



بررسی تاثیر مدیریت استعداد در به کارگیری و جذب نخبگان و اثرات آن بر کاهش مهاجرت نخبگان در کشور

سید مصطفی مقیمی^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۳/۱۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۵/۲۸.

چکیده

مدیریت استعداد برای موفقیت سازمان ها حیاتی است چرا که از طریق شناسایی، توسعه و چینش مجدد کارکنان مستعد و نخبه، امکان دستیابی به مزیت رقابتی را فراهم می آورد. به زعم محققان، مقوله مدیریت استعداد در راستای جلوه بخشیدن به مدیریت منابع انسانی برای کسب مزیت رقابتی و توان بالقوه آن برای ایجاد ارزش افزوده مطرح شده است. تبیین اهمیت مدیریت استعداد برای موفقیت سازمان، یکی از دستاوردهای این مقاله است. در این مقاله، به مدیران و برنامه ریزان سازمان های اجرایی کشور، پیشنهاد شده است که جهت جذب، نگهداری و بهره گیری از نیروهای نخبه و با استعداد، تدابیر ویژه ای را در دستور کار قرار دهند. بدین منظور باید ساختار و معماری منابع انسانی متمایزی که بر مدیریت نیروهای نخبه و با استعداد تمرکز دارد، طراحی شود. به این صورت که ابتدا ارزش ها و شایستگی های محوری سازمان را مشخص کرده، سپس پست های کلیدی و استراتژیکی که بر این ارزش ها و شایستگی ها تأثیر می گذارند را شناسایی نموده و متناسب با هر پست، اقدام به نیازسنجی نخبگان و استعداد های مورد نیاز برای تصدی آن پست نمایند. آنگاه یک منبع استعدادی را که متشکل از نیروهای نخبه و با استعداد در ارتباط با مشاغل کلیدی سازمان است ایجاد نمایند. برای ایجاد انگیزه در این نیروها و حفظ آنها، از سیستم کاری منعطف استفاده نمایند و به آنها استقلال و آزادی عمل بیشتری بدهند. همچنین، محققان به برنامه های جامع به کارگیری نخبگان و سیستم های تشویقی کاهش مهاجرت نخبگان، در کشورهای آسیای شرقی، اروپایی و آمریکایی پرداخته اند.

کلمات کلیدی: مدیریت استعداد، به کارگیری نخبگان، مهاجرت نخبگان، نیروی انسانی، مدیریت نیروهای نخبه.

۱. مقدمه

از نگاه ملی، نخبگان و استعداد‌های برتر هر کشور، به عنوان نیروی انسانی با ارزش افزوده بالا، مهمترین و با ارزش ترین سرمایه های موجود آن کشور و بالتبع آن سرمایه های اصلی یک سازمان به حساب می آیند و ثروت ملی هر سرزمین و سازمانی هستند. امروزه با توجه به فضای شدید رقابتی کسب و کارها و سازمان ها، و رسیدن به یک سازمان کوچک و پربازده، شناسایی و به کارگیری نخبگان در این سازمان ها، ضروری است. به کارگیری نخبگان، یکی از مهمترین عوامل کسب و حفظ مزیت رقابتی در سازمان ها به شمار می رود. لذا مدیران ارشد سازمان ها باید با کمک سایر افراد سازمان سعی در ایجاد جوی مناسب برای جذب، رشد، توسعه، نگهداری و به کارگیری افراد نخبه و استعداد‌های برتر داشته باشند.

در فرهنگ واژگانی کشور، در مقابل واژه 'الیت' واژه برگردان نخبه به کار می‌رود. از آنجایی که این واژه‌گزینی از مطالعات اجتماعی و سیاسی وارد ادبیات موضوع نخبه شده است، در اغلب متون مربوط به حوزه‌های مورد اشاره، نخبه به معنای حوزه سیاسی و اجتماعی به کار می‌رود، حال آن‌که واژه الیت کمترین قرابت را با معنای واژه نخبگان که در سندهای راهبردی رسمی کشور به کار برده می‌شود، دارد. در ادامه به معنای نخبه در مطالعات اقتصادی و اجتماعی اشاره شده است.

بر اساس ماده ۴ اساسنامه بنیاد ملی نخبگان، نخبه به فرد برجسته و کارآمدی اطلاق می شود که اثرگذاری وی در تولید و گسترش علم و هنر و فناوری و فرهنگ سازی و مدیریت کشور محسوس باشد و هوش، خلاقیت، کارآفرینی و نبوغ فکری وی در راستای تولید و گسترش دانش و نوآوری موجب سرعت بخشیدن به رشد و توسعه علمی و اعتلای جامعه انسانی کشور گردد [۱].

چارچوب نظری این مقاله شامل بررسی آثار داخلی و خارجی مرتبط ذیل می باشد.

در مقاله ازغندی اشاره شده است که نخبه گرایی به عنوان یک نظریه پر قدرت اجتماعی توسط کارل مارکس^۲، ویلفردو پارتو^۳، گائتانو موسکا^۴ و رابرت میخلز^۵ طرح گردیده است. دیدگاه مشترک این گروه از متفکران بر این مبنا استوار بود که حاکمیت در جامعه به دست گروه کوچکی از نخبگان می‌چرخد [۲].

همچنین، محمود سریع القلم در کتاب عقلانیت و آینده توسعه یافتگی ایران در مورد نخبگان بیان کرده است که نخبگان به معنای بزرگان، صاحبان فکر، شخصیت و توانایی های وسیع فکری و سازماندهی می باشد. نخبگان به دو گروه کلی تقسیم می شوند: نخبگان فکری و نخبگان ابزاری، نخبگان ابزاری صاحب قدرت

¹ Elite

² Karl Marx

³ Vilfredo Pareto

⁴ Gaetano Mousca

⁵ Robert Michels

سیاسی و اقتصادی هستند و نخبگان فکری افرادی هستند که اندیشه، فکر، روش های بهینه، تئوری، آینده نگری و دوراندیشی تولید می کنند. اینان روش های عقلایی تحقق اهداف را مشخص می کنند. البته نخبه ابزاری می تواند در عرصه سیاست و یا نظام اقتصادی، از توانایی های فکری نیز برخوردار باشد [۳].

تحقیق بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی توسط صیادی و همکاران انجام پذیرفته است؛ هدف از این تحقیق، تعیین رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی است. روش این تحقیق از نوع توصیفی و همبستگی است که به روش پیمایشی انجام شده است. یافته های تحقیق حاضر مبنی بر وجود رابطه معناداری بین متغیرهای مدیریت استعداد و رضایت شغلی مورد تأیید قرار گرفته است [۴].

در ادامه، تحقیقی با موضوع نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی توسط احمدی و همکاران انجام پذیرفته است. بر اساس یافته های این تحقیق، بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی، رابطه ای معنی دار و مستقیم وجود دارد. به عبارتی می توان با افزایش و بهبود سرمایه اجتماعی، به نحوی مطلوب تر، مدیریت استعداد را در سازمان تربیت بدنی پیاده نمود [۵].

جدول ۱- آثار مهم و کلیدی نگارش شده در ارتباط با نخبگان

سال (بر حسب میلادی)	آثار مهم و کلیدی
۱۹۵۲	نگارش کتاب "سرمایه داری آمریکایی" از جان گابرایت
۱۹۵۶	نگارش کتاب "مقدمه ای بر نظریه دموکراسی" از "رابرت دال
۱۹۵۷	نگارش کتاب "نخبگان قدرت" سی رایت میلز
۱۹۷۱	نگارش کتاب "نخبگان سیاسی ایران" از ماروین زونیس
۱۹۹۰	نگارش کتاب "نخبگان و جامعه" باتومور
۱۹۹۲	نگارش کتاب "چه کسانی بر آمریکا حکومت می کنند" از ویلیام دامهوف

در مقاله ای با عنوان "مدیریت استعداد در چین و هند: مقایسه در برداشت های مدیریت و ویژگی های منابع انسانی" که توسط کوکه^۱ و همکاران به نگارش در آمده است، به مقایسه مدیریت استعداد در دو کشور چین و هند پرداخته اند. این پژوهش بر اساس تجربه ی ۱۷۸ مدیر از شرکت هایی که در این دو کشور کار می

^۱ Cooke

کردند، انجام گرفته است. تحقیقات آنها نشان می دهد که در روابط بین کارگر و کار فرما در هر دو کشور، سیستم ارزش مادی (مادی گرایی) حاکم است، همچنین آنها الزامات مورد نیاز برای ایجاد ظرفیت مربوط به منابع انسانی را متناسب با هر کشور و همچنین ظرفیت عمومی شناسایی کردند در هر یک از این کشورها هم در تئوری و هم در عمل برای رسیدن به مدیریت استعداد با توجه به زمینه های خاص بین المللی، باید به جای پذیرفتن یک دیدگاه عمومی، یک نگاه ویژه داشت [۶].

در پژوهشی دیگر، که توسط کیم^۱ و همکاران انجام شده است، استخدام افراد نخبه و با استعداد را در بازارهای خارجی شرکت های ژاپنی در ویتنام، مورد مطالعه قرار دادند. محققان، مشخصه های سازمانی مانند حقوق، شهرت و فرهنگ سازمانی را به عنوان عوامل تاثیر گذار در بین عوامل مختلف سازمانی، مورد توجه کارجویان معرفی کردند. مشخصه های فردی در نظر گرفته شده شامل محوریت کار، گرایش پولی، متوسط ریسک و جمع گرایی بودند [۷].

با توجه به آنچه که در آثار فوق ذکر شد، هدف از این مقاله، بررسی تاثیر مدیریت استعداد در به کارگیری نخبگان و اثرات آن در کاهش مهاجرت نخبگان می باشد.

در این مقاله، به مبانی نظری نخبگان و به کارگیری آنان، پدیده مهاجرت نخبگان، نظریات به کارگیری و نگهداشت نخبگان و نقش مدیریت نخبگان در رشد و شکوفایی سازمان ها پرداخته است. همچنین، وضعیت به کارگیری و جذب نخبگان و اثرات آن در کاهش مهاجرت نخبگان در کشورهای آمریکا، کانادا، جمهوری خلق چین، ژاپن، سوئد و بریتانیا بررسی شده است.

در ادامه، مقاله بدین صورت دسته بندی شده است. بخش دوم به مدیریت استعداد، مبانی و مفاهیم نظری آن می پردازد. بخش سوم به بررسی رویکرد های مختلف به مدیریت استعداد پرداخته است. در بخش چهارم به عوامل راهبردی زمینه ساز مدیریت استعداد می پردازد. همچنین در بخش پنجم، ششم و هفتم به ترتیب به وضعیت مهاجرت نخبگان در ایران، وضعیت به کارگیری و جذب نخبگان و اثرات آن در کاهش مهاجرت نخبگان در جهان و نتیجه گیری می پردازد.

۲. مدیریت استعداد، مبانی و مفاهیم نظری آن

مدیریت استعداد در برگرفته تمامی فرآیندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری هاست. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری بازسازی نیروی کار است. گروهی دیگر از محققین مدعی اند که بهتر است مدیریت استعداد به منزله مجموعه ای از موضوعات در نظر گرفته نشود بلکه به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی به آن نگریسته شود. از این منظر، یک دیدگاه مدیریت استعداد بر این باور است که افراد با استعداد نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفا می کنند [۸].

^۱ Kim

مدیریت استعداد را می توان به عنوان فرآیندها و فرصت های مدیریتی بیشتر که برای افراد در سازمان فراهم شده اند، تعریف کرد. استعدادها را به عنوان افراد در شغل های حیاتی که برای موفقیت سازمان مهم هستند و می توانند تفاوت مهمی در عملکرد سازمان ایجاد کنند، تعریف می کنند. بیشتر سازمان های موفق و تحسین شده مساعدترین محیط کاری را برای جذب و نگهداری کارکنان فراهم می آورند. اگر چه هزینه های جذب و حفظ افراد مستعد شایسته بالاست. با این حال سازمان ها نمی توانند بدون آنها موفق باشند.

مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. سازمان زمانی قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای آینده بوده و از طریق تقویت سرمایه اجتماعی به سمت یادگیری سازمانی پیش بروند و در جهت خلق ارزش ها و راهبردهای جدید گام بر دارد که بدانند چگونه می تواند از دانش و استعداد کارکنان در تمام سطوح سازمان بهره بگیرد [۹].

۲-۱. تعریف استعداد

برخی از محققان، استعداد را این گونه تعریف کرده اند: «استعداد مجموعه ای از توانمندی های موجود در یک شخص می باشد». بر طبق نظر دریس^۱ افراد با استعداد، کسانی هستند که به طور مشخص دارای توانایی بالا برای دستیابی به موفقیت در فعالیت ها و موقعیت های خاصی می باشند؛ این افراد در یک زمینه مشخص، دارای توانایی و تخصص می باشند. در این رابطه بیان می شود که یک شخص «استعداد صرف» ندارد، بلکه در یک زمینه خاص، استعداد دارد [۱۰].

۲-۲. ارکان استعداد

استعداد، توانایی ذاتی است که فرصتی برای بروز و ظهور به آن داده شده است. عملی شدن این توانایی ذاتی، در فرصت مناسب، نیازمند تلاش و به اصطلاح کسب مهارت در آن زمینه خاص می باشد. در واقع برای تبلور استعداد می باید سه عنصر توانایی ذاتی، فرصت و مهارت در کنار یکدیگر وجود داشته باشند که در جدول ۲ به آن اشاره شده است [۱۱].

توانمندی ذاتی : همان طور که در تعریف استعداد نیز اشاره شد، استعداد بیش از هر چیز به معنای توانایی ذاتی و قابلیت درونی در یک زمینه خاص است. بر خلاف مهارت ها که می توانند آموخته شوند، قابلیت ها از درون فرد برمی خیزند و لذا منحصر به فرد می باشند. وجود یک توانایی ذاتی در فرد، شرط لازم برای بروز استعداد است. در کنار توانمندی ذاتی که مفهوم محوری مقوله استعداد است، دو رکن دیگر نیز وجود دارند که می باید در بحث استعداد مورد توجه قرار گیرند؛ این دو رکن فرصت بروز استعداد و مهارت بهره گیری از استعداد هستند. این دو، شرایط کافی برای بروز استعداد به شمار می آیند.

¹ Dries

جدول ۲- ارکان استعداد [۱۱]

ارکان استعداد	
توانایی ذاتی در انجام امور در موقعیت های ویژه است	توانایی
انجام کارها است که حاصل یادگیری یا تمرین است	مهارت
استعداد برای بروز یا ظهور، نیاز به فرصت دارد	فرصت

نباید تصور شود که مدیریت استعداد، فرآیندی است که در طول سه ماه یا یک سال کامل شود، بلکه شامل برنامه ریزی یکپارچه ای می باشد که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی، مسئولیت آن را به تنهایی بر عهده نمی گیرد که این امر، مدیریت استعداد را دشوار و زمان گیر، اما بسیار با ارزش می سازد.

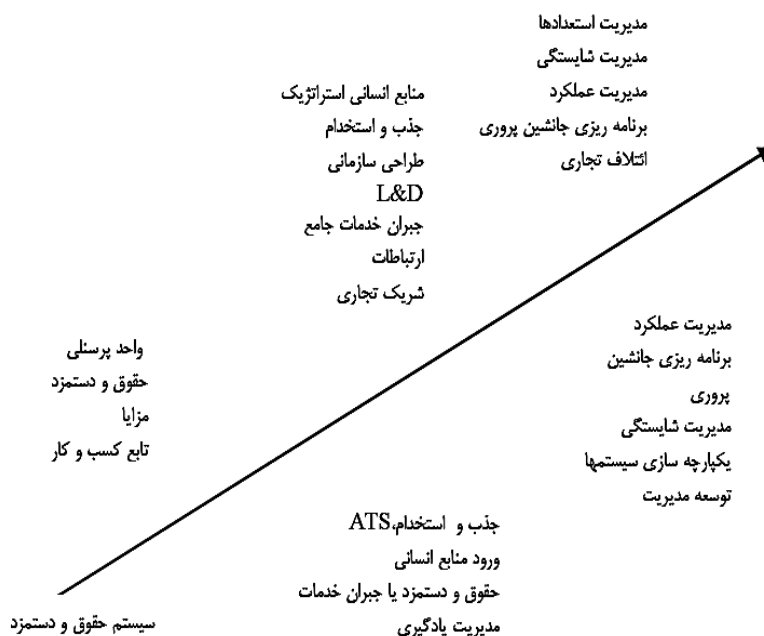
منابع سنتی مثل منابع طبیعی، تکنولوژی و غیره به سرعت در دسترس همه قرار می گیرند و ارزش خود را به عنوان یک مزیت رقابتی از دست می دهند. اما منابع انسانی به عنوان یک دارایی راهبردی است که ایجاد ارزش افزوده می نماید، البته وقتی که در سیستم عملیاتی در یک روشی که توانایی سازمان را برای رو در رویی با محیط مخاطره آمیز ارتقاء دهد، قرار گیرد. در واقع پیچیده شدن و رقابتی شدن محیط امروز، باعث شده است تا نقش منابع انسانی کاملاً دگرگون شود که در شکل ۱ نیز نشان داده شده است [۱۲].

۳. بررسی رویکردهای مختلف به مدیریت استعداد

رویکردهای مدیریت استعداد، در سه رویکرد خلاصه می شود :

در رویکرد اول، مدیریت استعدادهای برتر و نخبگان شامل مجموعه ای از شیوه های مدیریت منابع انسانی، مأموریت ها، فعالیت ها یا حوزه های تخصصی از جمله جذب، انتخاب، توسعه و حرفه ای شدن و مدیریت جانشینی است. مدیریت استعدادهای نخبگان برای این نویسندگان، همان چیزهایی است که مدیریت منابع انسانی انجام می دهد اما با سرعت بیشتر (از طریق اینترنت یا برون سپاری) یا در سرمایه گذاری (و نه در داخل بخش یا پروژه). در این رویکرد بدون توجه به محیط اطراف سازمان، فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان برای تسهیل و تسریع اقدامات مربوط به مدیریت منابع انسانی، مورد مطالعه قرار می گیرد.

دومین رویکرد به مدیریت استعدادها روی مفهوم «مخازن نخبگان و استعدادها» متمرکز است. در نظر این نویسندگان، مدیریت استعدادها فرآیند های طراحی شده ای هستند تا جریانی مطمئن و کافی از نیروی کار در جامعه را به سمت مشاغل ایجاد کند. در واقع این رویکرد علاوه بر مطالعه مدیریت منابع انسانی برای سازمان، حوزه مطالعه خود را از سطح درون سازمانی به سطح فرا سازمانی ارتقا داده و موضوعات مربوط به مدیریت منابع انسانی را در محیط سازمان و عوامل مؤثر بر شناسایی، جذب، به کارگیری، توسعه و رشد و جایگزینی این منابع در سازمان مطالعه می کند.



شکل ۱- فرآیند شکل گیری مدیریت استعداد [۱۴]

این دو رویکرد اغلب به نحو مناسبی به چپستی مدیریت و برنامه ریزی جانشینی یا برنامه ریزی منابع انسانی نزدیک شده اند.

در رویکرد سوم؛ مدیریت منابع انسانی روی استعداد به صورت عمومی و خارج از مرز های سازمانی با جایگاه خاص مد نظر قرار می گیرد. در این رویکرد، دو نگاه به استعدادها ارائه می شود.

اولین توجه به نخبگان و استعدادها با کارکرد و ظرفیت های بالا (به عنوان منبعی بسیار خوب برای مدیریت) بر اساس سطح عملکرد است. دوم موضوع نخبگان و استعدادها را از جنبه انسانی و جمعیت شناختی

مدنظر قرار می دهد؛ چرا که روند های جمعیت شناختی و کسب و کار، ارزش استعدادها را به خوبی نمایان می سازد [۱۱].

۴. عوامل راهبردی زمینه ساز مدیریت استعداد

با مشخص شدن رویکرد مدیریت استعداد و توجه به افرادی خاص با توجه به پست های کلیدی سازمان، باید به چیزهایی که بر موفقیت یا شکست مدیریت استعداد در سازمان اشاره دارد، توجه نمود. همانطور که تصمیم راهبردی یک سازمان بر روی معرفی راهبرد مدیریت استعداد در سازمان متمرکز می شود، لازم است تا عواملی که موفقیت یا شکست طرح را به دنبال دارد، مورد توجه قرار دهد. در مقالات و مدل های مختلف مطرح شده در سایت های مرتبط، برای این امر، ابعاد مختلفی در نظر گرفته شده است که پس از بررسی های به عمل آمده، این ابعاد در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته است، که عبارتند از: راهبرد سازمان، نقش مدیران، مدیریت منابع انسانی راهبردی، فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات دولتی [۱۳].

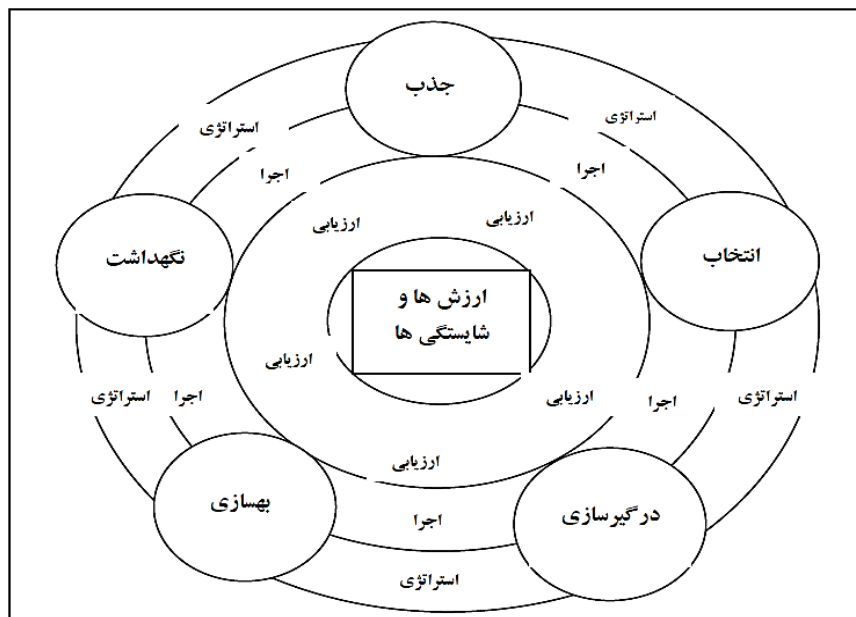
۵. مدل های بکارگیری نخبگان

مدل های متنوعی در ادبیات مدیریت استعداد، توسط کارشناسان و نظریه پردازان مختلف ارائه شده که از جهات مختلفی، مدیریت استعداد را مورد مطالعه قرار داده اند. در ادامه، چند مدل مدیریت استعداد که به ابعاد مدیریت استعداد پرداخته اند، ارائه می شوند:

مدل پنج عاملی فیلیپس و راپر^۱

یکی از متداول ترین مدل های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد، مدل ۵ عاملی فیلیپس و راپر است. این مدل در برگزیده عوامل جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، توسعه دادن، و نگهداری از کارکنان می باشد. در مرکز این مدل، شایستگی ها و ارزش های اصلی سازمان وجود دارد. این عوامل از طریق فرآیند مداوم استراتژی، اجرا، پیاده سازی و ارزیابی به هم متصل هستند. مدیریت استعداد از هسته این مدل آغاز و توسعه می یابد. سازمان های با عملکرد بالا، از فرهنگ و پیشینه قوی برخوردارند. فرهنگ شامل ارزش ها، ویژگی ها، رفتارها و عملیات اعضای سازمان می باشد. در چارچوب شکل ۲، مدل شایستگی همراه با ارزش های مشترک در مرکز سازمان قرار گرفته است که بر اساس این مدل، همه فعالیت های مربوط به مدیریت استعداد می توانند هدایت شوند [۱۴].

^۱ Phillips & Roper



شکل ۲- مدل مدیریت استعداد مبتنی بر ارزشها و شایستگیهای کلیدی [14]

الگوی مدیریت استعداد کالینگز و مالاھی^۱

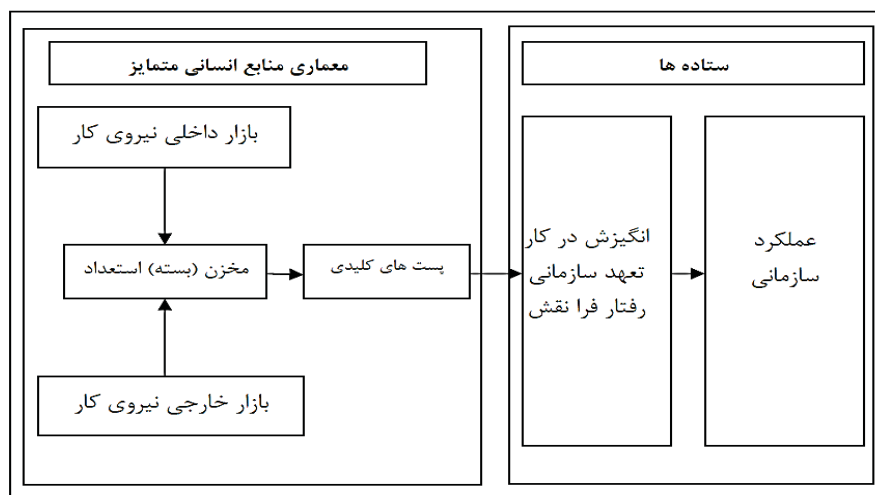
یکی دیگر از مشهورترین مدل های مدیریت استعداد، مدل کالینگز و مالاھی است. بر اساس این مدل، ابتدا باید پست های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست های کلیدی ماموریت، چشم انداز و استراتژی سازمان است. سپس باید دانش، شایستگی ها و مهارت های متناسب با این جایگاه ها تعریف شود و آنگاه دست به ایجاد منبع استعداد بزنیم. منبع استعداد می تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی کار خارج سازمان تأمین شود. این مدل بیان می دارد که فرآیند مدیریت استعداد باید تحت معماری متمایز منابع انسانی انجام شود. هدف اصلی از به کارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده های سازمانی و فردی مطلوب است. یک سیستم مدیریت استعداد مناسب رابطه غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی، و رفتارهای فراتر از رفتار کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی می شود [۱۵].

¹ Mellahi & Collings

۶. وضعیت مهاجرت نخبگان در ایران

یکی از موضوعاتی که در چند دهه اخیر به عنوان یکی از معضلات اصلی کشورهای در حال توسعه و حتی گروهی از کشورهای توسعه یافته نمود پیدا کرده است و در حال گسترش است، مسأله مهاجرت نخبگان است.

مهاجرت نخبگان، سابقه ای بیش از ۴۰ سال دارد و به دوران پیش از انقلاب باز می گردد، اما اکنون میزان مهاجرت نخبگان از ایران به جایی رسیده است که ایران را جزء سه کشور دارای بالاترین میزان مهاجرت نخبگان در جهان بدل کرده است. از هر ۱۲۵ دانش آموز المپیادی ایران ۹۰ نفر در دانشگاه های آمریکا تحصیل می کنند؛ همچنین، از هر ۹۶ دانشجوی اعزامی به خارج، تنها ۳۰ نفر به ایران باز می گردند [۱۶].



شکل ۳- الگوی مدیریت استعداد [۱۵]

باید عنوان کرد که ۲۰۰۰ نفر از استادان دانشگاه در آمریکا، ایرانی هستند و ۵ هزار ایرانی در آمریکا مدرک دکترا دارند. بر اساس آمارها، با سوادترین اقلیت ها در جامعه آمریکا، ایرانیان هستند. آمارهای رسمی حاکی از جذب درصد قابل توجهی از این افراد توسط مراکز علمی و تحقیقاتی و دانشگاه های آمریکا است. بدیهی است که علل این روند متعدد است و طیفی از مسائل گوناگون را در بر می گیرد و تجزیه و تحلیل این علل مجال فراوانی و پژوهش های میدانی گسترده ای را می طلبد که از حوصله این مقاله خارج است.

صندوق بین‌المللی پول در این مورد گزارش داده است که سالانه حدود ۱۸۰ هزار ایرانی تحصیلکرده به امید زندگی و یافتن موقعیت‌های شغلی بهتر، از کشور خارج می‌شوند. این صندوق بین‌المللی در گزارش خود می‌افزاید که رقم خروج حدود ۱۸۰ هزار نخبه تحصیلکرده از ایران، به معنی خروج سالانه ۵۰ میلیارد دلار ارز از کشور است [۱۷].

طبق این آمار هم اکنون بیش از ۲۵۰ هزار مهندس و پزشک ایرانی و بیش از ۱۷۰ هزار ایرانی با تحصیلات عالی در آمریکا زندگی می‌کنند و طبق آمار رسمی اداره گذرنامه، در سال ۱۳۸۷ خورشیدی روزانه ۲/۳ نفر با مدرک دکترا، ۱۵ نفر با مدرک کارشناسی ارشد، و ۵۴۷۵ نفر با مدرک کارشناسی از کشور مهاجرت کرده‌اند. این آمارهای تکان‌دهنده باید خواب را از چشم مسئولان عالی‌رتبه کشور برآید و تمام سعی آنها این باشد که با برنامه‌ریزی اصولی و ایجاد فضایی مناسب زندگی در کشور، جلوی این روند بنیان‌بر افکن مهاجرت نخبگان را بگیرند و یا لاقلاً شیب صعودی مهاجرت نخبگان و تحصیلکردگان را کند کنند.

باید توجه داشت که مهاجرت هر نخبه تحصیلکرده از کشور به معنای از دست دادن فرصت‌های توسعه ملی است و کشور را تبدیل به کارگاه مجانی تربیت نیروی انسانی متخصص برای کشورهای توسعه‌یافته دنیا می‌کند.

اگر آمار صندوق بین‌المللی پول درباره زیان ۵۰ میلیارد دلاری فرار نخبگان از کشور درست باشد، باید گفت که سالانه از روند مهاجرت نخبگان از کشور معادل درآمد فروش نفت، زیان مالی و اقتصادی متحمل می‌شویم.

طبق گزارش مسئولین وزارت نفت، مهاجرت نخبگان موجب خروج سالانه ۵۰ میلیارد دلار از ثروت ملی کشور می‌شود، در حالی که تربیت یک کارشناس و متخصص حدود ۵۰۰ هزار دلار برای کشور هزینه دارد، که این سبب خروج تعداد فوق‌الذکر موجب از دست رفتن سالانه ۵۰ میلیارد دلار از ثروت کشور می‌شود [۱۸].

این آمارها بیانگر عمیق‌پدیده مهاجرت نخبگان از کشور است. فقط آنچه که می‌توان به آن اشاره کرد این است که مهاجرت نخبگان و استعدادها بیشتر عملی حسابگرانه است تا احساسی. به عبارت دیگر هر چقدر جاذبه‌های مقصد و دافعه‌های مبدا بیشتر باشد و فرد از نظر ذهنی و عینی، گرایش و آمادگی بیشتر برای مهاجرت داشته باشد و منافع مهاجرت را نسبت به هزینه‌ها و مشکلات آن بیشتر بداند، شانس مهاجرت افزایش خواهد یافت. البته بایستی متذکر گردید که این جاذبه‌ها و منافع، صرفاً مادی نمی‌باشد بلکه رعایت شأن و منزلت اجتماعی، امنیت شغلی و اجتماعی و تأمین شرایط لازم برای تحقیق و پژوهش، از جمله این عوامل مهم می‌باشند. ایجاد ساز و کارهای اجرایی و قانونی لازم و ایجاد الگویی جامع برای نگهداشت و به کارگیری نخبگان و استعدادهای برتر، می‌تواند تخفیف‌قابل ملاحظه‌ای در این روند ایجاد نماید.

۷. وضعیت به کارگیری و جذب نخبگان و اثرات آن در کاهش مهاجرت نخبگان در

جهان

۷-۱. ایالات متحده آمریکا

طبق گزارش اسناد نشریه ساینتیفیک امریکن^۱، حمایت مالی از پروژه ها باعث تشویق و همینطور انگیزه بخشیدن به استعدادهای برتر و نخبگان می شود تا فارغ از نگرانی بابت تامین هزینه های شخصی مانند خرج ماهانه، شهریه دانشگاه، بیمه یا هزینه های پروژه مانند خرید وسایل و غیره، تنها به پیش برد طرح خود بیاندیشند و اینها بخشی از حمایت هایی است که در کشور آمریکا از نخبگان به عمل می آید. اختصاص حمایت های مالی باعث می شود تا دانشجویان و استعدادهای برتر در کنفرانس ها یا همایش هایی که در سراسر آمریکا یا دنیا برگزار می شود، حضور یافته و به تبادل نظرات بپردازند. از سوی دیگر، برای جذب حمایت مالی باید در رقابت سختی قرار گرفت. اما این رقابتی است که افراد با شاخص استعداد و فعالیت علمی خود شامل حمایت های دولتی می شوند. اگر نخبه ای در مسیر پیشرفت و تعالی حرکت کند، نه تنها تشویق می شود بلکه کمک هزینه تحصیلی، چاپ مقاله، دعوت نامه های مختلف برای حضور در کنفرانس های برتر و غیره را نیز دریافت می کند. اما اگر در مسیر پروژه با کم کاری یا عدم پیشرفت مطالعات مواجه شوند، به سادگی پروژه را کنار زده و بودجه های اختصاص یافته پس گرفته و شخص یا گروه دیگری جایگزین می شود. به همین دلیل، استعدادهای برتر یا دانشجویان به شدت تلاش می کنند جایگاه خود را حفظ کنند. دانشجویان در آمریکا پس از فارغ التحصیلی نیز به پستوانه علم و تجربه ای که در دوران تحصیل کسب کرده اند، حقوق و مزایا دریافت می کنند [۱۹].

۷-۲. کانادا

طبق اسناد دانشگاه مونترال، بخش های مختلفی در کشور کانادا وجود دارد که از نخبه ها در رشته های مختلف حمایت می کنند. اما در تمامی این بخش ها یک جمله ثابت دیده می شود: "نخبگان در صورت محقق شدن نیازهایشان، تبدیل به سرمایه های ملی می شوند." اغلب نخبگان و استعدادهای برتر کشوری همچون کانادا جزء نخبگانی هستند که از کشورهای دیگر به آنجا مهاجرت کرده اند. کشورهایی مانند آمریکا و کانادا کمبود نخبگان و استعدادهای برتر خود را با پذیرش و استقبال از نخبگان سایر کشورها جبران می کنند. کانادا نیز تسهیلاتی همانند آمریکا در اختیار نخبگان و استعدادهای برتر قرار می دهد. علاوه بر آن، بانک های مختلف کانادایی نیز امکانات مفیدی در اختیار این قشر از جامعه می گذارند که این حمایت ها اختصاص بودجه های هنگفت، ارائه خدمات رفاهی جهت شرکت در برنامه های مختلف علمی- پژوهشی و غیره را

¹ Scientific American

شامل می شود. از دیگر تسهیلاتی که دولت کانادا به قشر نخبه این کشور اعطا می کند، می توان به مواردی مانند حذف موانع از جذب، اتخاذ تدابیر لازم برای سرعت بخشیدن به اقامت دائم، استخدام، افزایش حقوق های دریافتی، اعطای کرسی های تدریس در دانشگاه ها و همینطور حمایت های مختلف مالی اشاره کرد [۲۰].

۷-۳. جمهوری خلق چین

از سیاست های دولت چین می توان به موارد قابل توجهی مانند دستمزدهای بسیار تامل برانگیز، تشویق های مالی، تهیه مسکن، اختصاص بودجه های مناسب تحقیقاتی، حذف موانع همکاری بین اساتید- دانشجویان و مراکز صنعتی، تسهیل ورود پروژه ها به بخش های صنعتی و استفاده از امکانات دولتی، اعطای کرسی های دانشگاهی و غیره اشاره کرد که در فهرست سیاست های جذب و پرورش هر چه بهتر استعداد های نخبگان مد نظر قرار گرفته اند. فراهم کردن بستر مناسب تحقیق و پژوهش، کاهش نرخ مالیات، رقابت با کشورهای دیگر در جذب نخبگان فعالیت دارند، از دیگر سیاست های اتخاذ شده در این کشور است.

در سال های اخیر، چین، بخش بزرگی از ثروت و دارایی خود را صرف پژوهش و توسعه کرده است به همین جهت بخش های مختلف این کشور با جهش بزرگی مواجه شده اند. بنا به گزارش بانک جهانی، اقتصاد چین تا سال ۲۰۲۰ میلادی، آمریکا را شکست خواهد کرد. آمریکا پیش از این تا سال ۲۰۱۱ میلادی به عنوان بزرگترین اقتصاد جهان مطرح بود اما چین توانست این رکورد را شکسته و به عنوان یکی از مدعیان وارد حوزه اقتصاد شود. این موضوع در شرایطی مطرح می شود که از این کشور با عنوان "کارخانه نوآوری و فناوری در جهان" یاد می شود.

یکی از اهداف اصلی دولت چین، پشت سر گذاشتن آمریکا در عرصه مختلف علوم است و به همین دلیل این کشور در جذب و حمایت نخبگان خدماتی مشابه با آمریکا ارائه می کند تا از رقیب خود بازمانده و بتواند نخبه های بیشتری را به سمت خود جلب کند.

همچنین در سال ۲۰۰۸ میلادی، حزب کمونیست چین با معرفی برنامه ای موسوم به «هزار استعداد» تلاش کرد دانشجویان و اساتید با استعداد و درخشان این کشور را ترغیب کند پس از پایان تحصیلات خود به کشورشان بازگردند.

این برنامه با اختصاص دستمزدهای بسیار خوب، مشوق های مالیاتی و تهیه مسکن طی یک برنامه ۱۰ ساله، برای جذب ۲۰۰۰ استاد دانشگاه و مدیر موسسات تجاری دارای مدرک دکتری و سابقه تحقیقاتی در خارج از کشور طراحی شد.

البته این برنامه در کوتاه مدت به شدت موفق بود چرا که در کمتر از پنج سال ۳۳۰۰ نفر از بهترین استادان و افراد تحصیل کرده را به چین بازگرداند اما با این حال هنوز استعدادهای بارز چین همچنان تشنه زندگی در خارج از کشور هستند و به محض اینکه آن را تجربه می کنند به ندرت حاضرند به کشورشان بازگردند. این در

واقع مرحله دوم جذب نخبه و مهم ترین مرحله آن یعنی ایجاد امنیت اجتماعی و جذاب سازی زندگی برای نخبه در موطن است که مراتب و مشکلات خاص خود را دارد. چنانکه در چین هم دیده می شود بسیاری از نخبگان بعد از جذب دوباره احساس رخوت و افسردگی کرده و به کشور پیشرفته محل تحصیل خود باز می گردند.

آمارهای منتشر شده از سوی بنیاد ملی علوم ایالات متحده^۱ نشان می دهد طی سه دهه گذشته، چینی ها در راس ملیت های خارجی اخذکننده مدرک دکترای علوم و مهندسی در این کشور بوده اند که بیش از ۹۰ درصد از آنها به محض اخذ مدرک دکتری ترجیح می دهند در آمریکا بمانند.

اما سرباز زدن افراد تحصیل کرده چینی از بازگشت به کشورشان دلایل فرهنگی زیادی دارد. از جمله اینکه بسیاری از آنها در کشور خود قادر به راه اندازی یک فعالیت اقتصادی قدرتمند به صورت شخصی نیستند و این امر دسترسی آنها را به منابع بودجه های تحقیقاتی کاهش می دهد.

به رغم این که دانشگاه های غربی اجازه می دهند اعضای هیات علمی آنها ضمن حفظ کرسی استادی خود در دانشگاه های اروپایی، به صورت پاره وقت در کشور خود نیز به تدریس و آموزش بپردازند، ولی هم چنان بازگشت به چین با مخاطراتی همراه است. میزان دستمزدها در چین پایین است و علاوه بر آن، عدم وجود آزادی بیان و خطر مداخلات سیاسی، شرایط نگران کننده ای را برای مهاجران فراهم می آورد.

اما وجود طرح های مختلف اقتصادی، اعطای درجات بالای علمی به دانشمندان، تخصیص بودجه تحقیقاتی ۲۹۰ هزار دلاری برای هر یک از این افراد و شانس سرپرستی یک گروه تحقیقاتی، مزایایی نیستند که بتوان به راحتی از کنارشان گذشت. از سال ۱۹۹۴ میلادی تاکنون، دولت چین توانسته است با اجرای برنامه هایی چون بورس یانگ تسه^۲ وزارت علوم یا پروژه یکصد نابغه آکادمی ملی علوم، بیش از چهارهزار نفر از نوابغ چینی را به این کشور بازگرداند [۲۶].

۷-۴. سوئد

بر طبق گزارشات وزارت علوم سوئد، شناسایی استعدادهای برتر، تخصیص بودجه به جذب پژوهشگران، ایجاد انگیزه و تشویق محققان، ارائه حقوقی بالاتر از دریافتی های معمول، امکان ادامه تحصیل در شرایط مطلوب، پرداخت حقوق ثابت ماهانه به نخبگان، خرید دستگاه های مورد نیاز و غیره را می توان جزء سیاست های جذب نخبگان در دولت سوئد دانست.

سوئد از گذشته مبالغ هنگفتی را در بخش های مختلف پژوهشی و علوم صرف می کرده و به همین دلیل به عنوان یکی از کشورهای نخبه پرور در عرصه جهانی مطرح بوده است. مقامات سوئدی معتقدند که باید برای

¹ United State of America National Science Foundation

² Yong Tese Scholarship

آینده این کشور، مبالغ و بودجه بیشتری را در بخش های علوم صرف کنند تا بتوانند موفقیت و شکوفایی را در این بخش به دست آورده و از کشورهای دیگر بازمانند. یکی دیگر از سیاست های قابل توجهی که در نهادهای مختلف سوئد وجود دارد تخصیص بودجه به دانشجویان مستعد و کوشا است. مسلماً تمامی افرادی که وارد دانشگاه ها می شوند در رده استعدادهای برتر و نخبگان قرار نمی گیرند، اما بودجه های حمایتی سوئد افرادی که کوشا بوده و تلاش های بسیاری را جهت به سرانجام رساندن تحقیقات انجام می دهند، شامل می شود. این کشور بودجه های قابل توجهی را برای پژوهش در رشته های مختلف حتی ادبیات صرف می کند [۲۲].

۷-۵. بریتانیا

ستاد انگلیس سازمانی بین المللی است که ۸ دهه قبل، در سال ۱۹۳۴ میلادی توسط دولت بریتانیا تأسیس شد. این ستاد به طور ویژه فرصت های فرهنگی و آموزشی بین المللی را برای دولت بریتانیا رصد می کند. بودجه این ستاد در سال ۲۰۱۵ میلادی بیش از ۹۰۰ میلیون پوند بوده است. مطالعات گسترده این ستاد در سطح بین المللی، راه ها و برنامه های نفوذ فرهنگی و آموزشی انگلستان در کشورهای جهان را نظام مند می کند. در حال حاضر این ستاد در ۱۰۰ کشور جهان شعبه دارد و با توجه به استقبال از آموزش زبان انگلیسی در سطح جهان، این سازمان بخشی از نفوذ خود را از طریق مواد کلاسه های آموزش زبان به انجام می رساند. یکی از مهمترین اقدامات «ستاد انگلیس» تصمیم سازی برای دولت انگلیس در موارد فرهنگی و تحصیلی سایر کشورهاست. این مهم از طریق سرمایه گذاری درخصوص انجام مطالعات جامع در موارد درخواست دولت یا سیاست سازی برای دولت انگلیس برای حال و آینده صورت می گیرد. با توجه به پروفایل جمعیتی و برنامه های توسعه ای دولت انگلیس، یکی از نیازهای اساسی این کشور «جذب نخبگان سایر کشورهای جهان» است. اخیراً با توجه به رقابتی که انگلیس با سایر کشورها به ویژه کشورهای انگلیسی زبان مانند کانادا، استرالیا و خصوصاً آمریکا دارد، این ستاد مطالعه جامعی با تمرکز بر کشورهایی که می توانند برای ده سال آینده، خلاً نخبگانی بریتانیا را جبران کنند به انجام رساند؛ این مؤسسه در این مطالعه، نقشه راهی برای دولت انگلیس در مقایسه با سایر کشورهای انگلیسی زبان ترسیم کرد که در سال ۲۰۱۴ میلادی منتشر شد [۲۳].

۷-۶. جمهوری فدرال آلمان

اعطای بورس و تبادلات آکادمیک، مهم ترین دستورکار فرهنگی بخش آموزش و تحقیقات کشور آلمان است. سرویس تبادلات آکادمیک آلمان^۱، به عنوان بزرگ ترین نهاد تأمین مالی بورس های تحصیلی دنیا، از

^۱ DAAD

زمان تأسیس در ۱۹۲۵ تا سال ۲۰۱۰ میلادی، به حدود یک و نیم میلیون دانشجو و محقق، بورس اعطا نموده است.

مؤسسات پژوهشی بورس دهنده دیگری از جمله مؤسسه ماکس پلانک^۱ و مؤسسه الکساندر فون هومبولت^۲ نیز در این راستا ایفای نقش می کنند. حفظ ارتباط و شبکه سازی فارغ التحصیلان دریافت کننده بورس، و حمایت از مشارکت دانشگاه های آلمانی با دانشگاه های کشورهای دیگر نیز در همین راستا در دستور کار قرار دارد.

به علاوه، برنامه های تبادل دانش آموزی و دانشجویی با هدف معرفی بهتر آلمان به مخاطبان، و برقراری ارتباط بین شهروندان آلمانی و فراگیران کشورهای دیگر دنبال می شود. این تبادلات به ویژه بین آلمان و کشورهای دیگر اروپایی، بیش تر مشاهده می شود. در این زمینه، نهادهایی چون بنیاد شهبانو لویزه^۳، سازمان مبادلات آموزش و پرورش و مؤسسه تبادلات بین المللی جوانان و نوجوانان فعالیت دارند.

"آموزش" بعنوان مهم ترین منبع و دستاورد جهت توسعه ی فردی و اجتماعی و نیز مبارزه با فقر شناخته شده است. در همین حال، مقوله ی "دانش و نوآوری" نقش تعیین کننده ای در قدرت اقتصادی و بالطبع میزان ارزش های فرهنگی و اجتماعی در جوامع مختلف جهانی ایفا می کند که به دنبال آن تشدید رقابت در سطح بین المللی جهت جذب استعداد های برتر و نخبه در بخش علوم و پژوهش را به همراه خود دارد. دولت فدرال آلمان به همراه ایالت های این کشور به منظور بهبود کیفی تحصیلات دانشگاهی و فراهم ساختن شرایط مناسب برای محققان و نیز ایجاد فضای رقابتی طی سال های گذشته به اصلاحات اساسی در این زمینه پرداخته است. هدف از این اصلاحات، مبدل ساختن آلمان به یکی از مهم ترین شرکای بین المللی در بخش علوم و تحقیقات در جهان در دراز مدت است. در این راستا، دولت فدرال آلمان در فوریه ۲۰۰۸ میلادی، طرح بنیادی "استراتژی بین المللی علوم و تحقیقات" را جهت انسجام فعالیت های بین المللی، بهبود ساختار آموزشی و پژوهشی این کشور و افزایش همکاری های بین المللی را به مورد اجرا گذاشت.

از سوی دیگر وزارت امور خارجه آلمان، وزارت فدرال آموزش و پژوهش، وزارت فدرال همکاری های اقتصادی و توسعه، سازمان های "سرویس تبادلات دانشگاهی آلمان"، بنیاد الکساندر فون هومبولت و کمیسیون آلمانی آمریکایی فولبرایت^۴ جهت حمایت از این استراتژی بین المللی و جذب استعداد های برتر و نخبگان جهان، تدابیر و راهکارهای مدونی را بکار گرفته اند. سرویس تبادلات دانشگاهی آلمان با در اختیار قرار دادن بورسیه های تحصیلی به دانشجویان و پژوهشگران خارجی، موفق شده است در سال ۲۰۱۰ میلادی، نزدیک به ۴۰۰۰۰ نفر غیر آلمانی نخبه را در بخش های آموزش، تحصیل، تحقیقات، مطالعات

¹ Max Planck Institute

² Alexander von Humboldt Institute

³ Luiza Institute

⁴ Fulbright Commission

علمی، کارآموزی و آموزش زبان با بودجه ای معادل سیصد و چهل میلیون یورو در آلمان مورد حمایت و پشتیبانی خود قرار دهد. بودجه سرویس تبادلات دانشگاهی آلمان در سال ۲۰۱۰ و نیز ۲۰۱۱ میلادی، حدود ۱۲۹ میلیون یورو تعیین گردید که از سوی وزارت فدرال همکاری های اقتصادی و توسعه و وزارت امور خارجه تأمین شده است.

این تلاش ها از آن رو است که تأثیرگذاری بر ذهن نخبگان و استعدادهای برتر برای سیاست مداران آلمان حائز اهمیت است. این نخبگان در آینده می توانند جایگاه مناسبی در عرصه اجتماع کسب نمایند و با قضاوت مثبت در مورد آلمان، منافع این کشور بهتر تأمین می شود. ضمن این که برخی از این نخبگان نیز با جذب در جامعه آلمان، به توسعه این کشور کمک می کنند [۲۴].

۸. نتیجه گیری

امروزه سازمان ها دریافته اند که دانش، مهارت ها و توانایی های کارکنان نخبه و با استعدادشان، اصلی ترین منبع مزیت رقابتی آنها است، با این وجود، آنها با کمبود فزاینده کارکنان با استعداد مواجه هستند. بنابراین، مفهوم مدیریت استعداد به یک مبحث بسیار مهم در مجامع علمی تبدیل شده و تحقیقات رو به رشدی را به خود معطوف نموده است.

بیان اهمیت مدیریت استعداد برای موفقیت سازمان ها و نهادهای دولتی و خصوصی یکی از دستاوردهای این مقاله است. در واقع این مقاله بیان می دارد که مدیران و برنامه ریزان سازمان های اجرایی کشور جهت جذب، نگهداری و بهره گیری از نیروهای نخبه و جلوگیری از مهاجرت آنان، باید تدابیر ویژه ای را در دستور کار خود قرار دهند. بر این اساس، باید ساختار و معماری منابع انسانی متمایزی که بر مدیریت نیروهای نخبه و با استعداد تمرکز دارد طراحی شود. به این صورت که ابتدا ارزش ها و شایستگی های محوری سازمان را مشخص کرده، سپس پست های کلیدی و استراتژیکی که بر این ارزش ها و شایستگی ها تأثیر می گذارند را شناسایی نموده و متناسب با هر پست، اقدام به نیازسنجی نخبگان و استعداد های مورد نیاز برای تصدی آن پست نمایند. آنگاه یک منبع استعدادی را که متشکل از نیروهای نخبه و با استعداد در ارتباط با مشاغل کلیدی سازمان ها است به وجود آورد.

منابع

۱. اساسنامه بنیاد ملی نخبگان کشور، روابط عمومی بنیاد ملی نخبگان، تهران؛ ۱۳۹۴.
۲. ازغندی، علی رضا؛ اتفاق فر، فرشته سادات، مجله علوم سیاسی، دانشگاه آزاد کرج، تابستان ۱۳۹۲، سال نهم، شماره 23
۳. سریع القلم، محمود؛ عقلانیت و آینده توسعه یافتگی ایران، فرزبان روز، ۱۳۹۴، چاپ یازدهم، ص ۱۷۵.
۴. صیادی، س؛ محمدی، م و نیک پور، ا (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی، فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۵، شماره ۲ پیاپی ۸۰، صص ۱۴۸-۱۳۳.
۵. احمدی، ع؛ فراهانی، ا؛ بهمنی چوبستی، ا و شهبازی، م (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعداد ها در سازمان تربیت بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۲۶۰-۲۳۷.
۱۶. چلپی، مسعود و عباسی، رسول (۱۳۸۸) "تحلیل تطبیقی فرار مغزها در سطوح خرد و کلان"، پژوهشنامه علوم انسانی، شماره ۴۲، صص ۳۶-۱۳.
۱۷. حسین شهیدزاده، "فرار مغزها، مشکل بزرگ جهان سوم"، اطلاعات سیاسی، اقتصادی، شماره ۴۴ و ۴۵.
۱۸. خوان کاظمی، بهرام (۱۳۸۳) «نگاه به پدیده مهاجرت متخصصان و نخبگان علمی»، اطلاعات سیاسی اقتصادی، شماره ۲۰۸-۲۰۷ : ۹۷-۸۴.

6. Cooke, F, L., Saini, D & Wang, J. (2013). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of Business*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.006>
7. Kim, S., Froese, F. J., & Cox, A. (2012). Applicant attraction to foreign companies: The case of Japanese companies in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4): 439-458.
8. Wakeling, Paul, and Mike Savage. 2015. "Entry to elite positions and the stratification of higher education in Britain." *The Sociological Review* 63(2): 281-320.
9. Festing, M., Schafer, L. and Scullion, H. (2013) 'Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, pp.1872-1893.
10. Dries, N. (2013) Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue, *Human Resource Management Review*, 23, 267-271
11. Deery, M. & Jago, L. (2015) Revisiting talent management, work life balance and retention strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(03), 453 - 472
12. Iles, P.(2007). Employee resourcing and talent management. In J. Storey(Ed.), *Human resource management: A critical text* (3rd edition, pp. 97-114). London: Thomson Learning.

- 13.. Branca, JR.R. (2015) Managing Multi-Units to Achieve Maximum Talent Development, Retention. *Franchising World*, Mar2015, 54
14. Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper. (2009).” A framework for talent management in real estate”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol.11 Iss: 1, pp.7-16.
- 15.. Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The Barriers to Effective Global Talent Management: The Example of Corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2). pp. 159-182.
19. van den Brink, M., Fruytier, B. and Thunnissen, M. (2013) ‘Talent management in academia: performance systems and HRM policies’, *Human Resource Management Journal*, Vol. 23, pp.180–195.
20. Thunnissen, M., Boselie, P. and Fruytier, B. (2013) ‘A review of talent management: “infancy or adolescence”?’’, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, pp.1744–1761.
21. Shi, Y. and Handfield, R. (2012) ‘Talent management issues for multinational logistics companies in China: observations from the field’, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 15, pp.163–179.
22. Oltra, V. and Vivas-Lopez, S. (2013) ‘Boosting organizational learning through team-based talent management: what is the evidence from large Spanish firms?’
23. Swailes, S. (2013) ‘The ethics of talent management’, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 22, pp.32–46.
24. Kagermann (2014) *Industrie 4.0 – What can the UK learn from Germany’s manufacturing strategy?* Available from: <http://www.raeng.org.uk/publications/other/henningkagerman-presentation>

