghanpour-Farashah, A., Dehghanpour-Farashah, A., & Ahmadabadi, R. (2025). Pathology of the Performance Evaluation System for Employees and Managers in the Country's Executive Bodies and Proposing Solutions for Transformation. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 86-116. (In persian) <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.493358.2335>
- Ellersgaard, C. H., Lunding, J. A., Henriksen, L. F., & Larsen, A. G. (2019). Pathways to the power elite: The organizational landscape of elite careers. *The Sociological Review*, 67(5), 1170-1192. <https://doi.org/10.1177/0038026119852301>
- Elmore, R. F. (1979). Backward mapping: Implementation research and policy decisions. *Political science quarterly*, 94(4), 601-616. <https://doi.org/10.2307/2149628>
- Gofen, A., & Lotta, G. (2021). Street-level bureaucrats at the forefront of pandemic response: a comparative perspective. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 23(1), 3-15. <https://doi.org/10.1080/13876988.2020.1861421>
- Guo, L., & Hau, K. T. (2024). Elite career expectations of adolescents: Popularity, gender differences, and social divides. *Journal of Adolescence*, 96(8), 1805-1821. <https://doi.org/10.1002/jad.12381>
- Hill, M. J., & Hupe, P. L. (2020). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance*. (4th ed.). SAGE Publications.
- Hjern, B., & Porter, D. O. (1981). Implementation structures: A new unit of administrative analysis. *Organization studies*, 2(3), 211-227. <https://doi.org/10.1177/017084068100200301>
- Holsti, L. R. (1969). Clinical experience with split-course radiotherapy: A randomized clinical trial. *Radiology*, 92(3), 591-596. <https://doi.org/10.1148/92.3.591>
- Hood, C., & Margetts, H. (2007). *The tools of government in the digital age*. Bloomsbury Publishing.
- Howlett, M. (2023). *Designing public policies: Principles and instruments*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003343431>
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2020). *Studying public policy: Principles and processes* (4th ed.). Oxford University Press.
- Jenkins-Smith, H. C., Nohrstedt, D., Weible, C. M & „Sabatier, P. A. (2018). The advocacy coalition framework: An overview of the research program. In C. M. Weible & P. A. Sabatier (Eds.), *Theories of the policy process* (4th ed., pp. 135–171). Routledge.
- Kazemi, M., Dehghanpour-Farashah, A., & Dehghanpour Farashah, A. (2024). Opportunities and Challenges of Virtual Assessment and Development Centers in Improving Public Governance: A Systematic Review. *Human Capital Assessment and Development*, 1(1), 1-25. (In persian) <https://doi.org/10.22034/jhcad.2024.219004>
- Keyhanzadeh, M., & Eydi, H. (2025). Challenges and Opportunities of Maintaining Sports Elites in Kermanshah Province. *Sport Physiology & Management Investigations*, 17(1), 74-92. (In persian) <https://doi.org/10.22034/spmi.2024.454490.2594>
- Khenifer, H., & Moslemi, N. (2018). *Principles and foundations of qualitative research methods* (2nd ed.). Tehran, Iran: Negah Danesh Publications. (In persian)
- Knill, C & „Tosun, J. (2020). *Public policy: A new introduction* (2nd ed.). Red Globe Press.
- Korom, P. (2020). How do academic elites march through departments? A comparison of the most eminent economists and sociologists' career trajectories. *Minerva*, 58(3), 343-365. <https://doi.org/10.1007/s11024-020-09399-1>
- Kraft, M. E., & Furlong, S. R. (2020). *Public policy: Politics, analysis, and alternatives*. Cq Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lipsky, M. (2010) *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services* (30th anniversary expanded ed.). Russell Sage Foundation.

- Lobpries, J., Bennett, G., & Brison, N. (2018). How I perform is not enough: Exploring branding barriers faced by elite female athletes. *Sport Marketing Quarterly*, 27(1), 5-17. <https://doi.org/10.32731/smq.271.032018.01>
- Malekpour Afshar R, Haghdooost A A, Dehnavieh R, Sheikhzadeh R, Mousavi S M, Rezaei P, (2022). Causes and Solutions of the Brain Drain in Iran. *Iran J Cult Health Promot* , 6 (1) :81-87. (In persian) <http://ijhp.ir/article-1-550-fa.html>
- May, P. J. (2015). Implementation failures revisited: Policy regime perspectives. *Public Policy and Administration*, 30(3-4), 277-299. <https://doi.org/10.1177/0952076714561505>
- Mazmanian, D. A ., & Sabatier, P. A. (1983). Implementation and public policy .Scott, Foresman.
- Moghimi Z, Memarzadehtehran , Gh., Alborzi, M. (2020) Ethical Management of Elite Recruitment in Iranian public Organizations. *Ethics in Science and Technology*, 14 :204-208. (In persian) <http://ethicsjournal.ir/article-1-1701-fa.html>
- Mohammadpour, A. (2018). *Anti-method: Philosophical foundations and practical procedures in qualitative methodology* (2nd ed.). Qom, Iran: Logos Publications. (In persian)
- Monavarian, A. (2022). *Public policy implementation and evaluation* (3rd ed.). Tehran, Iran: Mehraban Nashr. (In persian)
- Pressman, J. L ., & Wildavsky, A. (1973). Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland .University of
- Reymert, I., Vabø, A., Borlaug, S. B., & Jungblut, J. (2023). Barriers to attracting the best researchers: perceptions of academics in economics and physics in three European countries. *Higher Education*, 86(5), 1173-1193. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00967-w>
- Roodsaz, H. (2026). Organizational Capacity for Retaining Digital Talent in Public Sector: Identification and Prioritization of Key Components. *Studies in Public Service Administration*, 4(12), 1-52. (In persian) <https://doi.org/10.22054/spsa.2026.92741.1157>
- Sabatier, P. A. (1986). Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis. *Journal of public policy*, 6(1), 21-48. <https://doi.org/10.1017/S0143814X00003846>
- Saidyeng, L. (2026). Talent management challenges in the Gambian public sector: A qualitative literature-based analysis. *Priviet Social Sciences Journal*, 6(3), 654-665. <https://doi.org/10.55942/pssj.v6i3.1463>
- Sarafraz, A. , Memarzade Tehran, G. and Hamidi, N. (2019). Designing an Elite Maintenance Model in Iranian Governmental Organizations. *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, 7(1), 55-82. (In persian) http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_91232.html
- Shahlaei, N. (2017). Strategic Positioning and Identification of Key Factors Affecting the Recruitment of Elites in the Army of the Islamic Republic of Iran. *MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY*, 16(64), 1-25. (In persian) https://jmm.iranjournals.ir/article_26714.html
- SHarifi, R., Zolgadr, M., & jafari, F. (2021). Investigating the policies of the Islamic Republic of Iran in the field of attracting and maintaining elites and top talents. *International Relations Researches*, 11(1), 345-369. (In persian) <https://doi.org/10.22034/irr.2021.163489>
- Smith, T. B. (1973). The policy implementation process. *Policy sciences*, 4(2), 197-209. <https://doi.org/10.1007/BF01405732>
- Walgrave, S., Soroka, S., Loewen, P., Sheafer, T., & Soontjens, K. (2024). Revisiting elite perceptions as mediator of elite responsiveness to public opinion. *Political Studies*, 72(1), 364-379. <https://doi.org/10.1177/00323217221105170>

- Wicaksono, F., Aziz, Y. M. A., Ariesmansyah, A., & Arifin, R. K. (2025). Artificial Intelligence in Public Administration: Practice and Ethics for Talent Management in Public Sector. *KnE Social Sciences*, 10(4), 216-225. <https://doi.org/10.18502/kss.v10i4.18037>
- Yavaş, M. (2024). White-Collar Opt-Out: How “Good Jobs” Fail Elite Workers. *American Sociological Review*, 89(4), 761-788. <https://doi.org/10.1177/00031224241263497>
- Zandi, R., Vakil Alroaia, Y., & heydariyeh, S. A. (2019). Evaluation and preference of factors affecting the model of elite retention of faculty members of Science and Health Ministries with a combined of Dematel and Fuzzy network analysis process. *Iranian Population Studies*, 5(2), 63-89.(In persian) <https://doi.org/10.22034/jips.2019.113852>
- Zardini Filho, C. E. (2024). Exploring Implementation Barriers of Elite Parasport Programs in National Parasport Organizations. *Journal of Global Sport Management*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/24704067.2024.2329221>
- Zhou M, Wang B and Zhang R (2025) Green talent management as a driver of public sector well-being: insights from civil servants’ job satisfaction in China. *Front. Psychol.* 16:1624891. doi: 10.3389/fpsyg.2025.1624891 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1624891>