



Investigating Elite Policies: Analysis of Obstacles to Attract Top Talents in Iran's Public Sector

Masoud Banafi*

Assistant Professor, Public Governance Department, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: 10/09/2023

Accepted: 29/11/2023

Abstract:

The use of high-quality human capital in the public sector is in the focus of national policies of many countries. The law for attracting and maintaining top talent human capital is one of the policies approved by the cabinet to create a special path for identifying and employing talents in public-sector organizations. There are challenges in the implementation of this policy. The purpose of this study is to identify the barriers to employ top talents in these governing bodies. The data of this qualitative research was extracted from semi-structured interviews with 17 experts in 5 organizations that are related to top talents policies. The qualitative content analysis method was used to analyze the interviews. The findings of this research show "the challenge of defining and identifying the elite", "lack of investigation and needs assessment before selecting the elite", "lack of suitable recruitment mechanisms", "long processes of employing elites", "inappropriate criteria for recruiting elites" and "ignoring material needs of elites" are the most important obstacles to employ top talents in governing bodies. True identification of these challenges helps to make correct and appropriate decisions.

Keywords: Top Talents, Elite, Recruitment Barriers, Iran's Public Sector, Policy.

* Corresponding Author, Email: banafi@ut.ac.ir

Original Article

DOI: 10.22034/jipas.2024.464146.1719

Print ISSN: 2676-6256

Online ISSN: 2676-606X

آسیب‌شناسی خط‌مشی‌های نخبگانی: واکاوی موانع جذب استعدادهای برتر در بخش دولتی ایران

مسعود بنافی*

استادیار، گروه حکمرانی عمومی، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۸

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۹

چکیده: استفاده از سرمایه انسانی باکیفیت در بخش عمومی، در کانون توجه خط‌مشی‌های ملی بسیاری از کشورها قرار دارد. آیین‌نامه جذب و نگهداری سرمایه انسانی استعداد برتر، یکی از خط‌مشی‌هایی است که توسط هیئت‌وزیران تصویب شده، تا مسیر ویژه‌ای برای شناسایی و جذب مستعدین در دستگاه‌های اجرایی و حاکمیتی ایجاد کند. در اجرایی شدن این مهم، چالش‌هایی وجود دارد. هدف این پژوهش، شناسایی موانع جذب استعدادهای برتر در این دستگاه‌های حاکمیتی است. داده‌های این پژوهش کیفی، مستخرج از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۷ نفر از صاحب‌نظران در ۵ دستگاه حاکمیتی که به طریقی با استعدادهای برتر ارتباط دارند استخراج شده است. از روش تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد «چالش تعریف و شناسایی نخبه»، «عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی»، «فقدان سازوکارهای مناسب جذب»، «فرایندهای طولانی به‌کارگیری نخبگان»، «معیارهای نامناسب جذب نخبگان» و «نادیده گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان» از جمله مهم‌ترین موانع جذب استعدادهای برتر در دستگاه‌های حاکمیتی است. شناسایی درست این چالش‌ها، به اتخاذ تصمیم‌های صحیح و مناسب کمک می‌کند.

واژگان کلیدی: استعدادهای برتر، نخبه، موانع جذب، بخش دولتی ایران، خط‌مشی.

* نویسنده مسئول: banafi@ut.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2024.464146.1719

شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۶۲۵۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶X-۶۰۶



انجمن علمی
مدیریت دولتی ایران

مقدمه

قانون اساسی کشور، به عنوان مهم‌ترین سند ملی، جایگاه خطیری برای عهده‌داران منصب حکومت در کشور ترسیم کرده و آن را بر عهده صالحان گذارده است. بر این اساس، و در معنای موسع، کشورداری باید بر عهده وکلا و کارگزاری متعهد، متخصص و کاردان گذارده شود. حفظ شأن این جایگاه در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران به دستان مسئولان و وکلایی سپرده شده است که متعهدند «پاسدار حریم اسلام و نگاهبان دستاوردهای انقلاب اسلامی، ملت ایران و مبانی جمهوری اسلامی ایران باشند و ودیعه‌ای که ملت به ایشان سپرده را به عنوان امینی عادل حفظ کنند و در انجام وظایف، وکالت، امانت و تقوا را رعایت کرده و همواره به استقلال و اعتدالی کشور و حفظ حقوق ملت و خدمت به مردم پایبند بوده و از قانون اساسی دفاع و در گفته‌ها و نوشته‌ها و اظهارنظرها، استقلال کشور و آزادی مردم و تأمین مصالح آنان را مدنظر داشته باشند» (قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران).

زمانی قانون اساسی کشور (به عنوان عالی‌ترین سند) به بهترین شکل پیاده می‌شود که نظام کشورداری در دست کارگزاری متعهد و به معنای واقعی متخصص باشد. کلید راهبری مناسب و کارآمد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منوط به نظام کشورداری کارآمد و کارگزاری شایسته است. از این رو ورود به این نظام کشورداری، باید مبتنی بر شایستگی‌های محوری این سیستم بوده و جدی گرفته شود تا منفعت عامه تضمین شده و پاس داشته شود.

شرط حضور کارگزاران شایسته و توانمند در مسند امور، وجود یک سیستم نظام‌مند است که از سویی افراد شایسته و نخبه را شناسایی کند و از سوی دیگر، موانع حضور آنها را برطرف کند. این مهم اگر چه در قانون استخدام کشوری سال ۱۳۰۱ و قانون استخدام کشوری سال ۱۳۴۵ (حبی، ۱۳۸۹) و سپس در قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۸۶ به انحاء مختلف مورد اشاره قرار گرفته، ولی در عمل، کمتر مورد توجه قرار گرفته است و به‌کارگیری بسیاری از نیروها در چند دهه اخیر، مبتنی بر مناسبات سیاسی، خویشاوندسالاری، دوست‌گزینی و مانند آن بوده است. اگر چه برگزاری آزمون‌های استخدامی متمرکز کشوری، تا اندازه‌ای این خلأ را در سالیان اخیر پر کرده است، ولی همچنان این به معنای به‌کارگیری افراد شایسته و دارای صلاحیت، صاحبین استعداد برتر یا نخبه در سیستم نبوده است.

در دو دهه گذشته، موضوع به‌کارگیری استعداد‌های برتر در بخش دولتی ایران به شکل جدی‌تر مورد توجه قرار گرفت. آخرین خط‌مشی، آیین‌نامه‌ای با عنوان «آیین‌نامه جذب و نگهداری سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه‌های اجرایی» مصوب هیئت وزیران در سال ۱۴۰۰ بوده است که جایگزین تصویب نامه شماره ۲۴۷۲۸۵ / ت ۴۷۰۵۰ هـ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ شده است. بر اساس ماده ۴ این آیین‌نامه «دستگاه‌های اجرایی مجازند بر اساس سهمیه‌ای که با بنیاد [ملی نخبگان] به طور سالانه تعیین و توافق می‌کنند، با تأیید سازمان [اداری و استخدامی کشور] در چهارچوب منابع مصوب سالیانه و با رعایت قوانین و مقررات استخدامی مربوط نسبت به جذب و به‌کارگیری مشمولین این آیین‌نامه اقدام نمایند». (آیین‌نامه جذب و نگهداری سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه‌های اجرایی، ۱۴۰۰).

بر این اساس، فرایند شناسایی، انتخاب، به‌کارگیری، جذب، نگهداشت و ارتقای نیروهای نخبه در بخش دولتی ایران، حائز اهمیت است؛ موضوعی که به تقویت نظام شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی در نظام بوروکراسی و حکمرانی کشور کمک می‌کند؛ چیزی که فقدان آن به میزان زیادی در نظام اداری و سیاسی کشور احساس می‌شود. شاید گام نخست برای بهبود این وضعیت، انجام یک آسیب‌شناسی برای فهم موانع موجود در به‌کارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی کشور باشد؛ موضوعی که دغدغه این پژوهش را شکل می‌دهد. بنابراین در این پژوهش، موانع به‌کارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی شناسایی و دسته‌بندی می‌شود. همچنین مهم‌ترین مسائل مرتبط با به‌کارگیری استعداد‌های برتر و نخبه در دستگاه‌های حاکمیتی آسیب‌شناسی شده و بر اساس آن مجموعه‌ای از پیشنهاد‌های سیاستی برای اصلاح و بهبود وضعیت بیان می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فهم دلایل خروج نیروی انسانی دارای استعداد و نخبه همواره موضوعی حائز اهمیت بوده است و تاکنون در جمهوری اسلامی ایران نیز، صاحب‌نظران مختلفی در مورد دلایل آن اظهار نظر کرده‌اند. اگر چه جمعیت مهاجر نخبه از ایران، به روایت آمارهای بین‌المللی در مقایسه با بسیاری از کشورهای دیگر، کمتر است (world population review, 2022)؛ ولی در هر حال، خروج نیروهای نخبه توانمند (که هزینه‌های فراوانی صرف رشد و بالندگی آنان شده است) در مرحله ثمردهی و شکوفایی، خسارت است. چه آن که در نظریه‌های مربوط، نیروی انسانی به عنوان یکی از انواع سرمایه‌ها دانسته می‌شود؛ و سرمایه برابر با ثروت‌آفرینی برای یک کشور است. پژوهشگران سازمان و مدیریت، امروزه به اهمیت و ارزش منابع انسانی پی برده‌اند و از جهت

سرمایه بودن آنان، شیوه‌ها و روش‌هایی برای جذب و به‌کارگیری آنان بکار گرفته‌اند (O'Leary et al., 2002).

در مورد تعریف نخبه اجماعی بین پژوهشگران و کنشگران مختلف این حوزه وجود ندارد. اساساً یکی از چالش‌های جدی جذب و به‌کارگیری نخبگان، تعریف از نخبه است. برای آن که این واژه تعریف نشده رها نشود، توضیح مختصری درباره آن داده می‌شود. اصولاً نخبه به فرد برجسته و کارآمدی گفته می‌شود که اثرگذاری وی در تولید علم، فناوری و هنر کشور محسوس باشد و هوش، خلاقیت و کارآفرینی و نبوغ فکری وی در راستای تولید دانش و نوآوری موجب سرعت‌بخشیدن به رشد و توسعه علمی و متوازن کشور شود. واژه نخبه اولین بار در قرن هفدهم برای توصیف کالاهایی با مرغوبیت منحصر بفرد به کار رفت و بعدها کاربرد آن برای خطاب به گروه‌های اجتماعی برتر، مانند واحدهای برتر نظامی یا مراتب عالی‌تر اشراف تعمیم یافت. نخبگان به‌طور کلی به دو دسته «نخبگان فکری» و «نخبگان کارکردی» تقسیم می‌شوند. نخبگان فکری نظریه‌پردازان حوزه توسعه هستند. جهت و سوخت قطار توسعه را باید از نخبگان فکری وام گرفت. نخبگان کارکردی رانندگان و پیش‌برندگان قطار توسعه هستند. میان این دو گروه باید تعامل و دادوستد برقرار باشد. نخبگان فکری اندیشه توسعه را ارائه می‌کنند و نخبگان کارکردی این اندیشه را از حوزه ذهنیت به حوزه عینیت وارد می‌کنند (مهری و طوسی، ۱۳۹۱).

هم‌چنین براساس «سند راهبردی کشور در امور نخبگان (۱۳۹۱)»، نخبه «به فردی برجسته و کارآمد اطلاق می‌شود که در خلق و گسترش علم، فناوری، هنر، ادب، فرهنگ و مدیریت کشور در چارچوب ارزش‌های اسلامی اثرگذاری بارز داشته باشد و هم‌چنین فعالیت‌های وی بر پایه هوش، خلاقیت، انگیزه و توانمندی‌های ذاتی از یک سو و خیرگی، تخصص و توانمندی‌های اکتسابی از سوی دیگر، موجب سرعت بخشیدن به پیشرفت و اعتلای کشور شود».

در آیین‌نامه جذب و نگهداری سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه‌های اجرایی، «استعداد برتر» به عنوان «فردی برجسته و کارآمد که در خلق و گسترش علم، فناوری، هنر، ادب، فرهنگ و مدیریت کشور در چهارچوب ارزش‌های اسلامی اثرگذاری بارز داشته باشد و فعالیت‌های وی بر پایه هوش، خلاقیت، انگیزه و توانمندی‌های ذاتی از یک سو و خیرگی، تخصص و توانمندی‌های اکتسابی از سوی دیگر، موجب سرعت بخشیدن به پیشرفت و اعتلای کشور شود» تعریف شده است. بر این اساس، «صاحب استعداد برتر»، به عنوان «فردی که با توجه به ویژگی‌های ذاتی خود امکان رسیدن به مرحله نخبگی را دارا می‌باشد ولی هنوز زمینه‌های لازم برای شناسایی کامل و بروز استعدادهای ویژه او فراهم نشده است» تعریف شده است.

جنگ برای استعداد در سازمان‌های امروزی

مطالب فراوانی در مورد دامنه، اهمیت و تنوع چالش‌هایی که سازمان‌های امروزی با آن مواجه هستند نگاشته شده است. کوچک‌سازی که منجر به اخراج گسترده کارکنان می‌شود، کشمکش و پیروزی در باصطلاح «جنگ برای جذب افراد با استعداد» نمونه‌هایی از این چالش‌ها هستند (Michaels et al., 2001).

منظور یافتن استعدادهای مورد نیاز است، بلکه مهم‌تر از آن، یافتن راه‌های خلاقانه برای سرمایه‌سازی و توسعه ظرفیت‌های انسانی، اجتماعی و حتی روانشناختی مربوط به منابع انسانی برای کسب مزیت رقابتی پایدار است (Luthans et al., 2007: 4).

برخی از بهترین اقداماتی که به عنوان راه‌های مؤثر برای جذب و مدیریت استعداد مطرح شده است عبارت است از: طراحی شغل، پرداخت و مزایا، فرصت‌های رشد، برنامه‌های تعادل بین زندگی و کار و موارد دیگر (Barnett & Hall, 2001). هیچ شکی نیست که برآورده کردن انتظارات عملکردی و فراتر عمل کردن از آن در محیط فوق رقابتی امروز بسیار دشوار گشته است زیرا سازمان‌ها برای مجموعه یکسانی از منابع انسانی مستعد رقابت می‌کنند، خصوصاً با توجه به این که دسترسی به جریان اطلاعات در میان سازمان‌ها و حتی صنایع بسیار تسهیل شده است (Goodwin, 2005). مواجهه با چالش‌های بیشتر نیز از آن رو ایجاد شده است که اقتضائات دقیق مشاغل، بسیار تخصصی شده و نیازهای متنوع کارمندان مستعد، بر تطابق و تناسب مضاعف فرد و سازمان تأکید می‌کند.

واژه «مدیریت استعداد» نخستین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ مطرح گردید. پژوهشگران گروه مک‌کینزی در مطالعه خود دریافتند بهترین اقداماتی که شرکت‌ها را به عملکرد بالاتری رسانیده، مدیریت استعداد است. مرور ادبیات نظری، تعاریف مختلفی را برای این مقوله نشان می‌دهد. مدیریت استعداد رویکردی راهبردی برای جریان استعدادهای سازمان است که هدف آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادهای برای سازگاری افراد مناسب با مشاغل مناسب برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان است (اخوان‌دورباش و همکاران، ۱۴۰۰: ۱۳۸). مدیریت استعداد فرایندی مستمر شامل جذب و نگهداشت کارکنان با کیفیت و توسعه مهارت‌های آنها می‌باشد. این برنامه در راستای تأمین سرمایه انسانی جهت بهبود عملکرد سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان می‌باشد (King et al., 2021: 253). هدف آن حصول اطمینان از در دسترس بودن استعدادهای و قرار دادن افراد مناسب، در شغل مناسب و در زمان مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار است. مدیریت استعداد تمام فرایندهای منابع انسانی، اداری و فن آوری را در بر گرفته است. معمولاً به مواردی نظیر انتخاب گزینه‌های استخدام، انتخاب، گزینش، استخدام، اجتماعی کردن، نگهداشت، توسعه و استقرار اشاره دارد که با برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل همراه

است. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد در رابطه با جذب، توسعه کارکنان و فرایندهای مدیریت بوده و می‌تواند معادل «بهینه‌سازی استعداد» توصیف گردد (Froese et al., 2020).

رویکردها به مدیریت نخبگان در بخش دولتی

در ادبیات دانش پژوهی، مباحث گسترده‌ای درباره استراتژی‌های جذب و نگهداشت نخبگان وجود دارد. در این قسمت، مرور مختصری بر این رویکردها صورت خواهد گرفت. آرمسترانگ بر جنبه‌های شغلی نگهداشت نخبگان تأکید کرده و برخی دیگر از صاحب‌نظران بر جنبه‌های سازمانی نگهداشت نخبگان تأکید کرده‌اند. هکز و راگ با جنبه‌های روانی نگهداشت نخبگان را مورد بررسی قرار داده‌اند. برخی دیگر نیز بر جنبه‌های فردی نگهداشت نخبگان تأکید کرده‌اند. برای نگهداشت نخبگان در بخش دولتی، توجه به تمامی این ابعاد ضروری است و ترکیب مناسبی از آن‌ها با توجه به موقعیت می‌تواند به بهبود این فرایند کمک کند. همچنین بسترهای فرهنگی نیز باید در این زمینه مورد توجه قرار گیرد. برخی موانع فرهنگی نگهداشت نخبگان عبارت است از: ضعف انگیزه توفیق‌طلبی، خویشاوندگرایی، تقلیدگرایی، ذهن‌گرایی، واقعیت‌گریزی، عمل‌زدگی، بی‌اعتمادی، عدم شایسته‌سالاری، فردگرایی (سرافراز و همکاران، ۱۳۹۸).

موضوع رقابت برای نخبگان، به دلایل متعددی از جمله چشم‌انداز فقر مهارت در جهان، تغییر جمعیت‌شناختی، ریاضت‌های جهانی و عدم اطمینان در جهان به موضوعی جدی تبدیل شده و بخش‌های دولتی در سرتاسر جهان را به رقابت برای جذب نخبه یا نگهداشت ایشان واداشته است (Glenn, 2012). افزون بر این، بخش دولتی تنها کارفرمای جذاب برای کارکنان نیست. کارفرمایان بسیار جذابتری در دنیا ظهور و بروز یافته‌اند که تمایل بسیاری از کارکنان دانشی و توانمند را بیشتر به خود جلب کرده‌اند. شرکت‌هایی نظیر گوگل، اپل، مایکروسافت جزء جذابترین کارفرمایان در جهان محسوب می‌شوند (Universum, 2016). در کشور ما نیز، جذابیت بسیاری از کارفرمایان در بخش خصوصی نسبت به دولت در سالیان اخیر بیشتر بوده است. از همین رو، برخی صاحب‌نظران از «جنگ برای نخبگان» صحبت به میان آورده‌اند (Chambers et al., 1998). عمده تمرکز پژوهش‌های مرتبط با مدیریت نخبگان، و بلوغ آن در بخش خصوصی بوده است و پژوهش‌های مرتبط با آن در بخش دولتی در مرحله کشف و تکامل است (Gallardo & Thunnissen, 2016). بیشتر مطالعات تجربی انجام شده در این حوزه نیز خاستگاه غربی دارد و پژوهش‌های انجام شده در جغرافیاهای دیگر چندان پرننگ نبوده است.

بلاس^۱ (۲۰۰۹) چند رویکرد را در زمینه مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدیریت نخبگان احصا می‌کند که در جدول زیر تشریح شده است:

جدول ۱: رویکرد منابع انسانی و مدیریت استعداد

دیدگاه	دیدگاه بنیادین	استخدام و انتخاب	نگهداشت
فرایندی	مشمول بر همه فرایندها برای بهینه‌سازی افراد	مبتنی بر شایستگی، رویکرد سازگار	تمرکز بر فاکتورهای غربیزی که باعث می‌شود افراد احساس تعلق می‌کنند
فرهنگی	اعتقاد به آن که نخبگان برای موفقیت مورد نیاز هستند	جستجو برای استعدادهای شکوفا نشده، اجازه معرفی افراد از درون را می‌دهد	بسته منعطف بسته به نیاز افراد
رقابتی	دور نگه‌داشتن نخبگان از رقابت	بهترین حقوق و مزایا را پرداخت می‌کند، چرا که به دنبال جذب بهترین است. شکار بهترین افراد طی فرایند رقابتی.	افراد توانمند مایلند با بهترین افراد کار کنند.
توسعه‌گرا	شتاب بخشیدن به توسعه پتانسیل‌های عالی	استخدام از ابتدا و سپس توسعه افراد	مسیر شفاف توسعه و شکوفا شدن در مسیر
برنامه‌ریزی منابع انسانی	افراد مناسب برای مشاغل مناسب در زمان مناسب	به‌کارگیری افراد در بخش‌هایی از شرکت که کمبود وجود دارد. رویکرد تعدادی و سهمیه‌ای	خروج انتظار می‌رود، مورد پایش قرار می‌گیرد و مبنای برنامه‌ریزی واقع می‌شود
مدیریت تغییر	استفاده از مدیریت استعداد برای برانگیختن تغییر در سازمان	استفاده از افراد و عوامل مستقل برای اضافه شدن به سازمان	پروژه‌ها و تکالیف باعث باقی‌ماندن عوامل متولی تغییر می‌شوند، اما ترک سازمان از سوی نیروهای کلیدی احتمال می‌رود.

برای مدیریت استعداد تعاریف متعددی ارائه شده است که هر کدام مشتمل بر مجموعه‌ای از اقدامات و مفاهیم است. جدول زیر به اختصار برخی از این تعاریف را نشان می‌دهد:

جدول ۲: تعاریف و چارچوب‌های مدیریت استعداد

اهم اقدامات طبق این نظریه	مدیریت استعداد به مثابه ...	مأخذ	تعاریف و چارچوب‌ها
شناسایی انتخاب پرورش تخصیص منابع	مدیریت افراد تعیین شده مجموعه‌ای از اقدامات	Berger and Berger (2003)	مدیریت استعداد باید به شکل فعال و مبتنی بر شناسایی، انتخاب و پرورش افراد کلیدی، منبع‌یابی، توسعه و تخصیص جایگزین برای افراد کلیدی و تخصیص منابع به استعدادهای کلیدی طبق ارزشی که این افراد برای سازمان خلق می‌کنند باشد.
منبع‌یابی غربالگری انتخاب برنامه‌ریزی نیروی کار توسعه نگهداشت	شبیه مدیریت منابع انسانی ایجاد مخزن استعداد	Schweyer (2004)	مدیریت استعداد شامل منبع‌یابی، غربالگری، انتخاب، حفظ، توسعه و تجدید نیروی کار مبتنی بر تحلیل و برنامه‌ریزی است.
برنامه‌ریزی نیروی کار تحلیل شکاف استعدادهای کارمندیابی به کارگماری توسعه نگهداشت بازبینی برنامه‌ریزی مستمر ارزیابی	مشابه مدیریت منابع انسانی خلق مخزن استعداد	McCauley and Wake (2006)	مدیریت استعداد مشتمل بر مجموعه‌ای از فرایندهای خاص اعم از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تحلیل شکاف وضعیت استعدادها، به کارگماری، کارمندیابی، آموزش و توسعه، نگهداشت، بازبینی استعدادها، برنامه‌ریزی متوالی و ارزیابی است.
فرصت‌های افزوده	مدیریت افراد تعیین شده	Blass (2007: 3)	مدیریت استعداد اشاره به مدیریت افزوده، فرایندها و فرصتهایی دارد که افراد مورد نیاز سازمان که استعداد نامیده می‌شوند را مهیا کند

تعاریف و چارچوب‌ها	مأخذ	مدیریت استعداد به مثابه ...	اهم اقدامات طبق این نظریه
مدیریت استعداد تأکید زیادی بر «پتانسیل‌های بالا» دارد، بنابراین مفهوم مدیریت استعداد به شکل خاص مشتمل بر جذب، انتخاب، توسعه و نگهداشت افراد دارای پتانسیل‌های بالا می‌شود.	Stahl et al. (2007: 4-5)	مجموعه‌ای اقدامات مدیریت افراد تعیین شده	جذب انتخاب توسعه نگهداشت
مدیریت استعداد می‌تواند به عنوان رویکرد یکپارچه راهبردی برای مدیریت یک مسیر شغلی مشتمل بر جذب، نگهداشت و توسعه تا تبدیل به سرمایه انسانی سازمان قلمداد شود.	Van Dijk (2008: 385)	مشابه مدیریت منابع انسانی مدیریت افراد تعیین شده	جذب توسعه نگهداشت
فعالیت‌ها و اقداماتی که مشتمل بر شناسایی نظام‌مند جایگاه‌های کلیدی است که به صورت متمایزی باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار سازمانی می‌شود است. توسعه مخزن استعداد از افراد با پتانسیل بالا و عملکرد عالی و توسعه معماری منابع انسانی متمایز برای تسهیل پر کردن این جایگاه‌ها نیز از جمله مشخصات مدیریت استعداد است تا از تعهد مستمر افراد به سازمان اطمینان حاصل شود.	Collings and Mellahi (2009: 304)	مجموعه‌ای از اقدامات خلق مخزن استعداد	شناسایی توسعه
مدیریت استعداد به صورت خاص تمرکز بر مخزن ویژه‌ای از کارکنانی است که در زمینه قابلیت و عملکرد در رده‌های بالا قرار می‌گیرند.	Mäkelä, Björkman and Ehrnrooth (2010: 135)	خلق مخزن استعداد مدیریت افراد تعیین شده	جذب توسعه نگهداشت

پیشینه پژوهش

تا کنون پژوهش‌های متعددی در کشور در حوزه موضوعی نخبگان صورت گرفته است؛ اما تا کنون آسیب‌شناسی از موانع به‌کارگیری نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی کشور صورت نگرفته است. در جدول زیر، برخی از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه اشاره شده است.

جدول ۳: مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده مرتبط در کشور

ردیف	عنوان پژوهش	نویسندگان
۱	شناسایی رویکردهای راهبردی در خط‌مشی‌گذاری نخبگان در راستای کارآمدسازی نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران	(ذوالفقارزاده و نجفی، ۱۳۹۹)
۲	فرایندکاوی نخبه‌ستیزی در سازمان بر اساس طرح‌نگاشت تفسیری نظریه داده‌بنیاد	(علیزاده و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۸)
۳	واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گریزی مدیران در سازمان‌های دولتی شهر همدان	(محمداظهاری و الوندی، ۱۳۹۸)
۴	بررسی وضعیت ظرفیت‌سنجی توسعه فرایند به‌کارگیری نخبگان بر مبنای دیپلماسی فرهنگی کشور	(زهره‌ای و همکاران، ۱۳۹۷)
۵	طراحی مدل به‌کارگیری نخبگان علمی در محیط‌های دانشگاهی کشور (مطالعه موردی: اساتید دانشگاه تهران)	(منوریان و همکاران، ۱۳۹۶)
۶	موقعیت‌یابی راهبردی و شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران	(شهلائی، ۱۳۹۶)
۷	بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل به استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت)	(علیزاده‌ثانی و نجات، ۱۳۹۵)
۸	راهبردهای جذب نخبگان در نظام آموزش عالی ج.ا.ا با استفاده از مدل گسترش عملکرد کیفیت	(دوستار و همکاران، ۱۳۹۲)

روش‌شناسی پژوهش

طرح پژوهش

به‌منظور پاسخ به پرسش‌های این پژوهش از طرح پژوهش کیفی استفاده شده است. مأخذ تولید داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و مرور اسناد و مقاله‌های منتشره درباره نحوه مدیریت و بهره‌برداری از استعدادها با تأکید بر موانع جذب و به‌کارگیری آن‌ها بوده است که از روش تحلیل محتوای کیفی برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

مشارکت‌کنندگان و جمع‌آوری داده‌ها

در این پژوهش جامعه آماری شامل خبرگان اجرایی و صاحب‌نظران در دستگاه‌های اجرایی منتخب است. طبق توافق صورت گرفته، با توجه به ماهیت و مأموریت نخبگانی دستگاه‌ها، تعداد ۸ دستگاه انتخاب شد و قرار شد بر اساس میزان سهولت در دسترسی به جامعه هدف، تعداد ۵ دستگاه انتخاب شود و مصاحبه‌ها در آن دستگاه‌ها انجام شود. فرایند حضور پژوهشگران در دستگاه‌های منتخب، توسط بنیاد ملی نخبگان تسهیل شد. شیوه انتخاب نمونه به صورت قضاوتی هدفمند بود. دستگاه‌های منتخب و خردمایه انتخاب آن‌ها به شرح زیر است:

جدول ۴: دستگاه‌های منتخب مورد مطالعه در پژوهش

ردیف	نام دستگاه اجرایی	دلیل معرفی
۱	وزارت نیرو	داشتن خطمشی جذب فارغ‌التحصیلان ممتاز به خصوص در حوزه فنی و مهندسی
۲	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	گرایش به جذب نخبگان به عنوان اعضای هیئت علمی، پارک‌های علم و فناوری و ...
۳	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	گرایش به جذب نخبگان در نظام ارائه خدمت، شرکت‌های دانش‌بنیان و آموزش علوم پزشکی
۴	قوه قضاییه/ وزارت دادگستری	اهتمام قوه قضاییه به استفاده از نخبگان در جریان پژوهش‌ها و نقش آن‌ها در حمایت‌های حقوقی از نخبگان در مسائلی نظیر حق اختراع و حقوق مالکیت معنوی
۵	وزارت کشور	گرایش به جذب نیروهای نخبه دانشگاهی و نیروهای نخبه سیاسی

اگر چه در پژوهش کیفی، از قبل نمی‌توان مشخص کرد که با چه تعداد از افراد باید مصاحبه صورت گیرد تا پدیده موردنظر به صورت کامل شناسایی شود؛ ولی در هر دستگاه، حداقل با سه نفر مصاحبه شده است. در مجموع با ۱۸ نفر از افراد خبره مصاحبه انجام شد و پس از مکتوب شدن متن مصاحبه‌ها، فرایند کدگذاری و تجزیه و تحلیل داده‌ها انجام شد.

تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، از روش تحلیل محتوای کیفی گرانهیم و لودمن (۲۰۰۴)^۱ برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است. بعد از مرور همه دست‌نوشته‌های حاصل از مصاحبه‌ها ابتدا واحدهای معنا مشخص و سپس به هر کدام کدی تخصیص داده شد. سپس تک‌تک کدها مرور شد و کدهای همپوشان حذف شدند. سپس با مطالعه تک‌تک کدها، کدهای مشابه در یک مجموعه (طبقه‌های فرعی) قرار داده شدند. سپس با مرور دقیق طبقه‌های فرعی و قرار دادن طبقه‌های فرعی مشابه، طبقه‌های اصلی مشخص شدند. در نهایت با مطالعه و واریسی دقیق طبقه‌های اصلی و قرار دادن طبقه‌های اصلی مشابه در یک گروه، مضامین پژوهش احصا و مشخص شدند. کلیه داده‌ها به صورت دقیق و با وسواس کامل علمی به صورت دستی انجام شده است.

روایی پژوهش

برای حفظ کیفیت و دقت‌مندی پژوهش از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵)^۲ با عنوان انتقال‌پذیری^۳، قابل اتکا بودن^۴، اعتبار داشتن^۵ و ثبات^۶ استفاده شده است. منظور از انتقال‌پذیری عبارت است از توانایی کاربرست، انتقال و تعمیم‌پذیری یافته‌های یک مطالعه به دیگر موقعیت‌های مشابه (که معادل روایی بیرونی در پژوهش‌های کمی است). اگرچه پژوهش‌های کیفی ادعای انتقال‌پذیری فراگیر ندارند ولی برای تقویت این معیار از نمونه‌گیری هدفمند از نوع حداکثر تنوع استفاده شده است. همین‌طور از روش مقایسه مستمر و بازبینی مشارکت‌کننده برای تدقیق طبقه‌های فرعی، اصلی و مضامین استفاده شده است.

اتکاپذیری اشاره به ثبات یافته‌ها در گذر زمان دارد. در اینجا هم اگرچه پژوهش‌های کیفی ادعای ثبات کامل یافته‌ها را ندارند ولی پژوهشگران برای تقویت این معیار در پژوهش خود (که معادل پایایی در پژوهش‌های کمی است) مسیر انجام این پژوهش را با دقت ضبط کرده و گزارش داده‌اند تا هر خواننده‌ای بتواند مسیر محققان را طی کند.

1. Graneheim & Lundman

2. Lincoln & Guba

3. Transferability

4. Dependability

5. Credibility

6. Conformability

اعتبار داشتن اشاره به باورپذیری یافته‌ها به‌وسیله خواننده یا سایر محققان دارد (فلیک، ۱۹۹۸)^۱. مشارکت مستمر محقق در طی فرایند پژوهش، بازبینی یافته‌ها به‌وسیله نویسنده و مهم‌تر از همه ذکر نقل قول‌های مستقیم از مشارکت‌کنندگان در هرکدام از طبقه‌های فرعی تا حد زیادی می‌تواند به باورپذیری یافته کمک کند که در این مطالعه مدنظر بوده و اعمال شده‌اند. در نهایت، ثبات یا سازگاری نظر پژوهشگران نسبت به یافته‌ها اشاره به توافق دو یا چند فرد مستقل بر سر صحت^۲، نافعیت^۳ و معنای داده‌ها^۴ دارد. بدین‌منظور بعد از تحلیل داده‌های اولیه از سوی محقق دو پژوهشگر دیگر، همه کدها، طبقه‌های فرعی، اصلی و مضامین را بررسی کردند و به اجماع رسیدند. از طرف دیگر پژوهشگران همه فازهای مطالعه را از جمله گردآوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها، مفهوم‌پذیری و طبقه‌بندی داده‌ها را در پژوهش مضبوط کرده‌اند تا خوانندگان، پژوهشگران دیگر یا ارزیابان بتوانند همه فعالیت‌های محققان را ارزیابی کنند (صداقت و همکاران، ۱۴۰۰).

یافته‌های پژوهش

پس از آن که پژوهشگران، اطلاعات و داده‌ها را گردآوری، استخراج و طبقه‌بندی اولیه کردند، مرحله جدیدی از فرایند پژوهش که به مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها معروف است، آغاز می‌شود. این مرحله در پژوهش اهمیت زیادی دارد؛ زیرا نشان‌دهنده تلاش‌ها و زحمات فراوان گذشته است. در این مرحله پژوهش‌گر با استفاده از روش‌های مختلف و با تکیه بر معیار عقل سعی می‌کند اطلاعات و داده‌ها را در جهت پاسخ به سؤالات پژوهش مورد بررسی قرار دهد. (حافظ‌نیا، ۱۳۹۰: ۲۶۷).

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد بخش دولتی ایران با دو دسته «موانع/آسیب‌های جذب» و «موانع/آسیب‌های زمینه‌ای» در جذب و به‌کارگیری نخبگان مواجه است. «موانع/آسیب‌های جذب» مشتمل بر «چالش تعریف و شناسایی استعداد برتر»، «عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی»، «فقدان سازوکارهای مناسب جذب»، «فرایندهای طولانی به‌کارگیری نخبگان در فرایند جذب»، «معیارهای نامناسب جذب نخبگان»، «نبود آمادگی (ظرفیت) در دستگاه‌ها برای جذب و به‌کارگیری نخبگان» و «نادیده‌گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان» است. همچنین موانع/آسیب‌های زمینه‌ای مشتمل بر «میل

1. Flick

2. Accuracy

3. Relevance

4. Meaning

به پیشرفت و تغییر استعدادهای برتر»، «فقدان انعطاف زمانی»، «سیاست‌زدگی دستگاه‌های اجرایی»، «موانع هنجاری دستگاه‌های حاکمیتی»، «مشکلات مربوط به سیاست‌های جذب»، «چالش‌های کار کردن نخبگان در/با دستگاه‌ها»، «عدم جذابیت بخش دولتی» و «موانع مربوط به رشته تحصیلی» است. جدول تجمیعی چالش‌ها و موانع به‌کارگیری استعدادهای برتر در ۵ دستگاه حاکمیتی در قالب طبقه‌های اصلی و فرعی در جدول زیر آمده است.

جدول ۵: جدول تجمیعی چالش‌ها و موانع به‌کارگیری استعدادهای برتر

مضمون	طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی
موانع/آسیب‌های جذب	چالش تعریف و شناسایی نخبه	مشخص نشدن شرایط نخبگی
		خطا در سازوکارهای شناسایی نخبگان
		لزوم شناسایی نخبگان در حوزه‌های مختلف
		شناسایی نشدن نخبگان غیردانشگاهی
		شناسایی نشدن نخبگان هنری
		شناسایی نشدن نخبگان در سطوح کارشناسی
		شناسایی نشدن نخبگان در دانشگاه‌های غیربرتر
	عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی	شناسایی نشدن نخبگان با قابلیت‌های اجرایی
		آسیب‌شناسی نشدن وضعیت موجود نیروهای نخبه پیش از جذب نیروهای جدید
		تعریف نشدن جایگاه نخبه در دستگاه‌ها
فقدان سازوکارهای مناسب جذب	فقدان سازوکارهای مناسب جذب	شناسایی نشدن نخبگان شاغل در دستگاه‌های اجرایی
		جذب افراد با توانمندی اندک به عنوان نخبه
		جذب نیروهای غیرنخبه مبتنی بر سفارش
		عدم استفاده از کانون‌های ارزیابی برای شناسایی نخبگان
		عدم توجه به گزینش‌های مهارتی و روانشناختی در هنگام جذب
		فقدان قالب‌های استخدامی مناسب برای نیروهای نخبه

مضمون	طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی	
موانع/آسیب‌های جذب	فرایندهای طولانی به‌کارگیری نخبگان در فرایند جذب	تحمیل افراد غیرنخبه به دستگاه‌ها	
		عدم اطلاع خیلی از افراد واجد شرایط از فراخوان‌های نخبگی	
		عدم توجه به علایق و روحیات نخبگان در جذب	
	معیارهای نامناسب جذب نخبگان	وجود نمره و پیشرفت تحصیلی به عنوان معیار نخبگانی	فرایندهای بوروکراتیک و طولانی به‌کارگیری نخبگان
			مراحل متعدد جذب (با تأکید بر حوزه قضاوت)
			پیچیدگی فرایند گزینش و جذب در حوزه قضاوت
			مبنا بودن رتبه کنکور برای نخبگی
	نبود آمادگی (ظرفیت) در دستگاه‌ها برای جذب و به‌کارگیری نخبگان	مقاله‌گرایی در تعریف نخبه	کیفی بودن و سنجش‌ناپذیر بودن ملاک‌های جذب
			سلیقه‌ای بودن و تفسیربردار بودن برخی معیارهای جذب قضات
			نداشتن ظرفیت پژوهشی برای نخبگان
نادیده گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان	لزوم ارائه کمک‌های مادی به نخبگان	نداشتن ظرفیت‌های نخبگانی جهت جذب نخبگان	
		نیاز به فرصت‌های هیئت‌علمی، پژوهشگری و کارشناسی	
		توجه و احترام گذاشتن به نخبه	
		نیاز به تأمین مالی داشتن	
میل به پیشرفت و تغییر نخبگان	عدم رضایت از سکون و استخدام	فقدان سازوکارهای تکریم و احترام نخبه پس از جذب در دستگاه‌های اجرایی	
		بی‌توجهی به حق‌العمل و پاداش مادی نخبگان	
		میل نخبگان برای تأسیس شرکت خصوصی یا	

مضمون	طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی		
موانع/آسیب‌های زمینه‌ای	فقدان انعطاف زمانی	کسب و کار		
		فقدان ساعت کاری شناور عدم اختصاص بخشی از زمان در اختیار نخبگان		
	سیاست‌زدگی دستگاه‌های اجرایی	عدم توجه به گزارش‌های کارشناسی نخبگان به دلیل تصمیم سیاسی ارتقا و انتصاب مبتنی بر روابط سیاسی		
		الزام به رعایت هنجارهای اعتقادی تفکرات متفاوت مانع کار در دولت پوشش متفاوت مانع کار در دولت		
	مشکلات مربوط به خطمشی‌های جذب	ضمانت اجرا نداشتن آیین‌نامه جذب همگن کردن همه افراد توسط سیستم عدم بهره‌مندی افراد هم‌سطح از امتیازات نخبگی و ایجاد بی‌عدالتی	برخورد متفاوت سیستم با افراد با کار یکسان نبود سازوکار منسجم و متقن جذب نخبگان عدم اختیار دستگاه‌ها برای جذب نخبگان سرنوشت شدن نخبگان توسط بنیاد و انتخاب نهایی با دستگاه نبود عدالت بین نخبگان در دستگاه‌های مختلف	
			چالش‌های کار کردن نخبگان در/با دستگاه‌ها	شفاف نبودن دستگاه‌ها نگاه متفاوت نخبگان به دیگران وجود انبوه نیروهای غیرنخبه غیرمتخصص در دستگاه‌ها برخورد یکسان سیستم اداری با نخبه روشن نبودن انتظار از نخبگان در دستگاه‌ها عدم تناسب بین نگرش نخبه و واقعیت چالش‌های نخبگان در انطباق با دستگاه‌های اداری

مضمون	طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی
	عدم جذابیت بخش دولتی	نبود تسهیلات خاص در دولت
		فرصت‌های اجرایی کار بیرونی
		حقوق پایین بخش دولتی
		جذابیت مشاغل رقیب نظیر وکالت یا بخش خصوصی
		اعزام نیروهای تازه استخدام به مناطق محروم و دوردست
موانع مربوط به رشته تحصیلی		خالی شدن حوزه علوم انسانی از نخبگان
		دشواری در ورود نخبگان حوزه‌های غیرحقوق به قضاوت

در این قسمت، نمونه‌هایی از نقل قول مشارکت‌کنندگان در پژوهش آمده است. با توجه به تعدد، طبقات فرعی، نمونه‌هایی از هر کدام بیان می‌شود.

مضمون ۱: موانع/آسیب‌های جذب

منظور از این دسته موانع و آسیب‌ها، مواردی است که مانع جذب و به‌کارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی می‌شود یا فرایندها و اقداماتی است که به ورود نخبگان به دستگاه‌های اجرایی آسیب می‌زند. این مضمون متشکل از طبقات اصلی زیر است:

چالش تعریف و شناسایی نخبه: یکی از چالش‌های اساسی مانع ورود استعدادهای برتر به دستگاه‌های اجرایی، چالش‌های مربوط به شناسایی آن‌ها است. اساساً چالش کیستی نخبه و سازوکار شناسایی او، موضوعی حائز اهمیت است که هم دستگاه‌های حاکمیتی را در شناسایی و به‌کارگیری آن‌ها با مشکل مواجه کرده و هم افراد نمی‌دانند در چه صورتی، می‌توانند وارد آن دستگاه‌ها شوند. طبقات فرعی ذیل این موضوع عبارتند از: مشخص نشدن شرایط نخبگی، خطا در سازوکارهای شناسایی نخبگان، لزوم شناسایی نخبگان در حوزه‌های مختلف، شناسایی نشدن نخبگان غیردانشگاهی، شناسایی نشدن نخبگان هنری، شناسایی نشدن نخبگان در سطوح کارشناسی، شناسایی نشدن نخبگان در دانشگاه‌های غیربرتر، شناسایی نشدن نخبگان با قابلیت‌های اجرایی. برخی از نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«هیچ‌گاه یک تعریف روشن و منسجم از نخبگی به ما ارائه نشده است.» (شرکت‌کننده شماره ۱۰)

«نخبگان هنری هم داریم که اصلاً مسیرشان جای دیگر است و ما آن‌ها را طرد کرده‌ایم. جامعه نخبگان ایران جامعه بزرگ‌تری است و فقط فارغ‌التحصیلان دانشگاه نیستند.» (شرکت‌کننده شماره ۷)

عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی: یکی از مسائل و چالش‌های موجود در به‌کارگیری نخبگان، آسیب‌شناسی‌نشدن و نیازسنجی‌نشدن وضعیت موجود دستگاه‌های اجرایی برمی‌گردد. در برخی موارد، اصلاً دستگاه‌های اجرایی نمی‌دانند فرد دارای استعداد برتر قرار است چه مشکلی از آن‌ها را حل کند، یا آن که نیرویی با همان ظرفیت و استعداد در دستگاه وجود دارد ولی از توانمندی او استفاده نمی‌شود. طبقات فرعی ذیل این موضوع عبارتند از: آسیب‌شناسی‌نشدن وضعیت موجود نیروهای نخبه پیش از جذب نیروهای جدید، تعریف‌نشدن جایگاه نخبه در دستگاه‌ها، شناسایی‌نشدن نخبگان شاغل در دستگاه‌های اجرایی، جذب افراد با توانمندی اندک به عنوان نخبه.

برخی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«نخبگانی که اکنون در دستگاه‌ها حضور دارند یا شرایط خیلی ضعیفی داشته‌اند که اصولاً نخبه نبوده‌اند یا کسانی هستند که با شکایت از مراجع مربوطه وارد دستگاه‌ها شده‌اند و چندان با نیاز دستگاه منطبق نیستند.» (شرکت‌کننده شماره ۱۰)

«ما همین الآن هم افراد مستعدی در دستگاه داریم. باید ببینیم الآن نخبگانی که جذب شده‌اند کجا هستند و چه کار می‌کنند. همین الآن هم دستگاه‌های اجرایی خالی از نخبگان نیستند.» (شرکت‌کننده شماره ۶)

فقدان سازوکارهای مناسب جذب: در هنگام فراخوان جذب افراد مستعد، تعدادی از افرادی که خود را واجد شرایط می‌دانند درخواست ورود به دستگاه اجرایی دارند. اما مطمئناً باید شرایط و قابلیت‌های افراد بررسی شود و در صورت شایستگی و تناسب با دستگاه مقصد، وارد شوند. این که سازوکارهای بررسی شایستگی داوطلبان چه باشد موضوع مهمی است که باعث به‌کارگیری مؤثر افراد مستعد شود و از ورود افراد فاقد صلاحیت جلوگیری کند. طبقات فرعی ذیل این موضوع عبارتند از: جذب نیروهای غیرنخبه مبتنی بر سفارش، عدم استفاده از کانون‌های ارزیابی برای شناسایی نخبگان، عدم توجه به گزینش‌های مهارتی و روانشناختی در هنگام جذب، فقدان قالب‌های استخدامی مناسب برای نیروهای نخبه، تحمیل افراد غیرنخبه به دستگاه‌ها، عدم

اطلاع خیلی از افراد واجد شرایط از فراخوان‌های نخبگی، عدم توجه به علایق و روحیات نخبگان در جذب.

یکی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«فرایند جذب در دستگاه‌های اجرایی باید به گونه‌ای تغییر کند که علاوه بر گزینش‌های علمی، گزینش‌های مهارتی و روانشناختی هم برای جذب مورد استفاده قرار گیرد.» (مشارکت‌کننده شماره ۷)

فرایندهای طولانی به‌کارگیری نخبگان در فرایند جذب: یکی از ویژگی‌های جهان رقابتی امروز، رقابت بر سر استعدادها است. بر این اساس، عامل زمان، نقش مهمی را در جذب افراد صاحب استعداد برتر دارد. فرد مستعد، فرصت و امکان فرایندهای طولانی جذب و به‌کارگیری را ندارد و معمولاً به صورت موازی، وارد چند فرایند جذب و استخدام می‌شود. طولانی شدن فرایند جذب و به‌کارگیری به دلیل فرایندهای طولانی فراخوان، آزمون، اعلام نتایج، انتخاب، کارگزینی باعث شود مستعدترین افراد، خود را متعهد به سایر سازمان‌ها یا شرکت‌ها کنند. طبقات فرعی ذیل این موضوع عبارتند از: فرایندهای بوروکراتیک و طولانی به‌کارگیری نخبگان، مراحل متعدد جذب (با تأکید بر حوزه قضاوت)، پیچیدگی فرایند گزینش و جذب در حوزه قضاوت.

یکی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«من کسی را سراغ دارم که دو پسادکتری داشت، یکی از نیوزیلند و یکی هم از آمریکا. ایشان خیلی علاقمند بودند که به ایران بازگردند... خواسته‌اش هم این بود که می‌خواهد در دانشگاه ... [یکی از دانشگاه‌های برتر ایران] هیئت علمی شود. رشته‌اش بیوتکنولوژی علف‌های هرز بود که خیلی تخصصی بود و ما چنین رشته‌ای در ایران نداشتیم. جواب این بود که شما همینطوری نمی‌توانید در این دانشگاه هیئت علمی شوید. باید در سامانه جذب هیأت علمی شرکت کنید و سپس یکسالی را در فرایند گزینش و بررسی صلاحیت‌های عمومی باشید...» (مشارکت‌کننده شماره ۲).

معیارهای نامناسب جذب نخبگان: یکی از موضوعاتی که در انتخاب افراد مناسب حائز شرایط نخبگی چالش ایجاد می‌کند، معیارهای نامناسب جذب نخبگان است. این که چه معیارهایی مبنای انتخاب قرار گیرد و چه معیارهایی مبنای انتخاب نباشد، نقش زیادی در کنش‌گری فرایندهای رشد و توسعه نخبگان و به‌کارگیری ایشان دارد. طبقات فرعی ذیل این موضوع عبارتند از: «وجود نمره و پیشرفت تحصیلی به عنوان معیار نخبگانی، مبنای بودن رتبه کنکور برای

نخبگی، مقاله‌گرایی در تعریف نخبه، کیفی بودن و سنجش‌ناپذیر بودن ملاک‌های جذب، سلیقه‌ای بودن و تفسیربردار بودن برخی معیارهای جذب قضات.»
برخی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:
«نمره و رتبه کنکور و انتشار مقاله که به تنهایی ملاک نخبگی نیست.» (مشارکت‌کننده شماره ۱۴).

«استفاده از معیارهایی که به شکل مناسب سنجش‌پذیر نیست و تفسیر بردار است باعث می‌شود که افراد به شکل مناسب انتخاب نشوند» (مشارکت‌کننده شماره ۱۰).
نیود آمدگی (ظرفیت) در دستگاه‌ها برای جذب و به‌کارگیری نخبگان: بسیاری از دستگاه‌های اجرایی، به خصوص در سطوح کارشناسی، درگیر اقدامات و فرایندهای معمول روزمره هستند. این اقدامات شامل پاسخ به مکاتبات اداری، ارائه نقطه‌نظرات کارشناسی در پاسخ به مکاتبات وارده، ارائه گزارش‌های عملکرد، شرکت در جلسات غیرمفید و نظایر آن است. معمولاً استعدادها برتر و فارغ‌التحصیلان دانشگاهی، به دنبال محیط‌های پویا و علمی هستند که در آن احساس شکوفایی و بالندگی داشته باشند. بنابراین، یکی از موانع جذب استعدادها برتر، نداشتن ظرفیت‌های مناسب در دستگاه‌های اجرایی است. استعدادها برتر، معمولاً مایل به جذب در موقعیت‌هایی هستند که از ظرفیت و توانمندی آن‌ها استفاده شود تا حس مفید بودن به آن‌ها القا شود. اما ماهیت خیلی از دستگاه‌های اجرایی، حتی دستگاه‌های حاکمیتی موقعیت‌های شغلی است که بخشی یا تمامی از وظایف آن، معطوف به امور اجرایی روزمره یا تکراری است که کمتر احساس مفید بودن را به آن‌ها القا می‌کند. به عنوان مثال دستگاه‌های اجرایی فاقد ظرفیت‌های پژوهشی یا ظرفیت‌های اندیشکده‌ای یا مشاوره‌ای هستند که معمولاً افراد دارای استعداد برتر به آن تمایل دارند.

یکی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«به طور معمول، دستگاه‌ها از افراد می‌خواهند یک کارمند خوب باشند و کارهای معمول و روزمره را انجام دهند؛ در ادارات به میزان کمی جایگاه پژوهشی وجود دارد و عمده افراد درگیر کارهای روزمره و اجرایی می‌شوند.» (مشارکت‌کننده شماره ۷).

نادیده گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان: در بازارهای رقابتی امروز، یکی از راهبردهای ایجاد تعهد در افراد صاحب استعداد برتر، تأمین نیازهای مادی و غیرمادی آنان است. این موضوع چنان اهمیت دارد که برخی شرکت‌های پیشگام، برنامه‌های رفاهی ویژه‌ای را برای کارکنان خود تدارک دیده‌اند و در مناسبت‌های مختلف، پاداش‌هایی را به کارکنان خود اختصاص می‌دهند.

افزون بر آن، به نیازهای غیرمادی کارکنان خود، از جمله توجه، دادن جایگاه سازمانی و احترام را مورد توجه قرار می‌دهند. خیلی از دستگاه‌های اجرایی در بخش دولتی، از تأمین این نیازها ناتوانند یا سازوکار مناسب برای تأمین آن‌ها پیش‌بینی و تعبیه نشده است. بر این اساس، طبقات فرعی ذیل این موضوع عبارتند از: لزوم ارائه کمک‌های مادی به نخبگان، توجه و احترام گذاشتن به نخبه، نیاز به تأمین مالی داشتن، فقدان سازوکارهای تکریم و احترام نخبه پس از جذب در دستگاه‌های اجرایی، بی‌توجهی به حق‌العمل و پاداش مادی نخبگان.

یکی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

« چون به نخبه توجهات لازم انجام نمی‌شود، او حق‌الزحمه تیم پژوهشی خود را به شکل مناسب پرداخت نمی‌کند... اگر دستاوردهای نخبگان از طریق مالکیت فکری حفاظت شود، اخلاق علمی رعایت می‌شود و حس احترام در نخبه برمی‌انگیزد.» (مشارکت‌کننده شماره ۱).

مضمون ۲: موانع/آسیب‌های زمینه‌ای

این مضمون به صورت غیرمستقیم، مانع جذب نخبگان به دستگاه‌های دولتی است و مشتمل بر مواردی مانند خط‌مشی‌ها، ماهیت کار در بخش دولتی، رشته تحصیلی و نظایر آن است. این مضمون مشتمل بر طبقات اصلی زیر است:

میل به پیشرفت و تغییر نخبگان: افراد دارای استعداد برتر، همواره به دنبال محیط پویا و همراه با تغییر و پیشرفت هستند و از محیط‌هایی که در آن سکون و ایستایی باشد دوری می‌کنند. افراد مستعد، همواره نیاز به پیشرفت و ترقی و تغییر وضعیت را در خود احساس می‌کنند و محیط‌هایی که در آن یکنواختی باشد برای آن‌ها کسالت‌بار است. ثبات و یکنواختی از ویژگی‌های محیط‌های بوروکراتیک است. بنابراین، افراد دارای استعداد برتر از جذب و استخدام در چنین محیط‌هایی پرهیز می‌کنند.

یکی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«نخبگان به دنبال پیشرفت و ترقی هستند. آن‌ها از یک‌جانشینی استقبال نمی‌کنند و حس بدی را به آن‌ها می‌دهد. اصلاً آن‌ها از سکون و استخدام رسمی و پیمانی و مانند آن رضایت پیدا نمی‌کنند.» (مشارکت‌کننده شماره ۲).

فقدان انعطاف زمانی: یکی از مواردی که در احساس بهروزی مستعدین اثرگذار است، احساس انعطاف زمانی است. نظام‌های منابع انسانی در جهان، مدل‌های شغلی متنوعی را بسته به نوع فرد در سازمان معرفی کرده‌اند که با شیوه کاری ثابت (معمولاً از ۸ تا ۱۶) متفاوت است. ساعات کاری شناور و امکان بهره‌مندی از بخشی از زمان کاری برای انجام امور شخصی در مواقع لازم، یکی از نیازهای افراد مستعد است که از موانع جذب نخبگان در سیستم‌های کاری دولتی است.

یکی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«در برخی کشورها حداقل‌هایی برای نخبگان در نظر گرفته‌اند، مثل ساعت کار شناور، مقداری از وقت به خودشان تعلق داشته باشد و ... همه انسان‌ها شبیه یکدیگر نیستند و مستعدین اقتضائات و نیازهای زمانی خاصی را در هنگام کار کردن دارند.» (مشارکت‌کننده شماره ۴).

سیاست‌زدگی دستگاه‌های اجرایی: یکی از مواردی که توسط مشارکت‌کنندگان مورد اشاره قرار گرفته، عدم حرفه‌ای‌گرایی دستگاه‌های اجرایی در هنگام جذب یا در توجه به گزارش‌های کارشناسی تولیدشده توسط افراد مستعد در دستگاه‌های اجرایی است. بر این اساس، ارتقا و انتصاب مبتنی بر روابط سیاسی صورت می‌گیرد و در صورت تغییر در ساختار سیاسی کشور، برخی از نخبگان در دستگاه‌های اجرایی به حاشیه می‌روند.

یکی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«در مورد سرخوردگی معنوی، گاهی فرد نخبه می‌بیند که چندین سال دارد در یک دستگاه کار می‌کند، با تعویض دولت یک نفر دیگر با کارکرد کمتر و با دانش کمتر فقط براساس روابط یا مبتنی بر طی سلسله‌مراتب می‌آید یک پست جدیدی را می‌گیرد، برای نخبه سرخوردگی به وجود می‌آید.» (شرکت‌کننده شماره ۳).

موانع هنجاری دستگاه‌های دولتی: هنجارهای حاکم بر بخش دولتی تابعی از هنجارهای نظام جمهوری اسلامی ایران است و رعایت آن بر تمامی کسانی که می‌خواهند در این بخش فعالیت داشته باشند لازم است. قول و فعل کارگزاران در بخش دولتی، تابع ضوابطی است و بدیهی است که همراه با سطحی از قیود باشد. اگر چه این موضوع به ایجاد یک فضای سالم کاری کمک می‌کند ولی ممکن است با سلیقه تعدادی از مستعدین همراستا نباشد. این موضوع می‌تواند در مؤلفه‌هایی نظیر «رعایت هنجارهای اعتقادی»، «وجود تفکرهای متفاوت» و «نحوه پوشش» باشد که در نقطه‌نظرات مشارکت‌کنندگان منعکس شده است.

یکی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

« هرچقدر سازمان‌ها حاکمیتی‌تر و سیاسی‌تر می‌شوند، موضوعات اعتقادی خیلی پرنرنگ‌تر می‌شود، به گونه‌ای که ترجیح مستعدین، کار در سایر دستگاه‌هایی است که همراه با این قیود نباشد.» (مشارکت‌کننده شماره ۲).

مشکلات مربوط به خطمشی‌های جذب: این دسته از مشکلات اشاره به مسائل و چالش‌های خطمشی‌گذاری و فرایند اجرای خطمشی‌های جذب و به‌کارگیری نخبگان در دستگاه‌های اجرایی دارد. مسائلی نظیر «ضمانت اجرایی نداشتن آیین‌نامه جذب»، «نبود سازوکار منسجم و متقن جذب»، «عدم اختیار دستگاه‌ها برای جذب» و نظایر آن، نمونه‌هایی از مسائلی است که توسط مشارکت‌کنندگان گزارش شده است.

یکی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«اگر مزایایی هست باید به همه افراد نخبه در همه دستگاه‌ها داده شود. مثلاً در وزارت نیرو که دستگاه بزرگی است، فرد شاغل در ستاد مزایایی ندارد ولی فرد دیگر در توانیر اضافه حقوق دارد. گاهی این‌ها از یک دانشگاه آمده‌اند و با هم ارتباط دارند و وقتی اولی از وضعیت دومی باخبر می‌شود سرخورده می‌شود.» (مشارکت‌کننده شماره ۵).

چالش‌های کار کردن نخبگان در/با دستگاه‌ها: یکی دیگر از مسائل و موانع زمینه‌ای مانع از جذب مستعدین، به کار کردن آن‌ها در دستگاه‌های اجرایی یا با دیگران در این دستگاه‌ها برمی‌گردد. «عدم تناسب بین نگرش نخبه و واقعیت»، «نگاه متفاوت به نخبگان»، «وجود انبوه نیروهای غیرنخبه غیرمتخصص در دستگاه‌ها»، «برخورد یکسان نظام اداری با نخبه» و ... نمونه‌هایی از چالش‌های نخبگان در دستگاه‌های اجرایی است.

برخی نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«سیستم اداری ... تغییر و تحول و نوآوری را نمی‌پذیرد. نخبه را سرکوب و افسرده می‌کند ... می‌خواهد همه را استاندارد و یکسان کند. این فضا برای نخبه قابل تحمل نیست و آن را برنمی‌تابد، یا می‌رود مشغول کارهای خود می‌شود.» (مشارکت‌کننده شماره ۱۶)

«موانع از منظر نخبگان باید بررسی شود. نخبه عدم تناسب میان نگرش و واقعیت را می‌بیند و باعث می‌شود وارد شغل شود و بعد می‌بیند آن چیزی که می‌خواهد نیست که این موضوع تبعات خاص خود را دارد.» (مشارکت‌کننده شماره ۱۷)

عدم جذابیت بخش دولتی: با ضعیف شدن توان اقتصادی دولت و توسعه بخش خصوصی، بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی، جذابیت شغلی خود را از دست داده است و همین موضوع

عاملی مؤثر برای کاهش ورود مستعدین به بخش دولتی شده است. «نبود تسهیلات خاص در دولت»، «فرصت‌های شغلی بیرون از دولت»، «حقوق پایین بخش دولتی» و «الزام به طی بخشی از دوران خدمت در مناطق محروم و دوردست» تعدادی از مؤلفه‌های گزارش شده توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش است.

یکی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«در حوزه قضایی اتکای بیش از حد بر تجربه وجود دارد. نخبگان ابتدا باید به مناطق محروم بروند؛ چون معتقدند پختگی قاضی از طریق تجربه و سابقه کار اتفاق می‌افتد. این باعث می‌شود خیلی از نخبگان به مناطق دوردست فکر نکنند و در نتیجه به ورود به سیستم قضاوت اعتقاد ندارند. بنابراین، نیروهای نخبه ترجیح می‌دهند وکیل شوند؛ به خصوص آن که به لحاظ مادی هم برایشان جذابیت دیگری دارد.» (مشارکت‌کننده شماره ۱۷)

موانع مربوط به رشته تحصیلی: رشته تحصیلی مقطع دیپلم، هدایت‌کننده بسیاری از استعدادها به مسیرهای درست و در عین حال نادرست است. این تصمیم نقش به‌سزایی در زندگی بسیاری از مستعدین دارد. بر این اساس، با وجود پیچیدگی حوزه‌های جدید، امکان ورود مستعدین به برخی دستگاه‌ها، عملاً به دلیل رشته تحصیلی آن‌ها وجود ندارد، حتی اگر افراد توانمندی برای آن حوزه‌ها باشند.

یکی از نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان به شرح زیر است:

«قبلاً دانشجویان نخبه جذب رشته ریاضی می‌شدند و امروزه نیز بیشتر به رشته تجربی گرایش دارند؛ در نتیجه رشته علوم انسانی از نخبگان خالی شده است. در کشور ما، نخبگان وارد رشته‌های فنی و مهندسی می‌شوند و مسیر برای ورود بعدی آن‌ها به رشته حقوق بسته است. طبیعتاً اگر قرار است افرادی در دستگاه‌های اجرایی هم جذب شوند، ممکن است خیلی نخبه نباشند یا چندان مسائل این حوزه را نشناسند.» (مشارکت‌کننده شماره ۱۴)

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش، شناسایی موانع جذب استعدادها برتر در دستگاه‌های اجرایی بخش دولتی بوده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد این موانع در دو دسته موانع/آسیب‌های جذب و موانع/آسیب‌های زمینه‌ای قابل دسته‌بندی است و مشتمل بر «چالش تعریف و شناسایی نخبه»، «عدم آسیب‌شناسی و نیازسنجی پیش از نخبه‌گزینی»، «فقدان سازوکارهای مناسب

جذب»، «فرایندهای طولانی به‌کارگیری نخبگان»، «نبود آمادگی (ظرفیت) در دستگاه‌ها برای جذب و به‌کارگیری نخبگان»، «معیارهای نامناسب جذب نخبگان» و «نادیده گرفتن نیازهای مادی/غیرمادی نخبگان»، «میل به پیشرفت و تغییر نخبگان»، «فقدان انعطاف زمانی»، «سیاست‌زدگی دستگاه‌های اجرایی»، «موانع هنجاری دستگاه‌های دولتی»، «مشکلات مربوط به خطمشی‌های جذب»، «چالش‌های کار کردن نخبگان در/با دستگاه‌ها»، «عدم جذابیت بخش دولتی» و «موانع مربوط به رشته تحصیلی» است. اگر چه تاکنون پژوهش‌هایی در ارتباط با جذب و نگهداشت نخبگان، مدیریت استعدادها و جذابیت برند کارفرما صورت گرفته، ولی پژوهشی نظام‌مند در خصوص موانع جذب و به‌کارگیری نخبگان در بخش دولتی با تأکید بر آیین‌نامه مصوب در این حوزه و با بهره‌گیری از نقطه‌نظرات مدیران و کارشناسان دستگاه‌های حاکمیتی صورت نگرفته است.

یافته‌های این پژوهش در زمینه تأمین نیازهای مادی نخبگان با پژوهش قمری و همکاران (۲۰۱۸) و مقیمی و معمارزاده (۱۴۰۰)، در زمینه عوامل فرهنگی و اعتقادی با پژوهش مقیمی و معمارزاده (۱۴۰۰) و فرهنگ سازمانی با پژوهش ماسیونیز (۲۰۲۳) همراستا است. این پژوهش محدودیت‌هایی را در زمینه دسترسی به مدیران عالی در دستگاه‌های حاکمیتی و همچنین مرزبندی بین مفاهیم به دلیل همپوشانی برخی مفاهیم داشته است. برای پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود موانع نگهداشت نخبگان در دستگاه‌های حاکمیتی مورد کنکاش قرار گیرد، همچنین موضوع جذب و نگهداشت نخبگان در شرکت‌های دولتی و همچنین سایر دستگاه‌های دولتی مورد بررسی قرار گیرد.

مآخذ

آیین‌نامه جذب و نگهداری سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه‌های اجرایی (۱۴۰۰). دسترسی در <https://qavanin.ir/Law/TreeText/296733>

اخوان‌دورباش، روح‌اله، ذکریایی، منیژه، انتصارفومنی، غلامحسین (۱۴۰۰). طراحی مدل بهینه مؤلفه‌های مدیریت و توسعه استعداد. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*. سال ۱۲، شماره ۱، ۱۵۰-۱۳۲.

حافظانیا، علی (۱۳۹۰). *مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی*. تهران: سمت.

حبی، محمدباقر (۱۳۸۹). *سیاست‌های ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری*. تهران: راه‌دان.

دوستار، محمد؛ فروغی، نفیسه؛ نوروزی، خلیل؛ جوادی، مجتبی (۱۳۹۲). راهبردهای جذب نخبگان در نظام آموزش عالی ج.ا.ا با استفاده از مدل گسترش عملکرد کیفیت. *فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان*. سال ۱، شماره ۴. ۲۰-۱.

ذوالفقارزاده، محمدمهدی، نجفی، حیدر (۱۳۹۹). شناسایی رویکردهای راهبردی در خط‌مشی‌گذاری نخبگان در راستای کارآمدسازی نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه علمی راهبرد، سال ۲۹، شماره ۳، ۶۱-۲۹*.
 زهره‌ای، محمدعلی، نوابخش، مهرداد، رادفر، رضا (۱۳۹۷). بررسی وضعیت ظرفیت‌سنجی توسعه فرایند به‌کارگیری نخبگان بر مبنای دیپلماسی فرهنگی کشور. *مطالعات توسعه اجتماعی ایران*. سال ۱۰، شماره ۴. ۱۴۱-۱۲۳.

سرافراز، ایوب، معمارزاده‌طهران، غلامرضا، حمیدی، ناصر (۱۳۹۸). طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*. سال ۷، شماره ۱، ۵۵-۸۲.

سند راهبردی کشور در امور نخبگان (۱۳۹۱). دسترسی در <https://sccr.ir/Files/5682.pdf>

شهلائی، ناصر (۱۳۹۶). موقعیت‌یابی راهبردی و شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مدیریت نظامی*. سال ۱۶، شماره ۴. ۲۵-۱.
 صداقت، عطیه، دانائی‌فرد، حسن، کاظمی، سیدحسین، خائف‌الهی، احمدعلی (۱۴۰۰). واکاوی راهبردهای سازمان‌های دولتی ایران برای ایجاد تاب‌آوری در کارکنان در دوران همه‌گیری کووید ۱۹: پژوهشی کیفی. *فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران*. سال ۴، شماره ۳. ۳۰-۱.
 علیزاده، فهیمه، هادوی‌نژاد، مصطفی (۱۳۹۸). فرایندکاوی نخبه‌ستیزی در سازمان بر اساس طرح‌نگاشت تفسیری نظریه داده‌بنیاد. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*. سال ۹، شماره ۱. ۱۶۵-۱۸۳.

علیزاده‌ثانی، محسن، نجات، سهیل (۱۳۹۵). بررسی تأثیر جذابیت برند کارفرما بر تمایل به استخدام نخبگان (مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نفت). *مدیریت بازرگانی*. سال ۸، شماره ۱. ۲۲۸-۲۰۵.

محمدظاهری، محمد، الوندی، هومن (۱۳۹۸). واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران در سازمان‌های دولتی شهر همدان. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*. سال ۲، شماره ۳، ۱۶۱-۱۳۹.

- مقیم، زهرا، معمارزاده‌طهران، غلامرضا (۱۴۰۰). طراحی مدل بهینه جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ویژه‌نامه، ۲۵۰-۲۳۵.
- منوریان، عباس، پیوسته، اکبر، واعظی، سیدکمال، خوش‌چهره، محمد (۱۳۹۶). طراحی مدل به‌کارگیری نخبگان علمی در محیط‌های دانشگاهی کشور (مطالعه موردی: اساتید دانشگاه تهران). *مدیریت دولتی*. سال ۹، شماره ۳. ۴۸۸-۴۶۳.
- مهری، حسین‌علی، طوسی، حسین (۱۳۹۹). عوامل مؤثر بر جذب نخبگان کشور به بسیج. *فصلنامه مدیریت اسلامی*. سال ۴، شماره ۲. ۱۳۰-۱۰۵.
- Barnett, Rosalind Chait, & Hall, Douglas T. (2001). How to use reduced hours to win the war for talent. *Organizational Dynamics*, 29(3), 192-210.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. D. A. M., & Sumelius, J. (2017). Talent management in multinational corporations. *The Oxford handbook of talent management*, 461-477.
- Blass, E. (2009). Developing Talent. In *Talent Management: Cases and Commentary* (pp. 90-99). London: Palgrave Macmillan UK.
- Chambers, E., Foulon, M. and Handfield-Jones. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3(1), 44-57.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research: Theory, method and applications*. Housand Oaks, CA: Sage.
- Froese, F. J., Shen, J., Sekiguchi, T., & Davies, S. (2020). Liability of Asianness? Global talent management challenges of Chinese, Japanese, and Korean multinationals. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100776.
- Gallardo-Gallardo, E. and Thunnissen, M., 2016. Standing on the shoulders of giants? A review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- Ghamari, A., Zeinabadi, H. R., Arasteh, H., & Behrangi, M. (2018). Organizational productivity with the maintenance of human resources talents: providing a model:(a study on national Iranian gas company). *Journal of urban economics and management*, 6(23), 67-80.

- Glenn, T. (2012). The state of talent management in Canada's public sector. *Canadian Public Administration*, 55(1), 25-51.
- Goodwin, Bill (2005). IT departments to face 'war of talent' as firms vie for scarce skills. *Computer Weekly*, 5(1). 22-44.
- King, C., Madera, J. M., Lee, L., Murillo, E., Baum, T., & Solnet, D. (2021). Reimagining attraction and retention of hospitality management talent—A multilevel identity perspective. *Journal of Business Research*, 136, 251-262.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Luthans, Fred, Carolyn, M. Youssef, & Avolio, Bruce J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Michaels, Ed, Handfield-Jones, Helen, & Axelrod, Beth (2001). *The war for talent: Attracting, developing and retaining highly talented managers*. Boston: Harvard Business School Press.
- O'Leary, B. S., Lindholm, M. L., Whitford, R. A., & Freeman, S. E. (2002). Selecting the best and brightest: Leveraging human capital. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration*. The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 41(3), 325-340.
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. John Wiley & Sons.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. M. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline*. Fontainebleau: Insead.
- Universum (2016). *The World's Most Attractive Employer*. Access at <https://universumglobal.com/wmae-2016/>.
- Van Dijk, H. G. (2008). The talent management approach to human resource management: attracting and retaining the right people. *Journal of Public Administration*, 43(si-1), 385-395.
- World Population Review (2022). *Immigration by Country 2022*. Access at: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/immigration-by-country>.