

## Presenting a talent retention model based on the statements of the Supreme Leader

Received: 2025-05-30

Pp. 133-162

Accepted: 2025-11-05

Mohammad Hasan Morshidi-Tankabani\*<sup>1</sup>, Mohammad Amin Pahlan Sharif<sup>2</sup>

### Abstract

**Background and purpose:** talents and the challenge of maintaining them in organizations, although it is not a new issue, but in the current complex conditions, it has become a vital strategic concern and priority for the country. Therefore, the main goal of this research is to extract and present a native and comprehensive conceptual model for retaining talents based on the statements of the Supreme Leader.

**Methodology:** This research is applied in terms of purpose and in terms of qualitative method, by using the method of content analysis and forming a network of topics, an attempt was made to compile the model of talent retention after studying and basing the statements of the Supreme Leader on his official database during the years 1381 to 1402, to extract the desired concepts. The process of analysis and identification of the collected materials was carried out using MAXQDA software.

**Findings:** From the deep process of data analysis, 225 primary codes were finally extracted, which were categorized into 26 organizing themes and 7 comprehensive themes. These comprehensive and key themes are: "fielding talents", "necessity of elitism", "recognition of talents", "cultivation of talents", "maintenance of talents", "internal relations and interactions of elites" and "obstacles and challenges facing them".

**Conclusion:** The findings of the research clearly show that his view and approach to the vital category of maintaining elites and talents is beyond the conventional approaches of human resource management in Western theories and has an all-round, multi-level, systematic and deeply cultural-ideological nature. By combining cultural-ideological elements with the scientific foundations of talent management, this model can provide a suitable framework for organizing a comprehensive talent management system at the national level.

**Keywords:** Supreme Leadership Position, Talent, Talent Maintenance, Theme Analysis.

**Citation (APA):** Morshidi-Tankabani, Mohammad Hasan, & Pahlan Sharif, Mohammad, Amin (2025). Presenting a talent retention model based on the statements of the Supreme Leader. *Quarterly of Supervision and Inspection*, 19 (73), 133-162.  
**DOI:** <https://doi.org/10.22034/si.2026.120956>

1 - Doctoral student of public administration (corresponding author), Imam Hossein University (AS), Tehran, Iran. Email: morshedi7759@gmail.com

2 - Assistant Professor of Management and Strategic Planning, Imam Hossein University (AS), Tehran, Iran. Email: a.sharif@ut.ac.ir



## ارائه الگوی نگه‌داشت استعدادها مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۱۴

صص ۱۶۲-۱۳۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۹

محمدحسن مرشدی‌تنکابنی\*<sup>۱</sup>، محمدمبین پهلوان شریف<sup>۲</sup>

## چکیده

**زمینه و هدف:** استعدادها و چالش حفظ آنان در سازمان‌ها، اگرچه موضوعی جدید نیست، اما در شرایط پیچیده کنونی به یک دغدغه و اولویت راهبردی حیاتی برای کشور تبدیل شده است. بنابراین هدف اصلی این پژوهش، استخراج و ارائه یک الگوی مفهومی بومی و جامع برای نگه‌داشت استعدادها مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کیفی است که با استفاده از روش تحلیل مضمون و تشکیل شبکه مضامین، تلاش شد جهت تدوین الگوی نگه‌داشت استعدادها پس از مطالعه و مبنا قرار دادن بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در پایگاه رسمی ایشان طی سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۴۰۲، مفاهیم مورد نظر استخراج شود. فرایند تحلیل و شناسه‌گذاری مطالب جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا اجرا شد.

**یافته‌ها:** از فرآیند عمیق تحلیل داده‌ها، در نهایت ۲۲۵ کد اولیه استخراج شد که در قالب ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۷ مضمون فراگیر دسته‌بندی شدند. این مضامین فراگیر و کلیدی عبارتند از: «میدان‌سپاری استعدادها»، «ضرورت نخبه‌باوری»، «شناسایی استعدادها»، «پرورش استعدادها»، «نگه‌داشت استعدادها»، «رابطه و تعاملات داخلی نخبگان» و «موانع و چالش‌های پیش روی آنان».

**نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش به‌وضوح نشان می‌دهد که نگاه و رویکرد ایشان به مقوله حیاتی نگه‌داشت نخبگان و استعدادها، فراتر از رهیافت‌های متعارف مدیریت منابع انسانی در نظریات غربی است و از ماهیتی همه‌جانبه، چندسطحی، نظام‌مند و عمیقاً فرهنگی - ایدئولوژیک برخوردار می‌باشد. این الگو با تلفیق عناصر فرهنگی - ایدئولوژیک با مبانی علمی مدیریت استعدادها، می‌تواند چارچوب مناسبی برای سامان‌دهی یک نظام جامع مدیریت استعدادها در سطح ملی فراهم آورد.

**کلیدواژه‌ها:** مقام معظم رهبری، استعداد، نگه‌داشت استعداد، تحلیل مضمون.

**استناد (APA):** مرشدی‌تنکابنی، محمدحسن، و پهلوان شریف، محمدمبین (۱۴۰۴). ارائه الگوی نگه‌داشت استعدادها مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی). *فصلنامه نظارت و بازرسی*، ۱۹ (۷۳)، ۱۳۳-۱۶۲.  
DOI: <https://doi.org/10.22034/si.2026.120956>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران. (رایانامه نویسنده مسئول: morshedi7759@gmail.com)

۲- استادیار مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران. (رایانامه: a.sharif@ut.ac.ir)



مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، در بیانیه گام دوم انقلاب (۱۳۹۷/۱۱/۲۲) تأکید می‌کنند که مهم‌ترین ظرفیت امیدبخش کشور، نیروی انسانی مستعد و کارآمد با زیربنای عمیق و اصیل ایمانی و دینی است که هیچ اندوخته مادی با آن قابل مقایسه نیست. از دیدگاه معظم‌له، ظرفیت نخبگی جوانان ملت ایران، می‌تواند زمینه‌ساز پُر کردن شکاف علمی کشور با علم جهانی، عبور از مرزهای جهانی علم، ایجاد تمدن نوین اسلامی و تحقق آینده درخشان کشور باشد. از سوی دیگر در یک دهه گذشته پدیده مهاجرت نخبگان و استعدادهای کشور در رشته‌های مختلف به خارج، یکی از پدیده‌های اجتماعی منفی برای کشور تبدیل شده است. علاوه‌بر هدر رفتن منابع گوناگونی که برای تربیت و آموزش سرمایه‌های انسانی مستعد هزینه می‌شود، مسئله مهاجرت استعدادهای نخبگان، تأثیرات منفی دراز مدتی بر روی شاخص‌های اقتصادی، نوآوری، توسعه فناوری‌های نوین و به‌طور کلی پیشرفت علمی کشور در تمامی ابعاد دارد (محبوب و مهری، ۱۴۰۳: ۹۲).

طبق آخرین آمار سال‌نامه مهاجرتی ایران در سال ۱۴۰۱، ایران در شاخص فرار مغزها در سال ۲۰۲۲، در رتبه ۱۰۶ از ۱۷۷ قرار گرفته است. گزارش رصدخانه مهاجرت ایران نشان می‌دهد که در سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ به‌طور متوسط سالانه حدود ۸۶ هزار ویزا یا اجازه اقامت غیرتوریستی برای ایرانیان در کشورهای توسعه‌یافته صادر شده است. تعداد دانشجویان ایرانی نیز در خارج از کشور طی دو دهه اخیر بالا رفته و از تراز ۱۷ هزار دانشجو در سال ۲۰۰۰ میلادی به تراز ۶۶ هزار دانشجو در سال ۲۰۲۰ افزایش یافته و ایران از رتبه ۲۶ در سال ۲۰۰۰ به رتبه ۱۷ در سال ۲۰۲۰ رسیده است. افزون بر این، آخرین آمار مهاجران ایرانی با رسیدن به ۶۵ هزار نفر در سال، رکورد تازه‌ای ثبت کرده است. هم‌چنین در شاخص فرار مغزها و مهاجرت انسانی در سال ۲۰۲۳ ایران در رتبه ۱۰۵ و با میانگین ۴/۹ کمی پایین‌تر از میانگین جهانی (۵/۱۷) قرار دارد. در نهایت این که نشان می‌دهد ایران در میان ۱۳۴ کشور



جهان بر اساس شاخص ۱ رتبه‌بندی دانشگاه اینسید رقابت‌پذیری استعداد‌های جهانی در سال ۲۰۲۳ در جایگاه ۱۱۶ قرار دارد (راغب و کرمی، ۱۴۰۳: ۳۴۱).

اهمیت این موضوع در سازمان‌های نظامی و امنیتی مضاعف است؛ زیرا این سازمان‌ها امنیت‌محور بوده و اساساً به نیروی انسانی مستعد و عملکرد آن وابسته‌اند. موقعیت جغرافیایی ایران در منطقه پُرتنش غرب آسیا، تهدیدات منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای و ضرورت رقابت برای بقا در شرایط کنونی، اهمیت ویژه جذب، حفظ و نگاه‌داشت استعدادها را بیش‌ازپیش برجسته می‌کند. از سوی دیگر، مقام معظم رهبری در دهه‌های اخیر همواره بر شناسایی، حمایت، حفظ و نگاه‌داشت نخبگان و استعدادها تأکید داشته‌اند و این دغدغه مستمر، ضرورت پژوهش در این حوزه را دوچندان کرده است.

به‌دست آوردن و حفظ استعداد‌های برتر از طریق فرآیند استخدام مناسب، برای تصویر یک سازمان حیاتی است (آدئوسون و اوهیانی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین یکی از مباحث اصلی در حوزه مدیریت منابع انسانی، نگاه‌داشت کارکنان است. نگاه‌داشت بر مجموعه کوشش‌هایی دلالت دارد که سازمان برای نگاه‌داشتن و حفظ کارکنان خود به آن‌ها مبادرت می‌کند تا بتواند از طریق آن‌ها، به اهداف خود دست یابد. در واقع فراگرد نگاه‌داشت کارکنان، به‌منظور افزایش کنترل آن‌ها بر کار خود و در نتیجه، بهبود رضایت شغلی و افزایش تعهد سازمانی طراحی شده است. خروجی مطلوب اجرای سیستم نگاه‌داشت در سطح سازمان، ایجاد رضایت شغلی، تعهد و حفظ کارکنان با ارزش است (حسنقلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶: ۴۹۶). سازمان‌هایی که نتوانند زمینه‌های توسعه و نگاه‌داشت استعداد‌های خود را فراهم آورند، علاوه‌بر این‌که استعداد‌های فعلی خود را از دست می‌دهند، در آینده نیز با فقدان افراد با کفایت و شایسته به‌منظور پر کردن پست‌های سازمانی مواجه خواهند شد که این خود می‌تواند در دراز مدت بر میزان موفقیت و توانایی رقابت سازمان در زیست‌بوم سازمانی تأثیر به‌سزایی بگذارد و از آن بکاهد (خنیفر و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۷۲).

با این حال، آنچه در ادبیات موجود به‌عنوان یک شکاف دانشی بارز خودنمایی می‌کند، نبود یک الگوی بومی و جامع برای نگه‌داشت استعدادها است که هم‌زمان هم مبتنی بر ارزش‌های اسلامی- ایرانی و بیانات رهبری باشد و هم بتواند به‌صورت عملیاتی در بستر خاص سازمان‌های دولتی ایران اجرا شود. اکثر مدل‌های رایج، برگرفته از نظریات غربی هستند که ممکن است با شرایط فرهنگی، ارزشی و ساختاری کشور سازگاری کامل نداشته باشند. بنابراین این پژوهش در پی پاسخ به این پرسش‌ها است که الگوی نگه‌داشت استعدادها مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) چیست؟ عناصر و مؤلفه‌های کلیدی این الگو کدامند؟ و روابط میان این مؤلفه‌ها چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

محبوب و مهری (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «آزمون مدل عوامل مؤثر بر نگه‌داشت استعدادها در دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری» نشان دادند که استعدادهای علمی دانشگاه، اهمیت متغیر نگه‌داشت و مؤلفه‌های آن شامل ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، موقعیت و شهرت دانشگاه، شرایط کاری، توسعه حرفه‌ای و شخصی، جو تدریس و آموزش در دانشگاه، جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه، محیط کاری و توازن کار و زندگی را در سطح مطلوبی ارزیابی می‌کنند.

ضیائی و نرگسیان (۱۴۰۲) پژوهشی را با عنوان «ارائه مدل نگه‌داشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی» انجام دادند. در این پژوهش، در مرحله کدگذاری استقرایی، پنج مقوله (مقوله محوری، بسترهای حمایتی فردی و سازمانی، زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی، موانع فردی و شغلی و سازمانی، نتایج و پیامدهای فردی و سازمانی) و ۳۱ مفهوم استخراج شد؛ سپس پالایش مفهومی، کدگذاری الگویی (ارائه مدل)، انطباق نظری مدل، اعتبارسنجی تجربی و ارزیابی انسجام نظری مدل و غنی‌سازی نظریه تشریح شدند.

مهدی‌زاده (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «اهداف راهبردی نظام نخبگانی در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)» نشان داد که این اهداف راهبردی عبارتند از: تقویت اثرگذاری نخبگان در عرصه‌های ملی، بین‌المللی، فرهنگی و اجتماعی، اصلاح و ارتقای انگیزه نخبگان، الگوسازی و تکریم از نخبگان، شناسایی به موقع و صحیح نخبگان همراه با توجه به مخاطرات شناسایی این گروه، پرورش نخبگان از سنین پایین (مرحله بروز استعداد) تا مرحله نخبگی و پشتیبانی فرصت‌آفرین از آن‌ها.

خنیفر و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی توسعه و نگاه‌داشت استعداد در آموزش و پرورش: پژوهشی کیفی» نشان دادند که توسعه و نگاه‌داشت استعداد به‌عنوان مقوله محوری؛ عوامل سازمانی، عوامل شغلی، یادگیری سازمانی و منابع به‌عنوان عوامل علی؛ سیستم مدیریت استعداد، پژوهش‌گرایی و دانش‌گرایی، جانشین‌پروری و ارزیابی عملکرد شایسته‌محور به‌عنوان راهبردها؛ مقوله‌های نگاه و نگرش به مدیریت استعداد و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی به‌عنوان بستر، ساختار و فرهنگ سازمانی؛ بلوغ سازمانی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر و پیامدهای فردی و سازمانی در الگوی پارادایمی مدیریت استعداد در راستای توسعه و نگاه‌داشت استعدادها در آموزش و پرورش مطرح شده است.

نعیم‌یوری و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی را با عنوان «شناسایی ابعاد نگاه‌داشت استعدادها در سازمان‌های ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی» انجام دادند. با انجام تجزیه و تحلیل داده‌ها، نگاه‌داشت استعدادها در سازمان‌های ایران با دو نوع نگاه‌داشت برد-برد شامل ۱۰ مقوله فرعی و ۲۵ مفهوم و نگاه‌داشت باخت باخت شامل ۱۲ مقوله فرعی و ۲۵ مفهوم حاصل شد.

فی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر نگاه‌داشت استعدادها برای تضمین رشد پایدار در صنعت اتوماسیون در منطقه آزاد صنعتی پنانگ» نشان دادند که تعادل کار و زندگی، رضایت شغلی و مدیریت

پاداش به‌طور قابل توجهی بر حفظ استعداد تأثیر می‌گذارد. با این حال، پیشرفت شغلی، علی‌رغم نشان دادن هم‌بستگی مثبت، به‌طور قابل توجهی بر حفظ استعداد تأثیر نمی‌گذارد، که نشان‌دهنده حوزه‌ای برای پژوهش‌های بیش‌تر است.

دیوی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی را با عنوان «عوامل تعیین‌کننده نگهداشت استعداد در بخش خدمات فناوری اطلاعات در مالزی» انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که توجه به برنامه‌های پاداش و توسعه شغلی تأثیر قابل توجهی بر حفظ استعدادها در صنعت فناوری اطلاعات مالزی دارد.

ماباسو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی را با عنوان «استراتژی‌های نگهداشت استعداد: یک مطالعه اکتشافی در صنعت مشاوره در استان گوتنگ، آفریقای جنوبی» انجام دادند. یافته‌ها راهبردهای زیر را برای نگهداشت استعدادها در صنعت مشاوره نشان می‌دهد: (۱) پاداش، (۲) تعادل کار و زندگی، (۳) سیستم مدیریت عملکرد، (۴) بهبود آموزش و توسعه، (۵) شناخت کارکنان و (۶) فرصت‌های پیشرفت شغلی.

### جمع‌بندی پیشینه

با بررسی پیشینه‌های پژوهشی داخلی و خارجی، مشخص می‌شود که نگهداشت استعدادها و نخبگان از ابعاد گوناگونی مورد مطالعه قرار گرفته است. در پژوهش‌های داخلی، عواملی مانند فرهنگ سازمانی، شرایط کاری، توسعه حرفه‌ای، توازن کار و زندگی و حمایت‌های مادی و معنوی به‌عنوان عوامل کلیدی و در پژوهش‌های بین‌المللی نیز مؤلفه‌هایی مانند تعادل کار و زندگی، رضایت شغلی، سیستم پاداش، توسعه شغلی و آموزش در بخش‌های مختلف صنعتی و خدماتی به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده برجسته شده‌اند. مرور پیشینه حاکی از آن است که بحث توسعه و نگهداشت استعدادها، علی‌رغم اهمیت بالای آن در زمینه ممانعت از خروج دانش سازمانی، صرفه‌جویی در هزینه،

1- Devi

2- Mabaso

حفظ مزیت رقابتی و تحقق بهتر اهداف، کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است که این خود می‌تواند یکی از ضرورت‌های انجام این پژوهش باشد. اگرچه این مطالعات در شناسایی عوامل مؤثر بر نگه‌داشت استعدادها پیش‌رو بوده‌اند، اما خلاءهای پژوهشی چشم‌گیری همچنان وجود دارد. این پژوهش با ارائه الگویی بومی و اسلامی برای نگه‌داشت استعدادها، نه تنها شکاف‌های نظری پیشین را پر می‌کند، بلکه با تبدیل رهنمودهای کلان مقام معظم رهبری به شاخص‌های عملیاتی در مدیریت منابع انسانی، به نیاز سازمان‌های ایرانی برای هم‌سویی با آرمان‌های انقلاب اسلامی و تقویت اقتصاد مقاومتی پاسخ می‌دهد.

### مبانی نظری پژوهش

استعداد یک عامل کلیدی در هر سازمان موفق است. می‌توان از استعداد برای توصیف منابع انسانی استفاده کرد که سازمان مایل است جذب، توسعه و حفظ کند تا به اهداف و مقاصد خود دست یابد (اموتونده و الگبلیه<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۲). مفهوم جنگ برای استعدادها ریشه در دو فرض اساسی دارد: استعداد کمیاب و تحرک نیروی کار به دلیل فرصت‌های شغلی بدون مرز (متیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). جنگ برای استعداد، نیاز به حفظ استعداد برای کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق شیوه‌های مؤثر مدیریت استعداد را افزایش داده است (سعادت و اسکندری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶: ۱۰۵). مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین موضوعات مدیریت منابع نیروی انسانی در جهان است و هنوز هم یکی از حادترین مسائل در بسیاری از سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، به‌گونه‌ای که در سالیان اخیر این مشکل افزایش پیدا کرده است (سالار و علیزاده، ۱۴۰۱: ۹۱). مدیریت استعداد به مؤلفه‌هایی هم‌چون نشان‌گذاری، جذب استعدادها، آموزش، پرورش، حمایت و نگه‌داشت استعدادها می‌پردازد (اسکندری و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۷۷) و عمدتاً برای مبارزه با چالش حفظ استعداد اجرا می‌شود؛ بنابراین معمولاً به‌عنوان یک راهبرد غالب برای حفظ استعداد شناخته می‌شود. در این راستا،

1- Omotunde & Alegbeleye

2- Mathew

3- Saadat & Eskandari

ادبیات موجود نشان می‌دهد که دسته‌های مختلف کارکنان دارای ادراک، ضرورت و استعداد‌های متفاوتی هستند (موکرجی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۷۸۴).

حفظ کارکنان مستعد را می‌توان یک فرآیند نظام‌مند در نظر گرفت که اجازه می‌دهد محیطی ایجاد شود که طرفدار سیاست‌هایی است که نیازهای آن‌ها را تأمین کند و در خدمت آن‌هاست و منجر به یک نیروی کار مؤثر و پایدار می‌شود (ویلاس مولینرو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۴: ۲). حفظ استعداد مهم‌ترین عامل در میان تمام عواملی است که می‌تواند بر اثربخشی سازمان‌ها در آینده تأثیر بگذارد. تأثیر کمبود مستمر استعداد می‌تواند سازمان‌ها را از رشد ناتوان کند و از توانایی آن‌ها در کسب یا حفظ مزیت رقابتی بکاهد و بقای آن‌ها در نهایت به‌خطر بیاندازد (ماتونگولو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۱۸).

حفظ و نگهداشت استعدادها به‌عنوان یک اولویت راهبردی در مدیریت منابع انسانی، نیازمند ترکیبی هوشمندانه از سازوکارهای سنتی و نوآورانه است که فراتر از رویکردهای تک‌بعدی عمل می‌کنند. سازمان‌های پیش‌رو، ضمن بهره‌گیری از ابزارهای مرسوم مانند برنامه‌های توسعه شغلی، سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد و شناسایی رسمی دستاوردها، به‌طور هم‌زمان بر تقویت تعهد سازمانی از طریق طراحی مسیرهای شغلی پویا، خلق ارتباط معنادار بین اهداف فردی و مأموریت سازمان، و بهبود تجربه کارکنان تمرکز می‌کنند. این فرآیند پیچیده، مستلزم ایجاد اکوسیستم یکپارچه‌ای است که سیاست‌های جذب مبتنی بر تنوع مهارتی، الگوهای انگیزشی چندلایه (شامل عوامل مالی، عاطفی و حرفه‌ای) و برنامه‌های توسعه شخصی‌سازی شده را در کنار ارزیابی‌های پویا و مبتنی بر داده‌ها ادغام می‌کند. اگرچه مشوق‌های مالی نقشی کلیدی ایفاء می‌کنند، پژوهش‌ها نشان می‌دهند عواملی مانند فضای کاری مبتنی بر احترام متقابل، فرهنگ سازمانی بازتاب‌دهنده ارزش‌های اخلاقی، فرصت‌های حل مسئله خلاقانه، و شفافیت در مسیرهای پیشرفت شغلی،

1- Mukherjee  
2- Villacé-Molinero  
3- Matongolo

سهمی تعیین‌کننده در افزایش تمایل به ماندگاری دارند (پریش و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۴۴).

بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) به‌عنوان مرجع عالی نظام و چراغ راهی برای ترسیم مسائل راهبردی و سیاست‌گذاری‌های کلان کشور عمل می‌کند. ایشان با نگاهی جامع و آینده‌نگر، با تأکید بر مفاهیمی کلیدی مانند «اقتصاد مقاومتی»، «پیشرفت علمی» و «استقلال همه‌جانبه»، نقشه‌ای راهبردی ارائه می‌دهند که خط مشی اصلی نهادهای سیاست‌گذار و اجرایی را تعیین می‌کند. این بیانات تنها در حد سخنرانی باقی نمی‌ماند، بلکه به‌مثابه سندی زنده و پویا، با تعیین اولویت‌ها، هشدار درباره چالش‌ها و دعوت به حرکت در مسیرهای نو، کانون تحول در عرصه‌های گوناگون ملی می‌شود. در این میان، موضوع «استعداد» و «نیروی انسانی متعهد و کارآمد» جایگاهی محوری و راهبردی در اندیشه ایشان دارد، به‌گونه‌ای که نگرش و بهره‌وری بهینه از این سرمایه عظیم ملی، زیربنای تحقق همه آرمان‌های بزرگ دانسته می‌شود.

بنابراین در راستای تدوین الگویی جامع برای نگرش استعدادهای در نیروهای مسلح، بیانات راهبردی مقام معظم رهبری به‌عنوان سنگ‌بنای اصلی در نظر گرفته می‌شود. ایشان صراحتاً بر استفاده هدفمند از ظرفیت نخبگان در حوزه‌های پژوهشی نیروهای مسلح تأکید کرده‌اند و تصریح کرده‌اند که پیشنهاد این است که نخبه‌هایی که بناست به سربازی بروند، در بخش‌های پژوهشی موجود در نیروهای مسلح - چه ارتش و چه سپاه - مشغول کارهای پژوهشی شوند (بیانات در دیدار جمعی از نخبگان علمی، ۱۳۸۱/۰۷/۰۳). این رهنمود تنها یک توصیه نیست، بلکه یک راهبرد کلان برای بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری کشور در جهت تقویت بنیه علمی، فناورانه و دفاعی نیروهای مسلح است. در منظومه فکری ایشان، «علم و پژوهش» به‌عنوان اولین و مؤثرترین رکن در ارتقای توانمندی‌های دفاعی و مدیریتی نیروهای مسلح شناسایی شده است. از این منظر، سامان‌دهی و جذب به‌موقع نخبگان در واحدهای پژوهشی نیروهای مسلح، نه‌تنها مانع از هدررفت استعدادهای در حین

خدمت سربازی می‌شود، بلکه آن‌را به فرصتی طلایی برای اثرگذاری مستقیم نخبگان بر پیشرفت کشور تبدیل می‌کند. ایشان هم‌چنین به‌طور مکرر بر «پیگیری» و «تحرك» مدیران برای تحقق عملی چنین برنامه‌هایی تأکید کرده‌اند.

بر این اساس، الگوی نگهداشت استعدادها در نیروهای مسلح باید بر پایه الزامات اجرایی و راهبردی دقیقی طراحی شود. نخستین محور، شناسایی و جذب هدفمند است. مطابق بیانات رهبری، دستگاه‌های داخلی کشور باید پیش از رقبای خارجی، اقدام به شناسایی و جذب نخبگان کنند. نیروهای مسلح نیز با ایجاد سازوکارهای شفاف و دائمی برای کشف استعدادها علمی و فنی در میان مشمولان خدمت سربازی و هم‌چنین ایجاد بستر جذب اختصاصی برای نخبگان خارج از چرخه خدمت وظیفه، می‌توانند از این سرمایه‌های انسانی بهره ببرند. محور دوم، ایجاد بستر پژوهشی اثرگذار و مأموریت‌گرا است. محیط‌های پژوهشی نیروهای مسلح باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که نخبگان بتوانند بر مسائل واقعی، کاربردی و پیش‌برنده حوزه دفاعی و امنیتی متمرکز شوند. محور سوم نیز طراحی نظام انگیزشی و نگهدارنده مبتنی بر شایسته‌سالاری است. فرماندهان نیروهای مسلح بر پایه سه اصل «ولایت‌محوری، شایسته‌سالاری و عدالت‌محوری» عمل می‌کنند. الگوی نگهداشت استعدادها باید تضمین کند که نخبگان در جایگاه‌های مطلوب و متناسب با تخصص خود قرار گرفته، احساس مفیدبودن کنند و مسیر رشد و اثرگذاری بلندمدت در نیروهای مسلح را پیش روی خود ببینند. این امر مستلزم تدوین برنامه‌های توسعه فردی، ارتقای شغلی و به رسمیت شناختن دستاوردهای علمی و فناورانه آنان است.

این پژوهش بر آن است تا با الهام از بیانات رهبر معظم انقلاب، الگویی جامع و بومی برای نگهداشت استعدادها ارائه دهد. الگو در این پژوهش، نقشه‌ای جامع و نظام‌مند است که هدف آن تبدیل بیانات کلیدی و راهبردی به یک چارچوب عملیاتی و قابل اجراست. این الگو صرفاً یک مدل نظری نیست، بلکه پلی است بین مبانی فکری ریشه‌دار و مدیریت کاربردی در جهان واقعی.

کارکرد اصلی آن این است که به جای ارائه فهرستی پراکنده از توصیه‌ها، یک کل منسجم می‌سازد؛ منظومه‌ای که در آن مفاهیمی مانند عدالت، معنویت، پیشرفت و تکریم، در رابطه‌ای منطقی و پویا با یکدیگر قرار می‌گیرند تا فرآیند نگاه‌داشت استعدادها را نه به صورت مقطعی، بلکه به‌عنوان یک اکوسیستم زنده و پایدار توضیح دهند. این چارچوب به مدیران کمک می‌کند تا دریابند حفظ استعدادها، متعهد، نیازمند نگاهی کل‌نگر است که هم ریشه در فرهنگ اصیل اسلامی-ایرانی دارد و هم پاسخ‌گوی نیازهای پیچیده سازمانی امروز است.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با استفاده از فرمایشات مقام معظم رهبری، با روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> و تشکیل شبکه مضامین<sup>۲</sup>، پس از احصای مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه‌ای، تلاش شده است به تدوین الگوی نگاه‌داشت استعدادها پرداخته شود. با توجه به این که در این پژوهش احصای مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه‌ای مربوط به نگاه‌داشت استعدادها مدنظر است، از روش تحلیل مضامین شبکه‌ای استفاده شده است.

پژوهش حاضر با اتکاء بر روش تحلیل محتوای بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در بازه زمانی ۱۳۸۱ تا ۱۴۰۲ و جست‌وجوی کلیدواژه‌های «استعداد»، «نخبگان»، «نخبگان علمی»، «نخبه‌پروری»، «استعداد برتر» و «شناخت استعدادها» در پایگاه رسمی ایشان انجام شده است. در این راستا، با استخراج نظام‌مند مضامین پایه از متون بیانات و شبکه‌سازی مضامین مرتبط، فرآیند هم‌سوسازی و یکپارچه‌سازی مفاهیم به‌منظور طراحی چارچوبی منسجم از دیدگاه‌های مطرح‌شده در حوزه نگاه‌داشت استعداد صورت گرفته است.

هم‌چنین شیوه اجرای این پژوهش مبتنی بر مراحل تحلیل مضمون به‌شرح زیر بود: ابتدا با مطالعه عمیق بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) و تهیه فهرستی از ایده‌های کلیدی، آشنایی اولیه با محتوای متون حاصل شد. در گام

1- Thematic Analysis  
2- Thematic Network

بعدی، کدگذاری اولیه توسط پژوهش‌گر انجام شد تا داده‌های مرتبط با مفاهیم «استعداد» و «نخبگان» استخراج شود. این فرآیند منجر به شناسایی بخش‌های کلیدی بیانات و شکل‌گیری فهرستی از کدهای معنادار شد که در قالب مضامین پایه دسته‌بندی شدند. با تکرار مطالعه متون و تحلیل ارتباط مفهومی بین مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده از طریق کشف روابط معنایی بین مفاهیم شکل گرفت. در نهایت، با ترکیب مضامین سازمان‌دهنده و تحلیل هم‌پیوندی آن‌ها، شبکه مضامین ترسیم شد. روایی و پایایی پژوهش از دو جنبه تضمین شده است: نخست استناد به اسناد معتبر شامل بیانات رسمی مقام معظم رهبری به‌عنوان مرجع ولایی، و دوم مشورت با صاحب‌نظران و خبرگان حوزه نخبگان در مراحل مختلف کدگذاری و تحلیل داده‌ها که امکان بازبینی و اصلاح فرآیندها را فراهم کرد. در این پژوهش جهت ارزیابی پایایی، نتایج در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفته است تا به‌وسیله شاخص کاپا، پایایی کدهای استخراجی مورد بررسی قرار گیرد. جدول ۱، معرف جدول توافقی میان کدینگ یکی از خبرگان و نگارنده در خصوص یکی از متون است. با توجه به عدد معناداری (۰/۰۰۰) و مقدار ضریب کاپا (۰/۷۶۱)، پایایی کدهای استخراجی مورد پذیرش قرار می‌گیرد. پژوهش‌گران بر این باورند چنان‌چه از ۰/۶ بالاتر باشد، این ضریب مقدار خوبی را داراست. هم‌چنین ضریب معناداری کم‌تر از ۰/۰۵ گویای وجود رابطه کدگذاری میان دو سند بررسی شده است.

جدول ۱: محاسبه ضریب کاپا برای کدگذاری مقوله‌ها

برآورد ضریب کاپا					
سطح معناداری	آماره آزمون $T^b$	انحراف استاندارد	مقدار		
۰/۰۰۰	۸/۸۴۷	۰/۱۵۷	۰/۷۶۱	کاپا	ضریب توافق
			۱۵	تعداد	

### یافته‌ها

فرایند تحلیل و شناسه‌گذاری مطالب جمع‌آوری شده با استفاده از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار مکس کیودا ۲۴ اجرا شد. نتیجه اجرای این فرایند، تهیه ۲۲۵

مضمون و شناسه اولیه<sup>۱</sup>، ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده<sup>۲</sup>، ۷ مضمون فراگیر<sup>۳</sup> بود. این فرایند از طریق بازخوانی و مقایسه مکرر مضمون‌های اولیه و مضمون‌های سطوح بالاتر و اصلاح چندباره آن‌ها به انجام رسید. در جدول‌های ذیل، نمونه‌ای از فرایند مذکور اشاره شده است.

جدول ۲: نمونه‌ای از شناسه‌گذاری متن عبارات مصرح در بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)

شماره	نمونه عبارات مصرح در بیانات	منبع	مضمون‌های پایه
۱	در برنامه‌ریزی برای نخبگان، هدف ما باید چه باشد؟ البته هدف نباید به‌هیچ‌وجه تحقیر غیرنخبگان باشد؛ چون غیرنخبگان ممکن است کارهایی انجام دهند که بسیار برجسته و ممتاز و والا باشد؛ این بدیهی است. اما یک جامعه بدون دارا بودن استخوان‌بندی‌های ذهنی قوی، در حرکت جهانی نخواهد توانست از سربالایی‌های دشوار و پیچ‌های سخت عبور کند. بنابراین، جامعه همچنان که به بدنه فکری نیاز دارد، به نقطه ممتاز فکری هم نیاز دارد. بنابراین اگر هوشمندانی در جامعه هستند که از لحاظ ذهنی نخبه‌اند، این‌ها می‌توانند به پیشرفت علم و فرهنگ و هنر و کار و پیشرفت هر چیزی که جامعه به آن نیاز دارد، کمک کنند.	(بیانات در دیدار جمعی از نخبگان علمی ۱۳۸۱/۰۷/۰۳)	برنامه‌ریزی برای نخبگان احتیاج جامعه به بدنه فکری احتیاج جامعه به نقطه ممتاز فکری کمک به پیشرفت علم و فرهنگ و هنر به‌وسیله نخبگان
۲	حمایت از نخبگان چگونه است؟ این را من در همین بیاناتی که دوستان هم کردند، مشاهده می‌کنم. به نظر من مهم‌ترین حمایت برای نخبگان این است که زمینه کار و مقدمات کار برای آن‌ها فراهم شود. ذهن نخبه و مغز نخبه به‌دنبال کار، ژرف‌نگری، تولید، خلق، گشودن باب‌های جدید و رفتن راه‌های نو است. امکانات سخت‌افزاری باید برای اینها فراهم شود. در مواردی، هم امکانات سخت‌افزاری، هم امکانات نرم‌افزاری باید فراهم شود تا نخبه بتواند کار و تلاش کند. البته این تلاش باید در جهت نیازهای کشور باشد.	(بیانات در دیدار نخبگان جوان ۱۳۸۹/۰۷/۱۴)	حمایت از نخبگان مهم‌ترین حمایت از نخبگان، فراهم کردن زمینه کار برای آن‌ها ویژگی ذهنی نخبه: ژرف‌نگری، خلق، گشودن باب‌های جدید و رفتن راه‌های نو فراهم کردن

1- Basic code  
2- Organizing theme  
3- Global theme

شماره	نمونه عبارات مصرح در بیانات	منبع	مضمون های پایه
			<p>امکانات سخت‌افزاری فراهم کردن امکانات نرم‌افزاری ضرورت تلاش نخبه در جهت نیازهای کشور</p>
۳	<p>نکته دیگر این است که ما مسئله رعایت نخبگان و نگاه به نخبگان را به یک حالت شبکه‌ای در بیاوریم. ما نخبه را شناسایی می‌کنیم، انتخاب می‌کنیم، کمک می‌کنیم و ثبات در حرکت نخبگی به او می‌دهیم؛ این کافی نیست. باید یک حرکت شبکه‌ای سازنده و یک چرخه به وجود بیاید، که از پرورش و ساخت نخبه آغاز می‌شود؛ یعنی مربی‌گری، ریشه و پایه هم در آموزش و پرورش است؛ هم چنان که یکی از جوان‌ها گفت. ما باید استعدادهای نخبه را شناسایی کنیم و تربیت کنیم، بعد در میان این‌ها گزینش و انتخاب لازم است؛ بعضی نخبه‌ترند، بعضی استعدادهای برترند؛ انتخاب بهترین‌ها، بعد از آن، نگهداری و ارتقاء است؛ نه فقط نگهداری، بلکه نگهداری همراه با ارتقاء و پیشرفت. کمک کنید این نخبه اگر امروز در رتبه دهم است، در آینده نه چندان دوری به رتبه اول برسد؛ ارتقاء پیدا کند. بعد این نخبه، خود وارد چرخه نخبه‌سازی شود - یعنی حالت شبکه‌ای پیدا کند - خود این نخبه، نخبه‌ساز و نخبه‌پرور شود. در این صورت، حالت درون‌زایی به وجود خواهد آمد و حرکت مضاعف خواهد شد. اگر ما یک چنین شیوه‌ای را در پیش بگیریم، به نظر می‌رسد که کار پیشرفت خواهد کرد.</p>	<p>(بیانات در دیدار شرکت‌کنندگان در ششمین همایش ملی نخبگان جوان ۱۳۹۱/۰۷/۱۲)</p>	<p>نگاه به نخبگان به حالت شبکه‌ای شناسایی نخبه انتخاب نخبه کمک به نخبه ثبات در حرکت نخبگی تربیت و پرورش و ساخت نخبه نگهداری و ارتقاء نخبه نگهداری همراه با ارتقاء و پیشرفت نخبه‌سازی و نخبه پروری به وسیله خود نخبگان</p>
۴	<p>یک نکته هم این که به نخبگان ما افق روشن نشان داده بشود. بعضی‌ها نخبه را مایوس می‌کنند، افق را تاریک نشان می‌دهند؛ این خلاف واقع است؛ افق روشن است، باید نشان داد، باید آن‌ها را دلگرم کرد. هم استاد، هم</p>	<p>(بیانات در دیدار جمعی از استادان، نخبگان و پژوهش‌گران)</p>	<p>نشان دادن افق روشن به نخبگان مایوس کردن نخبگان</p>

شماره	نمونه عبارات مصرح در بیانات	منبع	مضمون های پایه
	مدیران آموزش عالی، هم فعالانی که در رسانه‌ها کار می‌کنند - چه رساه ملی، چه مطبوعات - چه صاحبان صنایع و شرکت‌های دانش‌بنیان، که حالا این‌جا هم بعضی از دوستان گفتند، فضا را فضای شوق‌انگیزی برای نخبه‌ها قرار بدهند. امروز ناامید کردن نخبه‌ها و بی‌آینده نشان دادن نخبه‌ها به نظر من بخشی از جنگ نرم دشمن است. سعی دشمن همین است که نخبگان کشور را بی‌آینده نشان بدهد.	دانشگاه‌ها (۱۳۹۸/۰۳/۰۸)	دلگرم کردن نخبگان ایجاد فضای شوق‌انگیز برای نخبه‌ها ناامید کردن نخبه‌ها و بی‌آینده نشان دادن نخبه‌ها به‌عنوان بخشی از جنگ نرم دشمن
	یک عامل مهم برای این‌که حالا این نخبه‌ای که متشکل از این عناصر است، بتواند آن استعداد ذاتی را بروز بدهد و فرصت تلاش پیدا کند، زمینه است؛ زمینه تلاش نخبه؛ این خیلی مهم است. گاهی نخبه‌ای هست، آمادگی کار هم دارد اما زمینه برایش فراهم نمی‌شود. خوب، این زمینه‌ای که عرض کردیم که بایستی به وجود بیاید، در دوران طاغوت وجود نداشت؛ اگر هم بود، خیلی جزو سیاست‌های رسمی طاغوت نبود؛ زمینه وجود نداشت. خیلی‌ها بودند دارای استعدادهای خوب، آماده تلاش هم بودند، تلاش هم می‌کردند، [اما] توی سرشان می‌زدند؛ نه فقط زمینه برایشان فراهم نمی‌شد بلکه حتی ضد کار هم برای آن‌ها به کار می‌رفت؛ در دوره طاغوت این جوری بود. به برکت انقلاب اسلامی زمینه فراهم شد.	(بیانات در دیدار نخبگان و استعدادهای برتر تحصیلی (۱۴۰۱/۰۷/۲۷))	بروز استعداد ذاتی در نخبگان پیدا کردن فرصت تلاش زمینه تلاش نخبه رفتار نامناسب با نخبگان در دوران طاغوت

در ادامه، از میان ۲۲۵ مضمون پایه، مضمون‌های دارای موضوع مشابه با یکدیگر ترکیب شده و دسته جدیدی با عنوان مضمون‌های سازمان‌دهنده را شکل می‌دهند. در این مرحله ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده تولید شد که فرایند شکل‌گیری تعدادی از آن‌ها را در ادامه ملاحظه خواهید کرد.

جدول ۳: تشکیل مضمون‌های سازمان‌دهنده از ترکیب مضمون‌های پایه

ردیف	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه
۱	تأثیرگذاری نخبگان	ایفای نقش نخبگان ایفای نقش جامعه نخبگانی در دیپلماسی عمومی ضرورت پیدا کردن جایگاه مناسب برای ایفای نقش در پیشرفت کشور توسط خود نخبگان مشارکت نخبگان
۲	مسئولیت نخبگان	ضرورت تولید علم توسط نخبگان، ضرورت خلاقیت در دانش ضرورت تلاش نخبگان علمی در هر رشته‌ای برای تقویت و تولید علم تشکیل شرکت‌های دانش‌بنیان ضرورت تلاش نخبه در جهت نیازهای کشور کمک به پیشرفت علم و فرهنگ و هنر بوسیله نخبگان تغییر سرنوشت کشور در جهت رضایت همه به‌وسیله نخبگان ضرورت ارائه راه‌حل در زمینه مسائل اجتماعی و اقتصادی کشور توسط نخبگان جوان ضرورت تلاش و کار برای پیشرفت کشور توسط خود نخبگان انتظار از نخبگان برای اندیشیدین به نیازها و مصالح کشور ضرورت مسئله محوری از هدف‌های نخبگان و جوامع علمی احساس مسئولیت نخبگان نسبت به آینده کشور تصور آینده‌ای برای کشور توسط نخبگان سوق دادن فضای پیرامون به سمت نخبه شدن از وظایف مهم نخبگان
۳	مطرح کردن نخبگان	شناساندن نخبگان
۴	تکریم شخصیت و خصوصیات برجستگان	تقدیر و برجسته‌سازی شخصیت و خصوصیات برجستگان
۵	تکریم نخبگان	احترام به نخبگان نخبگان به عنوان سرمایه‌ها و گنجینه‌های کشور وجود نخبه به‌عنوان یک نعمت الهی نخبه به‌عنوان ثروت عظیم
۶	نیاز جامعه به نخبگان	احساس احتیاج به نخبگان احتیاج جامعه به بدنه فکری احتیاج جامعه به نقطه ممتاز فکری تأثیر نخبگان در سرنوشت کشور در زمان آزمایش‌های دشوار

ردیف	مضمون سازمان دهنده	مضمون های پایه
۷	ضرورت نخبه‌باوری	نخبه باوری مقام معظم رهبری ضرورت نخبه‌باوری همه مسئولین کشور به معنای واقعی بیرون آوردن مسئولین از غفلت نسبت به باور به نخبگان
۸	استعدادسنجی	اصلاح شاخص ارزیابی نخبه قرار دادن شاخص‌های حل مسئله برای ارزیابی نخبه
۹	شناسایی نخبگان	شناخت نخبگان باز کردن راه برای شناخت نخبگان شناسایی استعداد های کشور توسط دستگاه‌های داخلی قبل از دیگران
۱۰	پرورش و شکوفایی استعدادها	تربیت و پرورش و ساخت نخبه نخبه‌سازی و نخبه‌پروری به وسیله خود نخبگان تلاش برای تولید نخبه افزایش تعداد نخبگان در آینده فراهم شدن زمینه برای نخبه‌پروری با انقلاب اسلامی به جریان انداختن و به فعلیت رساندن استعداد های نخبگان عدم ضعف از لحاظ نیروی انسانی نخبه تصحیح جهت گیری‌های فکری نخبه‌پروری ترویج نخبگی بروز استعداد ذاتی در نخبگان شناسایی استعداد برتر پیش از شناسایی نخبه مسیر صاحب استعداد برتر به سمت نخبه شدن
۱۱	برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی برای نخبگان کارهای پژوهشی برای سربازان نخبه
۱۲	فرصت‌های تحصیلی پایدار	امکان تداوم مطالعات و تحصیلات ایجاد فرصت پژوهش و تحصیل و پیشرفت احساس فضای تنفس علمی
۱۳	نگاه ویژه به دانشگاه‌ها	توجه به دانشگاه‌ها دانشگاه، محیط زیست و محیط پرورش استعدادها و نخبه‌ها عدم غفلت بنیاد ملی نخبگان نسبت به دانشگاه‌ها نگاه ستادی بنیاد ملی نخبگان به دانشگاه‌ها ارتباط محکم بین مجموعه بنیاد ملی نخبگان و دانشگاه‌ها نگاه نخبه‌شناس و نخبه‌پرور دانشگاه‌ها در مجموعه کارهای دانشجویی و



ردیف	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه
		تحصیلات تکمیلی
۱۴	تلاش برای نگهداری	خسارت شمردن از دست دادن نخبه مانع شدن برای از دست رفتن نخبه
۱۵	نگهداری و امکان پیشرفت	نگهداری و ارتقاء نخبه نگهداری همراه با ارتقاء و پیشرفت امکان پیشرفت برای نخبگان
۱۶	امکان تداوم مطالعات و تحصیلات	امکان ادامه تحقیقات ارتباط با مراکز علمی دنیا امکان تداوم مطالعات و تحصیلات ایجاد فرصت پژوهش و تحصیل و پیشرفت احساس فضای تنفس علمی
۱۷	فضای رشد و تلاش نخبگان	زمینه تلاش نخبه پیدا کردن فرصت تلاش باز کردن راه برای آمدن استعدادها به میدان کار خواستن از نخبگان
۱۸	پشتیبانی از نخبگان	حمایت‌های مالی حمایت‌های مادی گسترش حمایت‌های هدف‌مند مادی گسترش حمایت‌های هدف‌مند معنوی
۱۹	پشتیبانی نهادی از نخبگان	حمایت دستگاه‌ها از نخبگان حمایت صحیح و بخردانه از نخبگان با توجه به جوانب گوناگون کمک به نخبگان توجه به نخبگان حمایت و پشتیبانی از نخبگان کمک و حمایت به نخبگان تبعیض عادلانه برای نخبگان رسیدگی به نخبگان پیشرفت در کمک و توجه به نخبگان نسبت به سال‌های اخیر
۲۰	دسترسی به امکانات و منابع	فراهم بودن امکانات سخت‌افزاری فراهم بودن امکانات نرم‌افزاری در اختیار قرار دادن امکانات برای نخبگان



ردیف	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون‌های پایه
		امکان دادن به استعدادهای و نخبگان
۲۱	وظایف حاکمیتی در قبال نخبگان	مسئولیت مسئولان برای پشتیبانی و حمایت از نخبگان توصیه به مسئولین برای شکر نعمت وجود نخبگان ارزش قائل شدن مسئولان کشور برای علم و نخبه علمی تعیین اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای مشخص در مورد نخبگان از وظایف مهم شورای عالی انقلاب فرهنگی انتظارات از دستگاه‌ها برای نخبگان دفاع رهبر معظم انقلاب از جامعه نخبگان و حرکت علمی کشور
۲۲	نشست‌های نخبگانی	انجام جلسات با نخبگان توسط مسئولان مختلف جلسات با نخبگان سخن گفتن با نخبگان جمع کردن نخبگان شنیدن سخنان نخبگان فراموش نکردن نخبگان تعامل نظام‌مند با نخبگان و اهل نظر
۲۳	مشارکت نخبگان و مسئولین	ارتباط بین نخبگان و مسئولین دولتی بر خلاف دوره‌هایی در گذشته همکاری دولت، مسئولان جوان در دولت و خود نخبگان برای ایجاد خیز جدید
۲۴	موانع و چالش‌های رفتاری	رفتار نامناسب با نخبگان در دوران طاغوت رفتار نادرست با نخبگان
۲۵	موانع ساختاری و اداری	مانع تراشی برای نخبگان تلخ کردن کام نخبگان توسط بوروکراسی‌های اداری و پیچ‌وخم‌های آن قرار گرفتن مقررات مقابل نخبگان
۲۶	یأس‌آفرینی بخشی از جنگ نرم دشمن	نامید کردن نخبه‌ها به عنوان بخشی از جنگ نرم دشمن مأیوس کردن نخبگان یأس‌آفرینی از خطوط کاری دشمن عدم تمایل به کار در افراد مبتکر و افراد نخبه به دلیل وجود یأس مأیوس کردن نخبگان در عمل عدم پویایی جامعه به دلیل وجود یأس کناره‌گیری افراد مبتکر و نخبه به دلیل وجود یأس منزوی شدن افراد مبتکر و نخبه به دلیل وجود یأس کاهش مشارکت به کار در افراد مبتکر و نخبه به دلیل وجود یأس

ردیف	مضمون سازمان دهنده	مضمون های پایه
		<p>تلاش وزرا برای جلوگیری از مایوس شدن نخبه از دانشگاه                      یأس آفرینی عامل مایوس شدن استاد از پیشرفت علمی دانشگاه                      مایوس شدن نخبگان مانع پیشرفت علمی است                      نخبگان مایوس بدنبال مدرک بدون محتوای علمی                      خروج نخبگان مایوس دارای امکانات از کشور                      اثر گذاشتن جریان یأس آفرین در ذهن دانشجویها و نخبگان                      وجود یک جریان بددلانه و بدخواهانه در مقابل نخبگان کشور                      دلسرد کردن نخبگان از ماندن در داخل کشور                      جا به جا کردن نخبگان از طریق مایوس کردن                      ناامید کردن جوان نخبه توسط عناصری در بعضی از دانشگاهها                      نشان دادن آینده تلخ و سیاه به جوان نخبه توسط عناصری در بعضی از                      دانشگاهها                      تشویق جوان نخبه به ترک کشور توسط عناصری در بعضی از دانشگاهها                      دلالی جابه جا کردن نخبه های کشور</p>

در مرحله بعدی، از ترکیب مضمون های سازمان دهنده، تعدادی مضمون فراگیر تولید شده اند. بخشی از این فرایند عبارت است از:

**جدول ۴: تشکیل مضمون های فراگیر از ترکیب مضمون های سازمان دهنده**

مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
تأثیرگذاری نخبگان	میدان سپاری استعدادها
مسئولیت نخبگان	
مطرح کردن نخبگان	
تکریم شخصیت و خصوصیات برجستگان	ضرورت نخبه باوری
تکریم نخبگان	
نیاز جامعه به نخبگان	
نخبه باوری	
استعدادسنجی	شناسایی استعدادها
شناسایی نخبگان	
پرورش و شکوفایی استعدادها	پرورش استعدادها
برنامه ریزی	
فرصت های تحصیلی پایدار	

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده
نگه‌داشت استعدادها	نگاه ویژه به دانشگاه‌ها
	تلاش برای نگهداری
	نگهداری و امکان پیشرفت
	امکان تداوم مطالعات و تحصیلات
	فضای رشد و تلاش نخبگان
	پشتیبانی از نخبگان
	پشتیبانی نهادی از نخبگان
	دسترسی به امکانات و منابع
	وظایف حاکمیتی در قبال نخبگان
رابطه و تعاملات داخلی نخبگان	نشست‌های نخبگانی
	مشارکت نخبگان و مسئولین
موانع و چالش‌ها در مسیر نخبگان	موانع و چالش‌های رفتاری
	موانع ساختاری و اداری
	یأس‌آفرینی بخشی از جنگ نرم دشمن

تحلیل یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) بر اهمیت تکریم نخبگان علمی و حمایت از آن‌ها تأکید کرده و فرمودند که بهترین راه برای گسترش علم، احترام به استعدادها و نخبگان است. ایشان تصریح کردند که حمایت از نخبگان باید شامل ایجاد فرصت‌های مناسب برای پژوهش، تحصیل و پیشرفت باشد. هم‌چنین، ایشان نخبگان را به‌عنوان نعمتی الهی دانسته و آن‌ها را هدایای ارزشمندی از سوی خداوند و امانتی در دست مسئولان معرفی کردند. مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) با اشاره به کارکردهای نخبگان، آن‌ها را یکی از مهم‌ترین منابع انسانی کشور، مایه آبروی ملی و مانع سلطه علمی بیگانگان دانستند. ایشان هم‌چنین خواستار تقویت فرهنگ نخبه‌باوری، حمایت‌های مادی و معنوی هدفمند و دفاع از جامعه نخبگان شدند. ایشان تأکید کردند که در دفاع از جامعه نخبگان و حرکت علمی کشور تا آخرین لحظه زندگی خود کوتاهی نخواهند کرد و این حرکت را با برکت دانستند.



## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه الگویی جامع برای نگه‌داشت استعدادها، مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری و با درک اهمیت حیاتی حفظ سرمایه‌های انسانی نخبه در مسیر پیشرفت کشور، انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که فرآیند نگه‌داشت استعدادها به‌طور مستقیم تحت تأثیر تعاملات داخلی میان نخبگان، توجه به نیازهای خاص آنان و فراهم‌سازی شرایط مناسب برای رشد و شکوفایی استعدادها است. این شرایط شامل فراهم‌آوری فرصت‌های مناسب برای تعاملات علمی و حرفه‌ای، حمایت‌های مالی و معنوی و ایجاد یک محیط کاری و آموزشی حمایتی است که در آن نخبگان بتوانند در راستای تحقق پتانسیل‌های خود پیشرفت کنند.

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در این زمینه، موانع اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است که ممکن است روند نگه‌داشت استعدادها را تحت تأثیر قرار دهد. این موانع، نظیر کمبود منابع مالی، نبود سیاست‌های حمایتی مؤثر، و هم‌چنین تبعیض‌های اجتماعی و نابرابری‌های ساختاری، می‌تواند موجب کاهش انگیزه نخبگان برای ادامه فعالیت‌های خود و هم‌چنین مهاجرت آنان به دیگر کشورها شود. در این راستا، نیاز به طراحی و اجرای سیاست‌هایی داریم که بتواند این موانع را شناسایی و برطرف کند.

در نهایت، برای دستیابی به الگوی مؤثر نگه‌داشت استعدادها، لازم است که یک رویکرد چندجانبه اتخاذ شود که ضمن توجه به فرآیند شناسایی و پرورش استعدادها، بر اهمیت تعاملات داخلی نخبگان و تقویت شبکه‌های حمایتی و مشاوره‌ای نیز تأکید شود. در این میان، ایجاد ارتباط مستمر بین نخبگان و جوامع علمی و صنعتی، تدوین سیاست‌های آموزشی و کاری مناسب، و نیز فراهم آوردن فضای عادلانه و برابر برای فعالیت‌های نخبگان می‌تواند موجب پایداری و تداوم حضور آنان در کشور شود.

بنابراین، طراحی الگوی نگه‌داشت استعدادها باید یک فرآیند پویا و متناسب با نیازهای روز باشد که با بهره‌گیری از یافته‌های علمی و تجربیات جهانی، به

ایجاد زمینه‌ای مناسب برای شکوفایی استعدادها در داخل کشور منجر شود. این الگو باید نه تنها به شناسایی و پرورش نخبگان پردازد، بلکه بر نگهداشت و حفظ آنان در محیط‌های کاری و اجتماعی تأکید کرده و راه‌کارهایی عملی برای حل موانع موجود ارائه دهد.

یافته‌های پژوهش حاضر در مقایسه با مطالعات پیشین، هم‌راستایی قابل‌ملاحظه‌ای نشان می‌دهد و هم‌زمان با اتکاء بر اندیشه مقام معظم رهبری، ابعاد جدیدی را به عرصه مطالعات نگهداشت استعداد می‌افزاید. نتایج این پژوهش، اهداف راهبردی نظام نخبگانی مندرج در مطالعه مهدی‌زاده (۱۳۹۹) شامل تقویت اثرگذاری، تکریم و الگوسازی، شناسایی به‌موقع، پرورش اولیه و پشتیبانی فرصت‌آفرین را تأیید می‌کند. مضمون «نگهداشت استعدادها» با زیرمضامین پشتیبانی نهادی، دسترسی به منابع و فضای رشد، و مضمون «نخبه‌باوری» با تکریم نخبگان، مستقیماً با این اهداف هم‌خوانی دارد. الگوی خنیفر و همکاران (۱۳۹۹) عوامل سازمانی، شغلی و فرهنگی را برجسته ساخته بود؛ مطالعه حاضر این عوامل را تأیید و با افزودن بُعد حاکمیتی و وظایف دولت، آن را به سطح سیاست‌گذاری کلان ارتقاء می‌دهد.

در مطالعات خارجی، تأکید فی و همکاران (۲۰۲۴)، دیوی و همکاران (۲۰۲۴) و ماباسو و همکاران (۲۰۲۱) بر پاداش، تعادل کار و زندگی، توسعه شغلی و شناخت کارکنان، در این پژوهش به‌صورت ضمنی در فرصت‌های تحصیلی و فضای رشد منعکس شده است، لیکن تمرکز اصلی بر نخبه‌باوری، میدان‌سپاری، تکریم ارزشی و رفع موانع ساختاری و امنیت‌محور است.

در مجموع، الگوی نگهداشت استعدادها استخراج‌شده از بیانات مقام معظم رهبری، ضمن هم‌راستایی با پژوهش‌های پیشین، چارچوبی بومی، راهبردی و کلان برای سیاست‌گذاری ملی ارائه می‌نماید.

### پیشنهادها

- در بخش استقرار نظام میدان‌سپاری استعدادها، پیشنهاد می‌شود در گام نخست یک بانک پروژه‌های چالشی اولویت‌دار در حوزه‌های حیاتی مانند

انرژی تجدیدپذیر با مشارکت وزارتخانه‌های مربوطه ایجاد شود. در کنار آن، برای نهادینه‌سازی فرهنگ نخبه‌باوری، تولید محتوای دیجیتال از دستاوردهای نخبگان داخلی در رسانه‌های ملی و شبکه‌های اجتماعی پرنفوذ پیش‌بینی شده و جایزه ملی مدیران نخبه‌پرور به‌صورت سالانه اعطا شود.

- برای شناسایی و رصد هوشمند استعدادها، ابتدا ادغام داده‌های موجود در بنیاد ملی نخبگان، وزارت علوم و آموزش‌وپرورش در یک سامانه یکپارچه مدنظر است. در مرحله بعد، نرم‌افزار خودارزیابی استعداد با استفاده از آزمون‌های روان‌سنجی معتبر جهت شناسایی داوطلب‌محور توسعه یابد و آزمون‌های استانداردشده برخط برای دسترسی گسترده‌تر به‌ویژه در مناطق کم‌تر برخوردار، به‌کار گرفته شود.

- در بخش پرورش یکپارچه استعدادها، برنامه درسی تلفیقی با اجباری‌کردن دوره‌های کارآموزی در صنایع مرتبط برای دانشجویان ممتاز، با پشتیبانی مالی و بیمه‌ای بنیاد نخبگان، عینیت می‌یابد. هم‌چنین ایجاد پلتفرم آموزش باز ملی با محتوای تخصصی اساتید داخلی و برگزاری کارگاه‌های مهارت‌های نرم در اردوهای ملی نخبگان با مربیان مجرب، بستری برای پرورش عملی فراهم می‌کند.

- در راستای نظام جامع نگه‌داشت و پشتیبانی، طراحی بسته‌های حمایتی انتخابی (شامل گزینه‌های مالی، پژوهشی و رفاهی) به نخبگان امکان انتخاب می‌دهد. هم‌چنین سامانه پیگیری متمرکز درخواست‌ها برای شفافیت در ارائه خدمات و راه‌اندازی خط مشاوره تلفنی تخصصی.

- به‌منظور توسعه شبکه‌ها و تعاملات نخبگان، ایجاد یک شبکه اجتماعی حرفه‌ای داخلی با امکان معرفی تخصص‌ها و نیازهای پروژه‌ای پیشنهاد می‌شود. برگزاری کنگره سالانه نخبگان با حضور تصمیم‌سازان کلان و بخش خصوصی و هم‌چنین ایجاد بانک فرصت‌های شغلی هدفمند در شرکت‌های دانش‌بنیان.

- برای رفع نظام‌مند موانع و چالش‌ها، تشکیل کارگروه ویژه بین‌دستگاهی با اختیارات اجرایی (متشکل از وزرای کلیدی و رئیس بنیاد ملی نخبگان) برای رفع موانع اداری پیشنهاد می‌شود. هم‌چنین، انجام مطالعات تطبیقی متمرکز بر کشورهای با زمینه فرهنگی-اقتصادی مشابه و بومی‌سازی راه‌کارهای اثربخش آنان.

### سپاس‌گزاری

در پایان از تمام کسانی که پژوهش‌گران را در انجام این پژوهش یاری کردند، کمال تشکر و قدردانی را دارم.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## منابع

- اسکندری، مجتبی، کلانتری، حمید، و ترابی، علی (۱۴۰۱). بررسی رابطه مدیریت استعداد و کارراهه شغلی در یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح ایران. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۶(۶۰)، ۱۷۵-۱۹۸. DOI:10.22034/SI.2022.99273 & http://si.jrl.police.ir/article\_99273.html
- امام خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۱). بیانات، در دیدار جمعی از نخبگان علمی: تهران. <https://farsi.khamenei.ir/speech-topic>
- پریش، رقیه، سالارزهی، حبیب‌الله، موعلی، علیرضا، و روشن، سید علیقلی (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۱۰(۱۹)، ۱۶۶-۱۴۱. <https://doi.org/10.22067/pmt.v10i1.58829> & [https://tmj.um.ac.ir/article\\_29256.html](https://tmj.um.ac.ir/article_29256.html)
- حسنقلی‌پور، حکیمه، امیری، مجتبی، و پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۶). توسعه مدل ارزشیابی خطمشی نگاهداشت اثربخش اعضای هیئت علمی در آموزش عالی. مدیریت دولتی، ۹(۳)، ۵۱۶-۴۸۹. Doi:10.22059/jipa.2018.247098.2140 & [https://jipa.ut.ac.ir/article\\_64989.html](https://jipa.ut.ac.ir/article_64989.html)
- خنیفر، حسین، ابراهیمی، صلاح‌الدین، و غلامی، بهمن (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه و نگاهداشت استعداد در آموزش و پرورش: پژوهشی کیفی. مدیریت مدرسه، ۸(۴)، ۲۹۶-۲۶۸. DOI: <https://doi.org/10.34785/J010.2021.322> & [https://jsa.uok.ac.ir/article\\_61620.html](https://jsa.uok.ac.ir/article_61620.html)
- راغب، علی، و کرمی، مهناز (۱۴۰۳). فراترکیب علل مهاجرت نخبگان ایرانی و راه‌کارهای ممانعت از آن. نامه انجمن جمعیت‌شناسی ایران، ۱۹(۳۸)، ۳۶۶-۳۳۳. <https://www.doi.org/10.22034/jpai.2024.2023461.1332.333> & [https://www.jpaiassoc.ir/article\\_716832.html](https://www.jpaiassoc.ir/article_716832.html)
- سالار، روح‌ا...، و علیزاده، مهدی. (۱۴۰۱). ارائه الگوی مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۶(۶۱)، ۸۹-۱۱۶. DOI: 10.22034/SI.2022.99464 & [http://si.jrl.police.ir/article\\_99464.html](http://si.jrl.police.ir/article_99464.html)
- ضیائی، محمد صادق، و نرگسیان، جواد (۱۴۰۲). «ارائه مدل نگاهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی». مطالعات منابع انسانی، ۱۳(۱)، ۵۶-۲۶. DOI: 10.22034/jhrs.2023.391233.2055 & [https://www.jhrs.ir/article\\_172964\\_en.html](https://www.jhrs.ir/article_172964_en.html)

- محبوب، حسن، و مهري، داريوش (۱۴۰۳). آزمون مدل عوامل مؤثر بر نگهداشت استعدادها در دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری با استفاده از مدلیابی معادلات ساختاری. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۸(۲۹)، ۹۱-۱۲۸.  
[https://issk.sndu.ac.ir/article\\_3065.html](https://issk.sndu.ac.ir/article_3065.html) & 20.1001.1.25887467.1403.8.29.4.6
- مهدی‌زاده، منصوره (۱۳۹۹). اهداف راهبردی نظام نخبگانی در اندیشه مقام معظم رهبری (مدظله العالی). *راهبرد*، ۲۹(۱)، ۱۶۲-۱۳۱.  
[https://rahbord.csr.ir/article\\_115557.html](https://rahbord.csr.ir/article_115557.html)
- نعیم‌یاوری، مجید، اسلامی، حسین، افشانی، علیرضا، و نایب‌زاده، شهناز (۱۳۹۶). شناسایی ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۵(۴)، ۸۹-۱۲۰.  
[http://rmpjmd.jrl.police.ir/article\\_19917.html](http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_19917.html)
- Adeosun, O. T., & Ohiani, A. S. (2020). Attracting and recruiting quality talent: firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 14(2), 107-120.  
<https://doi.org/10.1108/RAMJ-05-2020-0016> &  
<http://journals.rajagiri.edu/index.php/rmj/article/view/446>
- Devi, S., John, S., & Onn, T. Y. (2024). The determinants of talent retention in the information technology services sector in Malaysia. *International Journal of Management and Sustainability*, 13(2), 283-298. DOI:10.18488/11.v13i2.3656 &  
<https://archive.conscientiabeam.com/index.php/11/article/view/3656>
- Fei, L. K., Isa, M. B. M., Sigdel, B., Senathirajah, A. R. B. S., Al-Ainati, S., Haque, R., & Devasia, S. N. (2024). Factors Affecting Talent Retention to Ensure Sustainable Growth in the Automation Industry in Penang Free Industrial Zone. *Kurdish Studies*, 12(1), 3122-3143. <https://doi.org/10.58262/ks.v12i1.226> &  
<https://kurdishstudies.net/menu-script/index.php/KS/article/view/1607>
- Mabaso, C. M., Maja, M. T., Kavir, M., Lekwape, L., Makhasane, S. S., & Khumalo, M. T. (2021). Talent retention strategies: An exploratory study within the consulting industry in Gauteng province, South Africa. *Acta Commercii*, 21(1), 1-14. DOI:10.4102/ac.v21i1.885 &  
<https://actacommercii.co.za/index.php/acta/article/view/885/1585>
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233.  
<https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031> &  
<https://www.emerald.com/ict/article-abstract/50/5/217/113073/Employer-branding-and-talent-retention-perceptions?redirectedFrom=fulltext>
- Mathew, A. (2015). Talent management practices in select organizations in India. *Global Business Review*, 16(1), 137-150.  
<https://doi.org/10.1177/0972150914553527> &  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0972150914553527>

- Mukherjee, B., Chandra, B., & Singh, S. (2020). Talent retention in Indian public sector units (PSUs): an empirical investigation. *Kybernetes*, 49(6), 1783-1810. <https://doi.org/10.1108/K-03-2019-0165> & <https://www.emerald.com/k/article-abstract/49/6/1783/267113/Talent-retention-in-Indian-public-sector-units?redirectedFrom=fulltext>
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(2), 102319. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319> & <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0099133321000100?via%3Dihub>
- Saadat, V. & Eskandari, Z. (2016). Talent management: the great challenge of leading organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(2), 103-109. DOI:10.33844/ijol.2016.60413 & [https://ijol.cikd.ca/article\\_60413.html](https://ijol.cikd.ca/article_60413.html)
- Villacé-Molinero, T., Fuentes-Moraleda, L., & González-Sánchez, R. (2024). Please don't go: Gendered formal and informal tools for talent retention in hospitality from an organizational social capital approach. *Tourism Management Perspectives*, 53, 101297. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101297> & <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973624000801>

