



## Identifying the characteristics of competent talents in the government of the Islamic Republic of Iran from the perspective of the Supreme Leader

Reza Pahlavan Seyedagha<sup>1</sup> | Ali Rezaeian<sup>2</sup> | Asadollah Ganjali<sup>3</sup> | Nader Jafari Haftkhani<sup>4</sup>

1. Corresponding Author: PhD student, Department of Human Resource Management and Organizational Behavior, Faculty of Management, Imam Sadegh University, Tehran, Iran. Email: r.pahlavan@isu.ac.ir
2. Professor of Management and Accounting, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor of Business Administration, Faculty of Management, Imam Sadegh University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor of Business Administration, Faculty of Management, Imam Sadegh University, Tehran, Iran.

### Volume info

Vol. 17  
Series: 61  
Autumn 2025  
P.P: 125-159

### Article Type

Research Paper

### Article History

Received:  
2025-02-21  
Revised:  
2025-07-13  
Accepted:  
2025-08-09  
Published:  
2025-12-18

### ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



### Abstract

This study examines the characteristics of talented individuals who are suitable for employment in the government of the Islamic Republic of Iran from the perspective of Ayatollah Khamenei. Given the differences in the characteristics of talented individuals for working in the private and public sectors, as well as the unique characteristics of the government of the Islamic Republic of Iran, this study has borrowed from the Supreme Leader's discourse treasury to count these characteristics. In this study, in the background, the results of research that have been defined around the characteristics of talented individuals for working in governments and their differences with the talents of the private sector have been examined. Next, by examining the statements of the Leader, all speeches with system officials, elites, the Supreme Council of the Cultural Revolution, students, teachers, and professors were examined, and a total of 142 speeches were counted, and through them, 72 speeches were identified as containing relevant content and entered into the analysis process. These lectures have been analyzed using the content analysis method. After going through the content analysis process, seven characteristics of giving importance to religious and spiritual values, self-belief and self-confidence, individual and social ethics, responsibility and accountability, effort and perseverance, rationality and resourcefulness, and innovation and hope have been introduced as the results of the research.

**Keywords:** Talent management, Government of the Islamic Republic of Iran; Talent; Difference in talent in the public and private sectors, Characteristics of competent talent

**Cite this article:** Pahlavan, R., Rezaeian, A., Ganjali, A., & Ja'fari Haftkhani, N. (2025). Identifying the characteristics of competent talents in the government of the Islamic Republic of Iran from the perspective of the Supreme Leader. *Journal of Research in Human Resources Management*, 17(3), -.  
DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.4.0



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



## شناسایی ویژگی‌های استعداد‌های شایسته در دولت جمهوری اسلامی ایران از منظر مقام معظم رهبری

رضا پهلوان سیدآقا<sup>۱</sup> | علی رضاییان<sup>۲</sup> | اسدالله گنجعلی<sup>۳</sup> | نادر جعفری هفتخوانی<sup>۴</sup>

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری تخصصی گروه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران. r.pahlavan@isu.ac.ir

۲. استاد مدیریت و حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

۴. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

### چکیده

این پژوهش به بررسی مشخصه‌های افراد مستعد شایسته از دیدگاه حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای برای استخدام در دولت جمهوری اسلامی ایران می‌پردازد. با توجه به تفاوت مشخصه‌های افراد مستعد برای فعالیت در بخش خصوصی و بخش دولتی و همچنین مختصات منحصر به فرد دولت جمهوری اسلامی ایران، این پژوهش برای احصای این مشخصه‌ها از خزانه گفتمان مقام معظم رهبری وام گرفته است. در این پژوهش، در پیشینه، به بررسی نتایج پژوهش‌هایی که حول موضوع مشخصه‌های افراد مستعد جهت فعالیت در دولت‌ها تعریف شده‌اند و تفاوت آن با استعداد‌های بخش خصوصی پرداخته شده است. در ادامه با بررسی بیانات مقام رهبری، همه سخنرانی‌ها با کارگزاران نظام، نخبگان، شورای عالی انقلاب فرهنگی، دانش‌آموزان، معلمان، دانشجویان و اساتید مورد بررسی قرار گرفته و در مجموع ۱۴۲ سخنرانی احصا شده و از خلال آن، ۷۲ سخنرانی مشمول محتوای مرتبط شناخته شده و وارد فرآیند تحلیل شده است. این سخنرانی‌ها با روش تحلیل مضمون مورد واکاوی قرار گرفته است پس از طی فرآیند تحلیل مضمون، در نهایت هفت مشخصه اهمیت دادن به ارزش‌های دینی و معنوی، خودباوری و اعتماد به نفس، اخلاق مداری فردی و اجتماعی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، تلاش و پشتکار، عقلانیت و تدبیر و نوآوری و امید به عنوان نتایج پژوهش معرفی شده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استعداد، دولت جمهوری اسلامی ایران؛ استعداد؛ تفاوت استعداد در بخش دولتی و بخش خصوصی، ویژگی‌های استعداد شایسته

**استناد:** پهلوان سیدآقا، رضا، رضاییان، علی، گنجعلی، اسدالله، & جعفری هفتخوانی، نادر. (۱۴۰۴). شناسایی ویژگی‌های استعداد‌های شایسته در دولت جمهوری اسلامی ایران از منظر مقام معظم رهبری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۷(۳)، -.

DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.4.0

#### سال و شماره

سال ۱۷، پیاپی: ۶۱

پاییز ۱۴۰۴

صص: ۱۲۵-۱۵۹

#### نوع مقاله

مقاله پژوهشی

#### سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۲۷

#### شاپا چاپی و الکترونیکی

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



## مقدمه و بیان مسئله

اواخر دهه ۱۹۹۰ بود که سازمان‌ها و شرکت‌ها متوجه حضور در یک رقابت شدند؛ رقابت جذب نیروی انسانی کارآمد که کمبود آن در بازار کار مشهود بود و هرکدام از سازمان‌ها برای اینکه بتوانند سرمایه‌های انسانی با استعداد خود را افزایش دهند، باید به رقابت با دیگر سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌پرداختند. بر مبنای همین چالش بود که جذب، حفظ و به صورت کلی مدیریت استعدادها به یکی از متغیرهای کلیدی در کسب و کار جهانی تبدیل شد. (بورکمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۴۶۱-۴۷۷)

این اهمیت را نمی‌توان محدود به شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی دانست که برای نیل به اهداف اقتصادی تلاش می‌کنند. در بخش‌های دیگر نیز، ردپای سرمایه انسانی به عنوان اصلی‌ترین بازوی پیش‌برد اهداف سازمان‌ها قابل مشاهده است. زراعتکار (۱۳۹۹) به خوبی به این موضوع اشاره کرده است:

در جوامع دموکراتیک، اداره امور عمومی به عنوان بازوی اجرایی بخش سیاسی جامعه به شمار می‌رود و مدیریت منابع انسانی یکی از کلیدی‌ترین ابزار برای اداره عمومی جامعه محسوب می‌شود که می‌تواند به تحقق شایسته‌سالاری و دموکراسی کمک کند. بر خلاف بسیاری از سازمان‌های خصوصی که می‌توانند با استفاده از فناوری‌های پیشرفته و به روز، بسیاری از فعالیت‌های کارکنان را کاهش دهند، سازمان‌های دولتی و انتفاعی به ارائه خدمات می‌پردازند و تا حد بسیاری بر شایستگی و تخصص کارکنان مبتنی هستند. دولت به عنوان بزرگترین نهاد در هر جامعه‌ای، مأموریت‌ها و اهداف خود را از طریق سازمان‌های متبوع خود محقق می‌کند و این سازمان‌ها با توجه به اینکه در فضای نسبتاً رقابتی فعالیت می‌کنند، ضرورت دارد که عملکرد برتری نسبت به رقبای خود که شرکت‌های خصوصی هستند داشته باشند. (زراعت کار و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۹۷-۲۲۴)

راهکاری که در دنیای مدیریت منابع انسانی برای این رقابت در سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی پیشنهاد شده مدیریت استعداد<sup>۲</sup> است. مدیریت استعداد هم به عنوان رویکرد و هم به

1. Bjorkman  
2. Talent Management (TM)

عنوان ابزار، تاثیر بسزایی در جذب و نگهداشت استعدادها در سازمان دارد. با این هدف که سازمان بتواند در رقابت بین دیگر سازمان‌ها در دنیای پر از رقابت فعلی، در مسیر اهداف خود حرکت کند. یافتن افراد مستعد یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریتی در این دهه است. این دغدغه نه صرفاً در سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی بلکه در سازمان‌های بخش دولتی و عمومی نیز که با تشدید رقابت برای استعدادیابی مواجه هستند، وجود دارد و سازمان‌های عمومی و دولتی از کمبود مزمن افراد با استعداد رنج می‌برند. علیرغم توجه فزاینده به مدیریت استعداد در ادبیات دانشگاهی در طول دهه گذشته، این موضوع در بخش دولتی و عمومی یک زمینه تحقیقاتی ناشناخته است. (کوژک و فرانسا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۵۳-۷۱)

زمانی که سازمان‌های عمومی و دولتی از کمبود مزمن افراد با استعداد رنج می‌برند، یکی از اولین سوالاتی که به ذهن متبادر می‌شود این است که خصوصیات افراد مستعد مناسب برای فعالیت در سازمان‌های دولتی و عمومی چیست؟ آیا استعدادهای شرکت‌های خصوصی، همان استعدادهای شرکت‌های دولتی هستند یا تفاوتی بین آن‌ها وجود دارد؟ از نگاه کراواریتی و جانستون (۲۰۱۹)، تعاریفی که در مورد استعداد در بخش خصوصی شده است، نمی‌تواند لزوماً بیانگر مفهوم استعداد در بخش عمومی و دولتی باشد:

مشکل این است که بسیاری از مطالعات منتشر شده بر بخش خصوصی متمرکز است، در حالی که تنها تعداد کمی از آن‌ها در حوزه بخش دولتی قرار دارند. مطالعات تکمیل شده به این نتیجه رسیدند که تعریف استعداد در ادبیات علمی متأثر از نویسندگان در رشته‌های علمی است. به عنوان مثال، در روانشناسی تربیتی، talent به عنوان giftedness در نظر گرفته می‌شود، در حالی که در روانشناسی مثبت، مترادف با قدرت است. (کراواریتی و جانستون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱-۲۱)

پس می‌توان نتیجه گرفت که خصوصیات استعدادهای مورد نظر برای فعالیت در دولت‌ها با استعدادهای مورد نظر در شرکت‌های خصوصی و کسب و کارها، تفاوت‌های جدی دارند. جذب و استفاده از نخبگان و استعدادهای کشور، از دغدغه‌های نظام اداری کشور است و این دغدغه در برخی قوانین و آیین‌نامه‌ها ظهور پیدا کرده است که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود:

1. Kozjek & Franca
2. Kravariti & Johnston

اولین اقدام نظام قانون‌گذاری و تصمیم‌گیری کشور در حوزه نخبگان و استعداد‌های کشور، مربوط به سال ۱۳۹۱ است. شورای عالی انقلاب فرهنگی در جلسه ۲۴۸ خود در تاریخ ۱۳۹۱/۷/۱۱، مصوبه «سند راهبردی کشور در امور نخبگان» را به تصویب رساند. در فصل سوم «راهبردهای کلان و اقدامات ملی»، ۵ راهبرد کلان معرفی شده که راهبرد کلان ۳ اینگونه بیان می‌کند: «زمینه‌سازی برای اثرگذاری افراد و گروه‌های نخبه در جامعه». یکی از راهبردهای ملی ذیل این راهبرد کلان اینگونه بیان می‌کند: «ساماندهی نظام‌گزینه‌های اصلح کارگزاران کشور از میان اجتماعات نخبگانی» و در ذیل این راهبردهای ملی، اقدامات ملی دوم، مرتبط با موضوع این پژوهش، بیان می‌کند که: «زمینه‌سازی برای شکل‌گیری و توسعه شرکت‌های «کارگزاری منابع انسانی متخصص» به منظور تأمین نیروی متخصص مورد نیاز نهادهای مختلف دولتی و خصوصی از میان نخبگان» (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۱)

دومین اقدام نظام سیاست‌گذاری کشور، مرتبط با استفاده از نخبگان در بدنه دولت و اهمیت این موضوع، به قانون برنامه ششم توسعه مربوط است. در بند «ث» ماده ۶۴ قانون برنامه ششم توسعه مصوب ۱۳۹۵/۱۲/۱۴ به این موضوع اشاره شده است. (مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۶)

پنج سال بعد، شورای عالی انقلاب فرهنگی در مصوبه جلسه ۸۴۱ خود به تاریخ ۱۴۰۰/۳/۴، مصوبه «راهکارهای جذب، نگهداشت، تعامل موثر و بازگشت نخبگان» را به «سازمان اداری و استخدامی کشور، معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، بنیاد ملی نخبگان و قوه قضائیه» ابلاغ می‌کند. در این مصوبه به سازمان‌ها و دستگاه‌های مخاطب دستور داده می‌شود به شیوه‌های مختلف در جهت استفاده از استعدادها برای نیل به اهداف خود استفاده کنند. (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۱)

سوال اصلی پژوهش این است که با در نظر گرفتن تفاوت‌هایی که در استعداد‌های مورد نظر در دولت‌ها و بخش خصوصی وجود دارد و همچنین با در نظر گرفتن اقتضانات و خصوصیات منحصر به فرد دولت جمهوری اسلامی ایران در مقایسه با دیگر دولت‌های فعلی در جهان، خصوصیات افراد مستعد برای فعالیت در دولت جمهوری اسلامی ایران چیست؟

به این نکته باید توجه کرد که مشخصاً هر کدام از قسمت‌های دولت جمهوری اسلامی ایران اقداماتی خاص و متفاوت با دیگر قسمت‌ها در دستور کار دارد. این پژوهش به دنبال یافتن

استعدادهای خاص برای هر کدام از قسمت‌های دولت جمهوری اسلامی یا اولویت‌بندی بین مشخصه‌ها نیست بلکه هدف اصلی، یافتن مشخصه‌های عمومی و مشترک بین همه قسمت‌ها و طبقات دولت جمهوری اسلامی ایران از منظر بیانات مقام معظم رهبری است.

## مبانی نظری

### مدیریت استعداد

مارتین تانینسن و همکاران (۲۰۱۳) با بررسی بیش از ۶۲ انتشارات از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۲ در موضوع مدیریت استعداد، پس از ایجاد تصویری کلی از ادبیات مدیریت استعداد و کاوشی دقیق در این موضوع به این نتیجه رسیدند که رسیدن به یک تعریف و مفهوم صریح از مدیریت استعداد دشوار است. آنها سه جریان فکری را در مورد مدیریت استعداد شناسایی کردند.

اولین جریان، فرایندهای مدیریت منابع انسانی را به عنوان مدیریت استعداد با برخی تفاوت‌های جزئی (انجام سریع‌تر یا در سراسر سازمان) برجسب‌گذاری می‌کند. از نگاه این جریان، سرمایه‌های انسانی سازمان، استعدادهای سازمان هستند. بنابراین، مدیریت استعداد برابر با مدیریت منابع انسانی است.

جریان دوم ادبیات مدیریت استعداد، عمدتاً بر مفهوم مخزن استعداد<sup>۱</sup> تمرکز دارد و مدیریت استعداد را فرآیندی برای اطمینان از جریان کافی کارکنان در سراسر سازمان می‌داند. آن‌ها شباهت زیادی با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یا برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌بینند که برای پر کردن پست‌های خاص، عمدتاً مدیریتی، طراحی شده است.

دیدگاه سوم در مورد مدیریت استعداد، بدون توجه به موقعیت‌های خاص یا مرزهای سازمانی، به طور کلی بر استعداد تمرکز دارد. در این دیدگاه، دو منظر متفاوت وجود دارد: اولی بر استعدادهای با عملکرد بالا یا استعدادهای با پتانسیل بالا تمرکز می‌کند و منظر دوم بیان می‌کند که هر کس استعدادهای و منابع انسانی خود را دارد.

1. Talent Pools

این سه دیدگاه تمایل به تمرکز بر یک جنبه واحد از مدیریت استعداد را نشان می‌دهند. (تانیسن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) چیت‌سازیان و کمال (۱۳۹۹) با بررسی ادبیات این موضوع، جمع‌بندی خوبی ارائه می‌کنند:

ابتدای دهه ۱۹۸۰، پری<sup>۲</sup> و پورتر<sup>۳</sup> بیان می‌کنند که «انگیزش» به عنوان یک سازه فرضی، معمولاً مفهومی است برای آنچه «به رفتار نیرو می‌بخشد، آن را هدایت کرده و حفظ می‌نماید». به بیان ساده‌تر، «انگیزش» میزان و نوع تلاشی است که یک فرد در یک وضعیت رفتاری به نمایش می‌گذارد. البته باید توجه داشت که انگیزش به سادگی با مقدار مطلق تلاش یکسان گرفته نشود بلکه جهت و کیفیت تلاش هم لحاظ شود. پری و پورتر مدعی می‌شوند که کارکنان بخش عمومی با کارکنان سایر بخش‌های جامعه آمریکا تفاوت دارند. در واقع پری و پورتر، «انگیزش» را تا یک اندازه به بافت گره می‌زنند. خرد مرسوم و شواهد تجربی در خصوص تفاوت کارکنان بخش عمومی، یک دهه بعد، پری و وایس را وادار می‌دارد تا سازه «انگیزه خدمت‌رسانی عمومی» را با هدف ضبط این تمایز این چنین تعریف نمایند: «انگیزه خدمت‌رسانی عمومی ممکن است هم‌چون زمینه یک فرد جهت پاسخ به انگیزه‌هایی که اصولاً یا منحصراً ریشه در نهادها و سازمان‌های بخش عمومی دارد، استنباط شود». در تعریف بیان شده، اصطلاح «انگیزه‌ها» به معنی کاستی‌ها یا نیازهای روانی است که یک فرد، جهت برطرف کردن آن‌ها، تا حدی اجبار احساس می‌کند. اصطلاح «خدمت‌رسانی عمومی» نیز هر چند اغلب به عنوان واژه مترادف برای «خدمت‌رسانی دولت» استفاده می‌شود که در برگیرنده کلیه افرادی است که در «بخش عمومی» کار می‌کنند اما این اصطلاح بر چیزی فراتر از «مکان اشتغال واحد» دلالت می‌کند. برای مثال، المر استانس<sup>۴</sup> بیان می‌کند: «خدمت‌رسانی عمومی، یک مفهوم، یک حالت، یک احساس وظیفه - بله، حتی یک احساس اخلاق عمومی است.» (چیت‌سازیان و کمال، ۱۳۹۹)

### تعریف استعداد

به نظر می‌رسد تفاوت‌ها و ابهاماتی که در حوزه مدیریت استعداد وجود دارد، از یک ابهام بنیادی‌تر ناشی می‌شود. اینکه به صورت کلی تعریف استعداد چیست؟ آیا استعداد همان

1. Thunnissen
2. James L. Perry
3. Porter
4. Johnstone

شایستگی است؟ سوالی که بررسی ادبیات نظری این حوزه نشان می‌دهد، پاسخ شفاف و صریحی که مورد اجماع پژوهشگران مختلف باشد، برای آن وجود ندارد. دانیل ساوس و یک و همکاران (۲۰۲۳) در این خصوص عنوان می‌کنند که با وجود محبوبیت گسترده‌ی مفهوم «استعداد»، به نظر می‌رسد سردرگمی قابل توجهی درباره معنای دقیق آن وجود دارد. اگرچه تعاریف لغتنامه‌ای اغلب استعداد را به عنوان یک «توانایی طبیعی» توصیف می‌کنند، اما نحوه استفاده پژوهشگران از این اصطلاح همیشه با این تفسیر سازگار نیست. برای مثال:

• گانیه<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) استعداد را به عنوان «مهارت‌های آموزش دیده» تعریف می‌کند و آن را از «هدیه‌های ذاتی<sup>۲</sup> متمایز می‌داند.

• در مقابل، نویسندگان کتاب «جنگ برای استعداد» (مایکلز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۱) آن را مفهومی گسترده‌تر در نظر می‌گیرند و ترکیبی از «توانایی‌های ذاتی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، قضاوت، نگرش، شخصیت و انگیزه»<sup>۴</sup> فرد می‌دانند.

• برخی محققان دیگر (مثل چامورو-پرموزیچ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷؛ داکورث<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۵) نیز استعداد را کاملاً جدا از «مهارت» و «انگیزه»<sup>۷</sup> تعریف می‌کنند.

این تنوع تعاریف باعث شده پژوهشگران حوزه استعداد به این نتیجه برسند که: ۱- «هیچ تعریف واحد و جهانی از استعداد در هیچ زبانی وجود ندارد (تانزلی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱)؛ ۲- مدیریت استعداد معنای روشنی ندارد (لوئیس و هکمن<sup>۹</sup>، ۲۰۰۶)؛ ۳- این حوزه فاقد «مرزهای مفهومی مشخص» است (کالینگر و ملاهی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹) (ساوسویک و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۳).

1. Gagné
2. gifts (innate abilities)
3. Michaels
4. abilities, skills, knowledge, experience, and personal traits
5. Chamorro-Premuzic
6. Duckworth
7. skill and motivation
8. Tansley
9. Lewis & Heckman
10. Collings & Mellahi
11. Southwick

## دغدغه یافتن افراد مستعد؛ شرکت‌های خصوصی یا دولتی

یافتن افراد مستعد یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریتی در این دهه است. این دغدغه نه صرفاً در سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی بلکه در سازمان‌های بخش دولتی و عمومی نیز که با تشدید رقابت برای استعدادیابی مواجه هستند، وجود دارد و سازمان‌های عمومی و دولتی از کمبود مزمن افراد با استعداد رنج می‌برند. با این حال، توجه آکادمیک کمی به مسائل خاص مدیریت استعداد در سازمان‌های بخش دولتی، نحوه تعریف استعدادها و میزان موفقیت آن‌ها در نبرد برای استعداد انجام شده است. تعداد انگشت شماری از نشریات به مسائل مربوط به Talent Management در سازمان‌های غیرانتفاعی یا عمومی، مانند موسسات مراقبت‌های بهداشتی، موسسات آموزش (عالی) یا سازمان‌های دولتی محلی یا مرکزی توجه صریح دارند. علیرغم توجه فزاینده به مدیریت استعداد در ادبیات دانشگاهی در طول دهه گذشته، این موضوع در بخش دولتی و عمومی یک زمینه تحقیقاتی ناشناخته است. آناثان<sup>۱</sup> و همکاران، (۲۰۱۹) (کوژک و فرانسا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۵۳-۷۲)

حتی می‌توان پا را فراتر گذاشت و با توجه به اهمیت بسزای شرکت‌های دولتی و عمومی نسبت به شرکت‌های خصوصی در توسعه و پیشرفت کشورها و تقویت موتور مولد حرکت آن‌ها به سمت اهداف کلان ملی، اهمیت سرمایه‌های انسانی و جذب و نگهداشت سرمایه‌های با استعداد را در این شرکت‌ها به مراتب بیشتر از شرکت‌های خصوصی دانست. پورعزت و محمدزاده (۱۳۹۸) به این نکته اشاره کرده‌اند:

کارکنان دولت نقش بسیار مهمی در روند توسعه و بهبود عملکرد سیستم‌های اداری دارند. آن‌ها قوانین و خط‌مشی‌های عمومی را اجرا می‌کنند و برنامه‌های توسعه کشور را عملیاتی می‌سازند. در میان منابع انسانی، استعدادها، وضعیتی ممتاز و تعیین‌کننده دارند. آن‌ها می‌توانند جریان ساز باشند و مدار توسعه را به چرخش در آورند و سازمان‌های دولتی را در مسیر بهبود مستمر قرار دهند. بسیاری از مدیران شرکت‌ها، بهبود استعدادها را عامل اصلی و شاهره تحقق چشم‌انداز شرکت خود می‌دانند. وابستگی موفقیت سازمان‌ها به استعدادها طی سال‌های گذشته افزایش یافته است؛ بطوری که در سال ۱۹۰۰ فقط ۱۷ درصد از مشاغل به کارکنان دانشی یا مستعد

1. Anathan  
2. Kozjek & Franca

نیاز داشتند؛ در حالی که امروز این رقم به بیش از ۶۰ درصد رسیده است. (پورعزت و محمدزاده، ۱۳۹۸: ۲۳-۴۰)

### خصوصیات استعداد فعال در بخش دولتی

عمر پژوهش‌هایی که به بررسی این موضوع پرداختند طولانی نیست. در قسمت پیشینه پژوهش این موارد احصا و ارائه شدند. هر کدام از این پژوهش‌ها از زاویه نگاه خود به موضوع استعداد و استعداد در بخش دولتی نگاه کرده و متغیرهایی را به عنوان خصوصیات این افراد مستعد عنوان کرده‌اند. نمی‌توان گفت هیچ کدام از این مدل‌ها، بررسی جامع و فراگیر نسبت به این موضوع داشته‌اند و به همین جهت نمی‌توان یکی از این پژوهش‌ها را به عنوان پژوهش مختار انتخاب کرد، اما سه مدل ارائه شده توسط چهار تیم پژوهشی در سال‌های ۲۰۱۹، ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ به صورتی است که می‌توان جامعیت مورد نظر را از آن احصا کرد. لیپنسو و کاسپریک<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، استعداد در دولت و شرکت‌های دولتی به عنوان ترکیبی از توانایی‌ها<sup>۲</sup>، مهارت‌ها<sup>۳</sup>، دانش<sup>۴</sup>، تجربه<sup>۵</sup>، هوش<sup>۶</sup>، تدبیر<sup>۷</sup>، شخصیت<sup>۸</sup> و انرژی<sup>۹</sup> و همچنین توانایی یادگیری و رشد تعریف می‌کنند. (لیپنسو و کاسپریک، ۲۰۱۹). فاتیله<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۲۰) «استعداد» در دولت و شرکت‌های دولتی را، کارکنانی می‌داند که ارزشمند و کمیاب هستند و به سختی جایگزین می‌شوند و از طریق خود به مزیت رقابتی سازمان کمک می‌کنند. مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی کمک به سازمان در دستیابی به اهداف و مقاصد (فاتیله<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). بر اساس نظر سوپارمان و هانا<sup>۱۲</sup> (۲۰۲۱)، استعدادها در دولت و شرکت‌های دولتی بر حسب پتانسیل<sup>۱۳</sup>، عملکرد<sup>۱۴</sup>، شایستگی<sup>۱۵</sup> و اخلاقیات

1. Lipentsev & Kaspruk
2. Abilities
3. Skills
4. Knowledge
5. Experience
6. Intelligence
7. Prudence
8. Character
9. Energy
10. Fatile
11. Fatile
12. Suparman & Hanna
13. Potential
14. Performance
15. Competence

– امانتداری و درستی<sup>۱</sup> تعریف می‌شوند (سوپارمان و هانا، ۲۰۲۱). و در نهایت پادایلا و گاسمن<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) تعریف جالب توجهی از استعداد در فضای دولتی ارائه می‌دهند:

استعداد در زمینه دولت و شرکت‌های دولتی به عنوان اثر ناشی از رابطه متقابل صحیح سه عامل تعریف می‌شود: هوش یا مهارت‌ها<sup>۴</sup>، خلاقیت<sup>۵</sup> و تعهد<sup>۶</sup> به کاری که شخص برعهده می‌گیرد. استعداد به عنوان دانشی شناخته می‌شود که می‌تواند کیفیت واکنش و نوآوری سازمان را در صورت مدیریت صحیح بهبود بخشد (پادایلا و گاسمن<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱).

### پیشینه پژوهش

شروع دعوا بر سر مدیریت استعدادها به اواخر دهه ۱۹۹۰ بر می‌گردد که شرکت‌ها در سراسر جهان با یک چالش بزرگ برای پیش‌برد کسب و کارشان مواجه شدند؛ تقاضا برای کارکنان با استعداد خیلی بیشتر از عرضه آن بود. (شولر<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) بر مبنای همین چالش بود که جذب، حفظ و به صورت کلی مدیریت استعدادها به یکی از متغیرهای کلیدی در کسب و کار جهانی تبدیل شد. (بورکمن<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۴۶۱-۴۷۷)

هانگال و کینانگک (۲۰۲۰) در مورد اهمیت مدیریت استعداد در سازمان‌های امروزی اینگونه بیان می‌کنند:

امروزه استعداد سازمان منبع اصلی مزیت رقابتی آن است. عملکرد سازمان به عملکرد کارکنان آن بستگی دارد. اگر کارکنان یک سازمان از شایستگی منحصر به فردی برخوردار باشند، آن‌ها را از رقبای خود متمایز می‌کند. کسب استعدادها در دست، استراتژی سازمان را قوی‌تر می‌کند. وضعیت فعلی اقتصاد جهانی باعث افزایش کلی جویندگان کار در بازار کار در سراسر جهان شده است، اما همچنان کمبود استعداد قابل توجهی در بخش‌های مختلف و کشورهای مختلف وجود

1. Ethics-Integrity
2. Suparman & Hanna
3. Padilla & Gusman
4. Intelligence or Skills
5. Creativity
6. Commitment
7. Padilla & Gusman
8. Schuler
9. Bjorkman

دارد که این امر منجر به افزایش مشکل «عدم تطابق استعدادها»<sup>۱</sup> می‌شود. (هانگال و کینانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰)

### استعداد فعال در بخش دولتی کیست و چه خصوصیتی دارد؟

طبق نظر فاتیل و همکاران (۲۰۲۰)، «استعداد» در دولت و شرکت‌های دولتی، کارکنانی هستند که ارزشمند، کمیاب و به سختی جایگزین می‌شوند و از طریق خود به مزیت رقابتی سازمان کمک می‌کنند؛ مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی کمک به سازمان در دستیابی به اهداف و مقاصد را دارند. نویسندگان بر اهمیت توسعه و حفظ چنین کارکنان مستعدی از طریق استراتژی‌های مدیریت استعداد موثر تاکید می‌کنند. (فاتیل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۰) در بخش عمومی، به ویژه در شرکت‌های دولتی، استعداد به عنوان صاحب صلاحیت<sup>۴</sup> و حرفه‌ای بودن<sup>۵</sup> کارکنان تعریف می‌شود. این تصور وجود دارد که سازمان‌های بخش دولتی اغلب برای مدیران با استعداد جذاب تلقی نمی‌شوند و دولت با اشاره به شایستگی‌های اصلی سازمان‌های دولتی، به طور فزاینده‌ای از نیاز به جذب و انتخاب استعدادهای بزرگ از بازار کار آگاه است (پوترانتو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۲: ۱۷۶-۲۱۱). استعداد در چارچوب شرکت‌های دولتی به ویژگی‌هایی گفته می‌شود که کارکنان خاصی از آن بهره‌مند هستند و در سازمان بسیار ارزشمند و مورد نیاز است. این استعدادها را می‌توان در همه سطوح و کارکردها یافت. استعدادها افرادی هستند که دارای بهترین ویژگی‌های ساخته شده و پرورش یافته توسط سازمان برای فرآیندهای بلندمدت هستند و به نسل بعدی سازمان تبدیل خواهند شد (راچماواتی<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

پرپتی و کریستینی (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که استعداد در چارچوب شرکت‌های دولتی و دولت، به کارکنانی اطلاق می‌شود که توانایی‌ها، استعدادها و پتانسیل لازم را برای رفع نیازهای فعلی و آتی سازمان داشته باشند (پرپتی و کریستینی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۹). پوترانتو و همکاران (۲۰۲۲) در مورد چالشی که دولت اندوزی با آن دست به گریبان است، صحبت می‌کند. او ابتدا استعداد را در

1. Talent Mismatch
2. Hongal & Kinange
3. Fatile
4. Competence
5. Professionalism
6. Putranto
7. Rachmawati
8. Prepti & Krissetyanti

فضای شرکت‌های دولتی تعریف می‌کند. استعداد به عنوان صاحب صلاحیت بودن و حرفه‌ای بودن کارکنان تعریف می‌شود. این تصور وجود دارد که سازمان‌های بخش دولتی اغلب برای مدیران با استعداد جذاب تلقی نمی‌شوند و دولت با اشاره به شایستگی‌های اصلی سازمان‌های دولتی، به طور فزاینده‌ای از نیاز به جذب و انتخاب استعداد‌های بزرگ از بازار کار آگاه است ((پوترانتو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲: ۱۷۶-۲۱۱)). در تعریف چيستی شایستگی کراواریتی و جانستون (۲۰۱۹) اشاره می‌کنند که در بخش دولتی، شایستگی‌ها در مدیریت استعداد فقط به توانایی‌ها یا عملکرد استثنایی مربوط نمی‌شود، بلکه در مورد همسویی با ارزش‌های اصلی و اصول خدمات عمومی، مانند رفتار برابر، شفافیت، و خدمت به خیر عمومی است. (کراواریتی و جانستون، ۲۰۱۹) همچنین زولکارنایان (۲۰۲۲) بیان می‌کند که منظور از "شایستگی‌ها" در مدیریت استعداد به مهارت‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌ها و ذهنیت‌هایی اشاره دارد که کارکنان را قادر می‌سازد تا در نقش‌های حیاتی به خوبی عمل کنند و به موفقیت سازمانی کمک کنند. شایستگی‌ها هم شامل قابلیت‌های فنی/عملکردی و هم نگرش‌ها و طرز فکر مدیران مسئول مدیریت استعداد می‌شود. (زولکارنایان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲: ۱۲۸-۱۵۰)

از نظر پرپتی و کریستیانتی (۲۰۱۳)، استعداد در چارچوب شرکت‌های دولتی و دولت به کارکنانی اطلاق می‌شود که توانایی‌ها، استعدادها و پتانسیل لازم را برای رفع نیازهای فعلی و آتی سازمان را داشته باشند. فرآیند مدیریت استعداد شامل شناسایی، توسعه و حفظ این کارکنان با پتانسیل بالا است. (پرپتی و کریستیانتی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹) تویوتا (۲۰۱۹) نیز در مورد مشاغل دولتی در کشور برزیل بیان می‌کند که استعداد در دولت برزیل به معنای افراد جوان ماهری تعریف هستند که از طریق یک رویکرد مبتنی بر مهارت برای مشاغل خدمات عمومی استخدام، انتخاب و توسعه می‌یابند. (تویوتا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹) سانچز و همکاران (۲۰۲۱)، بخش دولتی کشور اسپانیا را مورد بررسی قرار داده و برای تعریف استعداد‌های این بخش، روی استعدادها و خصوصیات ذاتی تکیه دارند. از نظر او، مهارت‌های ذاتی به طور سیستماتیک در افرادی که در فعالیت‌هایی که دوست دارند

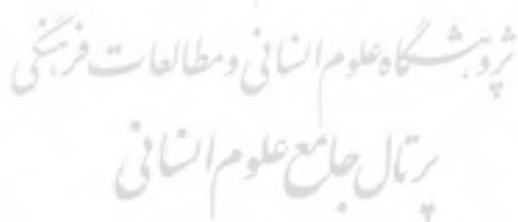
1. Putranto  
2. Zulkarnain  
3. Prepti & Krissetyanti  
4. Toyota

مشغول هستند، مهم است و لازم است روی این افراد سرمایه گذاری شود که توسعه پیدا کنند و عملکرد عالی داشته باشند. (سانچز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۱۳۱-۱۵۷)

دانگ (۲۰۲۰)، استعداد را در فضای بانکداری دولتی کشور ویتنام کاملاً بر اساس عملکرد و نتایج تعریف می‌کند و این مفهوم را به فضاهای ذهنی مثل پتانسیل گسترش نمی‌دهد. (دانگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۴۵۳-۴۶۲) شعله و همکاران (۲۰۲۴) در مورد استعداد در بخش دولتی می‌گویند:

استعداد به عنوان مهارت‌ها، پتانسیل و ویژگی‌های کارکنان، از جمله توانایی‌های فنی، مدیریتی و رهبری، و همچنین شخصیت، تجربه شغلی، عملکرد و پتانسیل برای مأموریت‌های آینده تعریف می‌شود. مدیریت استعداد، فرآیند شناسایی و پرورش این افراد با استعداد برای کمک به سازمان در دستیابی به اهدافش است. (شعله<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۴: ۸۹-۱۱۰)

در جدول شماره ۱، به صورت خلاصه نتایج پژوهش‌های این حوزه مطرح شده است.



1. Sánchez Ollero
2. Dang
3. Sholeh

جدول ۱. نظر اندیشمندان پیرامون مشخصه‌های استعدادها در فضای دولتی

| نام اندیشمند                              | سال  | ویژگی‌ها   |
|---|------|--|
| فاتیل <sup>۱</sup> و همکاران              | ۲۰۲۰ | کارکنانی ارزشمند، کمیاب، دارای مهارت، شایستگی و توانایی که به سختی جایگزین می‌شوند.  |
| پوترانتو <sup>۲</sup> و همکاران           | ۲۰۲۲ | کارکنانی دارای شایستگی و در عین حال حرفه‌ای  |
| راچماواتی <sup>۳</sup> و همکاران          | ۲۰۲۳ | کارکنانی دارای ویژگی‌های خاص در همه سطوح سازمان  |
| لیپنسو <sup>۴</sup> و کاسپرک <sup>۵</sup> | ۲۰۱۹ | استعداد را می‌توان به عنوان ترکیبی از توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، تدبیر، شخصیت، انرژی و همچنین توانایی یادگیری و رشد در نظر گرفت.  |
| پرپتی و کریستیانتی <sup>۶</sup>           | ۲۰۱۹ | کارکنانی که توانایی، استعداد و پتانسیل لازم برای رفع نیازهای فعلی و آتی سازمان را دارند.   |
| سوپارمان و هامان <sup>۷</sup>             | ۲۰۲۱ | استعدادها در دولت و شرکت‌های دولتی بر حسب پتانسیل، عملکرد، شایستگی و اخلاقیات - امانتداری و درستی تعریف می‌شوند.   |
| پرپتی و کریستیانتی                        | ۲۰۲۳ | استعداد در چارچوب شرکت‌های دولتی و دولت به کارکنانی اطلاق می‌شود که توانایی‌ها، استعدادها و پتانسیل لازم را برای رفع نیازهای فعلی و آتی سازمان را داشته باشند.                         |
| تویوتا                                    | ۲۰۱۹ | استعداد در دولت برزیل به معنای افراد جوان ماهری تعریف هستند که از طریق یک رویکرد مبتنی بر مهارت برای مشاغل خدمات عمومی استخدام، انتخاب و توسعه می‌یابند.                               |
| سانچز                                     | ۲۰۲۱ | مهارت‌های ذاتی به طور سیستماتیک در افرادی که در فعالیت‌هایی که دوست دارند مشغول هستند، مهم است و لازم است روی این افراد سرمایه گذاری شود که توسعه پیدا کنند و عملکرد عالی داشته باشند. |
| دانگ                                      | ۲۰۲۰ | استعداد در فضای بانکداری دولتی کشور ویتنام کاملاً بر اساس عملکرد و   |

1. Fatile
2. Putranto
3. Rachmawati
4. Lipentsev
5. Kaspruk
6. Prepti & Krissetyanti
7. Suparman & Hanna

جدول ۱. نظر اندیشمندان پیرامون مشخصه‌های استعدادها در فضای دولتی

| نام اندیشمند   | سال  | ویژگی‌ها   |
|----------------|------|--|
|                |      | نتایج تعریف می‌شود و این مفهوم به فضاهای ذهنی مثل پتانسیل گسترش پیدا نمی‌کند.  |
| شعله و همکاران | ۲۰۲۴ | استعداد به عنوان مهارت‌ها، پتانسیل و ویژگی‌های کارکنان، از جمله توانایی‌های فنی، مدیریتی و رهبری، و همچنین شخصیت، تجربه شغلی، عملکرد و پتانسیل برای مأموریت‌های آینده تعریف می‌شود. مدیریت استعداد، فرآیند شناسایی و پرورش این افراد با استعداد برای کمک به سازمان در دستیابی به اهدافش است. |
| ساولیوا        | ۲۰۲۱ | استعداد در بخش دولتی، ترکیبی از توانایی‌های ذاتی، مهارت‌های اکتسابی و اشتیاق فرد به کار، و همچنین توانایی مدیریت موقعیت‌های چالش برانگیز و نشان دادن استعداد برای تحقیق، یادگیری و توسعه تعریف می‌شود. (ساولیوا، ۲۰۲۱)   |
| اندو و همکاران | ۲۰۲۱ | تعریف مشخصی از استعداد در بخش دولتی بیان نمی‌کنند اما پیشنهاد می‌کنند که استعداد به کارکنانی اطلاق می‌شود که پتانسیل بالایی برای موفقیت دارند. پتانسیلی که با ویژگی‌هایی مانند استعداد، خلاقیت، هوش اجتماعی و جهت‌گیری وظیفه مشخص می‌شود. (اندو <sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۵۶۰-۵۷۵)       |
| زورچر          | ۲۰۱۱ | در مورد محدوده تعریف استعدادها در بخش دولتی می‌گوید که نباید این محدوده را کوچک کرد تا بخش اعظمی از کارکنان سازمان از این شمولیت خارج شوند. از نظر او، استعداد پتانسیل بالقوه افراد است. (زورچر <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۱: ۱۳۷-۱۵۰)  |
| پادپلا و گاسمن | ۲۰۲۱ | استعداد در زمینه دولت و شرکت‌های دولتی به عنوان اثر ناشی از رابطه متقابل صحیح سه عامل تعریف می‌شود: هوش یا مهارت‌ها، خلاقیت و تعهد به کاری که شخص به عنوان خود می‌گیرد. استعداد به عنوان دانشی شناخته می‌شود که می‌تواند کیفیت واکنش و نوآوری سازمان را در صورت مدیریت صحیح بهبود بخشد.      |
| کولینا         | ۲۰۱۹ | استعداد در دولت و شرکت‌های دولتی را به عنوان استعداد انسانی تعریف  |

1. Savelyeva
2. Ndou
3. Zürcher

جدول ۱. نظر اندیشمندان پیرامون مشخصه‌های استعدادها در فضای دولتی

| نام اندیشمند | سال | ویژگی‌ها  |
|--------------|-----|---|
|              |     | می‌کند که انتقادی، بازتابنده و با واقعیت اجتماعی و سیاسی بیان می‌شود تا مشارکت جامعه در تصمیم‌گیری را تقویت کند و به توسعه و عملکرد کمک کند. (کولینا، <sup>۱</sup> ۲۰۱۹: ۱۷۴-۱۸۹) |

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیقات علمی به عنوان فرآیندی سیستماتیک، خلاقانه و عینی با هدف افزایش دانش و درک تعریف می‌شود. این فرآیند شامل استفاده از روش‌های علمی ساختاریافته برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها است. فرآیند تحقیق معمولاً با یک سؤال و فرضیه خاص آغاز می‌شود و سپس با استفاده از روش‌های علمی، جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آزمایش می‌شود (ارول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۹۷-۹۸).

برای تبیین روش تحقیق این پژوهش از الگوی پیاز پژوهش (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۷) استفاده شده که بر مبنای آن، «جهت‌گیری پژوهش» حاضر از نوع کاربردی است. زیرا تحقیق کاربردی در پی درک مسأله‌ای اجتماعی و ارائه رهنمود عملی به سیاست‌گذاران برای رفع آن است و این تحقیق نیز به دنبال طراحی مدلی از میان بیانات مقام معظم رهبری است که بتواند خصوصیات و مشخصات استعداد‌های مناسب برای کار در فضای دولت جمهوری اسلامی ایران را تعریف کند. «رویکرد» این پژوهش که بیانگر نقطه شروع پژوهش و مراحل مختلف آن است استقرار است. «راهبرد پژوهش» حاضر نیز که نشانگر روشمندی تحلیل داده‌ها برای کسب نتایج مفید و معنادار در تحقیقات کیفی است، تحلیل مضمون<sup>۳</sup> است.

تحلیل مضمون (TA) یک روش کیفی پرکاربرد برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و تفسیر الگوهای معنا یا مضامین درون داده‌ها است (مورین<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۱: ۲۸۳-۲۸۸). این یک رویکرد انعطاف‌پذیر است که می‌تواند در چارچوب‌های نظری مختلف و پارادایم‌های تحقیقاتی اعمال شود (کلارک و براون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۲۹۷-۲۹۸). تحلیل مضمون از اشکال اولیه تحلیل محتوای

1. García Colina

2. Erol

3. Thematic Analysis

4. Morin

5. Clarke & Braun

کیفی تکامل یافته و پس از انتشار براون و کلارک در سال ۲۰۰۶ محبوبیت پیدا کرد (مورین و همکاران، ۲۰۲۱: ۲۸۳-۲۸۸). این روش شامل یک چارچوب شش مرحله‌ای است: آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بررسی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تهیه گزارش. اگرچه تحلیل مضمون مزایایی مانند دسترسی و انعطاف‌پذیری را ارائه می‌دهد، اما محققان باید از مشکلات احتمالی آگاه باشند و از کاربرد دقیق روش اطمینان حاصل کنند. (کیگر و وارپیو<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰) در این پژوهش نیز ابتدا مضامین پایه مرتبط با سوالات تحقیق استخراج شدند و سپس مبتنی بر آنها، مضامین سازمان‌دهنده و بعد از آن مضامین فراگیر مشخص شدند. در نهایت نیز شبکه مضامین برای سؤال پژوهش رسم شده است.

این پژوهش، اکتشافی بوده و خصوصیات و ویژگی‌های استعداد‌های مورد نیاز برای کار در دولت جمهوری اسلامی ایران از منظر مقام معظم رهبری را احصاء کرده است. با توجه به موضوع، همه سخنرانی‌های مقام معظم رهبری با کارگزاران نظام، نخبگان، شورای عالی انقلاب فرهنگی، دانش‌آموزان، معلمان، دانشجویان و اساتید دانشگاه مورد نظر قرار گرفت و در مجموع ۱۴۳ سخنرانی احصاء شد و مورد بررسی قرار گرفت. اینکه چرا این سخنرانی‌ها مورد نظر قرار گرفتند با توجه به اینکه احتمال بیان مشخصه‌های استعداد مورد نیاز برای فعالیت در دولت جمهوری اسلامی ایران در جلسات رهبری با این گروه‌ها بیشتر بود؛ گروه‌هایی مثل کارگزاران دولتی و حاکمیتی از طرفی و همچنین استعدادها و نخبگان دانشگاهی از طرف دیگر. از میان این ۱۴۳ سخنرانی، ۷۲ سخنرانی حاوی محتوای مرتبط با سؤال پژوهش بود و ورودی فرآیند تحلیل مضمون شد. البته در این بررسی‌ها، نه تنها مواردی که ایشان به صورت صریح در پاسخ به سؤال پژوهش نکاتی را بیان کردند، بلکه مواردی نیز که از محتوای کلام می‌توان چنین برداشتی را انجام داد نیز مورد نظر قرار گرفتند. به این معنا که اگر مثلاً ایشان در سخنرانی با کارگزاران نظام گفته‌اند که فردی که اشرافی‌زندگی می‌کند، نمی‌تواند درک درستی از شرایط جامعه داشته باشد، این خصوصیت مورد نظر قرار گرفته است.

---

1. Kiger & Varpio

## سؤالات پژوهش

۱- مشخصه‌های افراد مستعد فعالیت در دولت جمهوری اسلامی ایران از منظر مقام معظم رهبری چیست؟

## یافته‌های پژوهش

در مجموع در این پژوهش ۱۴۳ متن سخنرانی از مقام معظم رهبری مورد بررسی قرار گرفت که ۷۲ سخنرانی از میان آن‌ها، دارای محتوای مرتبط بود و وارد فرآیند تحلیل مضمون شد. جدول شماره ۲، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر در سه ستون آورده شده است. از تعداد ۷۲ سخنرانی، ۱۲۵ مقوله مرتبط استخراج و به ۱۵۶ مضمون پایه تبدیل شد. در مرحله بعد، محققان سعی کردند با شناسایی مضامین پایه مشابه، هم‌جهت و نزدیک به هم از نظر موضوع، مضامین سازمان‌دهنده را از خلال آن‌ها استخراج و تدوین کنند. در این مرحله، تعداد ۲۵ مضمون سازمان‌دهنده از میان ۱۵۶ مضمون پاسخ استخراج شدند. در مرحله بعدی اجرای تحلیل مضمون، و مبتنی بر مضامین سازمان‌دهنده، با تلفیق موارد مشابه و هم‌جهت از یک سو، و با توجه به متغیرهای به دست آمده از پیشینه در تعریف یک فرد مستعد در فضای دولت و شرکت‌های دولتی، مضامین فراگیر، استخراج و تحلیل شدند.

جدول ۲ مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

| مضامین پایه                            | مضامین سازمان‌دهنده                              | مضامین فراگیر               |
|--|--|-----------------------------|
| پایداری و استمرار در آرمان‌ها          | پایبندی و تعهد به اسلام،<br>انقلاب و نظام اسلامی | اهمیت ارزش‌های دینی و معنوی |
| وفاداری به قانون اساسی                 |  |                             |
| پایبندی به انقلاب و اسلام              |  |                             |
| وفاداری به نظام اسلامی                 |  |                             |
| اهمیت به هویت ملی و اسلامی دادن        |  |                             |
| اولویت آرمان‌های دینی و آرمان‌های الهی |  |                             |
| تعهد به نظام اسلامی                    |  |                             |
| تعهد به آرمان و اهداف                  | دوری از حب دنیا و رعایت تقوا                     | اهمیت ارزش‌های دینی و معنوی |
| استفاده از قدرت ایمان                  |  |                             |
| داشتن انگیزه‌های ایمانی                |  |                             |

جدول ۲ مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان‌دهنده      | مضامین پایه                                   |
|---------------|--------------------------|---|
|               |                          | رابطه با خدا برای جلوگیری از خستگی روحی       |
|               |                          | مداومت بر تضرع و دعا جهت مقابله با خستگی روحی |
|               |                          | پشتوانه ایمان به همراه عمل صالح               |
|               |                          | اهمیت تقوا و معنویت                           |
|               |                          | اهمیت ایمان و ارزش‌های دینی                   |
|               |                          | اهمیت تقوا و پرهیزگاری                        |
|               |                          | تزکیه و تربیت نفس                             |
|               |                          | اتصال به خدا و تقوا                           |
|               |                          | توجه به آخرت و نظارت الهی                     |
|               |                          | مهار نفس و دوری از شهوات                      |
|               |                          | مومن بودن                                     |
|               |                          | اهمیت صبر و تقوا                              |
|               |                          | با ایمان                                      |
|               |                          | اهمیت روحیه دینی                              |
|               |                          | تقوا و پرهیزگاری شخصی                         |
|               |                          | مراقبت معنوی و تهذیب نفس                      |
|               |                          | ایمان و اخلاق                                 |
|               |                          | دوری از خوی اشرافی                            |
|               | ساده زیستی               | ساده زیستی                                    |
|               |                          | ساده زیستی                                    |
|               |                          | راحت طلب نبودن                                |
|               |                          | ساده زیستی                                    |
|               |                          | ساده زیستی                                    |
|               | توکل و تکیه بر قدرت الهی | قرارگیری در صف حزب‌الله                       |
|               |                          | تکیه بر قدرت الهی                             |

جدول ۲ مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

| مضامین فراگیر             | مضامین سازمان‌دهنده                         | مضامین پایه                      |                        |
|---------------------------|---|----------------------------------|------------------------|
|                           | شاگرد بودن                                  | توکل                             |                        |
|                           |   | توکل                             |                        |
|                           |   | اهمیت شکرگزاری و تواضع           |                        |
|                           |   | اهمیت اخلاص                      |                        |
|                           |   | مجاهد فی سبیل الله بودن          |                        |
| مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی  | مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی                    | مسئولیت‌پذیری در قبول مسئولیت‌ها |                        |
|                           |   | مسئولیت‌پذیری                    |                        |
|                           |   | استقلال و مسئولیت‌پذیری          |                        |
|                           |   | داشتن روحیه پاسخگویی             |                        |
|                           |   | تاکید بر تقوا و مسئولیت‌پذیری    |                        |
|                           |   | تاکید بر تقوا و مسئولیت‌پذیری    |                        |
|                           |   | مسئولیت‌پذیری                    |                        |
|                           |   | اهمیت تعهد و مسئولیت‌پذیری       |                        |
|                           |   | مسئولیت‌پذیری                    |                        |
|                           |   | احساس مسئولیت                    |                        |
|                           | احساس مسئولیت داشتن                         |                                  |                        |
|                           | مسئولیت‌پذیر بودن                           |                                  |                        |
|                           | عدم هراس از مسئولیت                         |                                  |                        |
|                           | اهمیت انتقادپذیر بودن در مسئولیت‌های اجرایی |                                  |                        |
|                           | انتقادپذیری                                 | انتقادپذیری                      | زود رنج نبودن          |
|                           |   |                                  | حق‌پذیر                |
|                           |   |                                  | انتقادپذیر بودن        |
|                           |   |                                  | کظم غیظ داشتن          |
|                           |   |                                  | لزوم سعه صدر           |
|                           |   |                                  | وفاداری به قانون اساسی |
| قانون‌مداری و وظیفه‌شناسی | قانون‌مداری و وظیفه‌شناسی                   | تعهد به وظیفه                    |                        |
|                           |   |                                  |                        |

جدول ۲ مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

| مضامین فراگیر              | مضامین سازمان‌دهنده        | مضامین پایه  |                              |
|----------------------------|----------------------------|--|------------------------------|
| مضامین فراگیر              |                            | قانون‌مداری  |                              |
|                            |                            | مکلف به تکلیف الهی بودن                                      |                              |
|                            |                            | اتکا به اصول اسلامی  |                              |
|                            | خودباوری و اعتماد به نفس   | خودباوری و اعتماد به نفس                                     | اهمیت شجاعت در تصمیم‌گیری‌ها |
|                            |                            |  | اعتماد به نفس ملی داشتن      |
|                            |                            |  | دارای اعتماد به نفس          |
|                            |                            |  | شجاعت و خودباوری             |
|                            |                            |  | شجاع بودن                    |
|                            |                            |  | اعتماد به نفس ملی            |
|                            |                            | صبور بودن  | صبور بودن                    |
|                            |                            |  | صبر                          |
|                            |                            |  | استقلال و مسئولیت‌پذیری      |
|                            |                            | استقلال و خودشناسی   | خودشناسی                     |
|                            |                            |  | خودجوش و خودکار بودن         |
|                            |                            |  | اهمیت استقلال فکری           |
| باشرف                      |                            |  |                              |
| با غیرت و شرف بودن         | با هویت بودن               |  |                              |
|                            | با غیرت                    |  |                              |
|                            | تواضع و عدم غرور داشتن     |  |                              |
| اخلاق‌مداری فردی و اجتماعی | تواضع و دوری از برتری جویی | اهمیت شکرگزاری و تواضع                                       |                              |
|                            |                            | اهمیت اخلاق‌مداری، معنویت و تزکیه در امور اجرایی و مسئولیت   |                              |
|                            |                            | اهمیت تزکیه اخلاقی برای کسانی که امور کشور را بر عهده دارند. |                              |
|                            |                            | تزکیه و تربیت نفس  |                              |
|                            |                            | دوری از استعلا و برتری جویی                                  |                              |
|                            |                            | مهار نفس و دوری از شهوات                                     |                              |
|                            |                            |  |                              |
|                            |                            |  |                              |

جدول ۲ مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان‌دهنده            | مضامین پایه  |
|---------------|--------------------------------|--|
|               |                                | اهمیت صبر و تقوا   |
|               |                                | تقوا و پرهیزگاری شخصی  |
|               |                                | مراقبت معنوی و تهذیب نفس                                     |
|               |                                | ایمان و اخلاق  |
|               | اخلاق مداری                    | اهمیت اخلاق‌مداری، معنویت و تزکیه در امور اجرایی و مسئولیت   |
|               |                                | اهمیت تزکیه اخلاقی برای کسانی که امور کشور را بر عهده دارند. |
|               |                                | وظیفه مسئولین استقرار علم و اخلاق و عدالت است                |
|               |                                | ایمان و اخلاق  |
|               |                                | کظم غیظ داشتن  |
|               |                                | لزوم سعه صدر   |
|               |                                | محبت داشتن نسبت به مردم                                      |
|               | محبت و دل‌بستگی به کشور و مردم | هدف خدمت به مردم   |
|               |                                | احساس تکلیف و وظیفه  |
|               |                                | دل‌بستگی به کشور   |
| مردمی بودن    |                                |  |
| تلاش و پشتکار | با همت و اراده قوی             | همت بلند در مسیر ساخت کشور                                   |
|               |                                | با همت و پرانگیزه بودن                                       |
|               |                                | عزم و تصمیم در مواجهه با مشکلات                              |
|               |                                | اهمیت همت و تلاش مستمر                                       |
|               |                                | اهمیت اراده و عزم راسخ                                       |
|               |                                | اهمیت همت و تلاش   |
|               |                                | همت بلند   |
|               | پرکار و پر تلاش                | پرکاری   |
|               |                                | اهمیت تلاش و پیگیری مداوم                                    |
|               |                                |  |

جدول ۲ مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

| مضامین فراگیر         | مضامین سازمان‌دهنده                | مضامین پایه                      |
|-----------------------|------------------------------------|----------------------------------|
|                       |                                    | تلاشگر و پرکار بودن              |
|                       |                                    | اهمیت همت و تلاش مستمر           |
|                       |                                    | اهمیت همت و تلاش                 |
|                       |                                    | اهل اقدام و تلاش و کوشش          |
|                       |                                    | اهمیت پرکاری                     |
|                       |                                    | مطالبه‌گر بودن                   |
|                       |                                    | تلاش و پشتکار                    |
|                       |                                    | تلاش و پشتکار                    |
|                       | روحیه جهادی و ایثارگری             | شجاعت در تصمیم‌گیری‌ها           |
|                       |                                    | انگیزه ورود به میدان داشتن       |
|                       |                                    | روحیه جهادی و ایثار              |
|                       |                                    | کاردانی و راه بلدی               |
|                       |                                    | داشتن توانایی‌های علمی           |
|                       |                                    | علم و خرد در تصمیم‌گیری          |
| عقلانیت و تدبیر       | استفاده از علم و خرد در تصمیم‌گیری | اهمیت علم و دانش                 |
|                       |                                    | اهمیت با سواد                    |
|                       |                                    | با سواد                          |
|                       |                                    | دارای توان جسمی و فکری           |
|                       |                                    | عالم بودن                        |
|                       | زمان‌شناسی و نگاه راهبردی          | صاحب فکر و تحلیل بودن            |
|                       |                                    | صلاحیت علمی و عملی               |
|                       |                                    | کارآمد بودن                      |
|                       |                                    | اهمیت قدرت تحلیل و فهم سیاسی     |
|                       |                                    | مصلحت‌اندیشی در کنار آرمان‌گرایی |
| زمان‌شناس بودن        |                                    |                                  |
| داشتن نگاه راهبردی    |                                    |                                  |
| صاحب فکر و تحلیل بودن |                                    |                                  |

جدول ۲ مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

| مضامین فراگیر         | مضامین سازمان‌دهنده | مضامین پایه                              |
|-----------------------|---------------------|--|
|                       |                     | تکلیف‌گرایی و نتیجه‌گرایی به صورت توامان |
|                       |                     | هوشیاری نسبت به دشمن                     |
|                       | تدبیر و عقلانیت     | اهمیت مدیریت زمان                        |
|                       |                     | استفاده از قدرت عقل                      |
|                       |                     | اهمیت تدبیر و عقلانیت                    |
|                       |                     | خوشفکر بودن                              |
|                       | نوآوری و امید       | امیدواری                                 |
| امیدواری              |                     |  |
| تحول‌گرا و نوآور بودن |                     | اهمیت روحیه تحول‌گرایی و نوآوری          |
| جوان و پرنشاط بودن    |                     | جوان بودن                                |
|                       |                     | دارای توان جسمی و فکری                   |
|                       |                     | نشاط و انگیزه                            |

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف اصلی این پژوهش، یافتن پاسخ سوال «استعداد مورد نظر دولت جمهوری اسلامی ایران چه مشخصه‌هایی دارد؟» از خلال بیانات مقام معظم رهبری است.

نتیجه این پژوهش نشان دهنده هفت مشخصه: ۱- اهمیت ارزش‌های دینی و معنوی؛ ۲- خودباوری و اعتماد به نفس؛ ۳- اخلاق مداری فردی و اجتماعی؛ ۴- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی؛ ۵- تلاش و پشتکار؛ ۶- عقلانیت و تدبیر؛ ۷- نوآوری و امید در بیان تعریف استعداد‌های مناسب برای فعالیت در دولت جمهوری اسلامی ایران است.

از نظر مقام معظم رهبری، فردی که مستعد فعالیت در دولت جمهوری اسلامی است، باید به اسلام، انقلاب و پایه‌های نظام اسلامی پایبند باشد. نمی‌توان از فعالیت فردی که به این اصول اعتقاد ندارد، خروجی پیشران انقلاب اسلامی دریافت کرد. اولویت اول استعداد‌های دولت جمهوری اسلامی نباید دنیادوستی باشد و بالعکس این افراد افق نگاه‌شان رضایت الهی و حرکت در راستای

تمدن‌سازی اسلامی است. ایشان در هشتم شهریورماه ۱۴۰۲ در دیدار با اعضای هیئت دولت می‌فرمایند: «اسم رمز دولت‌های ما باید این باشد: کسب رضای الهی و کار برای مردم؛ اصلاً باید هدف را در این دو جمله خلاصه کنیم». (وبسایت دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله خامنه‌ای<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳)

فردی که برای دولت جمهوری اسلامی، استعداد محسوب می‌شود، از منظر رهبری باید ابتدا به خودشناسی رسیده باشد و خودشناسی با استقلال فکر و نظر و اعتماد به نفس باید همراه باشد. در این صورت است که می‌توان انتظار حرکت در راستای اهداف انقلاب را از وی داشت. ایشان در بیانات با اساتید دانشگاه در هشتم شهریورماه ۱۳۸۸ می‌فرمایند: «آدم‌های باسواد، کارآمد، مؤمن، انقلابی، شجاع، خوشفکر، بهره‌برنده‌ی از نیروهای انسانی کارآمد را آنجاها بگذارند. اینها باید در رأس کارها باشند. اگر این‌ها در رأس کارها باشند، کارها درست خواهد شد. اگر آدم‌های بی‌سواد، بی‌کفایت، بی‌دین، غیرانقلابی، ترسو، بی‌فکر، و کسانی که نمی‌توانند از نیروهای انسانی کارآمد استفاده کنند، در رأس کارها باشند، کارها خراب خواهد شد.» (وبسایت دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله خامنه‌ای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹)

فرد مستعد فعالیت در دولت، باید در کنار همه تخصص‌ها و تجارب خود، فردی خودساخته از نظر اخلاق فردی و اجتماعی می‌باشد. رهبری در بیستم مردادماه ۱۳۸۶ در دیدار با کارگزاران نظام فرمودند: «اگر در قله‌های جوامع بشری - که نخبگان سیاسی و علمی و فرهنگی قرار دارند - اخلاق و معنویت و تزکیه وجود داشته باشد، این سرچشمه‌ی فیاض به دامنه‌ها خواهد رسید و مردم هم از اخلاق نیک برخوردار خواهند شد. مسئولان کشور اسلامی در درجه‌ی اول مخاطب این سخنند» (وبسایت دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله خامنه‌ای<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)

مسئولیت‌پذیری یکی از خصوصیات مهم افراد مستعد کار در دولت جمهوری اسلامی است. «حرف اساسی و مهم در جمع ما این است که ما به مسئولیت خود که بسیار امر خطیر و سنگین و درعین حال باارزشی است، بیندیشیم؛ آن را پاس بداریم و از عهده آن برآییم. کوشش ما باید این

1. <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=53710>

2. <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=7959>

3. <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=3396>

باشد و این فقط با رعایت تقوای الهی امکان‌پذیر است.» (وبسایت دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله خامنه‌ای، ۲۰۰۳)

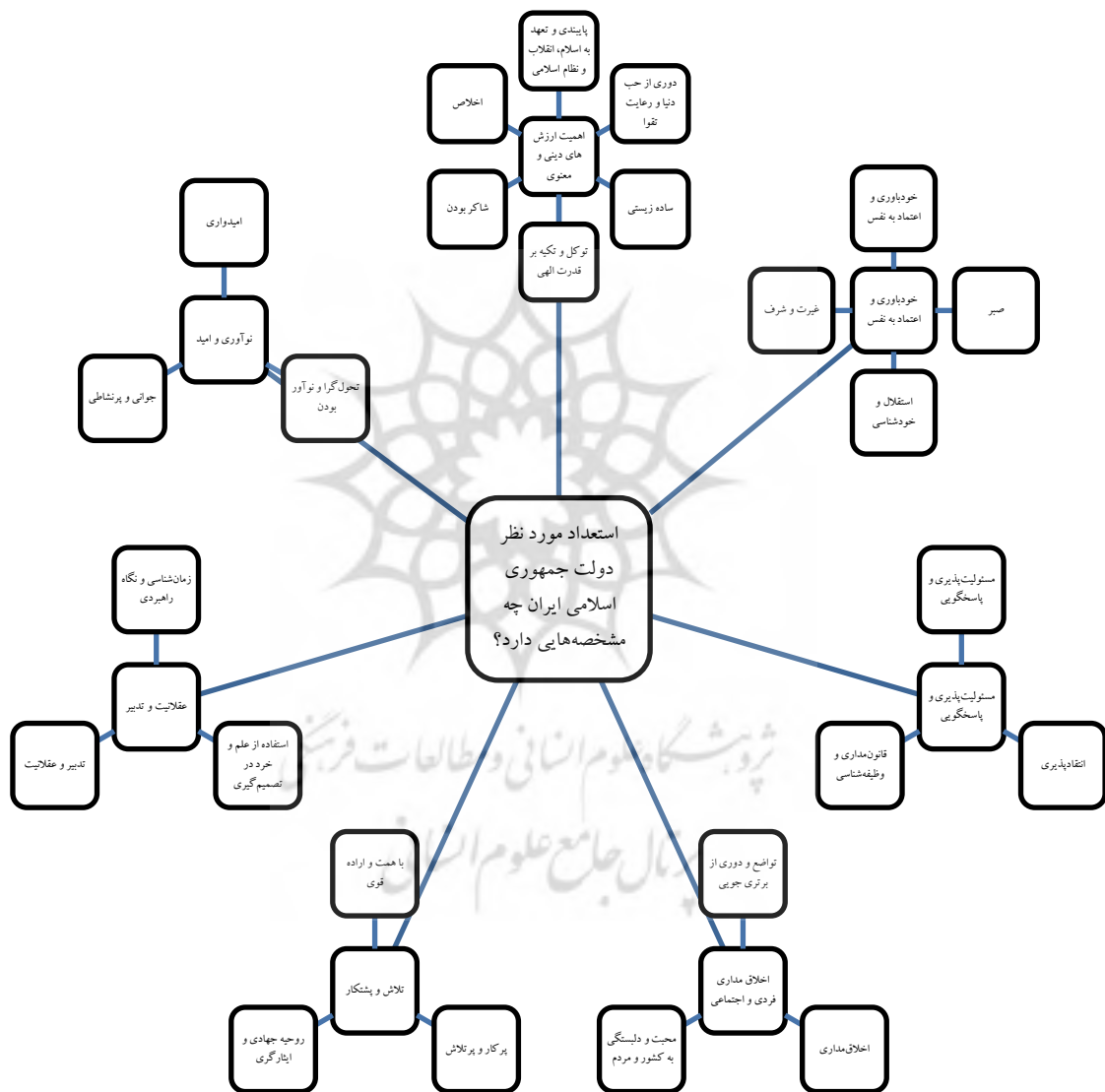
در کنار همه خصوصیات و مشخصات، این تلاش و پشتکار است که یک خصوصیت بالقوه را می‌تواند بالفعل کند. استعدادها نیز برای به فعلیت رساندن توانایی‌ها و شایستگی‌های خود، لاجرم نیاز به تلاش و پشتکار فراوان دارند. رهبری در دیدار با دانشجویان و نخبگان در ۱۳۸۴/۰۷/۰۳ می‌فرماید: «البته همه‌ی کارهای شدنی، رفتن، دنبال کردن، همت گماشتن و انجام دادن می‌خواهد. شکی نیست که اگر بنشینیم تماشا کنیم، هیچ کاری نخواهد شد.» (وبسایت دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله خامنه‌ای، ۲۰۰۵)

بدون استفاده از عقلانیت و تدبیر، نمی‌توان کار را به طریق بهینه طی کرد و یکی از خصوصیات بارز افراد مستعد فعالیت در دولت جمهوری اسلامی، استفاده از این ابزارهاست. مقام معظم رهبری در ۱۳۹۴/۴/۲ در دیدار با مسئولان نظام فرمودند: «کار را با تدبیر و عقلانیت اما با عزم راسخ، بدون تردید و بدون ترس از جوانب پیش بردن؛ این مدیریت جهادی است.» (وبسایت دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله خامنه‌ای، ۲۰۱۵)

امیدواری و نوآوری برای حل چالش‌های کشور نیز از خصوصیات مد نظر رهبری است که در سخنرانی‌های متعدد به آن اشاره کردند. فردی که در دولت فعالیت می‌کند، اگر ناامید باشد، هیچ قدمی از قدم برای حل مشکلات و حرکت به سمت اهداف برنخواهد داشت. رهبری در ۱۳۹۱/۵/۱۶ در دیدار با دانشجویان فرمودند: «عزیزان من! اساسی‌ترین قضیه هم امید است. من به شما عرض بکنم؛ از جمله‌ی سخت‌ترین کارهایی که علیه من و شما دارد انجام می‌گیرد، این است که امید را در ماها بمیرانند. سعی کنید امید را زنده نگه دارید. هرچه می‌توانید، شعله‌ی امید را در دل خودتان و در دل مخاطبانتان زنده نگه دارید. با امید است که می‌شود پیش رفت. امید هم امید بیجا نیست؛ امیدی است که واقعیتها کاملاً ما را به درستی آن نوید می‌دهد.» (وبسایت دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت الله خامنه‌ای، ۲۰۱۲)

1. <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=30069>

2. <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=20686>



### تطبیق ویژگی‌های احصا شده با ادبیات متعارف

در جدول شماره ۵، با توجه به ادبیات متعارف موضوع ویژگی‌های استعدادها در فضای دولت و شرکت‌های دولتی، به تطبیق نوع ویژگی‌های احصا شده از منظر مقام معظم رهبری با نوع ویژگی‌های استعداد‌های مورد نیاز در فضای دولتی در ادبیات متعارف پرداخته خواهد شد.

جدول ۳. انطباق مضامین فراگیر با ویژگی‌های موجود در ادبیات متعارف

| ردیف | نوع ویژگی‌های احصا شده از منظر مقام معظم رهبری | نوع ویژگی‌های بیان شده در ادبیات متعارف  | اندیشمند ارائه کننده  |
|------|--|--|---|
| ۱    | اهمیت دادن به ارزش‌های دینی و معنوی            | کارکنانی دارای شایستگی ( منظور از شایستگی همسویی با ارزش‌های اصلی و اصول خدمات عمومی، مانند رفتار برابر، شفافیت، و خدمت به خیر عمومی است)  | کراواریتی و جانستون (۲۰۱۹)<br>زولکارنیان (۲۰۲۲)<br>فاتیل و همکاران (۲۰۲۰)<br>پوترانتو و همکاران (۲۰۲۲)<br>سوپارمان و هامان (۲۰۲۱) |
| ۲    | خودباوری و اعتماد به نفس                       | ۱- استعداد را می‌توان به عنوان ترکیبی از توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، تدبیر، شخصیت، انرژی و همچنین توانایی یادگیری و رشد در نظر گرفت.<br>۲- استعداد به عنوان مهارت‌ها، پتانسیل و ویژگی‌های کارکنان، از جمله توانایی‌های فنی، مدیریتی و رهبری، و همچنین شخصیت، تجربه شغلی، عملکرد و پتانسیل برای مأموریت‌های آینده تعریف می‌شود.<br>مدیریت استعداد، فرآیند شناسایی و پرورش این افراد با استعداد برای کمک به سازمان در دستیابی به اهدافش است. | لیپینسو و کاسپرک (۲۰۱۹)<br>شعله و همکاران (۲۰۲۴)  |
| ۳    | اخلاق‌مداری فردی و اجتماعی                     | کارکنانی دارای شایستگی ( منظور از شایستگی همسویی با ارزش‌های اصلی و اصول خدمات عمومی، مانند رفتار برابر،   | کراواریتی و جانستون (۲۰۱۹)<br>زولکارنیان (۲۰۲۲)   |

جدول ۳. انطباق مضامین فراگیر با ویژگی‌های موجود در ادبیات متعارف

| ردیف | نوع ویژگی‌های احصا شده از منظر مقام معظم رهبری | نوع ویژگی‌های بیان شده در ادبیات متعارف  | اندیشمندان ارائه کننده   |
|------|--|--|--|
|      |  | شفافیت، و خدمت به خیر عمومی است)   | فاتیل و همکاران (۲۰۲۰)<br>پوترانتو و همکاران (۲۰۲۲)<br>سوپارمان و هامان (۲۰۲۱) |
| ۴    | مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی                       | ۱- کارکنانی دارای شایستگی و در عین حال حرفه‌ای<br>۲- استعداد در زمینه دولت و شرکت‌های دولتی به عنوان اثر ناشی از رابطه متقابل صحیح سه عامل تعریف می‌شود: هوش یا مهارت‌ها، خلاقیت و تعهد به کاری که شخص به عنوان خود می‌گیرد. استعداد به عنوان دانشی شناخته می‌شود که می‌تواند کیفیت واکنش و نوآوری سازمان را در صورت مدیریت صحیح بهبود بخشد. | پوترانتو و همکاران (۲۰۲۲)<br>پادایلا و گاسمن (۲۰۲۱)                            |
| ۵    | تلاش و پشتکار                                  | ۱- استعداد را می‌توان به عنوان ترکیبی از توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، تدبیر، شخصیت، انرژی و همچنین توانایی یادگیری و رشد در نظر گرفت.   | لیپنسو و کاسپرک (۲۰۱۹)   |
| ۶    | عقلانیت و تدبیر                                | ۱- استعداد را می‌توان به عنوان ترکیبی از توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، تدبیر، شخصیت، انرژی و همچنین توانایی یادگیری و رشد در نظر گرفت.   | لیپنسو و کاسپرک (۲۰۱۹)   |
| ۷    | نوآوری و امید                                  | ۱- تعریف مشخصی از استعداد در بخش دولتی بیان نمی‌کنند اما پیشنهاد می‌کنند که استعداد به کارکنانی اطلاق می‌شود که پتانسیل بالایی برای موفقیت دارند. پتانسیلی که با ویژگی‌هایی مانند استعداد، خلاقیت،   | اندو و همکاران (۲۰۲۱)<br>ساولیوا (۲۰۲۱)  |

جدول ۳. انطباق مضامین فراگیر با ویژگی‌های موجود در ادبیات متعارف

| ردیف | نوع ویژگی‌های احصا شده از منظر مقام معظم رهبری   | انديشمند ارائه کننده |
|------|--|----------------------|
|      | هوش اجتماعی و جهت‌گیری وظیفه مشخص می‌شود.<br>۲- استعداد در بخش دولتی، ترکیبی از توانایی‌های ذاتی، مهارت‌های اکتسابی و اشتیاق فرد به کار، و همچنین توانایی مدیریت موقعیت‌های چالش برانگیز و نشان دادن استعداد برای تحقیق، یادگیری و توسعه تعریف می‌شود. |                      |

### پیشنهاد‌های پژوهشی

ذکر این نکته ضروری است که مشخصه‌های بیان شده برای این افراد مستعد، از جنس مشخصه‌های عمومی و کلی است. با توجه به اینکه هر کدام از قسمت‌های دولت جمهوری اسلامی ایران از وزارت خانه‌ها و سازمان‌های مختلف؛ از آموزش و پرورش تا نفت و ... اقتضائات متفاوت و گوناگونی دارند، در پژوهش‌های دیگری باید به صورت اختصاصی به هر کدام از قسمت‌های دولت جمهوری اسلامی نیز پرداخته شود که آیا می‌توان مشخصه‌های خاصی را برای استعداد‌های مناسب برای هر کدام از قسمت‌های دولت جمهوری اسلامی ایران از بیانات مقام معظم رهبری احصا کرد یا خیر.

از سوی دیگر، برای استفاده از ابزار مدیریت استعداد در دولت جمهوری اسلامی ایران، شناخت خصوصیات افراد مستعد قدم اول است. در گام‌های بعدی باید فرآیند جذب، انتخاب و استخدام این افراد مستعد و همچنین نگهداشت آن‌ها را مورد بررسی قرار داد. به نظر می‌رسد با توجه به تفاوت‌های اقتضائی دولت جمهوری اسلامی ایران با دیگر دولت‌ها و همچنین بخش خصوصی، همانطور که خصوصیات افراد مستعد تفاوت‌هایی دارند، گام‌های دیگر مثل ارزش پیشنهادی کارفرما برای جذب آن‌ها، شیوه‌های یافتن آن‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی نیز

تفاوت‌هایی در مورد آن‌ها دارد که برای هر کدام از قسمت‌های آن می‌توان پژوهش‌هایی را تعریف کرد و این نقشه را کامل کرد.



## فهرست منابع

- پورعزت، ع. و محمدزاده، ع. (۱۳۹۸). بهبود مستمر برنامه های آموزشی کارکنان دولت در پرتو نیازسنجی آموزشی و مدیریت استعداد آنان. *آموزش مدیریت دولتی*, ۲(۱), ۲۳-۴۰.
- چیت‌سازیان، ع. و کمال، ع. (۱۳۹۹). تکوین نظریه انگیزه خدمت رسانی عمومی از منظر روش شناسی بنیادین. *پرتال جامع علوم انسانی*.
- <https://ensani.ir/fa/article/442318/%D8%AA%DA%A9%D9%88%DB%8C%D9%86-%D9%86%D8%B8%D8%B1%DB%8C%D9%87-%D8%A7%D9%86%DA%AF%DB%8C%D8%B2%D9%87-%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%AA-%D8%B1%D8%B3%D8%A7%D9%86%DB%8C-%D8%B9%D9%85%D9%88%D9%85%DB%8C-%D8%A7%D8%B2-%D9%85%D9%86%D8%B8%D8%B1-%D8%B1%D9%88%D8%B4-%D8%B4%D9%86%D8%A7%D8%B3%DB%8C-%D8%A8%D9%86%DB%8C%D8%A7%D8%AF%DB%8C%D9%86>
- دانایی فرد، ح.، الوانی، س. و آذر، ع. (۱۳۸۷). *کتاب روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت اثر حسن دانایی فرد / آژانس کتاب - آژانس کتاب - خرید آنلاین کتاب های دانشگاهی، درسی، کمک درسی*.
- <https://ajansbook.ir/%DA%A9%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%B1%D9%88%D8%B4-%D8%B4%D9%86%D8%A7%D8%B3%DB%8C-%D9%BE%DA%98%D9%88%D9%87%D8%B4-%DA%A9%D9%85%DB%8C-%D8%AF%D8%B1-%D9%85%D8%AF%DB%8C%D8%B1%DB%8C%D8%AA>
- [زرعت کار، س.، رجیبی فرجاد، ح. و نقاش زاده، س. \(۱۳۹۹\). شناسایی چالش های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی و تأثیر آن بر بهره وری. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۲\(۴\)، ۱۹۷-۲۲۴.](#)
- شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۹۱). *سند راهبردی کشور در امور نخبگان*. دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی. <https://sccr.ir/Files/5682.pdf>
- مجلس شورای اسلامی. (۱۳۹۶). *قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه*. روزنامه رسمی.
- Adrianzén Padilla, L. C., & Gusman, A. M. (2021). El Talento Humano como Recurso para la Competitividad en la Gestión Pública. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*. <https://doi.org/10.37956/jbes.v0i0.214>
- Ananthan, sharmaine, Abdol Manaf, H., Hidayati, M., & Kusuma Dewi, D. S. (2019). *Business Perspectives—The development of talent management in Malaysian public sector: A comprehensive review*. <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-318/the-development-of-talent-management-in-malaysian-public-sector-a-comprehensive-review>
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2017). Talent Management in Multinational Corporations. In D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford Handbook of Talent Management* (pp. 461–477). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.16>
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>

- Dang, N. T. T., Nguyen, Q. T., Habaradas, R., Ha, V. D., & Nguyen, V. T. (2020). Talent Conceptualization and Talent Management Approaches in the Vietnamese Banking Sector. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 453–462. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.453>
- Erol, A. (2017). How to Conduct Scientific Research? *Noro Psikiyatri Arsivi*, 54(2), 97–98. <https://doi.org/10.5152/npa.2017.0120102>
- Fatile, Salami, A., & Etim. (2020). (PDF) *Talent Management and Public Sector Performance: An Assessment of Lagos State Ministry of Education, Nigeria*. [https://www.researchgate.net/publication/344431212\\_Talent\\_Management\\_and\\_Public\\_Sector\\_Performance\\_An\\_Assessment\\_of\\_Lagos\\_State\\_Ministry\\_of\\_Education\\_Nigeria](https://www.researchgate.net/publication/344431212_Talent_Management_and_Public_Sector_Performance_An_Assessment_of_Lagos_State_Ministry_of_Education_Nigeria)
- García Colina, Y. (2019). Conjugación del talento humano y la gestión pública: De lo político, lo público, lo institucional, lo estratégico. *CIENCIAMATRIA*, 5(8), 174–189. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i8.92>
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). *A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance—An Empirical Review* (SSRN Scholarly Paper No. 3559991). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3559991>
- Khamenei.ir. (2003, November 2). *بیانات در دیدار کارگزاران نظام* [Text]. [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir). <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=3202>
- Khamenei.ir. (2005, September 25). *بیانات در دیدار دانشجویان و نخبگان سراسر کشور* [Text]. [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir). <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=3310>
- Khamenei.ir. (2007, August 11). *بیانات در دیدار کارگزاران نظام در سالروز مبعث* [Text]. [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir). <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=3396>
- Khamenei.ir. (2009, August 30). *بیانات در دیدار اساتید دانشگاه‌ها* [Text]. [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir). <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=7959>
- Khamenei.ir. (2012, August 6). *بیانات در دیدار دانشجویان* [Text]. [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir). <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=20686>
- Khamenei.ir. (2015, June 23). *بیانات در دیدار مسئولان نظام* [Text]. [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir). <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=30069>
- Khamenei.ir. (2023, August 30). *بیانات در دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت* [Text]. [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir). <https://farsi.khamenei.ir/speech-content?id=53710>
- Kiger, M., & Varpio, L. (2020). [PDF] *Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131 | Semantic Scholar*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Thematic-analysis-of-qualitative-data%3A-AMEE-Guide-Kiger-Varpio/1085422212c1b7a8c5c41b905fbda83c5b1a49a1>
- Kozjek, T., & Franca, V. (2020). Talent Management in the Public Sector. *Central European Public Administration Review*, 18(2), Article 2. <https://doi.org/10.17573/cepar.2020.2.03>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2019a). [PDF] *Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management* | Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/Talent-management%3A-a-critical-literature-review-and-Kravariti-Johnston/137755385f9277bde9ae52760b491172d4e4fc1>

- Kravariti, F., & Johnston, K. (2019b). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22, 1–21. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Krissetyanti, E. P. L. (2013). *PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN TALENTA DALAM PENGEMBANGAN PNS*. <https://www.semanticscholar.org/paper/PENERAPAN-STRATEGI-MANAJEMEN-TALENTA-DALAM-PNS-Krissetyanti/8f75caede04d31a3a1217fac27fe46c0b2bbe1e>
- Lipentsev, & Kasprik, B. P. (2019). *Talent management in public authorities*. [https://www.researchgate.net/publication/340214863\\_Talent\\_management\\_in\\_public\\_authorities](https://www.researchgate.net/publication/340214863_Talent_management_in_public_authorities)
- Morin, J.-F., Olsson, C., Atikcan, E. Ö., Morin, J.-F., Olsson, C., & Atikcan, E. Ö. (2021a). *Thematic Analysis: An Accessible and Flexible Approach for Qualitative Analysis*. 283–288. <https://doi.org/10.1093/hepl/9780198850298.003.0066>
- Morin, J.-F., Olsson, C., Atikcan, E. Ö., Morin, J.-F., Olsson, C., & Atikcan, E. Ö. (2021b). *Thematic Analysis: An Accessible and Flexible Approach for Qualitative Analysis*. 283–288. <https://doi.org/10.1093/hepl/9780198850298.003.0066>
- Ndou, M. M., Mofokeng, J. T., & Khosa, D. (2021). Exploring the role of management in the implementation of talent management. *Technium Social Sciences Journal*, 26, 560–575. <https://doi.org/10.47577/tssj.v26i1.4887>
- Prepti, E., & Krissetyanti, L. (2019). *PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN TALENTA DALAM PENGEMBANGAN PNS | Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/Asn/Article/View/83>
- Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2022). MANAJEMEN TALENTA PADA SEKTOR PUBLIK: SEBUAH STUDI LITERATUR SERTA ARAH MODEL KAJIAN UNTUK MASA DEPAN. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i2.1463>
- Rachmawati, M., Mohamad Rosman, M. R., Bin Mohd Zawawi, M. Z., Barkhowa, M. K., & Pramono, J. (2023). Talent Management Development on Government Institutions Regional Civil Service Agency Semarang | *Jurnal Indonesia Sosial Sains*. <https://jiss.publikasiindonesia.id/index.php/Jiss/Article/View/862>
- Sánchez Ollero, J. L., Sánchez Cubo, F., & Del Cubo Arroyo, E. (2021). GESTIÓN DEL TALENTO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DEL SECTOR TURÍSTICO EN ANDALUCÍA. *Cuadernos de Turismo*, 47, 131–157. <https://doi.org/10.6018/turismo.474051>
- Savelyeva, M. (2021). *Talent management | Semantic Scholar*. Public Administration. <https://www.semanticscholar.org/paper/Talent-management-Savelyeva/0321b63e2d50000fb5287ceba3b48bfc40131f47>
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Sholeh, C., Firman, F., Abdul Malek, J., & Kartini, N. C. S. (2024). Optimizing Public Service through Innovative Talent Management Strategies for Public Officials: A Case Study in the Riau Islands Province. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, 16(1), 89–110. <https://doi.org/10.15575/jpan.v16i1.29339>

- Southwick, D. A., Liu, Z. V., Baldwin, C., Quirk, A. L., Ungar, L. H., Tsay, C.-J., & Duckworth, A. L. (2023). The trouble with talent: Semantic ambiguity in the workplace. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 174, 104223. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104223>
- Suparman, R., & Hanna, V. (2021). Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara | Jurnal Borneo Administrator. <https://samarinda.lan.go.id/jba/index.php/jba/article/view/718>
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruityer, B. (2013). A review of talent management: 'Infancy or adolescence?': The International Journal of Human Resource Management: Vol 24, No 9. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.777543>
- Toyota, J. (2019). Talentos en el sector público brasileño: El resultado de una colaboración innovadora entre sociedad civil y Estado. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, 73. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n73.a176>
- Zulkarnain, F. W. (2022). Optimasi Manajemen Talenta di Sektor Publik: Kajian Studi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Governance and Administrative Reform*, 2(2), 128–150. <https://doi.org/10.20473/jgar.v2i2.33468>
- Zürcher, H.-U. (2011). *Talent Management in der öffentlichen Verwaltung* (A. Ritz & N. Thom, Eds.; pp. 137–150). Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6954-5\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6954-5_10)

