



Futures Studies of Talent Management in Iranian  
Government Organizations

Article Type: Research- Survey

Belal Panahi

\*Corresponding author: Assistant Professor, Department of public Management and Tourism, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: panahi1980@yahoo.com

Abstract

A paradigm is central to leading organizations today: human capital. Talent management can turn human capital knowledge into Added Value. The aim of this study is to future the plans of the government and parliament to attract and retain talent and to categorize the possible future in the field of talent management in the final governmental organization of Iran by creating favorable, undesirable, acceptable and tolerable scenarios. This research has been done by qualitative method and Futures Studies. The type of applied research is case study and trend study. The data collection method is the Delphi method. The Delphi panel included 10 academics and executives from government agencies. Structural analysis and interaction analysis were used in this study. The results of the present study showed that the possible future in relation to talent management includes a range that on the one hand has led to the encouragement of talents and by using a strategic document has led to attracting and retaining elites and talents in organizations. On the other hand, it will lead to the loss of talents and their withdrawal from government and national organizations. Based on the idea of incentives, government agencies should review, continue, and modify their incentives to take any action to retain talent and strive to sustain and retain talented individuals by providing appropriate and motivating benefits. On the basis of bribery, government organizations, while encouraging and giving special privileges to talented and elite people, must have the tools to encourage their human capital so that the greed for foreign facilities is removed from their hearts.

Keywords: Futures Studies, Talent Management, Government Organizations.

Citation: Panahi, B. (2022). Futures Studies of Talent Management In Iranian Government Organizations. *Public Organizations Management*, 10(1), 139-154. (In Persian)

(DOI): 10.30473/IPOM.2021.57486.4319

DOR: 20.1001.1.2322522.1400.10.37.5.2

Quarterly Journal of Public Organizations Management  
Vol 10, No 1, (Series 37) Jan-Mar 2022, (139-154)

Received: (2021/Feb/09)

Accepted: (2021/July/11)

Copyrights

This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





## آینده پژوهی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران

نوع مقاله: پژوهشی-پیمایشی

בלال پناهی

\*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی و جهانگردی، دانشگاه پیام نور، ایران.

E-mail: panahi1980@yahoo.com

### چکیده

امروزه برای سازمان‌های پیشرو یک پارادایم اهمیت محوری دارد: سرمایه انسانی، مدیریت استعدادها می‌تواند دانش سرمایه انسانی را به ارزش افزوده تبدیل کند. هدف این پژوهش آن است که به آینده‌سازی برنامه‌های دولت و مجلس برای جذب و نگهداری استعدادها بپردازد و با ساخت سناریوهای مطلوب، نامطلوب، قابل قبول و قابل تحمل آینده‌های محتمل در زمینه مدیریت استعدادها در سازمان‌های دولتی ایران را دسته‌بندی کند. این پژوهش به روش کیفی و آینده‌پژوهی انجام شده است. نوع پژوهش کاربردی، مورد پژوهی و مطالعه روند است. روش جمع‌آوری داده‌ها، روش دلفی است. پانل دلفی شامل ۱۰ نفر از نخبگان علمی و مدیران سازمان‌های دولتی بودند. در این پژوهش تحلیل ساختاری و تحلیل تأثیرات متقابل مورد استفاده قرار گرفتند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد آینده‌های محتمل در رابطه با مدیریت استعداد شامل طیفی است که از یک سو منجر به تشویق استعدادها شده و یا به کارگیری سند راهبردی سبب جذب و حفظ نخبگان و استعدادها در سازمان‌ها شده و از دیگر سو به از دست دادن استعدادها و خروج آن‌ها از سازمان‌های دولتی و کشور منجر خواهد شد. بر اساس ایده تشویق سازمان‌های دولتی باید با بازنگری، ادامه و اصلاح تشویقات خود هرگونه اقدام جهت نگهداری استعدادها را به کار گرفته و با دادن امتیازات مناسب و انگیزاننده به افراد با استعداد سازمان، بر ماندگاری و حفظ آن‌ها تلاش کنند. در پایه تطبیع نیز سازمان‌های دولتی در عین تشویق و دادن امتیازات خاص به افراد با استعداد و نخبه باید ابزارهایی را برای ترغیب این سرمایه‌های انسانی خود داشته باشند تا طمع امکانات خارج، از دل آن‌ها برکنده شود.

واژه‌های کلیدی: آینده‌پژوهی، مدیریت استعداد، سازمان‌های دولتی.

استناد: پناهی، بلال (۱۴۰۰). آینده‌پژوهی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۰(۱)، ۱۵۴-۱۳۹.

#### Copyrights

This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



(DOI): 10.30473/IPOM.2021.57486.4319

DOR: 20.1001.1.2322522.1400.10.37.5.2

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۰، شماره ۱ (پیاپی ۳۷)، زمستان ۱۴۰۰، (۱۳۹-۱۵۴)

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۱۱/۲۱)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۴/۲۰)

## مقدمه

از نظر برخی افراد، گذشته ممکن است مبنایی ضعیف برای پیش‌بینی آینده به نظر برسد. این در حالی است که محققان زیادی هم علاقه‌مند به مطالعه تصاویر آینده خود هستند و در این زمینه برای مطالعه پدیده‌های موردعلاقه خود و علل و پیامدهای آن از اطلاعات مربوط به گذشته آن استفاده کرده و به عوامل مختلف اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ... در گذشته اهمیت زیادی قائل هستند (بندور و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). همچنین برخی از الگوهای تاریخی ممکن است در آینده نیز گسترش پیدا کنند یا نکات ارزشمندی را درباره آینده و رفتن ما در جهت آن ارائه دهند که برخی الگوهای مهم فرهنگی اجتماعی در این زمینه قابل‌طرح هستند (سندفورد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

برخی از پدیده‌های مربوط به آینده نیز به‌طور دقیق تحت‌تأثیر گذشته خود قرار می‌گیرند و حتی در مواردی با گذشته خود در هم آمیخته و صداهایی از آینده را می‌توان در گذشته مشاهده کرد (پلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). از نظر برخی محققان علوم اجتماعی نیز یک جامعه به وسیله تصاویر خود از آینده آرمانی به جلو کشیده می‌شود و از طریق گذشته تحقق یافته خود تحت‌تأثیر قرار می‌گیرد که این وضعیت تحت عنوان رابطه‌ای پویا و دیالکتیکی بین گذشته و آینده توصیف می‌شود (بندور و همکاران، ۲۰۲۱).

از نظر محققان، آینده جایگاه و حاصل به هم رسیدن روندها<sup>۴</sup>، رویدادها<sup>۵</sup>، تصورات<sup>۶</sup> و اقدامات<sup>۷</sup> است. آینده در اصل حاصل خواسته‌های گذشته، اجبارهای حال و جذبه‌های آتی است و مهم‌ترین موضوع آینده‌پژوهی، ساخت آینده‌های ممکن و محتمل است و شرط نخست آینده‌پژوهی باور عمیق به توان نامحدود یک انسان جهت ایجاد آینده‌های گوناگون است. بر این اساس روندهای گذشته به صورت جبری برای آینده تکرار نمی‌شود و انسان، سازنده و نگارنده آینده است (موسوی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴). مطالعه پدیده‌های مختلف سازمانی نیز با روش‌های آینده‌پژوهی و روند پژوهی از جمله مواردی است که در این راستا مورد توجه قرار گرفته است. آینده‌پژوهان چیزهای

زیادی را از روندها و سناریوهای تکامل جهانی می‌توانند یاد بگیرند و گذشته می‌تواند به صورت ایده‌آل به‌عنوان چشم‌انداز قاب‌بندی برای بررسی تغییرات در مقیاس جهانی و فرآیندهای بسیار طولانی‌مدت تصور شود (ووروس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). یکی از مباحث مهمی که خیلی مورد توجه جوامع مختلف قرار گرفته است، نحوه مدیریت استعداد است که در این پژوهش با رویکرد جدید مورد آینده‌پژوهی قرار گرفته است. پیشرفت‌های صورت گرفته در ابعاد مختلف بیانگر آن است که سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه‌تنها معنی و مفهومی ندارند، بلکه اداره آن‌ها نیز امکان‌پذیر نخواهد بود. حتی با وجود فناورشدن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به‌عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، مشهود است. زیرا با بهره‌گیری از نیروی انسانی متعهد و متخصص تصمیمات سازمانی شکل گرفته، مسائل و مشکلات سازمان حل شده و بهره‌وری عینیت می‌یابد و بر این اساس منابع انسانی ارزشمندترین و حیاتی‌ترین منبع سازمان-های امروزی به شمار می‌آیند. منابع انسانی، سرمایه‌های اصلی و بی‌بدیل سازمان هستند و موفقیت و بقای سازمان به آن‌ها بستگی دارد (آلتینوز و کاکیروگلو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳).

امروزه مدیریت استعداد به موضوعی بسیار مهم و کلیدی در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است. سازمان‌ها دریافته‌اند که جذب و نگه داشتن بهترین افراد می‌تواند مزیت رقابتی اصلی محسوب شده و نقش مؤثری در ارتقای عملکرد افراد داشته باشد. محققان استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می‌دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می‌دهند و پیشرفت آن‌ها در آن زمینه سریع‌تر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند. همه افراد دارای استعداد هستند اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه‌گذاری کنند، افراد مستعد هستند (غفاری و همکاران، ۱۳۹۶). همچنین سرمایه‌های انسانی مستعد به‌عنوان یک نیروی محرکه اصلی برای نوآوری و همچنین رشد اقتصادی در

1. Bendor, Eriksson, & Pargman
2. Sandford
3. Poli
4. Trends
5. Events
6. Imaginations
7. Actions

8. Voros

9. Altinöz & Çakiroğlu

شاهد مهاجرت بیشتر آن‌ها هستیم و برای جلوگیری از خروج استعدادها از کشور و سازمان‌های دولتی باید حس مفید بودن را به آن‌ها انتقال داد که در این صورت هرچقدر هم شرایط بحرانی باشد این حس مفید بودن باعث جلوگیری از خروج استعدادها از سازمان‌ها و درنهایت کشور خواهد شد. با وجود آنکه تلاش شده از این روند کاسته شود، ما درصد قابل توجهی از دانش‌آموختگان علمی و استعدادهای برتر هنوز تمایل دارند به کشورهای پیشرفته مهاجرت کنند (رافت، ۱۳۹۵). صندوق بین‌المللی پول در گزارش سال ۲۰۰۹ خود اعلام کرده است ایران به لحاظ مهاجرت نخبگان، در میان ۹۱ کشور در حال توسعه یا توسعه‌نیافته جهان، مقام نخست را داراست (عاکفیان و رشیدی، ۱۳۹۶). این در حالی است که برخی مسئولان حتی وجود فرار مغزها را از ایران منتفی می‌دانند! حال با توجه به دورنمای ارائه شده توسط مقام معظم رهبری درباره استعدادهای برتر و نخبگان کشوری که هر جوان نخبه به‌عنوان پاره‌تن ایران عزیز معرفی می‌شود (رافت، ۱۳۹۵). برای حل مشکلات باید سند راهبردی امور نخبگان را کاملاً جدی اجرا و پیگیری کرد و وضع قوانین از سوی مجلس جهت جلوگیری از خروج استعدادها و در سازمان‌های دولتی را مطالبه کرد. در این پژوهش قصد بر این است تا به آینده‌پژوهی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران بپردازیم و با ساخت سناریوهای مطلوب، نامطلوب، مرجح و قابل تحمل، آینده‌های محتمل در خصوص مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران را بررسی و دسته‌بندی نماییم. بر مبنای اطلاعات روندهای گذشته و فعلی می‌توان سناریوهای احتمالی آینده را ارائه داد همچنین با تصور آینده می‌توان اقداماتی را انجام داد تا روندها و گرایش‌ها به سمت مسیرهای مختلف و مطلوب هدایت شوند (کوویز و کرالی، ۲۰۲۱). درباره آینده‌پژوهی باید این مسئله را عنوان کرد که در مطالعات آینده و آینده‌پژوهی طیفی از آینده‌های مختلف وجود دارد که از نظر احتمال وقوع ممکن ولی غیرمحتمل و حتی شگفت‌انگیزند. این بدان معناست که آینده‌های شگفت‌انگیز که از آن‌ها به‌عنوان سناریوهای شگفت‌انگیز نیز نام می‌برند، می‌توانند طیفی وسیع از رخدادهایی باشند که به‌ندرت و با وقوع حوادثی خارق‌العاده به وقوع می‌پیوندند. اما از این آینده‌های ممکن، آینده‌هایی نیز وجود دارند که احتمال وقوع آن‌ها بیشتر است که آینده‌های محتمل نامیده می‌شوند و در پژوهش‌های مرتبط با آینده‌پژوهی کار و وظیفه اصلی آینده‌پژوه ابتدا شناسایی و دستیابی به این آینده‌ها و سپس

نظر گرفته شده‌اند. استعدادهای علمی در افرادی همچون دانشجویان، استادان و پژوهشگران هرچند به‌عنوان بخش کوچکی در نظر گرفته می‌شوند، اما اهمیت فزاینده‌ای در رشد سرمایه‌های انسانی و پدید آوردن اقتصاد دانشی دارند (هوگز و روق، ۲۰۰۸). اغلب سازمان‌های امروزی نیز دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادها هستند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای به دست آوردن استعدادها یاد می‌شود. از طرف دیگر از مهم‌ترین چالش‌های مدیران حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. در این راستا، مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و جایگاه شغلی مناسب داشته باشند. از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش رقابتی فرآیندهای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران امروز خواهند داشت. لذا، سازمان‌ها به این مسئله پی برده‌اند که باید نسبت به جذب مدیران مستعد و توانمند، سرمایه‌گذاری لازم در درازمدت را انجام دهند.

تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که اغلب آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پرکردن پست‌های استراتژیک سازمانی است که به‌طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است. این مشکل و چالش در سازمان‌های دولتی پررنگ و جدی است و نیازمند توجه زیادتری بوده و سیاست‌های جدی و مهمی را می‌طلبد. به‌طور کلی مدیریت استعداد از نظر اندیشمندان مختلف دارای اهمیت و ضرورت است؛ اول اینکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها و مانع خروج آن‌ها می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند و مدیریت استعداد تضمین می‌کند که سازمان‌ها به‌طور موفقیت‌آمیزی استعدادهای موردنیاز خود را به دست آورده و حفظ می‌کنند (اسکوزا و همکاران، ۲۰۱۲).

در کشور خودمان هم به دلیل شرایط بحرانی کشور و در اختیار قرار نگرفتن امکانات برای نخبگان و استعدادهای خوب

1. Hughes & Rog

2. Skuza & et al.

3. Koozes & Kir'aly

۳. عدم توانایی در توسعه و نگهداشت استعدادها، هزینه‌های مختلفی اعم از مالی یا روانی یا اجتماعی به همراه داشته که در صورت نپرداختن به آن افزایش خواهد یافت.

۴. لزوم توسعه توانمندی استعدادها در راستای راهبردهای کلان سازمان‌ها از یک‌طرف و افزایش توانمندی در به‌کارگیری کارآتر استعدادها از طرف دیگر به‌عنوان یک ضرورت مهم مطرح است.

۵. این قبیل نظام‌های طراحی شده به رشد آگاهی‌ها و نوآوری علمی در این حوزه نیز کمک خواهند کرد و نگاهی به چگونگی کاربرد آن دانش و تجربه در داخل کشور خواهد داشت (غفاری و همکاران، ۱۳۹۶).

واژه استعداد در سازمان‌ها با جنبه‌های متفاوتی توسط نظریه‌پردازان و کارشناسان تعریف شده است. استعدادها افرادی هستند که سرمایه‌های دانشی سازمان را ساخته و پیش می‌برند (تامپسون و جاکو، ۲۰۱۷). همان‌طور که ادبیات نظری نشان می‌دهد هم در سطح ملی و هم بین‌المللی تفاسیر مختلفی از استعدادها وجود دارد. افراد با استعداد در کشور به‌عنوان مختلفی مورد خطاب واقع شده‌اند، برخی وزارتخانه‌ها از کلمه "ممتاز" و برخی دیگر از "نخبه" یا "نیروی شایسته و اصلح" استفاده کرده‌اند، بنیاد ملی نخبگان آن‌ها را در اساسنامه خود "استعداد برتر" می‌نامند، آیین‌نامه المپیادها آنان را "استعدادهای درخشان" نام می‌دهد و معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری آنان را "نیروی انسانی نخبه و استعداد برتر" می‌داند. در بحث‌های نظری نیز مدیریت استعدادها، گاهی معادل واژه‌های دیگری از قبیل مدیریت جانشین‌پروری، مدیریت و برنامه‌ریزی منابع انسانی، راهبرد استعدادها، شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری، مدیریت آینده، مدیریت سایه، مدیریت استعدادهای درخشان یا برتر و... مطرح می‌شود که فرقی‌هایی با هم دارند. یک نظرسنجی انجام شده به وسیله شرکت مشاوره تاورز پیرین نشان می‌دهد که هیچ‌یک از ۳۲ شرکت مورد بررسی تعریف مشابهی با یکدیگر در زمینه استعداد ندارند نوع تعاریف به استراتژی سازمان، نوع شرکت، محیط رقابتی آن و عوامل دیگر بستگی داشته است (عاکفیان و رشیدی، ۱۳۹۶).

### مدیریت استعداد و نظام فعلی منابع انسانی

مدیریت استعداد یعنی کلیه فعالیت‌ها و فرآیندهای مرتبط یا

دسته‌بندی آن‌ها به‌عنوان سناریوهای مختلف و ارائه تجویز برای تحقق و عدم تحقق آن سناریو است (مهدوی و بهرامی، ۱۳۹۷). در راستای هدف پژوهش باید این سؤالات مدنظر قرار گیرند: روندهای مهم در زمینه مدیریت استعداد کدامند؟ مهم‌ترین رویدادها در زمینه مدیریت استعداد کدامند؟ تأثیرات متقابل بین رویدادها و روندها کدامند؟ سناریوهای مهم برای مدیریت استعدادها کدامند؟

## مبانی نظری

### مدیریت استعداد

اخیراً مدیریت استعدادها، به‌عنوان یک ضرورت کلیدی و مهم برای سازمان‌ها معرفی شده است. در مباحث جدید سازمانی، مفهوم مدیریت استعدادها، برای اولین بار توسط مکنزی و تحت عنوان واژه "جنگ برای استعدادها" به کار رفت. مطابق نظر وی، سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادها می‌باشند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای به دست آوردن استعدادها یاد می‌شود. امروزه شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن در چنین شرایطی، نیاز آن‌ها را به نسلی ارزشمند از کارکنان آشکار می‌سازد، نسلی که از آن‌ها به‌عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود. بی‌تردید این کارکنان وجه متمایز سازمان‌های اثربخش می‌باشند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵). در این راستا مفاهیم مهمی مثل سرمایه انسانی، مدیریت استعداد و کارکنان دانشی مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته‌اند. این در حالی است که بررسی‌ها بیانگر این است که در سال‌های گذشته تعداد قابل توجهی از استعدادها کشور را ترک کرده‌اند. لذا، به دلایل زیر، نظام مطلوب برای مدیریت استعدادها، سازمان‌ها، زیرسیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی آن اهمیت مضاعفی می‌یابد:

۱. در حال حاضر اغلب سازمان‌ها به این مسئله مبتلا هستند و علاوه بر مدیران، تعداد زیادی از واحدهای سازمانی مانند سامانه جامع منابع انسانی، امور کارکنان، تأمین منابع انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی را در بر گرفته است. این امر بیانگر گستره مسئله است.

۲. طراحی یک نظام مطلوب می‌تواند چشم‌انداز در حوزه استعدادها را روشن سازد و نقشه راهی برای مدیریت "توسعه و نگهداشت" این سرمایه باشد.

همچنین مدیریت استعداد به‌عنوان مجموعه‌ای از فرایندهای طراحی شده است تا تضمین نماید که کارکنان در شغل‌های موجود در سازمان به‌طور مناسب گردش می‌کنند. به‌عبارت‌دیگر، شخص مناسب در زمان مناسب در شغل مناسب باشد. اهمیت این موضوع به‌اندازه‌ای است که امروزه در تمام دنیا موضوع استعداد کارکنان و تلاش برای افزایش دانش مهارت کارکنان به‌عنوان سرلوحه افکار و فرهنگ کاری دولت‌مردان و مدیران عالی قرار گرفته است و سعی در ترویج فرهنگ مدیریت استعدادهای سازمانی در بین جامعه خودشان دارند (فرزین و همکاران، ۱۳۹۵).

هنوز، شرکت‌های زیادی برای استخدام نیروی جدید از این روند کاری پیروی نمی‌کنند، اما اگر به مدیریت استعداد در جایگاه شایسته آن توجهی نشود، احتمالاً فرایند استخدام به صورت انفعالی و صرفاً از سر احتیاج خواهد بود. علت اینکه چرا کارفرمایان رویکردی انفعالی به استخدام نیروی جدید و منابع انسانی دارند تا حدودی قابل درک است. پیدا کردن نیروی جدید برای جایگاه‌های اصلی شرکت، به‌خودی‌خود شما را تحت فشار قرار می‌دهد و به نظر می‌رسد با وجود آن، دیگر زمانی برای طراحی پروسه کلیدی و طولانی‌مدت برای روند استخدام برایتان باقی نمی‌ماند. امروزه برای استخدام تمام منابع انسانی مناسب، یک ماه کامل زمان لازم است، اما اگر برنامه‌ای مناسب برای مدیریت استعداد وجود داشته باشد، می‌توان با اضطراب کمتر و موفقیت بیشتری این کار را انجام داد (عاکفیان و رشیدی، ۱۳۹۶).

در جهان امروز روند مدیریت استعداد، روبه‌گسترش است. مثلاً در آمریکا میانگین ماندگاری افراد در شغل خود ۴/۴ است. در نتیجه نگاه‌داشتن نیروهای کار در شغل خود در جایگاه پایینی قرار دارد. این در حالی است که استخدام کارکنان جدید در حال افزایش است. با این اوصاف، مدیریت استعداد هم در این راستا در حال تغییر است. در نتیجه سرعت و کیفیت استخدام باید پیشرفت کند تا خدمات سازمان برای مشتریان جذاب‌تر و محبوب‌تر باشد و روند استخدام سریع‌تر انجام گیرد. با این وصف یکی از عوامل مهم در این مورد مشارکت کارکنان است. همچنین در دنیای امروز یافتن نیروی کار مستعد و خلاق و دارای مهارت‌های کاری بسیار مشکل‌تر از گذشته است که در این میان یکی از رویکردهای مدیریت استعداد حفظ و نگهداری کارمندان مستعد و کارا است.

### پیشینه پژوهش

عاکفیان و رشیدی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «نظام مطلوب

پست‌های اصلی و کلیدی که منجر به مزیت رقابتی با دوام برای سازمان شده و نیز توسعه نیروی کار با پتانسیل بالا را سبب می‌شود. همچنین استعداد به‌عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌های فرد شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه معرفی شده است (مهدوی و بهرامی، ۱۳۹۷). این فرآیندها و برنامه، مدیران را قادر می‌کند با سرمایه‌گذاری بلندمدت در زمینه پرورش استعدادهای افراد و آموزش مهارت‌های لازم به آنان، در فرایند یافتن نیروی کار متخصص سریع‌تر و موفق‌تر عمل کنند و در زمان خود نیز صرفه‌جویی کنند. علت این است که تعداد متقاضیان در مشاغل گوناگون زیاد است، اما مهارت‌های این افراد بعضاً با فرصت‌های شغلی موجود در سازمان‌ها متناسب نیست. برنامه جامع مدیریت استعداد می‌تواند به‌نفع هر دو گروه باشد: هم متقاضیان مشاغل و هم سازمان‌هایی که به دنبال نیروی جدید برای استخدام هستند. بی‌تردید یکی از بهترین زمان‌ها برای مدیریت استعداد، همین روزهاست، چون این روزها فرایند استخدام نیروی کار به‌مراتب از نگاه‌داشتن کارمندان خوب دشوارتر شده است. بنابراین، مدیریت استعداد یعنی داشتن راهبردی برای استخدام با خطمشی ثابت که کارکنان خوب را به شرکت بیاورد و با ایجاد تجربه‌ای عالی به رشد و پیشرفت آن‌ها کمک کند. مدیریت استعداد عبارت است از انجام این مراحل در راستای اهداف شرکت: روند استخدام نیروی جدید، نگاه‌داشتن و پرورش نیروهای کار مستعد و مناسب و فعال نگاه‌داشتن آن‌ها. مدیریت استعداد یعنی توانایی مدیریت تجربه‌ای که کارکنان یکی پس از دیگری در محیط کار خواهند داشت، به همان روش مدیریت مشتریان شرکت (حسینی و همکاران، ۱۳۹۵).

مدیریت استعدادهای با نظام موجود منابع انسانی سنتی متفاوت است، اگرچه شباهت‌هایی نیز دارد. هر دو، قرار دادن افراد مناسب در نقش‌های مناسب را ابزار مهمی برای یکپارچه کردن فعالیت‌های کارکنان و اهداف سازمان مثل توسعه فردی می‌دانند. هر دو وظیفه دارند کارکنان را جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری کنند. بسیاری از اصول و عملکردهای مدیریت استعدادهای هم معنای اجزای مختلف مدیریت منابع انسانی (مثل استخدام، انتخاب، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، توسعه و برنامه‌ریزی جانشینی) است. تفاوت مدیریت استعدادهای با نظام موجود منابع انسانی، نگاه ویژه مدیریت استعدادهای به توسعه و نگهداشت این سرمایه است. مدیریت سرمایه انسانی برتر، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادهای به‌منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (عاکفیان و رشیدی، ۱۳۹۶).

است. این پژوهش از نظر هدف، پژوهش کاربردی است که با مورد پژوهی و مطالعه روند انجام گرفته است.

روش جمع‌آوری داده‌ها روش دلفی است که در این راستا از ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده که پانل دلفی شامل ۲ نفر از نخبگان علمی و ۸ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی بودند که برای انتخاب خبره‌ها سعی شد تا از افرادی که دارای تحصیلات عالی در زمینه مدیریت منابع انسانی و مدیریت دولتی و یا افراد دارای تجربه در این زمینه استفاده شود. افراد نمونه براساس روش نمونه‌گیری از نوع قضاوتی و هدفمند و در دسترس انتخاب شدند. در پژوهش حاضر در ابتدا روندها و رویدادهای اصلی و سپس پیشران‌های کلیدی و مهم مؤثر بر مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی با روش دلفی و مصاحبه شناسایی شدند.

ماتریس‌های تأثیر، تحلیل ساختاری و تحلیل تأثیرات متقابل، از مله مهم‌ترین ابزارهای آینده‌پژوهی محسوب می‌شوند و از جمله روش‌هایی هستند که چگونگی و کیفیت روابط بین متغیرها، روندها و رویدادها را مورد ارزیابی قرار داده و برای شناسایی روابط میان روندها، متغیرها و رفتارها مفید هستند که در این پژوهش هم این ابزارها و روش‌ها مورد استفاده قرار گرفتند.

ساختار روابط از طریق سلسله‌مراتب عوامل و براساس تأثیری که هر عامل بر بقیه عوامل دارد و تأثیری که هر عامل از بقیه عوامل می‌پذیرد، بیان می‌شود. بدین ترتیب در مرحله اول فهرست عوامل مهم مشخص می‌شود و در مرحله بعدی، مرتبط ساختن و توصیف روابط بین متغیرها با استفاده از قضاوت کارشناسان انجام می‌گیرد که بیانگر اثر هر متغیر بر متغیر دیگری است و در آخرین مرحله، متغیرهای اصلی و عوامل کلیدی برای تکامل سیستم شناسایی می‌شوند.

مطابق با این روش طیف گسترده‌ای از داده‌ها در دست آینده‌پژوه قرار می‌گیرد که آینده‌پژوه لازم است درباره همه پیشامدهای بحران تفکر کند و کلیه احتمالات پیش از وقوع بحران را موردسنجش قرار دهد. این مرحله با ترسیم و تحلیل ارتباطات صورت می‌گیرد که به معنای ترسیم تمامی آینده‌های ممکن است حتی با اینکه احتمال دارد یک درصد اتفاق بیافتد و سپس شناسایی و شناخت روندها و رویدادهاست که در گذشته و حال رخ داده است. بعد از آن تأثیر رویدادها و روندها بر پایه ماتریس‌های اثرات انجام می‌گیرد (طباطبایی و نورانی، ۱۳۹۸). در مرحله بعد که ترسیم چشم‌انداز و تعیین حوزه‌های هدف است ضمن تعریف افق برنامه‌ریزی، اهداف آرمانی برنامه‌ریزی برای منطقه مورد مطالعه متناسب با ویژگی‌ها و توانمندی‌ها

مدیریت استعداد در سازمان‌ها، زیرسیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی» با استفاده از مباحث نظری و نتایج جلسات گروه کانونی یک نظام مطلوب برای مدیریت استعدادها و زیرسیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی آن طراحی کردند. طبق این مدل دو سیستم توسعه و نگهداشت با شش زیرسیستم مرتبط در نظر گرفته شده است.

غفاری و همکارانش (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی» به اکتشاف و تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان‌ها پرداختند.

داوودی و همکارانش (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و پیشران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی» با استفاده از تکنیک تحلیل اثرات متقاطع در آینده‌پژوهی و با استفاده از نرم‌افزار میک مک، مؤلفه‌ها استخراج شده، تجزیه و تحلیل و ضمن بررسی و تبیین ارتباط، پیشران‌ها در قالب چند متغیر دسته بندی شدند و در انتها براساس نتایج حاصله و اولویت بندی صورت گرفته، راهکارهای اجرایی جهت نهادینه کردن فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان ارائه کردند.

آلتینز و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت استعداد بر اعتماد سازمانی» یک مطالعه زمینه‌ای؛ به این نتیجه دست یافتند که مدیریت صحیح استعداد بر اعتماد سازمانی تأثیر داشته و منجر به ارتقای عملکرد سازمانی خواهد شد.

## روش‌شناسی پژوهش

ساختار پژوهش حاضر مبتنی بر روش امتداد حال به آینده جهت ساخت آینده است. آینده‌های محتمل در فرآیندی از دل طیفی وسیع از روندها کشف می‌شوند (موسوی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴). این پژوهش با به‌کارگیری روش روندپژوهی که یکی از روش‌های آینده‌پژوهی و کیفی است، انجام شده است. انتخاب بین یک روش پژوهش کیفی یا کمی بستگی به عوامل متعددی دارد. مهم‌ترین علت تعیین‌کننده، ماهیت موضوع، مشکل مورد مطالعه و تجربه پژوهشگر است. همچنین برخی از انواع روش‌های پژوهش کیفی می‌توانند اطلاعات عمیق و دقیقی را در خصوص پدیده‌ها، رفتارها و سازمان‌های پیچیده ارائه کنند. کسب این‌گونه اطلاعات از راه پژوهش‌های کمی به‌راحتی امکان‌پذیر نیست. در این پژوهش هم با توجه به عوامل ذکر شده از روش کیفی و روندپژوهی استفاده شده

### عدم شایسته‌سالاری

بررسی شایستگی افراد و قرار دادن آن‌ها در جایگاه مناسب و براساس توانمندی‌ها و ظرفیت‌های‌شان از مهم‌ترین ضرورت‌های مدیریت یک سازمان است. زمانی که مهم‌ترین کار هر سازمانی جذب نیروی انسانی شایسته و قرار دادن آن‌ها در جایگاه اصلی‌شان باشد و از این نظر بین سازمان‌های مختلف رقابتی سالم برقرار باشد می‌توان انتظار توسعه و پیشرفت آن جامعه را داشت. متأسفانه در کشور ما در موارد زیادی ملاک شایستگی در رتبه‌های بعدی مدنظر قرار می‌گیرد. در سازمان‌های مختلف کشور ژاپن کسانی به رده‌های بالا و عالی مدیریتی می‌رسند که دست کم ۲۵ سال سابقه داشته باشند و رده‌های پایین‌تر مدیریتی را طی کرده باشند (مهدوی و بهرامی، ۱۳۹۷). به گفته کارشناسان ارتقا و انتصاب‌های قومیتی و نژادی باعث بروز پدیده زشتی به نام «مدیریت اتوبوسی» در کشور شده است. در این نوع مدیریت یک مدیر یا مقام مسئول با یک اتوبوس از اقوام و آشنایان خود می‌آید و وقتی هم برکنار می‌شود به صورت اتوبوسی سازمان مربوطه را ترک می‌کند. متأسفانه بخشی از نظام مدیریتی کشور از این بیماری قوم-گرایی و خویشاوندسالاری رنج می‌برد که نیازمند اصلاح و ترمیم است. متخصصان امر بر این باورند که این بیماری ریشه تاریخی داشته و به اقتصاد نفتی و دولتی باز می‌گردد. از آنجایی که در طی یک‌صد سال اخیر و با اکتشاف و استخراج نفت اقتصاد کشور به این ماده خدادادی وابسته شد و دولت تصدی آن را بر عهده گرفت سهم شدن در ثروت ملی بیشتر از راه نزدیک شدن به مرکز قدرت امکان‌پذیر بود تا تکیه بر شایستگی‌های فردی. به همین سبب افراد همواره سعی داشته‌اند تا به انحای مختلف به دولت وصل گردند (قیم، ۱۳۹۷). این امر به صورت یک سنت و فرهنگ در آمده است و چنانچه مدیری بخواهد برخلاف آن عمل کند و اطرافیان و آشنایان خود را به سبب عدم شایستگی در مناسب مختلف قرار ندهد از سوی آن‌ها ترد خواهد شد. بنابراین، می‌توان گفت که عدم شایسته‌سالاری تا حدود زیادی در فرهنگ و تاریخ جامعه ما ریشه دوانده و مبارزه با آن و بازگشتن به قانون و شایسته-سالاری در کنار اقدامات قانونی، نیازمند کار فرهنگی است.

### طراحی مدل جامعی از مدیریت استعداد برای سازمان-های دولتی

سازمان‌ها نیازمند طراحی، استقرار و راه‌اندازی یک سیستم نوین و همه‌جانبه برای همه ابعاد مدیریت استعداد از جمله جذب و شناسایی استعدادهای برتر، ارزیابی، آموزش و بهسازی، حفظ و

مشخص می‌شود و حوزه‌های هدف نیز در افق آینده به صورت مشخص تبیین می‌شود و به عبارت دیگر، شناخت وضع موجود و شناخت آینده‌های ممکن، محتمل و باورنکردنی اضلاع مثلثی هستند که ترسیم چشم‌انداز را ممکن می‌سازد. در ترسیم چشم-انداز، سه سطح آینده‌های ممکن، آینده‌های باورکردنی و آینده-های محتمل ارزیابی می‌شوند و سناریوی مطلوب انتخاب می-شود (مقیم، ۱۳۹۴). بدین ترتیب سناریوهای مختلف مطلوب، نامطلوب، قابل تحمل و مرجح شناسایی شده و تجویزات لازم جهت وقوع یا عدم وقوع سناریوها در نظر گرفته می‌شود (همان).

### یافته‌های پژوهش

#### شناسایی روندها و رویدادها

در پژوهش حاضر در ابتدا روندها و رویدادهای اصلی و سپس پیشران‌های کلیدی و مهم مؤثر بر مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی با روش دلفی و مصاحبه شناسایی شدند. بدین ترتیب در نهایت ۶ روند اصلی و ۶ رویداد اصلی و مهم مورد تأیید قرار گرفت. در گام بعدی هم با تشکیل ماتریس تأثیرات متقابل، اثرات این روندها و رویدادها بر همدیگر تحلیل شده و در نهایت ۵ پیشران کلیدی بر مبنای این تأثیرات شناسایی شدند و در نهایت، بر اساس این پیشران‌های کلیدی سناریوهای مختلف ارائه شد. در ادامه این مراحل به ترتیب ذکر می‌شوند.

### روندهای فعلی

#### نداشتن استراتژی مدیریت استعدادها

مدیریت استعداد استراتژی تجاری مهم برای توسعه است. امروزه شرکت‌ها و سازمان‌های مطرح و معروف در سراسر جهان برای استخدام کردن شرایط و معیارهای خاص خودشان را دارند که صد البته این معیارها در پیشرفت هرچه بهترشان تأثیر بسزایی دارند. در ایران نیز چندی است سازمان‌ها و ادارات دولتی به منظور تأمین نیروی انسانی موردنیاز موظف به اعلام تعداد نیروی موردنیاز به سازمان استخدامی کشور شده‌اند که از طریق آزمون و داشتن شرایط عمومی و اختصاصی و در صورت کسب شایستگی‌های لازم افراد موردنیاز جذب می‌شوند. متأسفانه برخی از دستگاه‌ها همچنان از طریق اعمال برخی نفوذها نیرو جذب می‌کنند و خلأ استراتژی مدیریت استعداد در جهت جلوگیری از ورود افراد نالایق در سازمان‌های دولتی ایران به شدت احساس می‌شود.



نگهداری و به‌کارگیری آن‌ها هستند؛ چرا که داشتن نیروی انسانی مستعد و نخبه امروزه برای سازمان به‌عنوان یک مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است. متأسفانه نبود مدل جامع برای هر سازمان باعث بی‌انگیزگی کارکنان شده است و باعث خروج استعدادها از سازمان‌ها می‌شود.

### امکانات متنوع سازمان‌ها و دانشگاه‌های خارج کشور با اعطای امکانات رفاهی

از میان کشورهایی که به دلیل در اختیار گذاشتن امکانات پژوهشی و رفاهی به صاحبان اندیشه، بیشترین نخبگان ایرانی را به خود جذب کرده‌اند، آمریکا و کانادا به ترتیب رتبه نخست و دوم را از آن خود کرده‌اند. به تدریج و با پیشرفت حیرت‌آور فناوری برخی کشورها از یک‌سو و عقب‌ماندگی بسیاری از کشورها از سوی دیگر و در نتیجه، پیشرفت فناوری در رشته‌های گوناگون علوم و فراهم بودن وسایل و ابزارهای پژوهش و پژوهش و نیز آماده بودن شرایط زندگی و دستمزد مناسب در این کشورها، موجب شد که افراد متخصص و ماهر، فرهیخته و کارآموده از سراسر جهان به این کشور سرازیر شوند. از طرف دیگر شرایط اقتصادی و فرصت اشتغال پایین در ایران موجب شده است پدیده فرار مغزها به معضلی برای آن تبدیل شده و هشدار تلقی شد. چرا که خروج نخبگان و مدیریت نکردن استعدادها باعث خالی شدن کشور از ژن‌های باهوش خواهد شد (رضاییان و سلطانی، ۱۳۹۵).

### عدم استفاده بهینه از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی و توانایی‌های افراد مستعد

نتایج مطالعات مربوط به بهترین شرکت‌های جهان نشان داده است که نظام جداگانه‌ای برای جذب سرمایه انسانی برتر (مشابه سازمان‌های ما) ندارند و اساساً می‌کوشند همه منابع انسانی جذب شده بهترین باشند. پس از شروع به کار این افراد، شرکت‌ها از نظام مدیریت سرمایه انسانی برتر برای شناسایی و تعالی و نگهداشت «سرمایه انسانی موجود» استفاده می‌کنند. سیاست سازمان‌های کشور از سال ۱۳۷۹ تاکنون جذب استعدادها از بیرون سازمان بوده است، در حالی که شناسایی و توسعه و نگهداشت «سرمایه انسانی موجود» از درون سازمان و ارتقای آن، از لحاظ کاهش هزینه به‌کارگیری نیروی جدید، انرژی، عدم اتلاف وقت جهت انجام کار (مدت زمان سپری شده برای حضور در محل کار از زمان پذیرش نهایی) و خوگرفتن پرسنل جدید الاستخدام با مقررات سازمان می‌تواند مطلوب‌تر واقع شد.

### الگوی مناسب اشتغال

هرچند سازمان امور اداری و استخدامی کشور با جذب اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های تابعه وزارت علوم، تحقیقات و فناوری موافق است و معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان امور اداری و استخدامی کشور اعلام کرده محدودیتی در این زمینه وجود ندارد، اما جایابی شغلی برای نخبگان متقاضی بازگشت و فارغ‌التحصیلان بیکار داخلی با ادامه روند کنونی و اجرای برنامه‌های سنتی ممکن نخواهد بود. چرا که از طرفی ظرفیت محدودی در سازمان‌های دولتی و حتی خصوصی برای اشتغال افراد وجود دارد و از سوی دیگر، دانش‌آموختگان تحصیلات تکمیلی حاضر به پذیرش هر پیشنهاد شغلی نیستند و به همین دلیل دایره انتخاب محدودتر می‌شود. در چنین شرایطی، نیاز به اکوسیستم نوآوری و فناوری بیش از پیش احساس می‌شود؛ اکوسیستمی که با توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان شکل می‌گیرد. وقتی معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، طرح حمایت از بازگشت نخبگان را اجرایی می‌کند، برای مثال باید بازار کارهای استارت‌آپی را تقویت کرده و مورد حمایت جدی قرار دهد (تسلیمی مقدم و زارعیان، ۱۳۹۵).

### رویدادهای فعلی

#### خروج استعدادها

ایران از نظر خروج استعدادها و فرار مغزها در صدر کشورهای جهان قرار دارد. طبق آمار صندوق بین‌المللی پول، سالانه چند هزار نفر از ایرانیان تحصیل کرده برای خروج از ایران اقدام می‌کنند و این معضل در اظهارنظرهای معاون علمی و فناوری ریاست جمهوری هم به چشم می‌خورد (رافت، ۱۳۹۵). البته اظهارنظرهای افراد مسئول به‌عنوان متولی نهاد مرتبط با ورود و خروج نخبگان از درجه اعتبار بیشتری برخوردار است؛ اما با وجود این، هیچ‌گاه آمارهایی در این زمینه به شکل رسمی منتشر نشده است. همان‌طور که بیان شد خروج نخبگان و مدیریت نکردن استعدادها باعث خالی شدن کشور از ژن‌های باهوش خواهد شد.

### تضعیف اقتصادی شدید ایران و کاهش ارزش پول ملی

#### ایران بر اثر تحریم‌ها

اقتصاد ایران بنابه دلایل مختلف سیاسی و خصومت آمریکا و همکاری کشورهای اروپایی با آن دچار نوسانات شدید شد و

گیرد، شدیداً با متخلفان برخورد می‌شود. باید به این مهم که عدالت شغلی را به دنبال می‌آورد توجه شود. اینکه مدام تأکید می‌شود که در استخدام نباید به مواردی مثل جنسیت و... توجه کرد و به‌کارگیری نیروی کار باید براساس تخصص، مهارت، مدارک تحصیلی و در یک کلام شایسته‌سالاری باشد به این دلیل است که هم عدالت رعایت شود و هم بهره‌وری بالا برود (رضاییان و سلطانی، ۱۳۹۵).

### بازگشت نخبگان به کشور

چند سالی است بازگشت نخبگان به یکی از دغدغه‌های جدی وزارت علوم و معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری تبدیل شده است. اما مسئولان آموزش عالی در حالی از تسهیل روند بازگشت و جذب نخبگان سخن می‌گویند که آمار رسمی از تعداد نخبگان و حتی تحصیل‌کردگان خارج از کشور در دست نیست و بین آمارهای مراجع رسمی نیز اختلافات بسیاری وجود دارد. نخستین بار طرح حمایت از بازگشت نخبگان به شکل سیستماتیک در سال ۹۴ توسط معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری به صورت رسمی اعلام و برای بازگشت ۱۰۰ نخبه در سال برنامه‌ریزی شد. اما برنامه‌ریزی‌ها و طرح‌ها پراکنده بوده و نتایج مثبت و حتی مشخصی نداشته است. طرح حمایت از بازگشت نخبگان از چهار سال گذشته اجرایی شده و در تازه‌ترین آمار رسمی که معاونت نوآوری و تجاری‌سازی فناوری معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری در صدوسومین جلسه کمیسیون نخبگان و آینده‌نگاری علم و نوآوری دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی ارائه داده، بازگشت ۱۱۳۶ نخبه ایرانی به کشور گزارش شده است. معاون توسعه مدیریت و منابع بنیاد ملی نخبگان هم ۶ شهریورماه ۹۷ اعلام کرد در سه سال گذشته ۱۴۰۰ نفر از نخبه‌های ایرانی مشغول به تحصیل در دانشگاه‌های خارج، به کشور بازگشته‌اند. با وجود این، نه آمار ورود و خروج نخبگان و حتی افراد با قصد ادامه تحصیل در خارج از کشور به دست نهادی رسمی جمع‌آوری و منتشر می‌شود و نه سازوکار سودمند و مؤثری برای شناسایی و سامان‌بخشی نخبه‌های مهاجر ایجاد شده است؛ چرا که تنها سه روز بعد معاون علمی و فناوری رئیس‌جمهور و رئیس بنیاد ملی نخبگان آمار ۱۰۲۰ نفری ارائه داد! درواقع، باز هم وزارت علوم و بنیاد ملی نخبگان اقدامی اثرگذار برای کمک به تسریع روند بازگشت و جذب نخبگان انجام نداده‌اند (موسوی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴).

### اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان

سند راهبردی کشور در امور نخبگان، مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی و اجرایی‌سازی آن همواره یکی از تأکیدات مقام

ارزش پول ملی ایران به‌شدت کاهش یافته است (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹). هم‌چنین تحریم‌های نفتی و دارایی ایران از دوره کارتر تاکنون و بازگشت تحریم‌های لغو شده هسته‌ای به دست دونالد ترامپ مثال‌هایی در این مورد هست که باعث شرایط بد اقتصادی در ایران و کمبود امکانات پژوهشی و رفاهی برای نخبگان کشور شده است.

### همراهی نکردن مدیران ارشد سازمان‌ها

مطالعات نشان داده‌اند که سازمانی که بر روی استعدادهايش سرمایه‌گذاری می‌کند، از عملکرد بالایی برخوردار بوده و استعدادها باعث ارزش‌آفرینی برای سازمان می‌شوند. هم‌چنین انتظارات کارکنان به‌طور مداوم در حال تغییر است و افراد مستعد به‌طور فزاینده‌ای علاقه‌مند به انجام کار معنی‌دار و چالش‌برانگیزند که به‌شدت به همراهی مدیران ارشد سازمان‌ها وابسته است. نمونه بارز آن در ایران همراهی مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان است که در اکثر سازمان‌ها مدیران ارشد سازمان‌ها با استعدادهای سازمان همراهی نمی‌کنند (شفیعی نیک‌آبادی و توانگر، ۱۳۹۴).

### وجود تبعیض و به‌هدر رفتن استعدادها

وجود فرهنگ غلط «مدیریت اتوبوسی» باعث به‌هدر رفتن استعدادها در سازمان‌های ایران به خصوص سازمان‌های دولتی شده است که این فرهنگ باید با به‌کارگیری راهکارهای مناسب از طریق سازمان‌ها از اذهان عمومی برداشته شود و این فرهنگ همان‌گونه که بیان شد ریشه در تاریخ ایران دارد و باید ریشه آن از درون خانواده‌ها برکنده شود. هم‌چنین به گزارش کارگر نیوز؛ وقتی از آزمون استخدام سخن به میان می‌آید، معمولاً ذهن ما به سمت آزمون‌های استخدامی دولتی می‌رود. با وجود اینکه استخدام‌ها در بخش دولتی در سال‌های اخیر بسیار کم شده و در حال حاضر سالانه کمتر از ۱۰۰ هزار نفر از طریق آزمون شغل دولتی می‌گیرند، اما همچنان این آزمون‌ها با ضوابطی مشخص برگزار می‌شوند. درباره رعایت قانون و عدالت در آزمون‌های دولتی حرف بسیار است. خیلی‌ها عنوان می‌کنند سازمان‌های دولتی به انحای مختلف از قانون تمکین نمی‌کنند. درواقع، سهمیه داشتن و نداشتن در استخدام دولتی خود مسئله پیچیده و جنجال‌آفرینی است. براساس قانون هرگونه تبعیض در استخدام نیروی کار خلاف است و باید با آن برخورد شود، اما عملاً چنین اتفاقی نمی‌افتد و به نظر می‌رسد اراده‌ای برای رفع این تبعیض‌ها وجود ندارد. در بسیاری کشورها اگر این اقدام خلاف صورت

## تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده با

### استفاده از ماتریس تأثیر متقابل

در این مرحله از روش تحلیل ساختاری برای تحلیل تأثیرات متقابل استفاده شد. بدین ترتیب که افراد پانل دلفی با استفاده از یک ماتریس با ابعاد ۶\*۶ قضاوت خود را در مورد تأثیر هریک از عوامل مندرج در سطر، بر عوامل که در ستون درج شده بودند را در قالب اعداد ۰ تا ۳ بیان کردند که در نرم‌افزار میک‌مک هم همین اعداد تعریف شده‌اند. تفسیر هر کدام از اعداد در نرم‌افزار میک‌مک به این ترتیب است که ۰=بدون تأثیر، ۱=تأثیر کم، ۲=تأثیر متوسط و ۳=تأثیر زیاد است. با گرفتن نظرات خبرگان، اجماع نظرات آن‌ها درباره رابطه هر متغیر مشخص شد و در ادامه ماتریس تحلیل اثرات متقابل تکمیل شده است.

بنابراین، بعد از شناسایی روندها و رویدادهای مهم در مدیریت استعداد در آینده، در این مرحله بایستی تأثیر و تأثر این روندها و رویدادها با یکدیگر مورد بررسی قرار گیرند که نتایج تأثیر روندها بر رویدادها بر مبنای منطق نرم‌افزار میک‌مک ذکر شده و در ادامه در جداول ۱ اشاره شده است.

معظم رهبری است. این سند برای کل کشور است و نه فقط برای بنیاد ملی نخبگان. برای نیل به اهداف تعیین شده در حوزه نخبگان و تحقق فرمایشات رهبر معظم انقلاب در این حوزه، توجه به سند راهبردی کشور در امور نخبگان و انجام امور بر مبنای آن، یکی از ملزوماتی است که همه دستگاه‌های ذی‌ربط حتی بنیاد ملی نخبگان و شورای عالی انقلاب فرهنگی باید به آن عمل کنند. علاوه بر آن، دستگاه‌ها باید بدانند عمل بر مبنای محورهای این سند، نه تنها اقدامی اضافه بر کارهای سازمانی آن‌ها نیست بلکه در جهت ارتقا و توسعه سازمان‌ها و دستگاه‌های مربوطه در مسیر انجام رسالت‌های ذاتی است. این سند راهبردی به دلیل تغییر شرایط و به وجود آمدن چالش‌ها و موضوعات جدید در حوزه نخبگان، بعضاً نیاز به اصلاح این سند حس می‌شود اما این نکته نباید به معنی متوقف شدن روند اجرایی‌سازی آن باشد. در واقع، تأخیر در اجرایی‌سازی سند راهبردی کشور در امور نخبگان به بهانه بازنگری آن، روند حرکتی کشور در مسیر نخبگان را متوقف می‌کند (فرزین و همکاران، ۱۳۹۵).

جدول ۱. تأثیر روندها بر رویدادها

Table 1. Impact of Trends on Events

رتبه	شماره	روند	تأثیر مستقیم و مثبت بر رویداد	تأثیر مستقیم و منفی بر رویداد	تأثیر غیرمستقیم بر رویداد
۱	۲	عدم شایسته‌سالاری	۸	۶	۳
۲	۵	عدم استفاده بهینه از منابع فکری و توان ذهنی	۸	۳	۲
۳	۱	نداشتن استراتژی مدیریت استعدادها	۵	۵	۳
۴	۴	امکانات متنوع سازمان‌ها و دانشگاه‌های خارج	۴	۵	۳
۵	۶	نبود الگوی مناسب اشتغال	۷	۲	۲
۶	۳	طراحی مدلی جامع از مدیریت استعداد	۳	۴	۶

همچنین نتایج تأثیر رویدادها بر روندها بر مبنای منطق نرم‌افزار میک‌مک ذکر شده و در جداول ۲ اشاره شده است.

جدول ۲. تأثیر رویدادها بر روندها

Table 2. Impact of Events on Trends

رتبه	شماره	رویداد	تأثیر مستقیم و مثبت بر روند	تأثیر مستقیم و منفی بر روند	تأثیر غیرمستقیم بر روند
۱	۶	اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان	۳	۵	-
۲	۴	وجود تبعیض و به هدر رفتن استعدادها	۵	۲	۱
۳	۳	همراهی نکردن مدیران ارشد سازمان‌ها	۴	۱	-
۴	۲	تضعیف اقتصادی شدید ایران	۳	۱	۱
۵	۱	خروج استعدادها	۳	۱	-
۶	۵	بازگشت نخبگان به کشور	۱	۲	-

مورد توجه قرار می‌گیرد. اگر این دو روند برابر بود، رویدادی اولویت می‌یابد که عدم انطباق کمتری با سایر رویدادها (تأثیر منفی کمتر) داشته باشد. بعد از اولویت‌دهی، دسته‌بندی نهایی رویدادها براساس میانگین رتبه آن‌ها در مراحل قبلی برون‌یابی یعنی تأثیر رویدادها بر روندها و تأثیر رویدادها بر یکدیگر صورت می‌پذیرد. بدین ترتیب هراندازه که عدد میانگین به دست آمده از رتبه رویداد کمتر باشد آن رویداد رتبه بهتری را کسب می‌کند. نتایج ارائه شده در جدول ۳ بیانگر این اقدامات است.

همچنین در این پژوهش برای رتبه‌بندی روندها از بیشترین تأثیر مستقیم مثبت و منفی استفاده شده است و در صورت تساوی، آن روندی که تأثیر غیرمستقیم بیشتری داشته باشد در رتبه‌بندی در اولویت بهتری قرار می‌گیرد، با این اقدام مشخص می‌شود که ارتباط روندها با رویدادها به صورت مستقیم چگونه است؟ و در ضمن مشخص می‌شود که این ارتباط به صورت غیرمستقیم چگونه است؟ همچنین رتبه‌بندی براساس انطباق و مطابقت رویداد با روندهای قبلی است. بنابراین، برای اولویت‌دهی به رویدادها، تأثیر مستقیم و مثبت رویداد با روند

جدول ۳. رتبه‌بندی نهایی رویدادها

Table 3. Final Ranking of Events

رتبه	شماره رویداد	رویداد	میانگین رتبه
۱	۴	وجود تبعیض و به هدر رفتن استعدادها	۲
۲	۶	اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان	۳
۳	۲	تضعیف اقتصادی شدید ایران	۴
۴	۵	بازگشت نخبگان به کشور	۵
۵	۳	همراهی نکردن مدیران ارشد سازمان‌ها	۶/۵
۶	۱	خروج استعدادها	۷

کلیدی استفاده کرد. بنابراین، در این پژوهش به ۵ پیشران کلیدی مهم می‌رسیم که از تعامل این روندها و رویدادهای مهم به دست آمده‌اند:

### پیشران‌های کلیدی

با بررسی روندها و رویدادها شناسایی شده، پیشران‌های این پژوهش مشخص می‌شوند. بدین ترتیب برای مشخص کردن و دستیابی به آینده‌های محتمل می‌توان از این پیشران‌های

جدول ۴. پیشران‌های کلیدی

Table 4. Key Drivers

شماره رویدادها	شماره روندها	پیشران کلیدی	حالت اول	حالت دوم
۳ و ۶	۵ و ۲	مدیریت استعداد توسط مدیران ارشد	مطلوب	نامطلوب
۵ و ۶	۱ و ۲ و ۶	به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان	همراهی مدیران	عدم همراهی مدیران
۳ و ۴	۶ و ۲	اقدامات راهبردی ایجاد فرهنگ شایسته‌سالاری	فرهنگ شایسته‌سالاری	وجود مقاومت در برابر فرهنگ شایسته‌سالاری
۳ و ۵ و ۶	۱ و ۳ و ۵ و ۶	اقدامات ترغیبی از سوی دولت در جهت استعدادها	اقدامات انگیزشی دولت	عدم اقدامات انگیزشی
۱ و ۲	۵ و ۴ و ۲	آستانه تحمل نخبگان در برابر ناعدالتی‌ها	خویش‌داری	خروج از سازمان و کشور

### آینده‌های محتمل

از کنار هم قرار دادن پیش‌بینی‌های کلیدی شناسایی شده با توجه به همپوشانی که نسبت به یکدیگر دارند، آینده‌های محتمل استخراج شده‌اند:

۱. عدم مدیریت استعداد توسط مدیران ارشد، اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان و استعدادها، همراهی مدیران ارشد.

آینده محتمل: ادامه این شرایط باعث تنش بین استعدادها و مدیران شده و مقاومت استعدادها همچنان ادامه خواهد یافت.

۲. عدم مدیریت استعداد توسط مدیران ارشد، اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان و استعدادها، عدم همراهی مدیران ارشد.

آینده محتمل: ادامه شرایط برای افراد با استعداد در سازمان‌ها ناممکن و باعث خروج آن‌ها خواهد شد.

۳. عدم طراحی مدل جامع مدیریت استعداد، الگوی مناسب اشتغال، شایسته‌سالاری، مدیریت مطلوب استعدادها توسط مدیران ارشد.

آینده محتمل: بازگشت نخبگان به کشور، توسعه اقتصادی الگوی مناسب اشتغال، فرهنگ‌سازی شایسته‌سالاری، اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان، عدم مقاومت مدیران ارشد.

آینده محتمل: ایجاد فرهنگ شایسته‌سالاری و استفاده بهینه از استعدادها

۵. تضعیف شدید اقتصادی ایران، وجود تبعیض و به هدر رفتن استعدادها، عدم شایسته‌سالاری، نداشتن استراتژی مدیریت استعدادها، خویشتن‌داری نخبگان.

آینده محتمل: تصویب سند راهبردی جدید نخبگان و به‌کارگیری در همه ارگان‌ها.

۶. تضعیف شدید اقتصادی ایران، وجود تبعیض و به هدر رفتن استعدادها، عدم شایسته‌سالاری، نداشتن استراتژی مدیریت استعدادها، عدم خویشتن‌داری استعدادها.

آینده محتمل: ایجاد تنش در نخبگان، خروج از سازمان‌ها، عدم رشد اقتصادی و سیاسی، فرار مغزها، عدم استفاده بهینه و ظرفیت بالقوه انسانی.

### سناریوسازی و تجویز

حال این آینده‌های محتمل استخراج شده را با توجه به چارچوب نظری پژوهش مورد دسته‌بندی قرار می‌دهیم. پس طیف سناریوها باید به‌گونه‌ای ساخته و طرح شود که در حالت نامطلوب بدترین اتفاق محتمل یعنی رسیدن اقدامات به آن حد

از نامیدی که در استعدادها منجر به ایجاد حس نامفیدی در برابر حل مسائل سازمان‌ها شده و این امر باعث خواهد شد که حتی تصمیم به ترک سازمان بگیرند. در بهترین حالت هم که سناریو مطلوب است مدیریت استعداد از طرق سازمان‌ها به نحوی انجام شود که افراد نخبه از افکار خلاق خود بهره گرفته و به صورت بهینه از توان ذهنی خود استفاده کرده و ضمن بقای سازمان به توسعه هرچه بیشتر آن کمک کنند. بنابراین، این سناریوها عبارت‌اند از:

#### ۱- سناریو مطلوب

اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان. در شرایط بی-اعتمادی کنونی نخبگان به مدیران ارشد می‌توان با برقراری شایسته‌سالاری و همچنین با ایجاد قانون‌های محکم و حفظ نیازهای مشترک سازمان و کارکنان با استعداد، از خروج آن‌ها جلوگیری کرد.

#### ۲- سناریو مرجع

ادامه شرایط فعلی با اصلاحات جزئی و مختصر در مدیریت استعدادها که البته ممکن است منجر به بقای تنش‌ها میان نخبگان و سازمان‌ها و نارضایتی شود و یا ممکن است که با همکاری محدود ادامه پیدا کند.

#### ۳- سناریو قابل تحمل

نارضایتی کارکنان با استعداد، عدم استفاده بهینه از توان ذهنی و ظرفیت بالقوه انسانی و عدم توان سازمان‌های دولتی در پیشبرد اهداف و چشم‌اندازهای پیشرو.

#### ۴- سناریو نامطلوب

عدم تحمل کارکنان با استعداد و نارضایتی شدید از تبعیض‌ها و عدم شایسته‌سالاری و عدم مدیریت استعدادها، خروج استعدادها از سازمان‌ها، خروج استعدادها از کشور، عدم موفقیت سازمان‌ها در چشم‌اندازها و به تعویق افتادن چندین ساله اهداف سازمان‌های دولتی، ناکارآمدی دولت و شکست برنامه‌های اقتصادی و سیاسی، خالی شدن کشور از ژن‌های باهوش.

### بحث و نتیجه‌گیری

سیستم مدیریت استعداد و نخبگان در جوامع به‌عنوان بخشی مهم از نظام حاکمیتی محسوب می‌شود و به خاطر اهمیت زیادی که دارد به‌طور حتم باید در رفع ایرادهای آن تلاش کرد. همان‌طور که بیان شد تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعدادها مواجه‌اند و نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی بوده که به‌طور قابل‌توجهی

اشتغال، طراحی مدل جامع از مدیریت استعدادها و همکاری مدیران ارشد سازمان‌های دولتی در نظر گرفتیم که شامل دوپایه تشویق و تطمیع است. براساس ایده تشویق سازمان‌های دولتی باید با بازنگری، ادامه و اصلاح تشویقات خود ه گونه اقدام جهت نگهداری استعدادها را به کار گرفته و با دادن امتیازات مناسب و انگیزاننده به افراد به استعداد سازمان، بر ماندگاری و حفظ آن‌ها تلاش کنند. عوامل مختلفی مثل عوامل اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی در این زمینه می‌تواند به‌عنوان مشوق عمل کنند. اشتغال و دستمزدهای بالا، شرکت دادن آن‌ها در پروژه‌های تحقیقاتی، امکان مشارکت در زندگی اجتماعی و سرنوشت جامعه، حقوق شهروندی، حمایت از منافع و حقوق معنوی، تعریف و مشخص کردن شخصیت حقوقی افراد، امکانات و تسهیلات رفاهی لازم و ضروری برای زندگی سالم، تعریف و مشخص بودن و شفاف بودن حقوق و قوانین، وجود نهادها و دستگاه‌های قضایی برای پیگیری نقض حقوق و قوانین افراد، حمایت یکسان و برابر قانون از همه افراد جامعه، وجود دادگستری مستقل و بی‌طرف، احترام به زندگی خصوصی افراد، آزادی اندیشه و تفکر، آزادی عقیده و بیان و دستیابی آزادانه به اطلاعات و غیره.

در پایه تطمیع نیز سازمان‌های دولتی در عین تشویق و دادن امتیازات خاص به افراد با استعداد و نخبه باید ابزارهایی را برای ترغیب این سرمایه‌های انسانی خود داشته باشد تا طمع امکانات خارج، از دل آن‌ها برکنده شود. یکی از دلایل اصلی مهاجرت استعدادها خوب، قرار نگرفتن امکانات در اختیار آن‌ها است و اگر این خلأها جبران شوند و بهره‌مندی از حمایت جامعه و دولت محقق شود، افراد داوطلب خدمت به جامعه خواهند بود. به‌کارگیری این دو رویکرد اساسی بایستی با انتظارات و خواسته‌های افراد با استعداد همسو بوده و انگیزش کافی در آنان را به وجود آورد. همچنین لازم است دقت و توجه شود که سیاست‌های مناسب و همسویی در این راستا اتخاذ شده و به‌طور کامل و عادلانه هم اجرا شوند. رعایت این تناسب و همسویی به‌عنوان رویکردی موفق در جهت تحقق سناریو مطلوب عمل خواهد کرد.

### سپاسگزاری

مقاله حاضر با عنوان آینده‌پژوهی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران در سال ۱۳۹۹ انجام شده است. بدین‌وسیله از کلیه مدیران، محققان و متخصصان که در انجام این پژوهش مشارکت داشتند و همچنین از داوران محترم و سایر عزیزانی که با نظرات و پیشنهادهای خود در ارتقای این مقاله سهیم بودند، تشکر و قدردانی می‌نمایم.

توانایی آن‌ها را در رشد شرکت محدود ساخته است (عاکفیان و رشیدی، ۱۳۹۶).

پیشینه پژوهش در سطح کشور نیز نشان می‌دهد که پروژه‌هایی در سازمان‌هایی مانند شرکت ایران‌خودرو، سایپا، واگن پارس اراک و تراکتورسازی تبریز، مؤسسه مالی و اعتباری مهر، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران با عناوین جانشین‌پروری، مدیریت استعدادها و ... اجرا شده است. البته این طرح‌ها بیشتر به جانشین‌پروری پرداخته و رویکرد مستقیمی به مدیریت استعداد نداشته است (رضاییان و سلطانی، ۱۳۹۵). مورد دیگر پژوهشی با موضوع تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو و میدانی و پژوهش دیگری با موضوع ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران منتشر و نتیجه نهایی آن انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی انجام شده است (تسلیمی مقدم و زارعیان، ۱۳۹۵).

شاید بیشترین پژوهش در این خصوص در صنعت نفت صورت گرفته باشد. چرا که برای ارزیابی نحوه اجرای طرح استعدادها، در ۱۲ سال گذشته یازده پروژه انجام شده است. این پژوهش‌ها از سال‌های ابتدایی این طرح شروع شده و به یکی از جنبه‌ها و حوزه‌های نگرانی در خصوص استعدادها پرداخته است. پژوهشی که سه سال قبل در مورد شرکت نفت صورت گرفته و تأکید شده که در طرح استعدادها، بیشتر به مقوله جذب تأکید شده تا نگهداری و نیاز به بازنگری دارد (عاکفیان و رشیدی، ۱۳۹۶). هدف این پژوهش ساخت آینده‌های محتمل در مدیریت استعداد و جلوگیری از خروج استعداد از سازمان‌های دولتی بود که پس از مطالعه روندها و رویدادهای عملیاتی کشور و با انجام برون‌یابی روند، در روندها و رویدادها به ۵ پیشران کلیدی جهت کشف آینده‌های محتمل از درون طیفی گسترده از وجوه عدم قطعیت ممکن دست یافتیم. سپس از دل این پیشران‌ها، آینده‌های محتمل را استخراج شد و به شش وضعیت محتمل در آینده رسید که با کاربست نظریه مبنایی به‌کارگیری سند راهبردی و استراتژی‌های مدیریت استعداد سناریوهایی طرح گردید که در یک سر طیف بدترین حالت یعنی خروج استعدادها به نحو غیرقابل کنترل را در بر می‌گیرد و در یک سر دیگر طیف بهترین حالت یعنی مدیریت استعدادها و جلوگیری از خروج آن‌ها از سازمان‌های دولتی به نحوی که موجب تأمین منافع ایران باشد، طراحی شدند. نهایتاً در بخش آخر راه‌های تحقق و عدم تحقق سناریوهای مطلوب، مرجح، قابل قبول و نامطلوب را تحت عنوان تجویز واکاوی کرده راهکاری را تحت عنوان اصلاح و به‌کارگیری سند راهبردی نخبگان برای تمام ارگان‌ها و سازمان‌ها، اصلاح فرهنگ شایسته‌سالاری، ایجاد الگوی مناسب

## References.

- Akefiyan, N., & Rashidi, M. (2017). The optimal talent management system in organizations, the infrastructure and its implementation requirements. *Productivity Management*, 10(40), 159-286. (In Persian)
- Altinöz, M., Çakiroğlu, D & Cop, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: a field study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
- Bendor, R., Eriksson, E., & Pargman, D. (2021). Looking backward to the future: On past-facing approaches to futuring. *Futures*, 125: 102-666.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Davoodi, S. A.; Yaqubi, N. M.; Orei-Yazdani, B.; Imani, A. M. (۲۰۱۷). Identify and explain the components and drivers of the effect on talent identification and success in the higher education system. *Social-Cultural Strategy Quarterly*. 6(24), 235-261. (In Persian)
- Farzinfar, H., Boroumand Alipour, N.R., & Rezaeifar, H. (2017). Identification and ranking of talent management factors in the customs of Khorasan Razavi province. *International Conference on Management and Economics in the 21st Century*. (In Persian)
- Ghaffari, H., Purkiyani, M., Abbas Shkari., G., Shaykhi, A. (2017). Design of Model the Talent Management with an Approach Integrating Human Resources Activities. *The journal of Public Management Researches*, 10(36), 117-142. (In Persian)
- Hakim, Q. (2019). Investigating the roots of managerial challenges in the Islamic society of Iran. *International Conference on Management and Humanities Research in Iran*. University of Tehran. (In Persian)
- Hosseini, M.H., Rahmani, Z., Habibi, F. (2010). Identifying and Priority the Indexes of Job-fitness and labor in recruiting specialized human resource. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 3, 25-34. (In Persian)
- Hughes C, J., & Rog E. (2008). Talent management a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Köves, A., & Király, G., (2021). Inner drives: Is the future of marketing communications more sustainable when using backcasting? *Futures*, 130, 102-755.
- Mahdavi, A.M., & Bahrami, A. (2016). Talent management: from theory to theory, processes and perspectives. *International Conference on Management and Economics in the 21st Century*. (In Persian)
- Moqimi A. (2015). Future epistemology of theoretical approaches to urban planning, architecture and building industry. *Urban Management*, 14(38), 75-104. (In Persian)
- Mousavinia, S., Shiri, A., & Taban, M. (2016). Investigating the Relationship between Talent Management and Succession Development in Higher Education Centers of Ilam Province: A Case Study of Payame Noor and Islamic Azad Universities. *Fifth National Conference and Third International Conference on Accounting and Management*. (In Persian)
- Poli, R. (2019). *Anticipation and the philosophy of the future*. Handbook of anticipation (pp. 109-118). Cham: Springer.
- Rafat, M. A. (2016). Brain flight from south to north Causes and consequences. *International Conference on New Research in Economic Management and Accounting*, Berlin, 19 July 2016. (In Persian)
- Rezaeian, A., & Soltani, F. (2010). Introducing a comprehensive and systematic talent management model to improve the individual performance of oil industry employees. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 3(8), 7-50. (In Persian)
- Sandford, R. (2019). Thinking with heritage: Past and present in lived futures. *Futures*, 111, 71-80.
- Shafiee Nikabadi, M., Tavangar, R Zahr. (2015). Investigating the relationship between talent management and organizational entrepreneurship. *International Conference on Humanities, Psychology and Social Sciences*, November 18, 2015. Tehran, International Conference Center of Radio and Television. (In Persian)

- Skuza A., Scullion H., & McDonnell, A. (2012). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: the case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 453-470.
- Tabatabaei, S.M., & Nourani, S.A.S. (2020). Futures studies of Islamic Republic of Iran's Political Relations with United States by 2024. *Bibliographic Information*, 4(2), 81-107. (In Persian)
- Taslimi Moghadam, F., & Zareian Baghgah, F. (2016). Talent wars and trust crises in organizations. *International Conference of Management Elites, Shahid Beheshti University. 2016, Tehran-Iran*. (In Persian)
- Thomson, P., & Jaque, V. (2017). *Creativity and the Performing Artist, Behind the Mask*. A volume in Explorations in Creativity Research.
- Voros, J. (2019). *Big history and anticipation*. In R. Poli (Ed.), *Handbook of anticipation* (pp. 425-464). Cham: Springer.

