

سرمایه انسانی در فضای رقابتی امروز جهان مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه کشورهاست. از این رو شناسایی، جذب، به‌کارگیری، توسعه، رشد و جایگزینی این سرمایه در این فضا مهم‌ترین تصمیم و تخصص سیاست‌گذاران شناخته می‌شود. تفاوت در منابع موجود، مزیت‌ها، بازار، فرهنگ و ارزش‌های کشورها باعث می‌شود تا رقابت در این فضا و طراحی الگوی مدیریتی متناسب بسیار پیچیده و دشوار باشد. این تحقیق به دنبال آن است تا حوزه‌های موضوعی و مسائل پیش‌روی متخصصین این حوزه را از طریق فراتحلیل تحقیقات و گزارش‌های ملی منتشرشده بررسی نماید. تلفیق رویکردهای نظری، الگوهای رقابتی راهبردی و رویکرد آینده‌نگرانه می‌تواند مسائل و محورهای تمرکز مدیریت استعدادها را برای ما روشن کند.

نتایج این فراتحلیل بیانگر این است که مدیریت استعدادها وقتی شکل جهانی به‌خود می‌گیرد بسیار پیچیده می‌شود. هر کشوری با چالش‌هایی منحصربه‌فرد روبرو است و برنامه استاندارد برای مدیریت استعدادها وجود ندارد که در همه کشورها موفق باشد. با وجود این، اصولی در مدیریت استعدادها وجود دارد که رعایت آنها در هر محیطی الزامی است. فهم صحیح تفاوت‌های فرهنگی، موضوعات قانونی و مقررات وضع‌شده در جوامع مختلف، شناسایی جریان‌های استعداد و پراکندگی آنها در شبکه جهانی مدیریت استعدادها و مغزها و پیشران‌های آن، تطبیق نظام آموزش رسمی و عمومی و تخصصی کشورها با راهبردهای این عرصه، مهم‌ترین مسائل این حوزه است. تطبیق نظام مدیریت استعداد با ارزش‌ها و راهبردهای ملی کسب و کار، فرهنگ، اقتصاد و سیاست هر کشور، کلیدهای موفقیت و اثربخشی این اقدامات است.

#### ■ واژگان کلیدی:

مدیریت استعداد، سرمایه انسانی، سیاست‌گذاری ملی

## مدیریت راهبردی استعدادها

### جستاری در رویکردها، مسائل و مؤلفه‌ها

علی مبینی دهکردی

استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران  
amdshh@yahoo.com

بهر روز طهماسب کاظمی

دانشجوی دوره دکتری مدیریت راهبردی دانش دانشگاه عالی دفاع ملی  
btkazemi@gmail.com

## ۱. مقدمه

### ۱.۱. بیان مسئله

امروزه اتخاذ سیاست‌ها، راهبردها و رویه‌های صحیح و کارآمد مدیریت استعداد در جوامع مختلف به یک مسئله اساسی تبدیل شده است. شناسایی اجزا و عناصر مدیریت استعداد در جوامع مختلف با زیرساخت‌ها، منابع، مزیت‌ها و بازارهای متفاوت مهم‌ترین فعالیت مطالعاتی برای تصمیم‌گیری درباره استعدادهاست. از این‌رو محققین این حوزه به روش‌های مختلف تلاش می‌کنند عوامل مؤثر بر تحرکات فیزیکی نخبگان و نیروهای دانشی را رصد کرده و به روش‌های مستقیم و غیرمستقیم ضمن شناسایی این عوامل، نحوه تصمیم‌گیری و نوع تصمیمات مدیران این حوزه را تحت تأثیر قرار دهند. کشف عوامل مؤثر بر این تحرکات و اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهای متناسب در راستای حفظ منافع و سرمایه‌های انسانی جوامع مهم‌ترین دغدغه دانشمندان این حوزه است.

### ۱.۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

جهانی‌سازی، پدیده‌ای است که در آن اقتصادها، جوامع و فرهنگ‌ها در بستر یک شبکه جهانی از ارتباطات و تجارت با هم همکاری و رقابت می‌کنند. بنابراین تعجب‌آور نیست در عصری که در بین کسانی که دانش - و نه زمین، نیروی کار و سرمایه محصول - را به‌عنوان ابزاری از تولید در اختیار دارند؛ مفهوم نخبه رواج پیدا کرده باشد. چرا که در عصر اطلاعات، ارزش منابع سخت در مقایسه با منابع غیرقابل دسترس مثل دانش و دانش چگونگی، روز به روز در حال کاهش است. از این‌رو سرمایه انسانی و شناخت نخبگان و استعدادها هر جامعه اصلی‌ترین منابع جوامع امروزی شناخته می‌شود؛ زیرا نخبه‌های برتر یک جامعه آنها را با عملکرد بهترشان از دیگر جوامع جدا می‌کنند و همین باعث می‌شود تا آنها روی افرادشان تعهد دهند تا راهبردهایشان.

از طرفی استعدادها با ارزش بسیار کمیاب‌اند و اهمیت آنها روز به روز افزوده می‌شود؛ و بازنشستگی و خروج نیروهای توانمند و باتجربه از محیط کار، مهارت‌های مورد نیاز نوپدید برای دستیابی به آینده مطلوب و تغییرات سریع سبک زندگی در افراد بر اهمیت آن می‌افزاید (اولیور سرات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت استعدادها در نظام مدیریت جوامع آن‌قدر مهم شده است که بین سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۵ تعداد متون مرتبط در ادبیات موجود

1. Olivier Serrat

در اینترنت از ۲۷۵۰۰۰۰ هیت به ۸ میلیون هیت رسیده است (لوپس و هکمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). بدون مطالعه رویکردهای متفاوت به مدیریت استعدادها در جوامع مختلف، دستیابی به شناختی کامل از مؤلفه‌های مدیریت استعدادها امکان‌پذیر نخواهد بود. تجربیات گذشته محققین بیانگر این است که در مقاطع مختلف زمانی در کشور تصمیم‌گیری در مورد استعدادها در هیچ مقطعی به صورت جامع و کلان برای تمامی سطوح سنی و توانایی مغزی و مهارتی صورت نگرفته است. عمده تصمیم‌گیری‌ها و مطالعات، تنها بخش و یا مقطعی از طیف وسیع استعدادها را مدنظر قرار داده و ارتباطی با سایر بخش‌های این طیف ندارند. این در حالی است که این مجموعه به صورت زنجیره‌ای به هم پیوسته عمل نموده و بدون توجه به رویکردها و مؤلفه‌های این سیستم امکان تصمیم‌گیری کلان و جامع برای تمامی سطوح میسر نخواهد بود.

### ۱.۳. اهداف تحقیق

هدف از انجام این تحقیق شناسایی حوزه‌های موضوعی و مسائل پیش روی متخصصین این حوزه و تصمیم‌گیرندگان آن؛ و ارائه رویکردهای مختلف جوامع به مطالعه و تصمیم‌گیری در مورد استعدادها؛ و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار در هر یک از این رویکردهاست.

### ۱.۴. سؤالات تحقیق

در این تحقیق سعی شده است تا به سؤالات ذیل پاسخ داده شود:  
موضوعات مهم مدیریت استعدادها در این‌گونه تحقیقات چیست؟ رویکرد محققان در انجام مطالعات چگونه بوده است؟ در هر یک از این رویکردها مؤلفه‌های مورد بررسی چیست و مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در مدیریت استعدادها از نظر این تحقیقات چه عواملی است؟ از چه طریقی می‌توان موضوعات مرتبط با مدیریت استعدادها را در محیط جهانی رصد کرد؟ فراتحلیل این نوع مطالعات چه نکات جدیدی را به دست می‌دهد؟

### ۱.۵. روش تحقیق و تحلیل

نوع تحقیق حاضر کیفی است و از روش فراتحلیل کیفی<sup>۲</sup> استفاده شده است. ابتدا داده‌های

1. Lewis & Heckman  
2. Qualitative Meta Analysis

کیفی مشتمل بر پژوهش‌های در دسترس که در آنها مدیریت استعدادها مورد بررسی قرار گرفته‌اند استخراج شده؛ سپس تلاش شده است تا تصویر کلان این پژوهش‌ها از طریق استخراج و تدوین نکات عمده آنها فرا تحلیل شود.

فراتحلیل نوعی مطالعه سیستماتیک و بررسی تحلیل منظم است که به کمک آن می‌توان تفاوت‌های موجود در تحقیقات انجام‌شده را استنتاج کرد و در رسیدن به نتایج کلی و کاربردی از آن بهره جست. در این روش محقق در ابتدا، اجزای کل را شکسته و به فراتر از کل اولیه خواهد رسید. سپس تحلیل اولیه را طوری منتقل و یا تبدیل خواهد کرد که یافته‌های نامناسب در چارچوبی قابل قبول قرار گیرند و سرانجام تحلیل‌های ترکیب‌شده، اطلاعاتی را نشان می‌دهند که اطلاعات اولیه نشان نداده است. در عمل ابتدا اطلاعات از منابع اولیه استخراج و سپس با یکدیگر ترکیب می‌شوند و سرانجام یک کل جدید را تشکیل می‌دهند (دلور، ۱۳۷۶: ۲۸۸).

اهمیت و کاربرد این روش تحقیق، مربوط به نقشی است که در ترکیب و یکپارچه‌سازی پژوهش‌های انفرادی و پراکنده ایفا می‌کند. از نظر روش‌شناختی نیز فراتحلیل می‌تواند خلأها و مشکلات و نواقص پژوهش‌ها و مطالعات انجام‌شده را نشان دهد (شرینزیل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷: ۳۴۷). در این نوشتار از روش تحقیق قوم‌نگار که شکل تکامل یافته فراتحلیل است استفاده شده است. که در آن محقق خود را به تلفیق و ترکیب مطالعات و پژوهش‌های قابل مقایسه محدود نمی‌کند؛ بلکه پژوهش‌های کیفی و سایر منابع ثانویه و دست دوم از این دست را ترکیب نموده و به یک ترکیب تفسیری دست خواهد یافت. در این روش متون پژوهشی مورد مقایسه قرار گرفته، تجزیه و تحلیل شده و تفسیر جدیدی از آنها ارائه می‌شود.

## ۲. پیشینه نظری

### ۲.۱. تعاریف

تعریف دقیق از مدیریت استعددها و نخبگان از دیدگاه راهبردی، در این تحقیق معادل «توسعه و رشد استعدادها، ساختارها و سیستم‌های پشتیبانی مدیریت استعدادها، عملیاتی کردن راهبردها، اندازه‌گیری دائم اثرات استعدادها روی محیط» است. به‌طور عمومی در ادبیات رایج در مدیریت منابع انسانی طبقه‌بندی زیر در مورد این منابع رعایت می‌شود.

۱. آموزش یافته<sup>۱</sup>: این افراد از سیستم آموزش رسمی و عمومی دانش آموخته و آماده ورود به دانشگاه و یا بازار کار هستند. سطح هوش و توان ذهنی افراد در این سطح، آنها را در طبقه دیگری قرار نمی‌دهد؛ اما امکان طبقه‌بندی درون گروهی بر اساس نوع هوش، میزان و سطح توانایی ذهنی آنها وجود دارد. تفاوت ارزش‌گذاری این افراد در سطح توان ذهنی و نوع هوش بر اساس نیازهای محیط کسب و کار و محیط ملی صورت می‌گیرد (دانشگاه ایالتی میشیگان، ۲۰۰۴).

۲. متخصص<sup>۲</sup>: این طبقه شامل کسانی می‌شود که در محیط‌های دانشگاهی و آموزشی بالاتر از آموزش رسمی و عمومی حسب علاقه و توان خود تخصص ویژه‌ای را در سطوح مختلف آموخته‌اند. طبقه‌بندی افراد این گروه بسته به رشته تخصصی و سطوح علمی تعیین شده در مراکز آموزش عالی تعریف می‌شود. ارزش‌گذاری این افراد بر اساس میزان و نوع تخصص مورد نیاز محیط کسب و کار و جامعه مشخص می‌شود (ویکی پدیا<sup>۳</sup>).

۳. باتجربه<sup>۴</sup>: کسانی هستند که حسب تخصص خود در مراکز حرفه‌ای مشغول به کار شده و در فضایی ترکیب شده از اهداف و آرزوهای شخصی و راهبردهای توسعه شغلی در سازمان‌ها به تجربیاتی دست یافته‌اند. ارزش‌گذاری این افراد در سطح سازمان بر اساس سطح و میزان تخصص و تجربه آنها و نیاز محیط‌های کسب و کار مرتبط و در سطح ملی بر اساس نیازها، فرصت‌ها، مزیت‌ها و تهدیدهای محیط ملی در فضای کسب و کار انجام می‌شود (ویکی پدیا<sup>۵</sup>).

۴. نخبه<sup>۶</sup>: این افراد بسته به نوع تخصص و مهارت‌هایی که در مسیر آموزش و کسب مهارت‌ها و تجربیات خود به دست آورده‌اند؛ اقدام به فعالیت‌هایی نموده که ارزش افزوده بسیار زیادی را در محیط کسب و کار برای کارفرما و در سطح ملی برای کشور به ارمغان آورده‌اند. شاخص‌های سنجش میزان نخبگی بر اساس ارزش افزوده علمی، مادی و غیرمادی است که در محیط کسب و کار و یا محیط علمی به دست آمده است. حوزه‌های با اهمیت و مورد توجه محیط‌های کسب و کار کشورها بر اساس نیازها، مزیت‌ها و آینده‌نگری در آن حوزه تعیین می‌شود (پارکر<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۹).

1. Educated
2. Expert
3. <http://en.wikipedia.org/wiki/Expert>
4. Talented
5. [http://en.wikipedia.org/wiki/Talent\\_agent](http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_agent)
6. Elite
7. Parker

## ۲.۲. رویکردهای مختلف به مدیریت استعداد

در ادبیات موجود در این حوزه، در بسیاری موارد مدیریت استعدادها، راهبردهای مرتبط با استعدادها، مدیریت جانشینی و برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی به‌جای هم به‌کار گرفته شده‌اند.

به‌عنوان مثال؛

- به‌کارگیری افراد مناسب در شغل مناسب (تناسب شغل و شاغل)، در زمان مناسب (جکسون و شولر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰: ۲۳۵).
- تلاش فکری و نظام‌مند یک سازمان برای تضمین دوام مدیریت در پست‌های کلیدی و تشویق پیشرفت افراد (راثول<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴: ۶).
- مدیریت عرضه و تقاضا و جریان استعدادها در موتور سرمایه انسانی (پاسکال، ۲۰۰۴: ix).

که به‌ترتیب در حال تعریف برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جانشینی و مدیریت استعدادها هستند. هر یک از این واژه‌ها رویکرد خاصی را دنبال می‌کند و مشکلی را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهد؛ به‌طوری‌که اولی روی نتیجه، دومی روی فرایند و سومی روی یک تصمیم خاص تمرکز دارد.

برنامه‌ریزی، مدیریت جذب، انتخاب و به‌کارگیری استعدادها بخشی از مدیریت منابع انسانی است. ادبیات تحقیق در دهه اخیر مدیریت استعدادها را این‌طور تبیین می‌کند: «طرز تفکر (کريل من<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴: ۳)؛ جزئی کلیدی برای برنامه‌ریزی موفقیت مؤثر (چلوا و سواين<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵) و تلاش برای اطمینان از اینکه هر فرد در هر سطحی با حداکثر توانش کار کند (رد فورده<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵: ۲۰)». به‌طور کلی سه‌گونه متمایز تفکر در مورد مدیریت استعدادها وجود دارد.

۱. در رویکرد اول مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مأموریت‌ها، فعالیت‌ها یا حوزه‌های تخصصی از جمله جذب، انتخاب، توسعه و حرفه‌ای شدن و مدیریت جانشینی است (بی‌هام<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱؛ چووانک و نیواستروم<sup>۷</sup>، ۱۹۹۱،

1. Jackson & Schuler
2. Rothwell
3. Creelman
4. Cheloha & Swain
5. Redford
6. Byham
7. Chowanec & Newstrom

هینن و اونیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ هیلتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰؛ مرکر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵ و اولسن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). مدیریت استعدادها برای این نویسندگان همان چیزهایی است که مدیریت منابع انسانی انجام می‌دهد اما با سرعت بیشتر (از طریق اینترنت یا برون‌سپاری) یا در سرمایه‌گذاری (و نه در داخل بخش یا پروژه). در این رویکرد بدون توجه به محیط اطراف سازمان، فرایندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان برای تسهیل و تسریع اقدامات مربوط به مدیریت منابع انسانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

۲. دومین رویکرد به مدیریت استعدادها روی مفهوم «مخازن استعدادها» متمرکز است. در نظر این نویسندگان مدیریت استعدادها فرایندهای طراحی شده‌ای هستند تا جریانی مطمئن و کافی از نیروی کار در جامعه را به سمت مشاغل ایجاد کند (کسلر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲ و پاسکال، ۲۰۰۴). در واقع این رویکرد علاوه بر مطالعه مدیریت منابع انسانی برای سازمان، حوزه مطالعه خود را از سطح درون سازمانی به سطح فراسازمانی ارتقا داده و موضوعات مربوط به مدیریت منابع انسانی را در محیط سازمان و عوامل مؤثر بر شناسایی، جذب، به‌کارگیری، توسعه و رشد و جایگزینی این منابع در سازمان مطالعه می‌کند.

این دو رویکرد اغلب به‌نحو مناسبی به چابک‌سازی مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی یا برنامه‌ریزی منابع انسانی نزدیک شده‌اند (جکسون و شولر<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰ و راثول، ۱۹۹۴). مدیریت استعدادها همچنین می‌تواند شامل فعالیت‌ها و فرایندهای رایج مدیریت منابع انسانی مانند استخدام و انتخاب باشد (لرماسیاکس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). نقطه تمرکز این رویکرد برجستگی نیازهای بازار کار و منابع انسانی و مدیریت پیشرفت استعدادها حین کار و تبدیل شدن به نخبه در جایگاه‌هاست؛ که اغلب از طریق استفاده سیستم‌های نرم سازمانی انجام می‌شود.

۳. در رویکرد سوم؛ مدیریت منابع انسانی روی استعداد به‌صورت عمومی و خارج از مرزهای سازمانی با جایگاه خاص مد نظر قرار می‌گیرد. در این رویکرد دو نگاه به استعدادها ارائه می‌شود.

1. Heinen & O'Neill
2. Hilton
3. Mercer
4. Olsen
5. Kesler
6. Jackson & Schuler
7. Lermusiaux

اول توجه به استعدادها با کارکرد و ظرفیت‌های بالا - به‌عنوان منبعی بسیار خوب برای مدیریت - براساس سطح عملکرد: این افراد دارای صلاحیت بالایی برای جستجو، استخدام، پاداش دادن - صرف‌نظر از نقش آنها - هستند. در مقابل این رویکرد، رویکرد دومی وجود دارد که سازمان‌ها را تشویق می‌کند تا عملکرد استعدادها (منابع انسانی) را به‌صورت کلی مدیریت کند و منابع موفق را در مشاغل خاص قرار دهد. مدافعین این رویکرد استعدادها را با رویکرد طبقه‌بندی عملکرد دسته‌بندی می‌کنند (برای اطلاع بیشتر ر.ک به: اکسل رود، هندفیلد جونز و میکائیلز، ۲۰۰۲؛ میکائیلز، هندفیلد جونز و اکسل رود، ۲۰۰۱).

دوم موضوع استعدادها را از جنبه انسانی و جمعیت‌شناختی مدنظر قرار می‌دهد؛ چرا که روندهای جمعیت‌شناختی و کسب و کار، ارزش استعدادها را به‌خوبی نمایان می‌سازد (برای اطلاعات بیشتر ر. ک: باکینگهام و وسبورگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱؛ واکر و لاروکو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ گاندوسی و کائو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴؛ رومانس و لاردنر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ تاکر، کائو و وورما<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). نقد مدیریت استعدادها در هر یک از تعاریف فوق: تعریف مدیریت استعدادها در رویکرد اول - و به‌عنوان جزئی از مدیریت منابع انسانی -؛ هیچ ارزش افزوده‌ای برای سازمان و کشور درباره فهم چگونگی مدیریت استعدادها ایجاد نخواهد کرد. به‌عنوان مثال مدیریت جذب، انتخاب و به‌کارگیری نیروها از طریق اینترنت اگرچه مهارت‌های جدیدی را به متخصص مدیریت منابع انسانی می‌افزاید؛ اما تغییر بنیادی در جذب، انتخاب و به‌کارگیری استعدادها ایجاد نخواهد کرد. بنابراین به‌کارگیری این رویکرد برای مدیریت استعدادها در سطح ملی امری زائد به‌نظر می‌رسد و نتیجه راهبردی مؤثری برای تحقیق در برنخواهد داشت. در رویکرد دوم در اصل کارهای انجام‌شده درباره برنامه‌ریزی مطالعه می‌شود و نتایج آنها، جابجایی نیروی کار را ساده می‌کند. بنابراین پیشرفت تئوری یا عملی درباره مدیریت استعدادها را با شکست مواجه می‌کند. این بدین معنی نیست که پیشرفت در تکنیک‌های مدیریت جایگزینی منابع انسانی و یا مدل‌های به‌کارگیری سازمانی، که در علم مدیریت

1. Axelrod; Handfield-Jones & Michaels
2. Axelrod
3. Buckingham & Vosburgh
4. Walker & Larocco
5. Gandossy & Kao
6. Romans & Lardner
7. Tucker, Kao, & Verma



توسعه یافته، بی نتیجه است. در واقع برنامه جایگزینی که توسط منابع انسانی هدایت می شود بسیار مفیدتر از بازنگری آن ادبیات است. به سادگی می توان ادعا کرد که این رویکرد از مدیریت استعدادها مسبب مشکلاتی مانند رویکرد اول خواهد شد.

رویکرد سوم از مدیریت استعدادها برای مدیران بسیار مشکل ساز است. اکثریت قاطع حرف های منابع انسانی که این مسیر را دنبال می کنند نظر مثبتی نسبت به این رویکرد ندارند. از دیدگاه آنان اگر ما به برنامه و فرایند نپردازیم هرگز به یک تفاوت راهبردی دست نخواهیم یافت. از طرفی ذات هر استعداد در هر فرد است؛ یعنی یک شخص در یک زمان. اکثریت عوامل اجرایی با کارایی بالا متمایل اند تا در میان عوامل با توانایی اجرایی بالا قرار گیرند تا توانایی پایین؛ و هر شغلی با فردی با حداقل توانایی ۹۰٪ توان اجرایی اشغال خواهد شد. بنابراین مطالعه روی انواع استعدادها و شناسایی آنها بدون توجه به فرایندهای مدیریتی سازمان اگرچه می تواند خطوط راهنمای قابل اعتمادی به مدیران بدهد؛ اما امکان مطالعه استعدادها به صورتی جامع و با همه جنبه های آن فراهم نخواهد کرد.

علیرغم عدم کارایی این نوع رویکردها در مطالعه سطوح کلان تحرکات فیزیکی استعدادها بعضی از الگوها و جنبه های نظری این رویکردها در مطالعات کلان قابل استفاده است. در ذیل نمونه هایی از این الگوها و محورهای مورد توجه آنها ارائه می گردد.

#### ۲.۲.۱. طبقه بندی مغزها و استعدادها بر اساس امکان جابجایی و ارزش افزوده

در این طبقه بندی استعدادها و نخبگان را در هر سطحی از سطح ملی تا سطح بنگاه می توان طبقه بندی نمود. به طوری که افراد را می توان در جدولی با دو محور میزان ارزش افزوده و امکان جایگزینی قرار داد و آنها را در چهار طبقه مطابق شکل ۱ دسته بندی کرد. اتخاذ هر نوع تصمیم در مورد مدیریت استعدادها نیازمند توجه به این رویکرد است. قرار گرفتن استعدادها در هر کدام از خانه های این جدول نحوه برخورد مدیران را با او مشخص خواهد کرد.



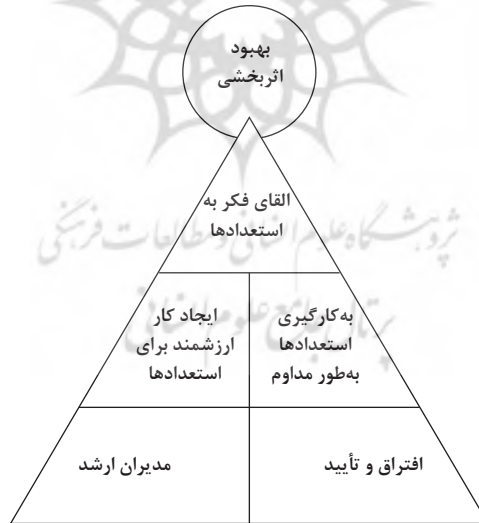
شکل ۱: طبقه بندی استعدادها بر اساس میزان ارزش افزوده و امکان جایگزینی

## ۲.۲.۲. نمونه‌هایی از جنبه‌های راهبردی مدیریت استعدادها

### ۲.۲.۲.۱. دستورالعمل پنج‌گانه مک کینزی و کمپانی

در این رویکرد مدیریت استعدادها به صورت فرایندی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در سال ۲۰۰۱ مک کینزی و کمپانی الگوی قبلی خود در مورد دستورالعمل مدیریت استعدادها بازبینی نمودند. آنها اعلام کردند مدیران اجرایی سازمان‌ها باید پنج دستورالعمل اجرایی زیر را در مدیریت استعدادها در تمامی سطوح مد نظر قرار دهند (الیزابت اکسلرود و همکاران، ۲۰۰۱)

- القای تدریجی یک طرز فکر مشترک با مدیران ارشد در تمام سطوح سازمان؛
- ایجاد یک کار ارزشمند برای کارکنان که آنها را به داخل سازمان آورده و در سازمان حفظ می‌کند؛
- جذب و به‌کارگیری مداوم استعدادها؛
- رهبران رشد: ایفای نقش رهبری مسیر رشد و توسعه از سوی استعدادها
- افتراق و تأیید: تفاوت قائل شدن بین استعدادهای سازمان بر اساس توانمندی آنها و تصدیق کردن اقدامات و ایده‌های آنان



شکل ۲: عناصر پنج‌گانه مدیریت استعدادها در جوامع (الیزابت اکسلرود و همکاران، ۲۰۰۱)

با توجه به اهداف و خواسته‌های متفاوت سازمان‌ها و جوامع از سیستم‌های مدیریت استعداد عناصر پنج‌گانه مدیریت استعدادها در آنها نیز دارای تاریخ مصرف و زمان است.

رویکرد و روش مدیریت استعدادها راهی را که این گونه سیستم‌ها در آن ارائه و اجرایی شده و عملیاتی می‌گردد؛ شکل می‌دهد؛ به طوری که فعالیت‌های مشابه ممکن است اقدامات و یا نتایج متفاوتی را بسته به رویکرد جذب استعدادها در برداشته باشد. جوامع ممکن است رویکرد خود را در طی زمان بر اساس تغییر راهبردهای ملی در حوزه‌های مختلف با اقتدار دانش‌بنیان خود برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در عرصه جهانی و در واقع توسعه و استقرار سیستم مدیریت استعدادهایشان تغییر دهند.

۲.۲.۲.۲. ابعاد راهبردی مدیریت استعداد از دیدگاه روبرت. ای. لوئیس و روبرت. جی. هکمن (۲۰۰۶)

در این رویکرد مدیریت استعدادها با مؤلفه‌های مختلف راهبردی این حوزه طبقه‌بندی شده و سؤالات اساسی هر مؤلفه برای دستیابی به یک ساختار مدیریتی با این رویکرد را مشخص می‌کند. مزیت رقابتی پایدار، هدایت استعدادها در راستای دستیابی به دستاوردهای مورد انتظار، ساماندهی منابع استعدادها، طراحی و عملیاتی کردن سیستم‌های مدیریت استعدادها و فرایندهای کاری این سیستم به همراه مسائل راهبردی هر یک از این مؤلفه‌ها نقاط تمرکز این رویکرد شناخته می‌شود.

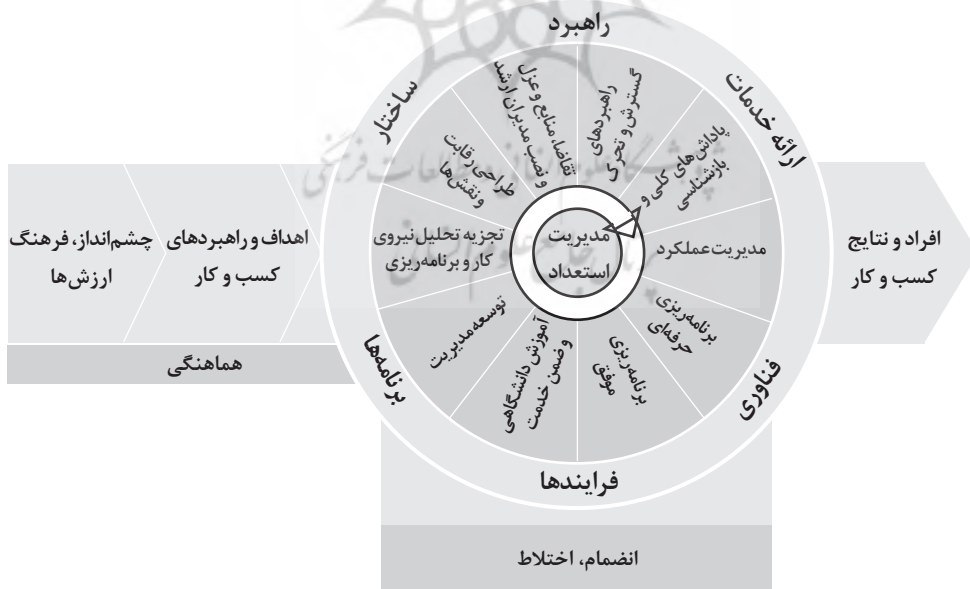
جدول ۱: نمایش سطوح مختلف مدیریت راهبردی استعداد (لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶)

سؤالات مربوط به هر سطح	مؤلفه‌های مدیریت استعداد
<ul style="list-style-type: none"> <li>چه فرصت‌هایی در بازار (عرصه رقابت جهانی) وجود دارد؟</li> <li>کدام منبع استعداد مزیت ملی ایجاد می‌کند؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>راهبرد مزیت رقابتی پایدار</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>در کجا بهبود کیفیت استعدادها باعث دستاوردهای راهبردی می‌شود؟</li> <li>در کجا بهبود تعویض استعدادها باعث دستاوردهای راهبردی می‌شود؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>راهبردهای هدایت استعدادها</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>چطور منابع استعداد را سامان می‌دهیم؟</li> <li>به چه ترکیبی از عملکردها نیازمندیم؟</li> <li>بهتر است چه سیاست جبرانی اتخاذ کنیم (بالا، پایین و یا در بازار)؟</li> <li>کدام مخازن بهتر است با نردبان مشاغل مرتبط شود؟</li> <li>بهتر نیست در مورد مشاغل خاص اطلاع رسانی کنیم؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>راهبردهای منابع استعداد</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>چه طور می‌توانیم راهبردهای مخازن استعداد را در درون سازمان اجرایی کنیم؟</li> <li>ساختارهای رقابتی</li> <li>برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعات گسترده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سیستم‌های مدیریت استعداد</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>چه اقداماتی با اهداف مدیریت استعدادی ما مرتبط بوده و می‌تواند توسط سیستم جذب شود؟</li> <li>انتخاب</li> <li>جذب نوآموز (استخدام)</li> <li>مدیریت عملکرد</li> <li>مدیریت جبران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمرین‌ها و فعالیت‌ها</li> </ul>

۲.۲.۲.۳. الگوی شرکت ارنست و یانگ

شاید بتوان ادعا کرد این الگو یکی از جامع‌ترین الگوهای ارائه‌شده در تبیین جنبه‌های مورد توجه در مطالعه این حوزه است. در این الگو چشم‌انداز هر کشور و اهداف و راهبردهای کسب و کار در آن، پایه و اساس مدیریت استعدادها در محیط ملی قرار گرفته است. ارائه خدمات عمومی، راهبردهای ملی در هر حوزه‌ای از کشور، ساختار حکومت و سازمان مدیریت علم، فناوری و نوآوری کشور، برنامه‌های عملیاتی در تمامی حوزه‌ها، فرایندهای کاری و سطح دستیابی به فناوری در کشورها محورهایی است که در مدیریت استعدادها مبنای عمل قرار می‌گیرد. بدین منظور حوزه‌های اقدام در مدیریت استعدادها شامل تدوین راهبردهای گسترش و تحرک استعدادها، شناسایی میزان تقاضای بخش‌های مختلف، منابع استعدادی کشور، سیستم‌های عزل و نصب بر اساس نیازهای هر حوزه و توانمندی‌های افراد، طراحی سازمان رقابت بین نخبگان در قالب نقش‌های آنان، تجزیه و تحلیل نیروی کار و هرم سرمایه انسانی در کشور، توسعه مدیریت در هر حوزه، نظام آموزش عالی و ضمن خدمت و آموزش مهارت‌های کار، برنامه‌ریزی موفق و حرفه‌ای، طراحی سیستم‌های مدیریت عملکرد و ارزیابی آن در کشور، ایجاد سیستم‌های انگیزش و بازشناسی افراد است.

۱۱۶



شکل ۳: اجزا و عناصر مرتبط با مدیریت استعداد از دیدگاه شرکت ارنست و یانگ

هر یک از الگوها و رویکردهای فوق جنبه‌ای از مطالعات ضروری مدیریت کلان این حوزه را نمایان می‌سازد. مطالعات بسیار زیادی در حوزه مدیریت استعدادها صورت گرفته و هر یک جنبه‌های متفاوتی از این پدیده را مطالعه کرده‌اند. گرچه هر یک از مطالعات دانش‌های مفیدی را در اختیار سیاست‌گذاران قرار می‌دهند، اما کمتر الگویی تمامی حوزه‌های مرتبط با این حوزه را به صورت جامع بررسی کرده است. شناسایی همه وجوه این حوزه نیازمند مطالعات عمیق و گسترده‌ای در محیط عمل و در سطوح مختلفی است و سیاست‌گذاران باید بتوانند با ایجاد یک ساختار قابل اعتماد پژوهشی این حوزه‌ها را رصد نموده و تصمیمات راهبردی خود را اتخاذ نمایند.

### ۳. پیشینه تجربی

در دهه ۹۰ جریان کالا، سرمایه و نیروی انسانی بین کشورها افزایش یافت. این جریان کمکی برای جهانی‌شدن محسوب می‌شد. در حالی که اقتصاد به این جریان‌ها واکنش مثبت نشان می‌داد و جریانی از خدمات فنی و مهندسی و فناوری به کشورهایی چون، چین و هند و اندونزی و... منتقل می‌شد. این موضوع باعث می‌شد تا سود بیشتری نصیب کشورهای توسعه یافته شود. طراحی محصولات و بازاریابی و فروش که دو بخش کم‌هزینه و پرسود فرایند ایده تا محصول می‌باشد، در اختیار آنان بود و بخش تولید - که بخش پرهزینه و کم‌سود مشکل‌ساز این فرایند است - به کشورهای در حال توسعه منتقل شد. اما رفته‌رفته این موضوع رقابت‌پذیری بین‌المللی با این کشورها را افزایش داد و تهدیدی برای اقتصاد آنان محسوب شد و برون‌سپاری خدمات فنی، مهندسی به کشورهای در حال توسعه، آنها را مجبور کرد تا در تئوری‌هایشان بازنگری کنند. یکی از این دلایل کاهش مهاجرت نیروی انسانی آموزش‌دیده و دارای مهارت از کشورهای در حال توسعه به این کشورها بود و از خروج نیروهای بومی به کشورهای توسعه یافته جلوگیری نمود. ایالات متحده یکی از اصلی‌ترین کشورها در جذب این نیروها به‌شمار می‌رفت. در اوایل دهه نود مبدأ عمده نیروهای مهاجر به ایالات متحده، قاره اروپا بود در حالی که اکنون عمده آنها متعلق به آسیای شرقی و آمریکای لاتین است. تعداد شهروندان خارجی ساکن آمریکا هر روز افزایش یافت؛ به طوری که در سال ۲۰۰۴ حدود ۱۳٪ از جمعیت آمریکا در خارج آمریکا متولد شده بودند. از طرف دیگر کشورهای اروپایی (اروپای غربی) محلی برای مهاجرت افرادی از کشورهای اروپای شرقی و آسیا شدند که قبل از این تاریخ به استرالیا

و امریکای شمالی مهاجرت می‌کردند. این نیروهای کار که بیرون این کشورها به صورت بالقوه منبعی فوق‌العاده برای آمریکا و اروپا محسوب می‌شدند؛ اغلب از طرف نیروهای کار بومی پذیرفته نمی‌شدند. آنها عموماً به عنوان دلیل اصلی بیکاری نیروهای بومی و یا به عنوان عاملی برای انتشار سنت‌ها و ارزش‌های غیربومی و تخریب‌کننده اعتبار نهادهای ملی شناخته شدند. در مواردی حتی آنها تهدیدکننده امنیت ملی محسوب می‌شدند و این باور در کشورهای اروپایی و آمریکای مشترک بود.

در نهایت در تحلیل‌های تجربی ناشی از دیدگاه‌های اقتصادی، کشمکش برای یافتن یک توافق در حمایت و یا حذف این ترس به وجود آمد. در ادبیات موجود درباره مهاجرت به آمریکا، اقتصاددانان نیروی کار به دو دسته تقسیم شدند. یک دسته از آنها به رهبری جورج بورجاس<sup>۱</sup> در دانشگاه هاروارد ادعا کرد که مهاجران باعث از دست رفتن فرصت‌های شغلی شهروندان آمریکایی و کاهش درآمدها در شغل‌های مشابه هستند. در نوشته جورج بورجاس (۲۰۰۳) که از تحلیل شواهد توده نیروی کار در آمریکا به دست آمده است ادعا می‌شود که جریان‌های عظیم مهاجران شاید دلیل اصلی تفاوت ناچیز درآمد بین تحصیل‌کردگان و بی‌سوادان باشد (فریمن و کار، ۱۹۹۷). در مقابل اقتصاددانان رقیب این گروه به رهبری دیوید کارد<sup>۲</sup> از دانشگاه یوسی برکلی معتقدند که تأثیر نیروی کار خارجی روی نیروهای بومی بسیار کم بوده و در نتیجه درباره این موضوع نباید اغراق کرد. کارد و همکارانش شواهد مترو پولیتن را مطرح می‌کنند که جریان‌های بزرگ مهاجرین باعث خروج نیروهای بومی نشده است (کارو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) و تأثیر کمی روی حقوق آنها گذاشته است (بوچر<sup>۴</sup> و کارو، ۱۹۹۱ و کارو، ۱۹۹۰). تحقیقات موجود در اروپا همین موضوع را تأیید می‌کند (پیچه و ولینک<sup>۵</sup> ۱۹۹۷) در آلمان، وینتر - امبر و زویی مولر<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) در اتریش، دولادو<sup>۷</sup> و همکاران (۱۹۹۶) در اسپانیا، هانت<sup>۸</sup> (۱۹۹۶) در فرانسه، کارینگتون و دلیما<sup>۹</sup> (۱۹۹۶) در پرتغال). علاوه بر این در دهه گذشته نیز گزارش‌هایی

1. George Borjas
2. David Card
3. Caro
4. Butcher
5. Pische & Velling
6. Winter - Ember & Zweimuller
7. Dolado
8. Hunt
9. Carrington & Delima

موجود است که نشان می‌دهد این موضوعات در مورد تمام کشورهای اتحادیه اروپا به نوع نهاد بازار در هر کشوری بستگی دارد (آنگ ریست و کوگلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). در کشورهای با نهادهای صلب که محافظ نیروهای بومی هستند تأثیرات منفی بیشتری روی نیروهای کار بومی گزارش شده است. بر پایه این نظریات تحقیقات تجربی بسیاری در این زمینه انجام شده است. تحلیل‌های بسیاری از مدیریت استعدادها در جوامع مختلف، بر مبنای نظریات مطرح شده در این حوزه ارائه شده است. همان‌طور که در قبل ذکر شد این نوع تحقیقات از چند جنبه با هم متفاوت‌اند. اول در تعریفی که از مدیریت استعدادها ارائه می‌نمایند. دوم به لحاظ سطح تحلیل که ممکن است در قلمرو گروه، سازمان و یا سطح ملی و بین‌المللی بحث کنند. سوم در رویکرد موضوعی مطالعات که ممکن است فرایندهای مرتبط با این حوزه را مطالعه نموده و یا استعدادها و یا منابع انسانی را به لحاظ شناختی و رفتاری مد نظر قرار دهند. چهارم روند تحركات فیزیکی منابع انسانی و یا استعدادها را در سطوح مختلف سازمانی، ملی و یا بین‌المللی بررسی نمایند.

در این نوشتار با بررسی بیش از ۷۰ گزارش در این حوزه و انتخاب ۴۰ تحقیق در یک فراتحلیل تحركات نخبگان با یکی از رویکردهای مختلف مورد بررسی قرار گرفته است و عوامل مؤثر بر تحركات فیزیکی دانشمندان و مهم‌ترین اقدامات صورت گرفته در این زمینه گزارش شده است.

### ۳.۱. گزارش روند فراتحلیل

از آنجا که تحقیقی متناظر با مدیریت استعدادها در سطح و گستره موضوعی تبیین شده در این مقاله به زبان فارسی صورت نگرفته است؛ تمامی تحقیقات از گزارش‌های انگلیسی زبان و در بازه زمانی ۱۰ سال اخیر انتخاب شده است و با مطالعه ساختار موضوعی مورد توجه محققین به نقاط اشتراک ذیل دست یافته‌ایم. گفتنی است اسناد و گزارش‌های تحقیقی مورد بررسی یکی از رویکردهای گزارش شده در بخش پیشینه نظری تحقیق را مد نظر قرار داده است. بعضی از این تحقیقات ممکن است از رویکردی ترکیبی و با جامعیت بیشتر مدیریت استعدادها را بررسی نموده باشد. به منظور دستیابی به پائینی شناسایی با بررسی مطالعات در دسترس تعداد ۱۰ مطالعه از مطالعات گذشته‌نگر که به بررسی جریان‌های استعدادها در سطح بین‌المللی در گذشته پرداخته‌اند انتخاب شده

است. در مورد مطالعات راهبردی تعداد ۲۰ مطالعه و برای مطالعات آینده‌نگر ۱۰ مطالعه انتخاب گردید. نسبت توافق در مورد تحقیقات حداقل دو از سه نفر فراتحلیل‌گری بودند که مطالعات را از بین ۷۰ سند پژوهشی انتخاب می‌کردند. از آنجا که همه این مطالعات در بخش‌های دولتی و در سطح ملی و یا در قالب سفارش‌های دولتی در کشورها انجام می‌شود عمده تحقیقات مورد بررسی از این‌گونه گزارش‌ها بوده که در ادبیات تحقیق به آنها ادبیات تبعیدی و یا فراری<sup>۱</sup> می‌گویند.

همان‌طور که ذکر شد مطالعات انتخاب‌شده در سه رویکرد طبقه‌بندی می‌شوند. دسته اول مطالعاتی هستند که رویکرد گذشته‌نگر داشته و به مطالعه جریان استعدادها و سرمایه انسانی در جوامع و در سطوح مختلف می‌پردازند.

در مطالعات گذشته‌نگر؛ علاوه بر معرفی جریان‌های شکل‌گرفته، عوامل مؤثر بر این جریان‌ها و تحرکات و اقدامات مؤثر بر تشدید و یا تحدید آنها وجه مشترک این گزارش‌ها و نقطه تمرکز فراتحلیل این مطالعات بوده است.

دسته دوم مطالعاتی هستند که علاوه بر مطالعات جریان‌های استعداد در جوامع با رویکردی راهبردی، فرایندهای مدیریت استعدادها را در راستای تحقق چشم‌انداز، اهداف و آرمان‌های از پیش تعیین‌شده، در محیط مطالعه مورد بررسی قرار می‌دهند. در مطالعات راهبردی؛ رویکردهای اتخاذشده از سوی مدیران راهبردی در راستای حفظ استعدادها، نقطه تمرکز باور مدیران راهبردی، شیوه‌های تقاضا و انتخاب استعدادها، شیوه‌های نگهداری استعدادها؛ برنامه‌های موفقیت استعدادها و الگوهای توسعه استعدادها وجه مشترک این مطالعات بوده است. در بعد عملیاتی حوزه‌های مورد توجه این تحقیقات تعریف، توسعه استعدادها و ساختارها و سیستم‌های مدیریت استعدادها در محیط اقدام برنامه‌های راهبردی بوده است.

دسته سوم مطالعاتی هستند که با رویکردی آینده‌نگر، پیشران‌های مؤثر بر تحرکات و جریان‌های استعدادها را شناسایی نموده و وضعیت آینده استعدادها در جامعه جهانی و یا منطقه مورد مطالعه را مشخص می‌کنند. رویکردهای آینده‌نگر علاوه بر ارائه پیشران‌های جریان‌های استعداد در محیط اقدام آینده و زیر موضوعات مرتبط با این پیشران‌ها؛ الزامات فرایندی رقابت در عرصه مدیریت استعدادها در جوامع آینده را مورد توجه قرار داده و ترکیب آنها نکات جدیدی را ارائه نموده است.



## ۴. فراتحلیل

## ۴.۱. تحلیل و بررسی اولیه

• از مجموع بررسی‌های نظری، الگوها و چارچوب‌های ارائه‌شده در مدیریت استعداد و تجربیات ارائه‌شده این‌گونه برمی‌آید که ارائه الگوی جامعه از سیستم‌های مدیریت استعدادها در سطح ملی بسیار دشوار است. با بررسی مقایسه‌ای نقص‌هایی که در هر یک از رویکردهای مطرح‌شده در مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعدادها وجود دارد؛ عوامل بسیار متفاوتی در هر جامعه بر سیستم‌های مدیریت استعداد تأثیرگذار است. هر جامعه به گستره زیادی از انواع استعدادها برای موفقیت نیازمند است که رهبران هر جامعه باید آنها را شناسایی و به کار گیرند. نظام مدیریت استعدادها در مورد هر جامعه‌ای به صورتی خاص مورد مطالعه قرار می‌گیرد. این مطالعات به بازارها، صنایع، سازمان‌ها، جغرافیا، نظام فکری، نسل‌ها و البته ماهیت کار نخبگان و اولویت‌های راهبردی مدنظر مطالعه‌کننده بستگی دارد. همه اینها به صورت پویا وابسته به شرایط محیطی بوده و براساس تغییراتی که در جوامع اتفاق می‌افتد تغییر می‌کند. توجه به این محورها معانی خاصی را به استعدادها و مدیریت آن، چگونگی درونداد و برون‌داد اجتماع و نیازهای خاص آن خواهد داد.

• نمی‌توان جریان‌ها و رقابت حول استعدادها و نخبگان را در سطح بزرگ و به صورت کلی مورد مطالعه قرار داد. زیرا در هر رشته و در هر حوزه از تخصص‌ها جریان‌های علمی و به تبع آن جریان‌های مغزها متفاوت‌اند. بنابراین بهتر است هر یک از این جریان‌ها به صورت جداگانه مورد مطالعه قرار گیرد. نکته دوم اینکه مطالعه عناصر شناختی نخبگان، ملاک تصمیم‌های بهتری را به رقابت‌کنندگان نسبت به مطالعه دستاوردهای نخبگان، ارائه می‌کند؛ زیرا مطالعه دستاوردهای نخبگان در مقاطع مختلف فقط جریانی از مکان‌یابی و روند حرکت آنها را به ما گزارش می‌کند که به نوبه خود در مدیریت استعدادها دارای ارزش قابل توجهی است؛ اما مطالعه عوامل شناختی روی نخبگان نتایج قابل استفاده‌تری را به ما ارائه می‌نماید. زیرا با وجود جریان‌های مختلف مهاجرت و یا تحرک فیزیکی نخبگان، دلیل همه نمی‌تواند یکسان باشد. استفاده از روش‌های کیفی بدین منظور توصیه می‌شود.

• مطالعه مستقیم روی نخبگان و کشف عوامل مؤثر بر تحرکات فیزیکی، بهره‌وری علمی و...، مطالعه آثار آنان، مطالعه محیط کار، مطالعه شیوه‌های جذب، انتخاب،

به کارگیری، توسعه و خروج نخبگان، مطالعه جریان‌های ایجادشده بین نقاط مختلف جهان به صورت کلان و یا به صورت خرد، مطالعه سیاست‌های اتخاذشده در کشورها برای مدیریت استعدادها، مطالعه هرم مخازن استعداد و منابع انسانی و الگوهای استاندارد آن مهم‌ترین حوزه‌های مطالعاتی مدیریت استعدادهاست.

• از جمله حوزه‌های مطالعاتی مدیریت استعدادها مطالعه شناختی روی منابع انسانی و استعدادها در تمامی سطوح است. نتیجه بررسی این نوع از مطالعات نشان می‌دهد؛ عوامل شناختی مداخله‌گر در مدیریت استعدادها شامل؛ قرار گرفتن متخصصین در یک گروه نخبه، ارزشمند بودن فعالیت علمی، تداوم در استفاده از استعداد نخبگان، ویژگی‌های سیستم‌های مدیریتی در مواجهه با نخبگان، منافع اقتصادی، مزیت‌های فردی و اجتماعی ایجادشده از فعالیت نخبگان، مخازن علمی در دسترس، شناخت و توقع افراد نسبت به ارائه خدمات عمومی، نظام‌های انگیزشی، امکانات و مسیرهای توسعه فردی است.

• در مطالعاتی که با رویکرد راهبردی و در ذیل روش‌های علوم راهبردی صورت می‌گیرد، عوامل راهبردی مداخله‌گر در مدیریت استعدادها شامل: مدیریت مشاغل مرتبط با نخبگان، اهداف و راهبردهای محیط عمل نخبگان، ساختار حکومت، سازمان مدیریت علم، فناوری و نوآوری، سطح دستیابی به فناوری، سیستم‌های ارزیابی عملکرد، سطح و میزان رقابت در محیط، تأمین منابع مورد نیاز برای تحقیق و توسعه، سرمایه بازار و راهبردهای مدیریت آن، تغییرات گسترده در محیط، فناوری و فرهنگ؛ راهبردهای تولید و تجارت ملی، ساختارهای سازمانی، تنوع مشاغل، ساماندهی مشاغل، فناوری اطلاعات، رکود یا رونق اقتصادی، توسعه زیرساخت‌های قانونی و فناوری است.

#### ۴.۲. نتایج فراتحلیل

همان‌طور که در گزارش روند اعلام شد اسناد مورد نظر بنا بر رویکرد مطالعات در مدیریت استعدادها مورد بررسی قرار گرفت. در بخش روند فراتحلیل، حوزه‌های مورد توجه در تحقیق گزارش شد. نظر به تعداد بالای این تحقیقات امکان گزارش عناوین این تحقیقات اعم از اسناد اولیه و اسناد انتخاب‌شده وجود ندارد و تنها به نتایج فراتحلیل بر اساس روند تحقیق که در بخش قبل گزارش شده بسنده شده است.

فراتحلیل تجربه‌های گزارش‌شده در مورد تحرکات فیزیکی نخبگان در محیط بین‌الملل  
(رویکردهای گذشته نگر) (۱۰گزارش)<sup>۱</sup>

ردیف	مطالعه جریان استعدادها	عنوان گزارش	عوامل مؤثر	مهم‌ترین اقدامات تحقیقی و اجرایی
۱	برنامه‌های وزارت آموزش و پژوهش فدرال آلمان	بازگشت نخبگان دانشگاهی آلمان از آمریکا به کشورشان	نبود جایگاه جذاب برای پژوهش در سایر کشورها وجود شرایط نسبی که اجازه باقی ماندن در جایگاه‌های علمی دانشگاهی را به آنها نمی‌دهد. الزام برای استقرار مجدد و شرایط کاری بهتر در ایالات متحده (هنسی)	آموزش و هدایت نخبگان بر اساس نیازهای ملی (مداخله مستقیم)
۲	مبادله بین المللی دانشمندان: آموزش دانشمندان جوان طی تحقیقات در خارج	جریان مغزها از آمریکا به فرانسه	جایگاه‌های تحقیقی بهتر، استقلال بیشتر، آسودگی خانواده، کیفیت حوزه تحقیقی آنها در ایالات متحده پیگیری نمی‌شود	این جریان ناشی از عوامل شناختی به‌صورت عمومی است و اقدام اختصاصی برای ایجاد آن صورت نگرفته است.
۳	مطالعه کتاب‌شناختی (گریت لاودل)	ترسیم جریان‌استعدادها از طریق مطالعات کتاب‌شناختی <sup>۲</sup>	جریان‌های علمی جهان، عناصر شناختی، قرار گرفتن در یک گروه نخبه، موقعیت فرد در چرخه عمر بین نخبه بالقوه و بالفعل، سیاست‌های تابعیت‌پذیری کشور مقصد، پشتیبانی مالی از تحقیقات نخبگان برای بازگرداندن آنها، مهیا کردن دسترسی نخبگان به منابع دانشی	رصد اطلاعات موجود در پایگاه‌های انتشارات علمی مطالعه نوع تحقیقات، بررسی محققین همکار، بررسی محل انتشار نتایج تحقیقات علمی و...
۴	مطالعه جریان فناوری در بین کشورهای مختلف	مهاجرت بخشی از نخبگان بخشی تولید به کشورهای مقصد انتقال فناوری و کاهش مهاجرت نخبگان فنی مهندسی به کشورهای توسعه‌یافته	انتقال فناوری تولید و خدمات فنی و مهندسی به کشورهای در حال توسعه، در مرحله دوم بازنگری در آن برای کاهش بیکاری و جلوگیری از رقابت‌پذیری این کشورها با کشورهای توسعه‌یافته	

۱. مؤلفه‌هایی که منبع آنها در جدول ذکر شده است مربوط به نتایج تحقیقات نیست بلکه محققین با استفاده از تحقیقات ذکر شده آنها را به‌عنوان پیش‌فرض و عامل مؤثر معرفی کرده‌اند.
۲. در این تحقیقات با تطبیق حوزه تحقیق، ملیت افراد و یا محل تربیت با تولد افراد و محلی که مقالات و یا دستاوردهای علمی نخبگان از آنجا منتشر می‌شود می‌توان روند واقعی را از مطالعات جریان‌های حرکت و یا مهاجرت نخبگان شناسایی کرد.

ردیف	مطالعه جریان استعدادهای	عنوان گزارش	عوامل مؤثر	مهم ترین اقدامات تحقیقی و اجرایی
۵	مطالعه جریان نیروهای فنی و مهندسی با رویکرد تأثیر بر مدیریت مشاغل	جریان مهاجرت از کشورهای اروپایی به آمریکا در قرن بیستم و از کشورهای آسیای جنوب شرقی به آمریکا در دهه اول قرن بیست و یکم	مقاومت نیروی انسانی بومی، تطابق و عدم تطابق فرهنگ مهاجران با فرهنگ و ارزش‌های کشورهای مقصد، امنیت ملی	بررسی تأثیر تحرک نخبگان بر فرصت‌های شغلی نیروهای بومی و میزان درآمد آنان
۶	بررسی سهم تحقیق و توسعه از تولید ناخالص ملی	جریان استعدادهای کشورهای با سهم کم به سمت کشورهای سهم بالا	تحقق نوآوری و نقش آن در اقتصاد نوآوری، دسترسی نیروی کار به مهارت‌های بالا، تغییرات آموزش عالی منطبق با مسیرهای شغلی محیط کسب و کار	تنظیم میزان آموزش نخبگان با سایرین، بررسی رقابت نخبگان با سایرین، بررسی قابلیت عملیاتی نخبگان در محیط کسب و کار، بررسی سهم جریان نخبگان از دانشگاه به سمت محیط کسب و کار و دلایل آن، بررسی الگوهای به‌کارگیری نخبگان در محیط کسب و کار
۷	بررسی میزان توسعه آموزش عالی در کشورها	کاهش جریان استعدادهای کشورهای با رشد بالای آموزش عالی به کشورهای توسعه‌یافته	کسب درآمد به‌همراه آموزش عالی، قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیر اداری بر روی عملکرد و حقوق نخبگان (دیوید مایستون <sup>۱</sup> و جوان یانگ <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۲)، عوامل شناختی در رابطه با ترجیح منافع عمومی به منافع شخصی (لاودلین اوریل <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۷)، روابط قوی و نژادی در ساختار نیروهای کار آموزش‌دیده و مهارت‌یافته (نینا نئوبکر <sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ مانشی <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۳؛ کلارک و همکاران <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۷)، هزینه‌های مهاجرت و سیاستی دولت مبدأ و مقصد	بررسی تصمیمات سلسله‌مراتبی در بین نخبگان
۸	بررسی روند تحرک‌های علمی نخبگان برجسته علمی و میزان بهره‌وری آنان (برندگان نوبل و دانشمندان پراجاع)	جریان مهاجرت نخبگان برجسته به سمت قطب‌های علمی و تحقیقاتی جهان	ثروت کشورها، جهانی‌شدن و تأثیر ملیت‌ها، انگیزش، سن (لوین) و دانشمندان مهاجرت‌کرده به استنفان <sup>۷</sup> ، ۱۹۹۱)، رشته علمی (وین برگ و گالسنون <sup>۸</sup> ، ۲۰۰۵؛ یوانیدس <sup>۹</sup> ، ۲۰۰۴؛ شوکت علی و همکاران، ۲۰۰۷ و روزالیند. اس. هاتر و همکاران، ۲۰۰۹)	بررسی میزان بهره‌وری دانشمندان مهاجرت‌کرده به غیرمهاجران، بررسی میزان بهره‌وری دانشمندان در مقاطع مختلف سنی، بررسی میزان بهره‌وری دانشمندان در رشته‌های مختلف

1. David Mayston  
2. Juan Yang  
3. Laudeline Auriol  
4. Nina Neubecker  
5. Munshi

6. Clark et al  
7. Levin & Stephan  
8. Weinberg & Galenson  
9. Ioannidis

ردیف	مطالعه جریان استعدادها	عنوان گزارش	عوامل مؤثر	مهم ترین اقدامات تحقیقی و اجرایی
۹	تطبيق بررسی تحرک های فیزیکی در سطوح کوچک و بزرگ	مهاجرت به داخل و خارج کشور (فراتحلیل چندین گزارش بین المللی)	سن (استعدادهای درخشان بیشتر از نخبگان مهاجرت می کنند)، ارائه بورس های تحصیلی توسط مراکز تحقیق و توسعه (لاودل، ۲۰۰۵).	بررسی سطوح کوچک و بزرگ مهاجرت ها، بررسی مهاجرت ها در تخصص های مختلف، بررسی تطبیقی مهاجرت ها به داخل و خارج نسبت به هم
۱۰	بررسی عوامل درونی حفظ و بازگشت نخبگان	تحرک نخبگان به جای مهاجرت و نرخ بالای بازگشت آنها همراه با دانش مورد نیاز کشور	حقوق بالای افراد با مهارت های بالا، رقابت پذیری شرکت های با فناوری های بالا (محیط های کاری)، نوآوری های فناورانه که نیازمند افراد با توانمندی های بالا است، تطابق نظام آموزشی با این مهارت ها، شکست های حاصل از تفاوت های فرهنگی، زبانی و محیطی کسب و کار (منفی)، گسترش زبان انگلیسی به عنوان زبان مشترک علمی، فناوری اطلاعات و توسعه زیرساخت های آن در کشورهای مقصد (سان وونگ کیم، ۲۰۰۶). ثبات سیاسی (نیل دمت گانگور و ايسیت تانسئل، ۲۰۰۷)	ایجاد شبکه استعدادها و بررسی شیوه های جذب و به کارگیری نخبگان در کشورهای مقصد بدون تحرک فیزیکی، بررسی راه کارهای غلبه بر سیاست های مقاومتی کشورها در مقابل مهاجرت و ریشه کنی نخبگان، بررسی راهکارهای به کارگیری نخبگان در بستر فرهنگ و زبان مادری در یک اقتصاد جهانی، بررسی و کشف ابزارهای به کارگیری نخبگان در کشور مقصد بدون نیاز به مهاجرت فیزیکی

۱۲۵

فرا تحلیل رویکردهای راهبردی به مدیریت استعداد در تحقیقات بررسی شده (۲۰ گزارش)

مؤلفان فرا تحلیل رویکرد	اعتقاد اصلی	روش تقاضا و انتخاب استعداد	شرایط نگهداری استعداد	برنامه موفقیت	الگوی توسعه استعدادها
فرایندی	شامل همه فرایندهایی که باعث بهینه سازی نیروها می شود	رقابت محور، سازگاری	خوب بودن در فرایندها مانند اعتدال بین کار و زندگی و عوامل ذاتی که به احساس درونی افراد تعلق دارد.	فرایند بازنگری رایج براساس چرخه بازنگری عملکرد	برنامه های توسعه عملکرد، بازنگری توسعه به عنوان بخشی از مدیریت عملکرد و شاید برخی مداخلات فردی

1. Laudel
2. Sun Woony Kim
3. Nil Demet Güngör & Aysit Tansel

فراتحلیل مقولات دویکرد	اعتقاد اصلی	روش تقاضا و انتخاب استعداد	شرایط نگهداری استعداد	برنامه موفقیت	الگوی توسعه استعدادها
فرهنگی	اعتقاد به اینکه استعدادها نیاز به موفقیت دارند.	جستجو برای استعداد های بالقوه و خام، ایجاد مقدمات از داخل خانواده	آزادی افراد در بروز استعدادها و موفق شدن و شکست خوردن	توسعه در خانه اگر ممکن است و اگر نیست در بیرون از آن	افراد درباره توسعه خود شان گفتگو می کنند. مربی گری و راهنمایی ها استاندارد شده هستند.
رقابتی	استعدادها را دور از رقابت نگه می دارند.	بهترین پرداختها، و بهترین جذبها، جذب غیر قانونی و غیر اخلاقی بهترین ها در عرصه رقابت	بهترین ها دوست دارند با بهترین ها کار کنند. هدف کارفرما از انتخاب	در راستای حفظ استعدادها به آنها اجازه داده می شود که هدف از شغلشان چیست.	رویکرد برنامه ریزی شده و فرصت طلبانه به صورت ترکیبی. مدیریت و هدایت برای ایجاد وفاداری صورت می گیرد.
توسعه ای	سرعت بخشیدن به توسعه پتانسیل های بالا	در حالت ایده آل در مرحله ورود به خدمت اتفاق می افتد و بعد از آن توسعه است.	مسیرهای توسعه شفاف و مسیرهای شغلی یا پتانسیل های بالا قفل شده اند.	شناسایی افرادی که برای هر سطح از مدیریت توسعه می یابند.	برنامه ریزی شده و فرصت طلبانه
برنامه ریزی منابع انسانی	به کارگیری افراد مناسب در زمان و مکان مناسب	نیازهای ملی رویکرد تعدادی و سهمیه بندی	خروجی مورد انتظار، اندازه گیری شده و محاسبه شده در برنامه های ملی	جزئی شده در برنامه های خانگی برای افراد	برنامه ریزی شده در چرخه هایی مبتنی بر نیازهای کسب و کار
مدیریت تغییر	به کارگیری مدیریت استعدادها برای برانگیختن تغییر در فضای کسب و کار ملی	به دنبال افراد مستقل و تغییر طلب برای عضویت در جمع نخبگان	پروژه ها و مأموریتها مأموران تغییر را نگه می دارند اما جایجایی افراد اصلی با تغییر راهبردهای ملی رخ می دهد.	تا زمانی که تغییر تثبیت شود می توانست تا حدی فرصت طلبانه باشد.	مأموران تغییر باعث توسعه کسانی می شوند که در طول آنها قرار دارند و تبدیل به استعداد های آینده کشور می شوند.
<b>بعد عملیاتی</b>					
حوزه	اندازه مخازن استعداد، فرایند تصمیم گیری، دوام تعریف، تقاضا به عنوان منبع استعداد، شفافیت				
تعریف	مسیر توسعه، تمرکز توسعه، پشتیبانی، تأثیر روی استعدادها، گفتگوهای برقرار شده، ارزش های سازمانی، ریسک				
توسعه	مدیریت عملکرد، فرایند مدیریت استعدادها، به کارگیری فناوری، انعطاف پذیری سیستمها، مالکیت مغزها				

جدول ۴: فراتحلیل حوزه های راهبردی مدیریت استعدادها با رویکرد آینده نگرانه (۱۰ گزارش)

ردیف	پیشرانها	حوزه های موضوعی مرتبط با پیشرانها
۱	سرمایه بازار	راهبردهای به اشتراک گذاری سرمایه ها در فعالیت های دانش بنیان، مدیریت تقاضا برای افراد نوآور و کارآمد در بازارهای استعداد، سرمایه موجود در بازار برای به وجود آمدن و رشد شرکت های کوچک.

۲	جهانی شدن	حرکت مدیران به سمت افق‌های دید وسیع‌تر در مدیریت استعداد، رقابت در بازارهای جهانی برای بقا، تطبیق راهبردها با راهبردهای جذب، تأمین و توسعه افراد کلیدی سازمان‌ها در رقابت جهانی، بازارهای جهانی، تفاوت فرهنگ‌ها و بستر پرورش افراد در آن.
۳	سرعت تغییرات	سرعت بالای تغییرات به دلیل صنعت الکترونیک و فناوری اطلاعات، تغییرات وسیع در زیرساخت‌های قانونی، نوآوری‌های جدید، تغییرات شدید در سبک زندگی و فرهنگ افراد و جوامع.
۴	ساختارهای افقی‌تر و پیچیده‌تر فضای کاری	پویایی و پیچیدگی وسیع و سریع فضای سازمانی، حذف طبقه‌های کاری، توسعه فناوری اطلاعات، دانش فنی کافی و تجربه مدیریتی کم، فرصت‌های شغلی موازی متعدد، تغییر توقعات نیروی انسانی
۵	افزایش تنوع	تنوع نیروی کار و تغییرات گسترده در ترکیب نیروی کار، مهاجرت‌ها و تحرکات گسترده نیروی کار در بین کشورها
۶	پیشرفت سریع فناوری	فناوری به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی توانایی نیروی کار، تغییرات گسترده در شیوه‌های انگیزش نیروی انسانی، تغییرات گسترده در نظام ارتباط با مشتری، تغییرات گسترده در شیوه‌های جذب، انتخاب، استخدام، توسعه و جایگزینی افراد، شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی و گروه‌های هم‌کارکرد، رشد تکنیک‌ها و روش‌های مدیریت مشاغل، تغییر سیستم آموزشی کارکنان
۷	رکود اقتصادی	عدم قطعیت در نظام مدیریت مشاغل، کاهش فرصت‌های شغلی، افزایش فرصت انتخاب نیروهای بهتر، کاهش تمایل برای سرمایه‌گذاری روی استعدادها.
<b>الزامات فرایندی مدیریت استعدادها مبتنی بر رقابت در آینده</b>		
۱		تعریف نیازهای کلیدی نیروی انسانی کشور برای موفقیت آینده به‌عنوان یک راهبرد جاری ملی
۲		حفظ گفتگوی کیفی درباره استعدادها که منتج به پیشرفت ملی می‌شود
۳		تعیین هزینه هماهنگی بین نیازهای استعدادی با فشار بازار مبتنی بر نیازهای آینده و کمبود استعداد
۴		شناسایی الزامات موفقیت افراد در نقش‌های کلیدی و تطبیق نظام آموزشی و رشد افراد با آن
۵		توسعه و به‌کارگیری سیستم‌های اندازه‌گیری برای تضمین تغییرات مثبت
۶		مدیریت توسعه افراد به روشی که از اهداف شخصی آنها نیز پشتیبانی می‌کند.

ملاحظات فرایندی فوق به‌خوبی نشان می‌دهد که مدیریت استعدادها بر اساس رویکردهای مختلف به کسب و کار، در هر جامعه‌ای متفاوت از دیگر جوامع است و برای آن اقدامات استانداردی وجود ندارد. در این رویکردها باید یک سیستم مدیریت استعداد پویا و منعطف نسبت به محیط کسب و کار در کشور به‌کار گرفت.

## ۵. نتیجه‌گیری

از بررسی حوزه‌های مورد توجه مطالعات مورد بررسی در چارچوب محورهای راهبردی استخراج‌شده در این فراتحلیل محیط عمل مدیران راهبردی در این حوزه در سطور ذیل ترسیم می‌شود.

۱. در نظام مدیریت استعدادها در سطح بین‌المللی، بنا بر طبیعت فرامرزی آن فعالان

محیط کسب و کار کشورها سعی می‌کنند بهترین تجربیات در تحقیق و توسعه را به‌کار گرفته تا بتوانند در عرصه جهانی رقابت کنند. همین موضوع باعث می‌شود تا جریانی از جذب نخبگان در سطح بین‌الملل ایجاد شود. به‌همین دلیل این فرایند برای مراکز کاری تحقیق و توسعه بسیار پرهزینه شده است. یکی از دلایل پرهزینه بودن این فرایند، جدایی دائم این نیروها از کشور مبدأشان است و دلیل دیگر شکست‌هایی است که در اثر تفاوت‌های فرهنگی، زبانی و محیطی کسب و کار به‌وجود می‌آید. برای کاهش این هزینه‌ها شرکت‌های چندملیتی با راهبردهای خاصی به چندین بخش تقسیم شده و نیروهای خود را در کشور مورد نظر جذب و به‌کار می‌گیرند. از این طریق عوامل شکست جذب نخبگان را تا حد زیادی کاهش می‌دهند و نیازی به خنثی‌سازی سیاست‌ها و راهبردهای کشورها در جلوگیری از خروج و به‌کارگیری نیروهای نخبه آنها ندارند و نگرانی‌های آنها را نسبت به ریشه‌کن کردن استعدادها برتر کشورشان رفع می‌کنند. از طرفی با به‌کارگیری آنها در بستر فرهنگ و زبان مادری خود، در یک اقتصاد جهانی هزینه‌های شکست را کاهش می‌دهند. البته بنابر نیازهای شرکت‌ها به توانایی‌های بسیار تخصصی طوری که نمی‌توان آنها را در کشورهای مقصد آموزش داد نظام آموزشی عالی را برای جذب نخبگان برتر جهان به‌کار می‌گیرند و با هزینه‌های بسیار، اقدام به جذب و به‌کارگیری این نیروها در کشور مبدأ می‌کنند. به‌کارگیری زبان انگلیسی به‌عنوان زبان مشترک علمی در جهان کاهش هزینه‌ها را بیشتر کرده است. فناوری اطلاعات نیز به‌کمک این اقدامات آمده و زمینه به‌کارگیری افراد را بدون مهاجرت فیزیکی امکان‌پذیر نموده است. جذب نیروهای غنی هند برای شرکت‌های آمریکایی و یا نیروهای آموزش‌دیده آمریکای جنوبی در کشورهای جنوب اروپا از نمونه‌های بارز این روش جذب محسوب می‌شود.

۲. نخبگان بالقوه بیشتر از نخبگان واقعی مهاجرت می‌کنند. این بدین معنی است که افرادی که دوره‌های آموزشی خود را تا حدی گذرانده و بخش اعظم سرمایه‌گذاری روی آنها انجام شده، با توجه به یک سری عوامل شناختی اقدام به مهاجرت می‌کنند. رویه‌های جذب نیز نشان می‌دهد که شرایط به‌کارگیری برای کسانی که مهاجرت می‌کنند بیشتر از کسانی است که به‌طور موقت در کشور مقصد فعالیت علمی خود را ادامه می‌دهند.

۳. اصطلاح شبکه استعدادها و مغزها در تحقیقات اخیر این حوزه ورود پیدا کرده است و آن را راه‌حلی مناسب برای ماندن در عرصه رقابت می‌دانند. به‌منظور تبیین



این شبکه دو اصطلاح پراکندگی مغزها و جریان مغزها (استعدادها) که برآمده از ادبیات جدید این حوزه است - به کار گرفته شده است - و بررسی و شناسایی آنها را لازمه ایجاد شبکه در محیط کاری جهانی شدن در قرن ۲۱ می‌دانند.

۴. عوامل بسیاری در بخش جذب وجود دارد که این محیط را جهانی تر می‌کند. در تحقیقات بررسی شده دو عامل زیر در بین همه تحقیقات مشترک بوده است.

- آموزش عالی روز به روز بین‌المللی تر می‌شود. هر روز تعداد دانشجویانی که در خارج از محل تولدشان دوره‌های آموزش عالی را می‌گذرانند بیشتر می‌شود. برنامه‌های تبادل دانشجویی یکی از این برنامه‌هاست. این جریان علاوه بر اینکه باعث افزایش ارزش بازار نیروی کار آموزش دیده و با مهارت‌های بالا در کشورهای مبدأ می‌شود، روی افزایش ارزش پتانسیل‌های کسب شده در کشورهای مقصد نیز تأثیر گذارند.
- اختلاف دستمزد موجود بین کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه باعث ایجاد انگیزه در افراد مهارت دیده و با مهارت‌های بالا برای مهاجرت به کشورهای توسعه یافته شناخته می‌شود.

۵. از این رو کشورها برای دستیابی به یک اقتصاد دانش بنیان از چهار طریق برای دستیابی به این هدف تلاش می‌کنند.

- در سیستم آموزش رسمی کشور به منظور آماده سازی دانشجویان برای حضور در عرصه رقابت جهانی بازنگری صورت می‌گیرد.
- کشورهای مختلف راهبردهای جذب دانشجوی منحصر به فرد خود را داشته و سیاست‌ها و راهبردهای خود را برای جذب نخبگان به کار می‌گیرند.
- نهادهای بازار کار نسبت به تغییرات صورت گرفته در بازارهای داخلی و خارجی واکنش نشان داده و دوره‌های آموزش، آموزش‌های ضمن خدمت و تبلیغ فرصت‌های به وجود آمده را مطابق آن تنظیم می‌کنند.

- سیستم‌های نوآوری ملی که می‌تواند جریان‌های پی در پی نوآوری بازار به وسیله به کارگیری مؤثر منابع انسانی به وجود آورند و فرصت‌های بازار، نیازهای مهمی برای رشد موفق و پایدار اقتصاد به شمار خواهد آمد.

۶. سرعت توسعه آموزش عالی برای توسعه مهارت‌ها در حد انفجار و در حال گسترش است. لیکن جوامعی موفق خواهند بود که این گسترش را با محیط اقتصاد ملی خود هماهنگ کنند.

۷. نظام آموزش عالی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در عرصه رقابت جهانی باید بتواند خود را به‌روز و هماهنگ کند. این نظام به موازات سیاست‌های جذب نیروهای با مهارت بالا در هر کشوری خود را به‌روز می‌کند. به‌عنوان مثال در عصر توسعه سریع فناوری اطلاعات و نیاز شدید بازار کار به متخصصین این حوزه علاوه بر توسعه سیستم‌های آموزشی در آمریکا سیستم‌های جذب این نیروها از کشورهای هند، چین، روسیه و اروپای غربی اجرا شد و این باعث شد تا بیشتر از یک میلیون نفر از این کشورها طی دهه نود به آمریکا مهاجرت کنند. دلیل اتخاذ این سیاست در آن زمان، ضرورت حضور این نیروها در بازار کار آمریکا بود. فرایند آموزش‌های عمومی و اختصاصی این افراد از طریق نظام آموزشی کشورها برای توسعه مهارت‌ها حسب نیاز بازار کار در حین کار و یا در آغاز فعالیت آنها انجام خواهد شد.

۸. الگوهای مختلفی در مدیریت استعدادها در کشورهای مختلف اجرایی می‌شوند. مثلاً در ایالات متحده فشارهای سیاسی برای افزایش تعداد ویزاهای H1-B وجود دارد تا بتوان نیروهای با مهارت بالا در فناوری اطلاعات و ارتباطات را از سایر کشورها مثل هند جذب کرد. در ژاپن تلاش‌های بسیاری برای وفق دادن مهندسين و دانشمندان خارجی با محیط ژاپن انجام شده است. قوانین کره افراد بومی با مهارت‌های بالا را به‌خوبی با محیط خود وفق داده است اما ویزاهای ورود نیروهای کار مختص معلمان زبان انگلیسی و کارگران با مهارت‌های متوسط و یا بی‌مهارت است.

۹. طرفداران سیاست‌های آزاد برای تطبیق نیروی کار خارجی معتقدند؛ چنین سیاست‌هایی ممکن است بحران‌ها و تبعیض‌های قومی و نژادی را علی‌الخصوص در زمانی که اقتصاد خوب رشد نمی‌کند، علیه کارگران خارجی به‌وجود آورد. به‌عنوان مثال فرزندان مهاجران که در کشورها میزبان به دنیا آمده‌اند نمی‌توانند به کشورهای مبدأ اولیائشان برگردند. بنابراین باید سیاست‌های اتخاذشده در این مورد با دقت و ظرافت خاصی اتخاذ شود.

۱۰. به‌منظور دستیابی به یک سیستم نوآوری موفق اقدامات ذیل به‌عنوان پیش‌نیاز باید صورت گیرد:

- سازوکارهای طبقه‌بندی و انتخاب نخبگان باید فعال شود. سازوکار طبقه‌بندی ممکن است یک سیستم رقابتی ورود به دبیرستان و دانشگاه باشد که در آن استعدادهای بالقوه کشف خواهد شد.

• باید سیستم دانشگاهی برای آموزش آنها ایجاد شود تا از این طریق بتوان آنها را تبدیل به یادگیرنده و نوآور دائمی کرد. این مرحله نیازمند واحدهای آموزشی به‌روزر شده مطابق با استانداردهای جهانی است.

۱۱. هدف از هماهنگی و ارتباط بین ارزش‌ها و راهبردهای هر کشوری تعیین روشی است که استعدادها را کشور را مدیریت می‌کند. مثلاً زمانی که راهبرد و ارزش یک کشور در راستای افزایش مسئولیت‌پذیری نسبت به جامعه جهانی، خطرپذیری در راستای تحقق عدالت و کارگروهی در جامعه جهانی است؛ برنامه مدیریت استعدادها این کشور باید بتواند این اهداف را پشتیبانی کند. از این‌رو زمانی مدیریت استعدادها برای یک کشور اقتدارساز خواهد بود که با راهبردهای کلان کشور در ابعاد مختلف مانند فرهنگ، اقتصاد، سیاست و... هماهنگ باشد.

۱۲. مدیریت استعدادها وقتی شکل جهانی به‌خود می‌گیرد بسیار پیچیده می‌شود. کشورهایی که قصد دارند در بازار استعدادها در محیط جهانی عمل کنند باید فهم بهتری از تفاوت‌های فرهنگی، موضوعات قانونی و مقررات وضع‌شده در جوامع مختلف داشته باشند. هر کشوری با چالش‌های منحصر به‌خودش روبرو است و برنامه استاندارد مدیریت استعدادی وجود ندارد که در همه آنها موفق باشد. با وجود این، اصولی در مدیریت استعدادها وجود دارد که رعایت آنها در هر محیطی الزامی است. این اصول عبارت‌اند از:

- مدیریت استعدادها (چگونگی مدیریت و توسعه استعدادها در ارتباط با راهبردهای محیط عمل یا کسب و کار موجود) باید بخش جدانشدنی از راهبردهای ملی کسب و کار باشد تا بتواند اثربخش باشد.
- جهت‌دهی استعدادها و ایجاد نگرش یکپارچه نسبت به آنها در تمامی سطوح استعدادی و مدیریتی، کلیدهای موفقیت و اثربخشی مدیریت استعدادها در محیط جهانی است؛ به‌طوری‌که رابطه عمیق آن با اقتدار کشورها چه به‌لحاظ اقتصادی و چه غیراقتصادی اثبات شده است.

- برنامه تحرک جهانی هر سازمان و یا کشوری رابطه تنگاتنگی با برنامه مدیریت استعدادهاش دارد. علاوه بر اینکه این برنامه باید بر اساس راهبردهای کسب و کار سازمان و یا کشور تنظیم شود؛ هماهنگی کامل آن با برنامه گسترده مدیریت استعدادهاش ضرورتی انکارنشده است.

## منابع

۱. دلاور، علی. (۱۳۷۶). *مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*. چاپ دوم. تهران: انتشارات رشد.
۲. طالبی زیدی، عباسعلی، جمشید رضایی. (۱۳۸۸). بررسی علل مهاجرت نخبگان دانشگاهی از مازندران. *فصلنامه مدیریت*. سال ششم. شماره ۱۶. زمستان.
3. Adachi, B. (2012). Human Capital Trends 2012 Leap Ahead. Copyright 2012 *Deloitte & Touche LLP and Affiliated Entities*. 12-2674.
4. Ali, S. ; G. Carden; B. Culling; R. Hunter; A. J. Oswald; N. Owen; H. Ralsmark & N. Snodgrass. (2009). *Elite Scientists and the Global Brain Drain*. University of Warwick. Coventry. CV4 7AL. United Kingdom
5. Auriol, L. (2007). Labor Market Characteristics and International Mobility of Doctorate Holders: Results for Seven Countries. *OECD*. Sti Working Paper 2007/2, Statistical Analysis of Science, Technology and Industry. Founded at: <http://www.oecd.org/sti/working-papers>.
6. Australian Research Council. (2001). Federation Fellow Ship. *Discovery News Letter*. 1-2
7. Axelrod, B.; H. Handfield-Jones & E. Michaels. (2002). A New Game Plan for C Players. *Harvard Business Review*. 80(1). 80-88.
8. Axelrod, E. H. Handfield-Jones & T. Welsh. (2001). The War on Talent. Part Two. *McKinsey Quarterly*. No. 2.
9. Blass, Eddie. (2007). Talent Management: Maximising Talent for Business Performance. *Chartered Management Institute* © and *Ashridge Consulting* ©. London.
10. BMBF. (2001). Beitrag Des BMBF Zum Fragen Katalog Für Die Öffentliche Anhörung, Chancen Und Risiken Der Informations Gesellschaft'am. (kdrs. 14/lab). *Berlin Deutscher Bundestog*. 7.
11. Buckingham, M. & R. M. Vosburgh. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! *Human Resource Planning*. 24(4). 17-23.
12. Buechtemann. (1989). Op. Cit. , and Idem. Unemployment and Labour Market Flexibility: Swiss. *Geneva: ILO*. Not 5. 73-80.
13. Byham, W. C. (2001). Are Leaders Born or Made?. *Workspan*. 44(12). 56-60.
14. Chambers, E.; M. Foulon; H. Handfield-Jones; S. Hankin & E. Michaels. (1998). The War for Talent. *McKinsey Quarterly*. No. 3.
15. Cheloha, R. & J. Swain. (2005). Talent Management System Key to Effective Succession Planning. *Canadian HR Reporter*. 18(17). 5-7.
16. Chowanec, G. D. & C. N. Newstrom. (1991). The Strategic Management of International Human Resources. *Business Quarterly*. 56(2). 65-70.
17. Clark, X.; J. H. Timothy & G. W. Jeffrey. (2010). Explaining U. S. Immigration, 1971-1998. *Review Afeconomic*. 14: 2. 343- 359.
18. Creelman, D. (2004). Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now. Available from *Human Capital Institute*. 2121 K Street, N. W. Suite 800, Washington. DC 20037 USA.
19. Dominique Martin, R. & T. Carlson. (1995). The International Exchange of Scholars: The Training of Young Scientists Through Research Abroad. 2. *American Scientists in Hence' Minerva*. 33(2). 171-191- 183-185.
20. Eddie B. (2007). Talent Management: Maximizing Talent for Business Performance. *Chartered Management Institute*.

21. Ernest & Young. (2010). Managing Today's Global Workforce: Elevating Talent Management to Improve Business. *Ernest & Young*. SCORE No. DR0020.
22. Gandossy, R. & T. Kao. (2004). Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice. *Human Resource Planning*. 27(4). 15-19.
23. Gary P. P. & C. S. Willy. (2009). Restoring American Competitiveness. *Harvard Business Review*. Reprint R0975
24. Get Feedback. (2011). Talent Management Defined for Today and Tomorrow. *Get Feedback*. 3T Report.
25. Güngör, N. D. & A. Tansel. (2007). Brain Drain from Turkey: The Case of Professionals Abroad. Discussion Paper No. 2617. *IZA (Institute for the Study of Labor)*. P. O. Box 7240. 53072 Bonn. Germany.
26. Heinen, J. S. & C. O'Neill. (2004). Managing Talent to Maximize Performance. *Employment Relations Today*. 31. 67-82.
27. Hilton, D. M. (2000). Hiring and Retaining Top Talent. *Credit Union Executive Journal*. 40(5). 12-16.
28. Hodkinson, R. (2011). Global Trends 2015: A Dialogue About the Future With Nongovernment Experts. Copyright 2011 *Deloitte*. London. 15319A.
29. Ioannidis, J. P. A. (2004). Global Estimates of High-level Brain Drain and Deficit. *The Journal of the Federation of American Societies for Experimental Biology*. vol. 18. pp. 936-939.
30. Jason G. & H. M. Arthur. (2011). Global Business Driven HR Transformation The Journey Continues. Copyright 2011 *Deloitte Development LLC*. All Rights Reserved.
31. Kesler, G. C. (2002). Why the Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights about Executive Talent Development. *Human Resource Planning*. 25. 32-44.
32. Laudel, G. (2005). Migration Currents Among the Scientific Elite. *Minerva*. vol. 43. No. 4. pp. 377-395. DoI 10. 1007/ S 11024- 005- 2474- 7
33. Lermusiaux, Y. (2005). Talent Management: A Definition. Retrieved September 8. From: <http://www.taleo.com/blog/index.php?m=200505>.
34. Levin, S. G. & P. E. Stephan. (1991). Research Productivity Over the Life-cycle Evidence for Academic Scientists. *American Economic Review*. vol. 81. No. 1. pp. 114-132.
35. Lewis, R. & R. Heckman. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*. Vol. 16. No. 2. pp. 139-154. Adapted from Shoshana Zuboff. 1988. In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power. New York: Basic Books
36. Lewis. R. E. & R. J. Heckman. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Elsevier, Human Resource Management Review*. 16. 139-154
37. Ieydesroff, L. (2006). *The Knowledge Based Economy: Modeled, Measured, Simulated*. Universal Publishers, Boca Raton, Florida, USA. ISBN: 1-58112-937-8
38. Mayston, D. & J. Yang. (2010). Education, Risk and Efficiency in Human Capital Investment. *Discussion Papers in Economics. Department of Economics and Related Studies University of York*.
39. Mercer, S. R. (2005). Best-in-class Leadership. *Leadership Excellence*. 22(3). 17.
40. Michaels, E.; H. Handfield-Jones & B. Axelrod. (2001). The War for Talent. Watertown. MA: *Harvard Business School Press*.
41. Michigan State University. (2004). Who Is Expert. Founded at: [https://www.msu.edu/unit/provost/Educated\\_Person.htm](https://www.msu.edu/unit/provost/Educated_Person.htm)
42. Munshi, K. (2003). Network in the Modern Economy: Mexican Migrants in the U.S Labor Market. *Quarterly Journal of Economics*. 118: 2. 549-599.
43. National Intelligence Council. (2000). Global Trends 2015: A Dialogue About the Future

- With Nongovernment Experts. *NIC*.
44. Neubecker, N.; M. Smolka & A. Steinbacher. (2012). Networks and Selection in International Migration to Spain. *University of Tübingen. Working Papers in Economics and Finance*. No. 35
45. OECD. (2008). *The Global Competition for Talent: Mobility of the Highly Skilled*. ISBN 978-92-64-04774-7 ©OECD. <http://www.oecd.org/sti/stpolicy/talent>.
46. OECD. (2011). *50th OECD Anniversary International Migration and the SOPEMI*. © OECD.
47. Olivier S. (2010). A Primer on Talent Management. Knowledge Solutions. *ADB (Asian Development Bank)*.
48. Olsen, R. (2000). Harnessing the Internet with Human Capital Management. *Workspan*. 43(11). 24–27.
49. Parker, J. N.; C. Lortie & S. Allesina. (2010). *Characterizing a Scientific Elite: the Social Characteristics of the most Highly Cited Scientists in Environmental Science and Ecology*. Springer Scientometrics. DOI 10. 1007/s11192-010-0234-4
50. Pascal, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention, and Workforce Planning*. Canada: Wiley.
51. Redford, K. (2005). Shedding Light on Talent Tactics. *Personnel Today*. 20–22. September
52. Romans, J. & L. Lardner. (2005). Integrated Talent Management at BD Japan. *Strategic HR Review*. 4(5). 16–19.
53. Hunter, R. S.; A. J. Oswald & B. G. Charlton. (2009). The Elite Brain Drain. Discussion Paper. No. 4005. *IZA (Institute for the Study of Labor)*. P. O. Box 7240, 53072 Bonn. Germany.
54. Rothwell, W. J. (1994). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York: Amacom.
55. Scherpenzeel, (1997). The Validity and Reliability of Survey Question: A Meta\_Analysis of MTMM Studies. *Sociological Methods and Research*. Vol. 25. No. 3.
56. Sunwoong, K. (2006). Brain Drain, Brain Gain, and Korean Global Brain Network A Critical Literature Survey and Research Agenda. Department of Economics. University of Wisconsin. *Milwaukee*. WI 53201
57. Tucker, E.; T. Kao. & N. Verma. (2005). Next-generation Talent Management: Insights on How Workforce Trends are Changing the Face of Talent Management. *Business Credit*. 107. 20–27.
58. Walker, J. W. & J. M. Larocco. (2002). Talent Pools: The Best and the Rest. *Human Resource Planning*. 25(3). 12–14.
59. Weinberg, B. A. & D. W. Galenson. (2005). Creative Careers: The Life Cycles of Nobel Laureates in Economics. Working Paper. #11799. USA: *NBER Working Papers Series*.
60. Clark, X; T. J. Hatton & G. J. Williamson. (2007). Explaining U. S. Immigration, 1971-1998. *Review of Economics and Statistics*. 89: 2. 359–373.
61. Yoon, J. (2007). The Technocratic Trend and Its Implication in China. Presented at the Science & Technology in Society: *An International Multidisciplinary Graduate Student Conference*. Washington, DC.