

Policy Implementation Instruments and Outcomes for Attracting, Deploying and Retaining Outstanding Human Capital in the Public Sector: A Systematic Review

Alireza Dehghanpour-Farashah 

Department of Public Administration and Policymaking, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Aliasghar Pourezzat * 

Department of Public Administration and Policymaking, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Tayebeh Abbasi 

Department of Public Administration and Policymaking, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Reza Vaezi 

Public Administration Department., Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Abstract

Attracting, deploying and retaining outstanding human capital in the public sector is a fundamental prerequisite for enhancing problem-solving capacity, administrative innovation, public service quality and governance effectiveness. Realizing this objective extends beyond mere policy formulation and regulatory approval; it necessitates the coordinated application of implementation instruments to identify, place, develop, and retain outstanding human capital. Despite fragmented references in prior research, the existing literature lacks a cohesive conceptualization of these policy implementation instruments and their subsequent outcomes. Consequently, this qualitative study, utilizing an inductive approach and a systematic literature review strategy, aimed to comprehensively identify and analyze the instruments and outcomes of executing outstanding human capital policies in the public sector. For data collection, relevant Persian and English studies published between 2015 and 2026 were retrieved from prominent academic databases. The study selection and screening process adhered to the PRISMA framework, and extracted data were coded via thematic analysis. The findings revealed that policy implementation instruments can be

* Corresponding Author: pourezzat@ut.ac.ir

classified into 5 main themes, 11 sub-themes, and 58 codes, encompassing data and knowledge infrastructure, alongside attraction and selection, deployment, learning and motivation instruments. Furthermore, implementation outcomes were categorized into 5 main themes, 12 sub-themes, and 60 codes. These include human capital sustainability, improved organizational performance and productivity, enhanced knowledge capacity and innovation, increased public sector attractiveness and competitiveness and broader national and local development.

Keywords: outstanding human capital, policy implementation, policy instruments, Elite attraction and retention, implementation outcomes, public sector.

1. Introduction

Enhancing problem-solving capacity, institutional resilience, and public service quality in the face of escalating environmental complexities is intrinsically tied to the quality of human capital within government organizations. In recent decades, governments have realized that advancing sovereign missions and creating public value necessitate the attraction, deployment, and retention of individuals endowed with exceptional cognitive, analytical, and innovative capacities, conceptualized in this study as high-potential human capital (HPHC). However, the experiences of various administrative systems indicate that merely drafting macro-level policy documents and enacting supportive legislation for talent acquisition do not guarantee success. The fundamental challenge for modern governments is not a lack of policies, but rather an implementation gap—the inability to translate formal policy intentions into tangible organizational realities. To bridge this gap, governments must transition from symbolic recruitment procedures to the coordinated application of policy implementation instruments capable of holistically supporting the identification, placement, development, and retention of elite talent. Addressing the fragmented nature of the existing literature, this study aims to systematically identify and conceptualize the specific policy instruments employed in the public sector and the subsequent outcomes they generate, thereby providing a coherent, evidence-based framework for public administration policymakers.

2. Literature Review

The theoretical foundation of this study intersects talent management and public policy implementation. In human resource literature, while “elite” refers to individuals with proven, outstanding professional and innovative capabilities, “top talent” often denotes individuals with exceptional potential for future growth. Consequently, high-potential human capital serves as an umbrella term encompassing both realized elites and high-potential talents. For public organizations facing wicked problems, such capital is critical for

driving administrative innovation and strategic decision-making. Furthermore, public policy implementation is a critical phase where formal decisions are transformed into operational mechanisms. Successful implementation relies on “policy instruments”—the myriad of techniques through which governments direct and regulate the behavior of target groups and executive agencies. In the context of HPHC, relying solely on authoritative instruments (e.g., recruitment regulations) without the synergistic support of financial, organizational, and informational tools often leads to the attrition of top talent. Thus, understanding the precise configuration of these instruments and their multidimensional institutional impacts remains a theoretical imperative.

3. Methodology

Adopting an inductive, qualitative paradigm, this study was conducted using a systematic literature review strategy to identify and synthesize the fragmented instruments and outcomes of HPHC policy implementation. The review process strictly adhered to the PRISMA 2020 guidelines, ensuring transparency and reproducibility in planning, execution, and reporting. A comprehensive search was executed across prominent Persian databases (e.g., SID, Magiran) and international repositories (Scopus) for studies published between 2015 and 2026. The search string integrated keywords related to talent management, public administration, and policy implementation. The initial search yielded 1,290 articles. Following rigorous screening against predefined inclusion and exclusion criteria—focusing on public sector context, explicit mention of execution tools or outcomes, and peer-reviewed status—26 core articles were selected for final appraisal. The methodological quality of the selected studies was rigorously appraised using the CASP and MMAT tools. Data extraction was conducted via thematic analysis, wherein initial descriptive codes were systematically collated into sub-themes and main themes. To minimize bias, the coding process was independently performed by two coders. The inter-coder reliability, calculated using Holsti’s coefficient, was 0.84, indicating a high level of agreement. To ensure the trustworthiness of the qualitative findings, Guba and Lincoln’s criteria (credibility, transferability, dependability, and confirmability) were rigorously applied throughout the analytical phases.

4. Results

The thematic synthesis of the selected literature yielded a comprehensive conceptual framework comprising two fundamental dimensions: the instruments of policy implementation and their corresponding outcomes. Regarding the first dimension, the policy implementation instruments for attracting, deploying, and retaining HPHC were classified into 5 main themes,

11 sub-themes, and 58 specific codes. The main themes encompass: (1) *Data and knowledge infrastructure*, which involves talent profiling, digital recruitment platforms, and knowledge management systems; (2) *Attraction and selection instruments*, highlighting competency-based assessments, assessment centers, and employer branding to enhance the public sector's image; (3) *Deployment instruments*, focusing on designing challenging jobs, granting autonomy, and establishing transparent succession planning; (4) *Learning instruments*, comprising structured professional development and active mentoring networks; and (5) *Motivational instruments*, which integrate competitive compensation packages with flexible, hybrid work designs tailored for knowledge workers. Regarding the second dimension, the outcomes of executing these policies were categorized into 5 main themes, 12 sub-themes, and 60 codes. These macro-level impacts include: (1) *Human capital sustainability*, evidenced by increased retention rates and the mitigation of brain drain; (2) *Improved organizational performance and productivity*, reflecting enhanced individual efficiency, operational cost reduction, and elevated public service quality; (3) *Enhanced knowledge capacity and innovation*, leading to evidence-based policymaking and robust institutional research capacities; (4) *Increased public sector attractiveness and competitiveness*, enabling government agencies to effectively compete with the private sector in the global war for talent; and (5) *National and local development*, fostering scientific authority, balanced regional development, and the fortification of local governance.

5. Discussion

The findings corroborate that the governance of elite talent transcends mere recruitment; it requires the holistic integration of data-driven, structural, and motivational tools. While the present study consolidates the extant literature, critical methodological and theoretical lacunae persist. Predominantly, the existing literature relies on cross-sectional and descriptive methodologies, revealing a pronounced deficit in longitudinal and empirical modeling that could quantify the synergistic impacts of these five instrument clusters. Furthermore, prior research frequently treats the public sector as a homogenous entity, neglecting the moderating roles of varied institutional contexts, organizational cultures, and micro-behavioral dynamics such as the identity conflicts newly integrated elites face within traditional bureaucracies. Additionally, the intersection of emerging technologies—such as artificial intelligence and big data analytics—with public sector talent management remains an underexplored frontier demanding future scholarly inquiry.

6. Conclusion

This systematic review substantiates that the ultimate objective of HPHC policies is not merely the symbolic acquisition of talent, but the transformation of individual brilliance into sustainable institutional capacity. Without a cohesive ecosystem of deployment, continuous learning, and flexible motivation, recruitment efforts will inevitably culminate in talent attrition. It is highly recommended that public administration policymakers transition toward an integrated, competency-based talent governance framework. Practical interventions should include establishing a centralized national talent repository, shifting from credential-based to competency-based selection paradigms, and designing holistic retention packages that cater to both the financial and psychological contracts of knowledge workers.

آماده انتشار



ابزارها و پیامدهای اجرای خطمشی جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد در بخش دولتی: یک مرور نظام‌مند

- | | |
|--------------------|--|
| علیرضا دهقان پور | گروه خطمشی گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. |
| فرشاد | |
| علی اصغر پور عزت * | گروه خطمشی گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. |
| طیبه عباسی | گروه خطمشی گذاری و اداره امور عمومی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. |
| رضا واعظی | گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. |

چکیده

جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد در بخش دولتی، پیش‌نیاز اساسی ارتقای ظرفیت حل مسئله، نوآوری اداری، کیفیت خدمات عمومی و اثربخشی حکمرانی است. تحقق این مهم فقط با تدوین خطمشی و مقررات میسر نبوده و مستلزم به کارگیری مجموعه‌ای هماهنگ از ابزارهای اجرایی جهت شناسایی، استقرار، توسعه و نگهداشت نیروهای مستعد است. با وجود اشارات پراکنده در پیشینه پژوهش، ادبیات موجود در صورت‌بندی یکپارچه ابزارهای اجرایی این خطمشی و پیامدهای حاصل از آن، با خلأ دانشی مواجه است. از این رو، پژوهش کیفی حاضر با رویکردی استقرایی و راهبرد مرور نظام‌مند ادبیات، با هدف شناسایی و تحلیل یکپارچه ابزارها و پیامدهای اجرای خطمشی جذب و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد در بخش دولتی انجام پذیرفت. به منظور گردآوری داده‌ها، مطالعات مرتبط فارسی و انگلیسی در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶ در پایگاه‌های علمی معتبر جست‌وجو گردید. فرایند غربالگری و انتخاب مطالعات بر پایه منطق پریزما صورت گرفت و داده‌های مستخرج با استفاده از روش تحلیل مضمون کدگذاری شدند.

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه تهران است.

* نویسنده مسئول: pourezzat@ut.ac.ir

یافته‌ها نشان داد ابزارهای اجرای این خط‌مشی در قالب ۵ مضمون اصلی، ۱۱ مضمون فرعی و ۵۸ کد قابل طبقه‌بندی است. این ابزارها شامل زیرساخت داده و دانش، ابزارهای جذب و انتخاب، به‌کارگیری، یادگیری و انگیزشی است. همچنین پیامدهای اجرای خط‌مشی در قالب ۵ مضمون اصلی، ۱۲ مضمون فرعی و ۶۰ کد شناسایی شد که شامل پایداری سرمایه انسانی، بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی، ارتقای ظرفیت دانشی و نوآوری، افزایش جذابیت و رقابت‌پذیری بخش دولتی و توسعه ملی و محلی است.

کلیدواژه‌ها: سرمایه انسانی سرآمد؛ اجرای خط‌مشی؛ ابزارهای خط‌مشی؛ جذب و نگهداشت نخبگان؛ پیامدهای اجرا؛ بخش دولتی.

آماده انتشار

مقدمه

ارتقای ظرفیت حل مسئله، نوآوری و تاب‌آوری نهادهای سازمان‌های دولتی در برابر پیچیدگی‌های فزاینده محیطی، بیش از هر زمان دیگری به کیفیت سرمایه انسانی آن‌ها گره خورده است (Gandi & Saurombe, 2025; Kwilinski et al., 2024). در دهه‌های اخیر، دولت‌ها دریافته‌اند که پیشبرد مأموریت‌های حاکمیتی، ارتقای کیفیت خدمات عمومی و خلق ارزش عمومی، نیازمند جذب، به کارگیری و نگهداشت نیروهایی است که از ظرفیت‌های متمایز دانشی، تحلیلی، فناورانه و نوآورانه برخوردار باشند که در این پژوهش از آن به عنوان سرمایه انسانی سرآمد یاد شده است (آزادمرد و همکاران، ۱۴۰۴؛ Fona et al., 2025).

منظور از سرمایه انسانی سرآمد، نیروهای انسانی برخوردار از دانش تخصصی، مهارت‌های متمایز، خلاقیت، توان حل مسئله، قابلیت یادگیری و ظرفیت اثرگذاری فراتر از سطح معمول است که می‌توانند در بهبود عملکرد سازمانی، نوآوری اداری و ارتقای کیفیت حکمرانی نقش‌آفرینی کنند. این مفهوم، هم نخبگان دارای شایستگی‌ها و دستاوردهای بالفعل و هم استعدادهای برتر دارای ظرفیت رشد و اثرگذاری آینده را دربرمی‌گیرد. دولت برای کاهش فرار مغزها، مسیرهای گوناگونی از جمله جذب نخبگان به‌منزله اعضای هیئت علمی و جذب آنان در دستگاه‌های اجرایی کشور را پیش‌بینی کرده است. با وجود جذابیت بالای مسیر هیئت علمی برای نخبگان، این مسیر به دلیل محدودیت ظرفیت، رقابت شدید در فرایند ورود با موانع جدی مواجه است (Dehghanpour-Farashah et al., 2025). از این رو، جذب در دستگاه‌های اجرایی به‌منزله مسیری مکمل و دسترس‌پذیرتر مطرح شده است.

تجربه بسیاری از نظام‌های اداری، از جمله بخش دولتی ایران، نشان می‌دهد که تدوین اسناد بالادستی و تصویب قوانین حمایتی برای جذب این گروه از کارکنان، به‌تنهایی متضمن موفقیت نیست (شریفی و همکاران، ۱۴۰۰). مسئله اساسی امروز دولت‌ها، نبود خط‌مشی

نیست؛ بلکه گسست اجرایی و ناتوانی در تبدیل مقاصد سیاستی مندرج در اسناد رسمی به نتایج ملموس سازمانی و اداری است (Hupe, 2019).

ادبیات اجرای خط‌مشی عمومی تأکید دارد که تحقق اهداف هر خط‌مشی، نیازمند به‌کارگیری هوشمندانه مجموعه‌ای از ابزارهای خط‌مشی است؛ ابزارهایی که دولت از طریق آن‌ها رفتار ذی‌نفعان، مجریان و نهادهای درگیر را هدایت، تنظیم یا پشتیبانی می‌کند (Howlett et al., 2020; Peters, 2021). در حوزه خط‌مشی‌گذاری سرمایه انسانی سرآمد، دولت‌ها برای عبور از موانع ساختاری، کاهش جذابیت‌های خروج از بخش عمومی و رقابت با فرصت‌های بخش خصوصی، ناگزیر به استفاده ترکیبی از ابزارهای سازمانی، مالی، اقتداری و اطلاعاتی هستند. ابزارهای سازمانی می‌توانند در قالب طراحی مسیرهای رشد حرفه‌ای، جانشین‌پروری، استقرار نظام‌های مدیریت استعداد و ایجاد ساختارهای حمایتی ظاهر شوند؛ ابزارهای مالی از طریق جبران خدمت منعطف، مشوق‌های مادی و بسته‌های حمایتی بر انگیزه جذب و ماندگاری اثر می‌گذارند؛ ابزارهای اقتداری با مجوزهای خاص استخدامی، مقررات‌گذاری و الزامات قانونی مسیر ورود و به‌کارگیری نیروهای سرآمد را تسهیل می‌کنند؛ و ابزارهای اطلاعاتی از طریق سامانه‌های شناسایی، پایش، ارزیابی و مدیریت داده‌های استعداد، امکان تصمیم‌گیری دقیق‌تر را فراهم می‌سازند (Howlett, 2020; Hood & Margetts, 2007).

ضرورت توجه به این ابزارها از آنجا ناشی می‌شود که هر ابزار، منطبق با اثرگذاری و پیامدهای خاص خود را دارد. برای نمونه، ابزارهای مالی ممکن است در کوتاه‌مدت جذابیت ورود به بخش دولتی را افزایش دهند، اما پایداری حضور و نقش‌آفرینی سرمایه انسانی سرآمد، بیش از آنکه به مشوق‌های مالی وابسته باشد، به کیفیت محیط سازمانی، مسیر رشد، فرصت اثرگذاری، حمایت مدیریتی و سازوکارهای نهادی نگهداشت بستگی دارد. در مقابل، ابزارهای اطلاعاتی و سازمانی می‌توانند با تقویت شناسایی دقیق، استقرار مناسب، پایش مستمر و توسعه حرفه‌ای، زمینه خلق پیامدهایی عمیق‌تر مانند نوآوری سازمانی، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، افزایش ظرفیت یادگیری و بهبود عملکرد بخش دولتی را فراهم کنند (دهقان‌پور فراشاه و همکاران، ۱۴۰۴). بنابراین، شناخت دقیق ابزارهای به‌کاررفته و پیامدهای

ناشی از آن‌ها برای فهم چگونگی اجرای اثربخش خط‌مشی سرمایه‌انسانی سرآمد ضروری است.

با وجود اهمیت این موضوع، مرور پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد که دانش موجود در این حوزه با نوعی پراکندگی و گسست مفهومی مواجه است. اگرچه مطالعات مختلف در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی بخش عمومی، مدیریت استعداد و خط‌مشی‌گذاری عمومی، به صورت پراکنده و ضمنی به برخی از ابزارهای جذب، به کارگیری و نگهداشت یا پیامدهای حضور افراد سرآمد اشاره کرده‌اند (Kozjek & Franca, 2020; Supi et al., 2023)، اما بخش مهمی از این مطالعات بیشتر بر چالش‌ها، عوامل مؤثر، الزامات یا پیش‌نیازهای مدیریت سرمایه‌انسانی سرآمد متمرکز بوده‌اند. در نتیجه، ادبیات موجود کمتر توانسته است ابزارهای اجرایی خط‌مشی و پیامدهای حاصل از به کارگیری آن‌ها را به صورت یکپارچه، نظام‌مند و قابل استفاده برای تصمیم‌گیران بخش عمومی صورت‌بندی کند. به بیان دیگر، درک ما از سازوکارهای اجرایی یعنی ابزارها و نتایج ملموس اجرا یعنی پیامدها، همچنان به صورت قطعاتی پراکنده در میان مطالعات مختلف باقی مانده و به یک چارچوب تحلیلی منسجم تبدیل نشده است.

در پاسخ به این خلأ دانشی، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از راهبرد مرور نظام‌مند ادبیات، در پی آن است که این یافته‌های پراکنده را استخراج، تجمیع و ساختاردهی کند (Page et al., 2021). هدف اصلی این مطالعه، شناسایی و تحلیل نظام‌مند ابزارهایی است که در ادبیات موجود برای اجرای خط‌مشی جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه‌انسانی سرآمد در بخش دولتی معرفی شده‌اند. همچنین، این پژوهش می‌کوشد پیامدهای استقرار و به کارگیری این نیروها را برای سازمان‌ها و نظام‌اداری بخش دولتی صورت‌بندی کند. تمرکز بر ابزارها و پیامدها موجب می‌شود که پژوهش حاضر از مطالعاتی که به شناسایی چالش‌ها یا پیش‌نیازها پرداخته‌اند، متمایز شود و تصویری عملیاتی‌تر از چگونگی اجرای خط‌مشی سرمایه‌انسانی سرآمد ارائه دهد.

بر این اساس، پژوهش حاضر در پی پاسخ‌گویی به دو پرسش بنیادین زیر است:

۱. ادبیات موجود، چه ابزارهایی را برای اجرای خط‌مشی جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد در بخش دولتی معرفی کرده است؟

۲. بر اساس مطالعات پیشین، پیامدهای اجرای این خط‌مشی برای بخش دولتی کدامند؟

انتظار می‌رود یافته‌های این مرور نظام‌مند، با ارائه نقشه‌ای جامع از ابزارها و پیامدها، ضمن جبران بخشی از خلأ نظری در حوزه اجرای خط‌مشی جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد در بخش دولتی، چارچوبی شواهدبنیان و عمل‌گرایانه در اختیار تصمیم‌گیران و مدیران نظام اداری قرار دهد. چنین چارچوبی می‌تواند به خط‌مشی‌گذاران کمک کند تا از تمرکز صرف بر تدوین مقررات و فراخوان‌های جذب فراتر روند و با طراحی ترکیبی متناسب از ابزارها، مسیرگذار از خط‌مشی‌گذاری روی کاغذ به استقرار اثربخش سرمایه انسانی سرآمد در عمل را هموار سازند.

مبانی نظری پژوهش

سرمایه انسانی سرآمد، نخبه و مستعد برتر

در ادبیات مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد، مفاهیم «نخبه»، «استعداد برتر» و «سرمایه انسانی سرآمد» اگرچه به یکدیگر نزدیک‌اند اما یکسان نیستند. «نخبه» به فردی اطلاق می‌شود که به دلیل برخورداری از توانایی‌های برجسته علمی، تخصصی، حرفه‌ای، مدیریتی، خلاقانه یا نوآورانه، دارای ظرفیت اثرگذاری فراتر از سطح معمول است و می‌تواند در بهبود عملکرد سازمان، حل مسائل پیچیده و ارتقای کیفیت حکمرانی نقش‌آفرینی کند (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Kravariti & Johnston, 2020). در اسناد سیاستی ایران نیز نخبه فردی دانسته می‌شود که به دلیل توانایی برجسته، خلاقیت، ابتکار و شایستگی علمی یا تخصصی، قابلیت اثرگذاری در پیشرفت کشور را دارد (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۱؛ هیئت وزیران، ۱۴۰۰).

در مقابل، «استعداد برتر» بیشتر بر ظرفیت بالقوه افراد تأکید دارد؛ یعنی افرادی که هنوز به سطح اثرگذاری تثبیت‌شده نرسیده‌اند، اما از قابلیت‌های ممتاز برای رشد، یادگیری، خلاقیت و نقش‌آفرینی آینده برخوردارند. از این منظر، تفاوت نخبه و استعداد برتر را می‌توان

تفاوت میان «برتری بالفعل» و «ظرفیت بالقوه» دانست (Tansley, 2011; Gallardo-).
(Gallardo et al., 2013; Nijs et al., 2014).

بر این اساس، «سرمایه انسانی سرآمد» مفهومی عام‌تر و چتری است که هم نخبگان بالفعل و هم استعدادهای برتر بالقوه را دربرمی‌گیرد. سرمایه انسانی سرآمد به نیروهایی اشاره دارد که به دلیل برخورداری از دانش، مهارت، تخصص، خلاقیت، توان حل مسئله، قابلیت یادگیری و ظرفیت خلق ارزش، می‌توانند در ارتقای عملکرد سازمانی، نوآوری اداری، حل مسائل پیچیده و بهبود کیفیت حکمرانی نقش آفرینی کنند (Ployhart et al., 2014). در بخش دولتی، اهمیت این گروه از آن جهت است که سازمان‌های عمومی برای مواجهه با مسائل پیچیده، ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و افزایش ظرفیت حل مسئله، به نیروهایی نیاز دارند که فراتر از انجام وظایف اداری معمول، قابلیت تحلیل، نوآوری و اثرگذاری نهادی داشته باشند (Janssen & van der Voort, 2020).

اجرای خط‌مشی

اجرای خط‌مشی عمومی مرحله‌ای کلیدی در فرایند خط‌مشی‌گذاری است که طی آن، اهداف، قوانین، آیین‌نامه‌ها و تصمیمات رسمی به اقدامات عملی، سازوکارهای اجرایی و نتایج قابل مشاهده تبدیل می‌شوند. برخلاف برداشت خطی از خط‌مشی‌گذاری، تصویب قانون یا تدوین برنامه به تنهایی به معنای تحقق اهداف خط‌مشی نیست؛ زیرا خط‌مشی‌ها در مرحله اجرا با ظرفیت سازمان‌های مجری، منابع موجود، انگیزه و برداشت مجریان، ویژگی‌های گروه هدف، ساختارهای نهادی و شرایط محیطی مواجه می‌شوند (Hupe, 2019; Howlett et al., 2020; Hill & 2022).

ابزارهای اجرای خط‌مشی

ابزارهای خط‌مشی به سازوکارهایی گفته می‌شود که دولت از طریق آن‌ها می‌کوشد رفتار سازمان‌ها، مجریان، گروه‌های هدف و سایر ذی‌نفعان را در جهت اهداف موردنظر هدایت کند. در ادبیات خط‌مشی عمومی، ابزارها واسطه میان اهداف رسمی خط‌مشی و نتایج عملی آن محسوب می‌شوند؛ یعنی خط‌مشی‌ها فقط با اعلام هدف یا تصویب مقررات اجرا

نمی‌شوند، بلکه به مجموعه‌ای از ابزارهای اجرایی نیاز دارند (Howlett et al., 2020; Hood & Margetts, 2007).

بر اساس دسته‌بندی رایج، ابزارهای اجرای خط‌مشی را می‌توان در چهار گروه اصلی اطلاعاتی، اقتداری، مالی و سازمانی طبقه‌بندی کرد (Hood & Margetts, 2007). ابزارهای اطلاعاتی شامل اقداماتی مانند اطلاع‌رسانی، آموزش، سامانه‌های ثبت‌نام، بانک اطلاعاتی، پایش استعدادها و شفاف‌سازی فرصت‌های شغلی است. این ابزارها از طریق افزایش آگاهی، کاهش ابهام و بهبود دسترسی به اطلاعات، رفتار گروه هدف و سازمان‌های مجری را هدایت می‌کنند.

ابزارهای اقتداری بر قدرت قانونی دولت متکی‌اند و از طریق قوانین، آیین‌نامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها، ضوابط شناسایی، شرایط احراز، مجوزهای استخدامی و تکالیف دستگاه‌های اجرایی اعمال می‌شوند. ابزارهای مالی نیز با استفاده از حقوق و مزایا، فوق‌العاده‌ها، پاداش‌ها، تسهیلات رفاهی و حمایت‌های پژوهشی، انگیزه ورود و ماندگاری سرمایه انسانی سرآمد را تقویت می‌کنند. در نهایت، ابزارهای سازمانی به ظرفیت اجرایی دولت و دستگاه‌ها مربوط‌اند و مواردی مانند ساختارهای مسئول، طراحی شغل، مسیر شغلی، ارزیابی عملکرد، توانمندسازی، منتورینگ، جانشین‌پروری و پایش اجرا را دربرمی‌گیرند.

«با این حال، به موازات افزایش پیچیدگی‌های محیط حکمرانی و تحول در پارادایم‌های مدیریت دولتی، ادبیات نوین خط‌مشی‌گذاری از ابزارهای سنتی فراتر رفته و نسل جدیدی از ابزارهای اجرایی را برای مدیریت سرمایه انسانی معرفی کرده است. این رویکردهای نوین عمدتاً در سه دسته کلی قابل طبقه‌بندی هستند: نخست، ابزارهای رفتاری که به جای اتکا بر اهرم‌های مالی یا اجبار قانونی، با بهره‌گیری از اقتصاد رفتاری، معماری انتخاب و تلنگرهای روان‌شناختی، انگیزه و تصمیمات نخبگان را به صورت نامحسوس به سمت ارزش‌ها و اهداف بخش عمومی هدایت می‌کنند (John, 2018; Sunstein, 2020). دوم، ابزارهای شبکه‌ای که نشان‌دهنده گذار از ساختارهای صلب سلسله‌مراتبی به سوی حکمرانی شبکه‌ای و مشارکتی هستند. این ابزارها از طریق ایجاد پلتفرم‌های تعاملی، شبکه‌سازی میان‌بخشی (دولت، صنعت و دانشگاه) و توسعه اجتماعات حرفه‌ای، ظرفیت جذب و نگهداشت

استعدادها را به شدت ارتقا می‌بخشند (Klijn & Koppenjan, 2020). سوم، ابزارهای مبتنی بر داده و هوش مصنوعی که با عبور از سامانه‌های اطلاعاتی سنتی، از الگوریتم‌های پیش‌بینی‌کننده، یادگیری ماشین و تحلیل گره‌های کلان‌داده، برای استعدادیابی هوشمند، شخصی‌سازی مسیر پیشرفت شغلی و پیش‌بینی زود هنگام قصد ترک خدمت نخبگان در نظام اداری بهره می‌گیرند (Ahn & Chen, 2020). تلفیق این ابزارهای نوین با ابزارهای سنتی، سبب ابزاری جامعی را برای اجرای اثربخش خط‌مشی‌های نخبگانی در اختیار دولت‌ها قرار می‌دهد.

روش پژوهش

پژوهش کیفی حاضر با هدف شناسایی، جمع‌آوری و تحلیل نظام‌مند ابزارها و پیامدهای اجرای خط‌مشی جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد در بخش دولتی انجام شده است. این پژوهش مبتنی بر فلسفه تفسیرگرایی است و رویکرد آن استقرایی می‌باشد. داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای است و از نظر راهبرد پژوهش مبتنی بر مرور نظام‌مند ادبیات می‌باشد. از نظر افق زمانی، مقطعی است و داده‌های استخراج‌شده از مطالعات و مقالات منتخب نیز با استفاده از تحلیل مضمون کدگذاری، دسته‌بندی و تفسیر شدند. برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش، از راهبرد مرور نظام‌مند ادبیات استفاده شد. مرور نظام‌مند، روشی شفاف، مرحله‌مند و قابل بازبینی برای شناسایی، انتخاب، ارزیابی و ترکیب مطالعات پیشین است و به پژوهشگر امکان می‌دهد یافته‌های پراکنده موجود در ادبیات را به صورت منظم و مبتنی بر شواهد، استخراج و صورت‌بندی کند (Page et al., 2021). فلسفه تفسیرگرایی بر این فرض استوار است که واقعیت‌های اجتماعی مستقل از معناها، برداشت‌ها و تجربه‌های کنشگران قابل فهم نیستند. در این رویکرد، پژوهشگر می‌کوشد پدیده مورد مطالعه را از طریق فهم معانی، تفاسیر و زمینه‌ای که کنشگران در آن عمل می‌کنند، تحلیل کند؛ بنابراین، به جای جست‌وجوی قوانین عام و قطعی، بر درک عمیق، زمینه‌مند و تفسیری پدیده‌ها تأکید می‌شود. (Saunders et al., 2019)

فرایند مرور نظام‌مند در این پژوهش بر اساس رویکرد سه‌مرحله‌ای ترانفیلد و همکاران شامل برنامه‌ریزی مرور، اجرای مرور و گزارش‌دهی یافته‌ها سازمان‌دهی شد (Tranfield et al., 2003). همچنین، برای افزایش شفافیت، قابلیت ردیابی و گزارش‌دهی دقیق فرایند شناسایی، غربالگری و انتخاب مطالعات، از منطق راهنمای پریزما^۱ (۲۰۲) استفاده گردید. بر این اساس، پرسش‌های پژوهش مبنای طراحی راهبرد جست‌وجو، تعیین معیارهای ورود و خروج، استخراج داده‌ها و تحلیل نهایی قرار گرفتند.

برای شناسایی مطالعات مرتبط، جست‌وجوی نظام‌مند در دو بخش منابع فارسی و انگلیسی انجام شد. در بخش منابع فارسی، پایگاه‌های گوگل اسکالر^۲، مگیران^۳، نورمگز^۴ و اس‌آی‌دی^۵ مورد جست‌وجو قرار گرفتند. در بخش منابع انگلیسی نیز پایگاه اسکوپوس^۶ به دلیل پوشش گسترده مجلات معتبر بین‌المللی و ارتباط آن با حوزه‌های مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد و خط‌مشی‌گذاری عمومی انتخاب شد. جست‌وجو به مقالات منتشرشده از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶ محدود شد.

انتخاب سال ۲۰۱۵ به‌عنوان مبدأ مرور، متکی بر دو تحول عمده است: نخست، در سطح بین‌المللی در این بازه، توجهات نظری و سیاستی به‌جای مدیریت سنتی منابع انسانی، بیشتر به سمت حکمرانی استعدادها در بخش عمومی معطوف گردید (Kravariti & Johnston, 2020). دوم، در بستر ایران، ورود اسناد بالادستی به فاز تدوین و اجرای آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های اجرایی جذب، به‌کارگیری و نگهداشت نخبگان در بخش دولتی، موجب گسترش پژوهش‌های مرتبط با استقرار و نگهداشت این نیروها در نظام اداری شد (شریفی و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین، فرایند جست‌وجو و استخراج مطالعات در تیر ماه ۱۴۰۵ (July 2026) بود.

در بخش منابع فارسی، رشته جست‌وجو به شرح زیر طراحی شد:

¹ PRISMA 2020

² Google scholar

³ Magiran

⁴ Noormagz

⁵ SID

⁶ Scopus

(“نخبگان” OR “نخبه” OR “استعدادهای برتر” OR “استعداد برتر” OR “سرمایه انسانی سرآمد” OR “سرمایه انسانی نخبه” OR “مدیریت استعداد” AND “جذب” OR “به کارگیری” OR “به کارگیری” OR “استخدام” OR “نگهداشت” OR “حفظ” OR “ماندگاری” AND “بخش دولتی” OR “دستگاه‌های اجرایی” OR “سازمان‌های دولتی” OR “نظام اداری” OR “بخش عمومی”)

در بخش منابع انگلیسی، رشته جست‌وجو به شرح زیر بود:

("talent management" OR "talent attraction" OR "talent retention" OR "talent development" OR "high-potential employee*" OR "high potential employee*" OR "highly skilled professional*" OR "highly skilled worker*" OR "knowledge worker*" OR "elite human capital" OR "high-quality human capital" OR "outstanding human capital" OR "High-potential human capital" OR "High potential human capital") AND (recruit* OR attract* OR hiring OR employ* OR selection OR deployment OR placement OR utilization OR utilisation OR retain* OR retention OR "turnover intention") AND ("public sector" OR "public service" OR "public administration" OR government* OR "civil service" OR "public organization*" OR "public organisation*" OR "government agenc*" OR "executive agenc*" OR bureaucracy)

برای انتخاب مطالعات نهایی، معیارهای ورود و خروج از پیش تعیین شد. معیارهای ورود

به پژوهش عبارت بودند از:

الف) مقاله باید با جذب، به کارگیری، توسعه، نگهداشت یا ماندگاری نخبگان، استعدادها برتر، کارکنان با ظرفیت بالا، نیروهای دانشی یا سرمایه انسانی سرآمد مرتبط باشد؛

ب) زمینه مطالعه باید بخش دولتی، سازمان‌های عمومی، دستگاه‌های اجرایی، نظام اداری، خدمات عمومی یا نهادهای حکومتی باشد؛

ج) مقاله باید به ابزارها، سازوکارها، سیاست‌ها، برنامه‌ها، مداخلات یا اقدامات اجرایی مرتبط با جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد اشاره داشته باشد؛

د) مقاله باید دارای یافته‌های قابل استخراج درباره پیامدهای فردی، سازمانی یا نهادی اجرای این خط‌مشی در بخش دولتی باشد؛

ه) مقاله باید از سال ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶ منتشر شده باشد؛

و) مقاله باید به زبان فارسی یا انگلیسی باشد؛

ز) مقاله در دسترس و در نشریات دارای فرایند داوری هم‌تا منتشر شده باشد؛ بدین معنا که مقالات فارسی دارای رتبه «علمی» از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری یا نمایه ISC باشند و مقالات انگلیسی در مجلات نمایه شده در پایگاه استنادی اسکوپوس به چاپ رسیده باشند (به عنوان شاخصی عینی برای اعتبار ساختار علمی پژوهش).

در مقابل، مطالعاتی از فرایند تحلیل حذف شدند که دارای یکی از ویژگی‌های زیر بودند:

الف) تمرکز صرف بر بخش خصوصی بدون ارتباط با بخش دولتی یا عمومی؛

ب) پرداختن به مدیریت منابع انسانی به صورت عمومی، بدون تمرکز مشخص بر نخبگان، استعدادهای برتر، نیروهای دانشی یا سرمایه انسانی سرآمد؛

ج) فقدان یافته‌های مرتبط با ابزارهای اجرایی یا پیامدهای اجرای خط‌مشی؛

د) عدم دسترسی به متن کامل مقاله؛

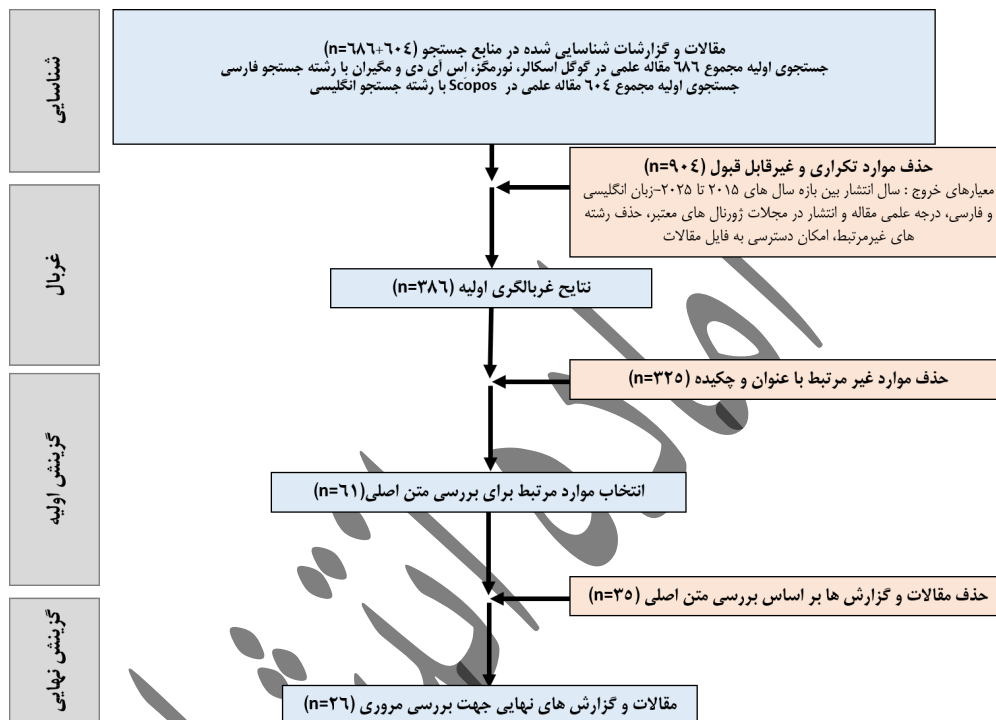
ه) تکراری بودن در نتایج جست‌وجو؛

و) اسناد و متون فاقد فرایند داوری هم‌تا شامل گزارش‌های خبری و رسانه‌ای، یادداشت‌های سردبیر، نامه‌های ارسالی به مجلات، گزارش‌های سازمانی و مقالات ارائه شده در کنفرانس‌های فاقد نمایه معتبر علمی؛

ز) تمرکز صرف بر مفاهیم نظری بدون ارائه داده یا یافته قابل استخراج برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش؛

فرایند جست‌وجو و غربالگری بر اساس منطق PRISMA 2020 انجام شد. در جست‌وجوی اولیه پایگاه‌ها، در مجموع ۱۲۹۰ رکورد بازیابی شد. پس از حذف ۹۰۴ مورد غیرقابل قبول (تکراری بودن، موارد غیر از زبان فارسی و انگلیسی، در دسترس نبودن، رشته نامرتب، معتبر نبودن مجله و سال انتشار ۲۰۱۴ به قبل) ۳۸۶ مقاله برای بررسی اولیه (بررسی عنوان و چکیده) انتخاب گردید که در این مرحله ۳۲۵ مطالعه به دلیل عدم تمرکز بر بخش دولتی یا عدم ارتباط با سرمایه انسانی سرآمد حذف شدند. سپس متن کامل ۶۱ مقاله باقیمانده به دقت بررسی شد که از این میان، ۳۵ مقاله بر اساس معیارهای خروج کنار گذاشته شدند.

در نهایت، ۲۶ مطالعه (۱۱ مقاله داخلی و ۱۵ مقاله خارجی) به مرحله تحلیل مضمون راه یافتند (شکل ۱).



شکل ۱. فرایند مرور نظام‌مند بر اساس چک لیست PRISMA 2020

در جدول ۱ مقالات نهایی انتخاب شده برای مرور نظام‌مند آورده شده است.
جدول ۱. مقالات نهایی انتخاب شده جهت مرور نظام‌مند

مقالات داخلی انتخاب شده برای مرور نظام‌مند			
ردیف	عنوان مقاله	سال چاپ	نویسندگان
۱	کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران	۱۴۰۴	حکیمیان جزی، اردلان و هادی‌نژاد

۲	طراحی الگویی برای جذب نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران در راستای تحقق برنامه هفتم توسعه	۱۴۰۴	آزادمرد، اردلان، دهقان، صالحی صدقیانی و چگین
۳	مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در سطح ملی و سازمانی	۱۴۰۴	قلی‌پور
۴	شناسایی و رتبه‌بندی موانع مشارکت مردم و نخبگان در نظام قضایی	۱۴۰۳	نعمت‌الهی، ملک، عبدالحمید و سروندی
۵	طراحی مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری	۱۴۰۲	خیبریان، الوانی، آذر و سید نقوی
۶	آسیب‌شناسی خط‌مشی‌های نخبگانی: واکاوی موانع جذب استعدادهای برتر در بخش دولتی ایران	۱۴۰۲	بنافی
۷	آسیب‌شناسی سیاست‌گذاری جمهوری اسلامی ایران در حوزه جذب و نگهداری نخبگان و استعدادهای برتر	۱۴۰۰	شریفی، ذوالقدر و جعفری
۸	طراحی مدل بهینه جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی	۱۴۰۰	مقیم و معمارزاده طهران
۹	طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران	۱۳۹۸	سرافراز، معمارزاده طهران و حمیدی
۱۰	مدیریت اخلاق‌مدارانه جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران	۱۳۹۸	مقیم، معمارزاده طهران و البرازی
۱۱	مدیریت بهینه منابع انسانی نخبه با بررسی نیازها، موانع و مشکلات و راهکارهای پیشنهادی از دیدگاه خود آنها	۱۳۹۷	طالب‌زاده شوشتری و خادمی اشکذری
مقالات خارجی انتخاب شده برای مرور نظام‌مند			
ردیف	عنوان مقاله	سال چاپ	نویسندگان

Munnich, Kleingeld, Weijsschede & Danivska	۲۰۲۶	Exploring hybrid working preferences of knowledge workers using a stated choice experiment	۱
Hart & Fisher Turesky	۲۰۲۶	Work that matters: knowledge worker employee engagement insights for leaders and organizations	۲
Dos Santos, Palma Moreira & Dias	۲۰۲۵	Retaining Talent in the Public Sector: Managing the Present While Looking to the Future	۳
Fona, Melewar, Dennis & Dinnie	۲۰۲۵	The Good Place: investigating the social responsibility image of countries and its impact on the attractiveness of highly skilled workers	۴
Gandi & Saurombe	۲۰۲۵	Talent management practices for minimising talent turnover in a public sector organisation	۵
Kwiliński, Szczepańska-Woszczyna, Lyulyov & Pimonenko	۲۰۲۴	Government Effectiveness and Immigrant Outflows: Their Role in Advancing Greenfield Investment Globally and Regionally	۶
Ma, Tan & Li	۲۰۲۳	Identity (re) construction, return destination selection and place attachment among Chinese academic returnees: A case study of Guangzhou, China	۷
Tamsah, Nuring, Nasriani & Yusriadi	۲۰۲۳	Talent and Knowledge Management on Employee Performance in Public Organization	۸
Supi, Noermijati, Irawanto & Puspaningrum	۲۰۲۳	Talent management practices and turnover intention: The role of perceived distributive justice and perceived organizational support	۹
Al Jawali, Darwish, Scullion & Haak-Saheem	۲۰۲۲	Talent management in the public sector: empirical evidence from the Emerging Economy of Dubai	۱۰
El Ammar	۲۰۲۱	Talent Management Philosophy in Public Sector: A Key for	۱۱

		Managing Conflicts and Contradictions	
Kozjek & Franca	۲۰۲۰	Talent Management in the Public Sector	۱۲
Clarke & Scurry	۲۰۲۰	The role of the psychological contract in shaping graduate experiences: a study of public sector talent management programmes in the UK and Australia	۱۳
Razaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, Wang, Ali, & Tehseen	۲۰۱۹	Knowledge management, organizational commitment and knowledge worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector	۱۴
Boge, Temeljotov Salaj, Bakken, Granli & Mandrup	۲۰۱۹	Knowledge workers deserve differentiated offices and workplace facilities	۱۵

به منظور ارزیابی کیفیت روش شناختی مطالعات منتخب و با توجه به تنوع طرح‌های پژوهشی مقالات (کیفی، کمی و آمیخته)، از دو ابزار استاندارد استفاده شد. برای ارزیابی مقالات کیفی از ابزار «برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی»^۱ (CASP) استفاده گردید که بر اساس معیارهای ده گانه آن، تمامی مطالعات کیفی نمره قابل قبول ۷ و بالاتر را کسب نمودند. همچنین، کیفیت پژوهش‌های کمی و آمیخته با استفاده از نسخه ۲۰۱۸ «ابزار ارزیابی مطالعات ترکیبی»^۲ (MMAT) سنجیده شد (Hong et al., 2018). نتایج ارزیابی نشان داد که تمامی این مقالات نیز، آستانه کیفیت بالاتر از ۶۰ درصد را دارا هستند. از این رو، هیچ مطالعه‌ای به دلیل ضعف روش شناختی از فرایند استخراج داده‌ها حذف نگردید و اعتبار علمی تمامی ۲۶ مطالعه برای ورود به گام تحلیل مضمون تأیید شد.

به منظور سنتز شفاف یافته‌ها و ارائه یک چارچوب مفهومی منسجم، از تحلیل مضمون استقرایی رویکرد براون و کلارک استفاده شد (Braun & Clarke, 2006). فرایند تبدیل داده‌های خام مقالات به طبقات نهایی، طی سه گام رفت و برگشتی انجام گرفت: نخست،

¹ Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

² Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT)

تمامی گزاره‌های مرتبط با پرسش‌های این پژوهش در متن مقالات استخراج و در مجموع به ۱۱۸ کد اولیه (شامل ۵۸ کد برای ابزارها و ۶۰ کد برای پیامدها) تبدیل شدند. در مرحله دوم، کدهای دارای قرابت مفهومی ترکیب شده و در قالب ۲۳ مضمون فرعی (شامل ۱۱ مضمون فرعی برای ابزارها و ۱۲ مضمون فرعی برای پیامدها) دسته‌بندی گردیدند. در مرحله سوم، این مضامین به سطح بالاتری از انتزاع ارتقا یافته و چارچوب نهایی پژوهش در قالب ۱۰ مضمون اصلی (شامل ۵ مضمون اصلی ابزارها و ۵ مضمون اصلی پیامدها) صورت‌بندی شد. این روند گام به گام تضمین کرد که مقوله‌بندی نهایی ابزارها و پیامدها، مستقیماً از شواهد مستند ادبیات باشد.

به منظور غوطه‌وری عمیق‌تر در داده‌ها و درک دقیق ظرایف معنایی متون، فرایند استخراج کدها و مقوله‌بندی به صورت دستی انجام شد. افزون بر این، جهت تضمین پایایی و استحکام فرایند تحلیل، کدگذاری داده‌ها توسط دو کدگذار (از پژوهشگران این پژوهش) صورت گرفت. پس از اتمام کدگذاری، میزان توافق بین کدگذاران با استفاده از ضریب پایایی هولستی محاسبه گردید که ضریب به دست آمده برابر با ۰.۸۴ بود. این میزان نشان‌دهنده پایایی مطلوب کدگذاری در استخراج و صورت‌بندی مضامین است.

برای افزایش اعتمادپذیری^۱ یافته‌ها، از معیارهای چهارگانه گوبا و لینکلن شامل باورپذیری^۲، انتقال‌پذیری^۳، اطمینان‌پذیری^۴ و تأییدپذیری^۵ استفاده شد (Guba & Lincoln, 1985). برای تحقق باورپذیری، راهبرد جست‌وجو، پایگاه‌های اطلاعاتی، معیارهای ورود و خروج و فرایند انتخاب مطالعات به صورت شفاف تشریح شد. برای تقویت انتقال‌پذیری، دامنه پژوهش، بازه زمانی، زبان مقالات، زمینه مورد مطالعه و مفهوم سرمایه انسانی سرآمد توضیح داده شد. اطمینان‌پذیری پژوهش از طریق طراحی فرایند مرحله‌مند مرور، استفاده از منطبق PRISMA 2020 و ثبت مراحل شناسایی، غربالگری و انتخاب مطالعات تقویت شد. همچنین، برای تأمین تأییدپذیری، مضامین نهایی بر اساس شواهد

^۱ Trustworthiness

^۲ Credibility

^۳ Transferability

^۴ Dependability

^۵ Confirmability

استخراج شده از مطالعات منتخب شکل گرفتند و ارتباط میان داده‌های اولیه، کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی حفظ و مستند گردید.

یافته‌ها

در پی انجام مرور نظام‌مند پژوهش‌ها و کاربست دقیق روش تحلیل مضمون بر مقالات منتخب، چارچوب مفهومی جامعی پیرامون نظام مدیریت سرمایه انسانی سرآمد در بخش دولتی حاصل گردید. یافته‌های استخراج شده از این فرایند نظام‌مند، در دو بعد بنیادین مفصل‌بندی شده‌اند. بعد نخست، به واکاوی نظام‌مند «ابزارها و سازوکارهای اجرایی» مورد نیاز برای پیشبرد خط‌مشی‌های جذب، غنی‌سازی شغلی و نگهداشت نخبگان می‌پردازد و بعد دوم، «پیامدها و دستاوردهای» چندسطحی حاصل از پیاده‌سازی اثربخش این خط‌مشی‌ها را در گستره فردی، سازمانی و ملی-محلی ترسیم می‌نماید. پیوند ارگانیک و توالی منطقی این دو بخش، نه تنها خلأهای نظری موجود در ادبیات حکمرانی استعدادها در بخش عمومی را پوشش می‌دهد، بلکه به مثابه نقشه راهی مبتنی بر شواهد علمی، خط‌مشی‌گذاران نظام اداری را در گذار از الگوهای سنتی مدیریت کارکنان به سوی استقرار یکپارچه حکمرانی نخبگانی یاری می‌رساند. بر این اساس، در ادامه به تشریح تفصیلی هر یک از این ابعاد پرداخته می‌شود.

الف) ابزارهای اجرای خط‌مشی جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد

در بخش دولتی

پس از تحلیل مضمون مقالات منتخب و مرور نظام‌مند آنها، ابزارهای جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد در بخش دولتی در قالب ۵ مضمون اصلی، ۱۱ مضمون فرعی و ۵۸ کد شناسایی شدند. ابزارها مشتمل بر مضامین اصلی زیرساخت داده و دانش، ابزارهای جذب و انتخاب، ابزارهای یادگیری، ابزارهای به کارگیری و ابزارهای انگیزشی است. در جدول ۲ کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی مرتبط با ابزارها آورده شده است.

جدول ۲. کدها، مضامین فرعی و مضامین اصلی مرتبط با ابزارها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها	منابع
زیرساخت داده و دانش	پرو فایل سازی و تشکیل خزانه استعداد	ایجاد بانک اطلاعاتی نخبگان	قلی پور، ۱۴۰۴؛ آزادمرد و همکاران، ۱۴۰۴؛ طالب زاده شوشتری و خادمی اشکذری، ۱۳۹۷؛ Kozjek & Franca, 2020; Supi et al., 2023;
		طراحی گنجینه استعدادها	
		تفکیک نخبگان بر اساس عملکرد و پتانسیل	
		پرو فایل سازی علمی، حرفه ای و شخصیتی نخبگان	
	ابزارهای دیجیتال	استفاده از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی برای شناسایی و جذب	آزادمرد و همکاران، ۱۴۰۴؛ طالب زاده شوشتری و خادمی اشکذری، ۱۳۹۷؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۸؛
		زیرساخت سخت افزاری جذب	
		ابزارهای نرم افزاری ارتباط با نخبگان	
		سامانه اطلاع رسانی و ارتباط دوطرفه	
مدیریت دانش		نگهداشت دانش	Razzaq et al., 2019; Tamsah et al., 2023; مقیمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ طالب زاده شوشتری و خادمی اشکذری، ۱۳۹۷؛
		ایجاد واحد مدیریت دانش	
		هم راستا سازی مدیریت دانش با برنامه ریزی راهبردی	
		خلق دانش	
		تسهیم دانش	
		کد گذاری دانش	
ابزارهای جذب و انتخاب	ابزار سنجش شایستگی	آزمون های تخصصی	قلی پور، ۱۴۰۴؛ بنافی، ۱۴۰۲؛ سرافراز و همکاران، ۱۳۹۸؛ شریفی و همکاران، ۱۴۰۰؛ Kozjek & Franca, 2020; Pereira Dos Santos et al., 2025; Hart & Turesky, 2026; Clarke & Scurry, 2020; Al Jawali et al., 2022; El Ammar, 2021;
		کانون ارزیابی	
		ارزیابی ۳۶۰ درجه	
		آزمون های شناختی و شخصیت	
		مصاحبه مبتنی بر شایستگی	
		شبیه سازی و بازی های مدیریتی	
		ارزیابی عملکرد منصفانه	
		ادغام گفت و گوهای معنا، انگیزش و اثر گذاری در ارزیابی عملکرد	

	بازخورد گیری از سرمایه انسانی سرآمد		
Fona et al., 2025; El Ammar, 2021; آزادمرد و همکاران، ۱۴۰۴؛ مقیمی و معمارزاده طهران، ۱۴۰۰؛ خیریان و همکاران، ۱۴۰۲؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۸؛	برندسازی کارفرمایی	برندسازی و جذاب سازی بخش دولتی	
	ارتقای تصویر علمی و پژوهشی سازمان		
	تقویت اعتبار و برند سازمانی		
	تصویر مسئولیت اجتماعی کشور/سازمان		
Clarke & Scurry, 2020؛ مقیمی و معمارزاده طهران، ۱۴۰۰؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ طالب زاده شوشتری و خادمی اشکذری، ۱۳۹۷؛ سرافراز و همکاران، ۱۳۹۸؛ نعمت الهی و همکاران، ۱۴۰۳؛	چرخش شغلی	طراحی تجربه های کاری متنوع و چالشی	ابزارهای به کار گیری
	مأموریت های کاری متنوع		
	طراحی شغل چالشی		
	استقلال شغلی		
	تفویض اختیار		
	مشارکت در تصمیم گیری		
قلی پور، ۱۴۰۴؛ شریفی و همکاران، ۱۴۰۰؛ خیریان و همکاران، ۱۴۰۲؛ Clarke & Scurry, 2020; Kozjek & Franca, 2020; El Ammar, 2021;	مسیر شغلی شفاف	مسیر رشد، جانشین پروری و ارتقا	
	مدیریت جانشین پروری		
	برنامه های توسعه مدیران آینده؛		
	ارتقای مبتنی بر عملکرد		
Pereira Dos Santos et al., 2025; Clarke & Scurry, 2020; Al Jawali et al., 2022; El Ammar, 2021; Kozjek & Franca, 2020; طالب زاده شوشتری و خادمی اشکذری، ۱۳۹۷؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۸؛	آموزش و توسعه حرفه ای	آموزش و توسعه ساختار یافته	ابزارهای یاد گیری
	برنامه های توسعه مدیریت		
	آموزش های تخصصی		
	دوره های مجازی و بسته های آموزشی		
	آموزش های مستمر		
Clarke & Scurry, 2020; Hart & Turesky, 2026; طالب زاده شوشتری و خادمی اشکذری، ۱۳۹۷؛ شریفی و همکاران، ۱۴۰۰؛	منتورینگ	منتورینگ، شبکه سازی و اجتماع حرفه ای	
	اتصال نخبگان به استادان		
	برجسته و منتورهای تخصصی		
	شبکه های نخبگانی		
	ارتباطات علمی برون سازمانی		

آزادمرد و همکاران، ۱۴۰۴			
Supi et al., 2023; El Ammar, 2021 حکیمیان جزی و همکاران، ۱۴۰۴؛ مقیمی و معمارزاده طهران، ۱۴۰۰؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ طالب‌زاده شوشتری و خادمی اشکذری، ۱۳۹۷	حقوق و مزایای رقابتی حمایت از خانواده بسته جامع جبران خدمت پاداش مبتنی بر عملکرد تکریم نخبگان	پاداش، مزایا و مشوق‌های مادی و غیرمادی	ابزارهای انگیزشی
Munnich et al., 2026; Boge et al., 2019; El Ammar, 2021 مقیمی و معمارزاده تهران، ۱۴۰۰؛ بنافی، ۱۴۰۲	محیط کاری متناسب تعیین نسبت کار در خانه و دفتر انعطاف هفتگی در انتخاب روزهای حضور ترتیب تیمی منعطف دورکاری ساعات کاری شناور کار ترکیبی	کار منعطف، ترکیبی و طراحی فضای کاری	

زیرساخت داده و دانش

این مضمون مشتمل بر سه بعد «پروفایل‌سازی و تشکیل خزانه استعداد»، «ابزارهای دیجیتال» و «مدیریت دانش» است. در دنیای پیچیده حکمرانی امروز، شناسایی و هدایت مؤثر نخبگان پیش از هر چیز نیازمند زیرساخت‌های اطلاعاتی قدرتمند است. این ابزارها به خط‌مشی‌گذاران بخش دولتی کمک می‌کنند تا با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و توسعه زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، بانک‌های اطلاعاتی جامعی از نخبگان تشکیل دهند. از طریق این زیرساخت‌ها، گنجینه‌ای از استعدادها شکل می‌گیرد که در آن، نخبگان بر اساس ظرفیت‌های بالقوه و عملکرد بالفعل تفکیک شده و پروفایل‌های علمی، حرفه‌ای و شخصیتی دقیقی برای آنان ترسیم می‌شود. از سوی دیگر، استقرار سامانه‌های دوطرفه اطلاع‌رسانی در کنار ایجاد واحدهای مدیریت دانش، تضمین می‌کند که

دانش و تخصص خلق شده توسط این نیروها در سازمان کدگذاری، تسهیم و نگهداری شده و با اهداف و برنامه‌ریزی‌های راهبردی دستگاه‌های اجرایی هم‌راستا گردد.

ابزارهای جذب و انتخاب

این مضمون شامل «ابزارهای سنجش شایستگی» و «برندسازی و جذاب‌سازی بخش دولتی» است. ورود موفق سرمایه انسانی سرآمد به نظام اداری، در گرو استفاده از ابزارهای دقیق ارزیابی در کنار ایجاد تصویری مطلوب از سازمان دولتی است. در بخش سنجش، دستگاه‌های اجرایی با عبور از روش‌های سنتی، به ابزارهای چندوجهی نظیر کانون‌های ارزیابی، آزمون‌های شناختی و شخصیتی، مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی، شبیه‌سازی و بازی‌های مدیریتی و ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه روی می‌آورند تا ارزیابی عملکردی منصفانه و مبتنی بر گفت‌وگوهای معنا دار شکل گیرد. با این حال، سنجش دقیق به‌تنهایی کافی نیست؛ دولت‌ها برای پیروزی در رقابت جذب استعدادها، از ابزارهای برندسازی کارفرمایی استفاده می‌کنند. ارتقای اعتبار سازمان، بهبود تصویر علمی و پژوهشی بخش عمومی و برجسته‌سازی نقش سازمان در تحقق مسئولیت اجتماعی کلان کشور، از جمله ابزارهایی است که جذابیت کار دولتی را برای نخبگانی که به دنبال خلق ارزش عمومی هستند، به‌شدت افزایش می‌دهد.

ابزارهای به‌کارگیری

این مضمون دربرگیرنده دو بخش «طراحی تجربه‌های کاری متنوع و چالشی» و «مسیر رشد، جانشین‌پروری و ارتقا» است. جذب نخبگان بدون استقرار مناسب آن‌ها در جایگاه‌های تخصصی، به سرخوردگی و هدررفت منابع می‌انجامد. ابزارهای به‌کارگیری بر غنی‌سازی تجربه کاری و اعطای عاملیت به سرمایه انسانی سرآمد تمرکز دارند. این هدف از طریق طراحی مشاغل چالشی، واگذاری مأموریت‌های متنوع، چرخش شغلی، تفویض اختیار، اعطای استقلال کاری و مشارکت دادن نخبگان در تصمیم‌گیری‌ها محقق می‌شود. هم‌زمان، سازمان‌ها با ترسیم مسیر شغلی شفاف، استقرار نظام‌های مدیریت جانشین‌پروری، اجرای برنامه‌های توسعه مدیران آینده و تضمین ارتقای مبتنی بر عملکرد، به نیروهای سرآمد اطمینان

می‌دهند که بستری ساختارمند و عملی برای رشد و تصدی نقش‌های کلیدی در آینده سازمان برای آنان فراهم است.

ابزارهای یادگیری

این مضمون مشتمل بر «آموزش و توسعه ساختاریافته» و «منتورینگ، شبکه‌سازی و اجتماع حرفه‌ای» است. پویایی ذهنی و ظرفیت نوآوری سرمایه انسانی سرآمد، نیازمند تغذیه فکری و یادگیری مستمر است. سازمان‌های دولتی از یک سو با استفاده از برنامه‌های توسعه مدیریت، آموزش‌های تخصصی، دوره‌های مجازی و بسته‌های آموزشی مستمر، دانش فنی این نیروها را به‌روز نگه می‌دارند. از سوی دیگر، فراتر از آموزش‌های رسمی کلاسیک، ابزارهای یادگیری اجتماعی و تعاملی نقش حیاتی ایفا می‌کنند. اتصال نخبگان به استادان برجسته و منتورهای تخصصی، ایجاد شبکه‌های نخبگانی درون‌سازمانی و تسهیل ارتباطات علمی برون‌سازمانی، ابزارهایی هستند که به این افراد کمک می‌کنند تا در قالب اجتماعات حرفه‌ای رشد کرده و ایده‌ها و تجربیات خود را در تعامل با سایر خبرگان صیقل دهند.

ابزارهای انگیزشی

این مضمون شامل دو بعد «پاداش، مزایا و مشوق‌های مادی و غیرمادی» و «کار منعطف، ترکیبی و طراحی فضای کاری» است. ماندگاری پابدار نخبگان در بخش دولتی مستلزم پاسخ‌گویی متوازن به نیازهای مادی، رفاهی و سبک زندگی حرفه‌ای آنان است. ابزارهای انگیزشی در بعد مادی و حمایتی، شامل بسته‌های جامع جبران خدمت، حقوق و مزایای رقابتی، پاداش‌های مبتنی بر عملکرد، حمایت از خانواده و تکریم جایگاه نخبگان است. با این حال، از آنجا که سرمایه انسانی سرآمد در زمره کارکنان دانشی قرار می‌گیرد، ویژگی‌های محیط کار برای آنان اهمیت مضاعفی دارد. از این رو، استفاده از سازوکارهای نوین طراحی محیط کار نظیر دورکاری، ساعات کاری شناور، ترتیبات تیمی منعطف، کار ترکیبی و تعیین نسبت دلخواه برای حضور در دفتر یا خانه، محیطی متناسب با استقلال روان‌شناختی این نیروها فراهم می‌سازد که بر افزایش رضایت و کاهش نرخ خروج آنان از بخش دولتی تأثیرگذار است.

ب) پیامدهای اجرای خط‌مشی جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد در بخش دولتی

پیامدهای اجرای خط‌مشی جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد برای سازمان‌ها و بخش دولتی در قالب ۵ مضمون اصلی، ۱۲ مضمون فرعی و ۶۰ کد استخراج و طبقه‌بندی شدند. پیامدها شامل مضامین اصلی پایداری سرمایه انسانی، بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی، ارتقا ظرفیت دانشی و نوآوری، افزایش جذابیت و رقابت‌پذیری بخش دولتی و توسعه ملی و محلی است. در جدول ۳، مضامین اصلی، مضامین فرعی و کدهای مرتبط با پیامدها آورده شده است.

جدول ۳. مضامین اصلی، مضامین فرعی و کدهای مرتبط با پیامدها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدها	منابع
پایداری سرمایه انسانی	ماندگاری و کاهش ترک خدمت	افزایش قصد ماندگاری ماندگاری سرمایه‌های انسانی کلیدی کاهش قصد ترک خدمت کاهش خروج مکرر استعدادها	Pereira Dos Santos et al., 2025; Gandhi & Saurombe, 2025; Supi et al., 2023; Al Jawali et al., 2022; Ma et al., 2023; مقیمی و همکاران، ۱۳۹۸
		تثبیت نیروی انسانی دانشی در سازمان‌های دولتی	
	جلوگیری از هدررفت و مهاجرت نخبگان	کاهش خروج سالانه دانش‌آموختگان جلوگیری از هدررفت سرمایه انسانی منحصربه‌فرد کاهش فرار مغزها	
		حفظ سرمایه انسانی نخبه در نظام اداری؛ جلوگیری از تخلیه سرمایه انسانی در سازمان‌های عمومی	
بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی	بهبود عملکرد فردی و شغلی	ارتقای کیفیت نقش و عملکرد شغلی افزایش عملکرد سرمایه انسانی مستعد ارتقای عملکرد وظیفه‌ای افزایش رفتارهای فراتر از نقش	Razzaq et al., 2019; Tamsah et al., 2023; Pereira Dos Santos et al., 2025; مقیمی و همکاران، ۱۳۹۸

Gandi & Saurombe, 2025; Kozjek & Franca, 2020; Al Jawali et al., 2022;	تقویت مزیت رقابتی سازمان‌های دولتی	افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی
	افزایش بهره‌وری سازمانی	
	کاهش هزینه‌های جایگزینی نیروی انسانی	
	بهبود کارایی عملیاتی	
	کاهش ائتلاف ظرفیت نخبگان	
شریفی و همکاران، ۱۴۰۰؛ مقیمی و معمارزاده طهران، ۱۴۰۰؛ مقیمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ سرافراز و همکاران، ۱۳۹۸	استفاده بهینه از منابع انسانی سرآمد	
Gandi & Saurombe, 2025; Razzaq et al., 2019; Kozjek & Franca, 2020;	افزایش توان سازمان در انجام مأموریت‌های عمومی	ارتقای کیفیت خدمات عمومی
	افزایش پاسخ‌گویی سازمان‌های دولتی	
	بهبود خدمت‌رسانی به شهروندان	
	بهبود کیفیت خدمات‌رسانی	
	ارتقای کیفیت خدمات سلامت و عمومی	
شریفی و همکاران، ۱۴۰۰؛ بنافی، ۱۴۰۲		
خیبریان و همکاران، ۱۴۰۲؛ شریفی و همکاران، ۱۴۰۰؛ بنافی، ۱۴۰۲؛ قلی‌پور، ۱۴۰۴	افزایش ظرفیت اجرای سیاست‌ها	تقویت کارآمدی نظام اداری
	افزایش کارآمدی نظام اداری	
	تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری	
	تقویت اثربخشی حکمرانی	
Razzaq et al., 2019؛ قلی‌پور، ۱۴۰۴؛ طالب‌زاده شوشتری و خادمی اشکذری، ۱۳۹۷؛ شریفی و همکاران، ۱۴۰۰؛ نعمت الهی و همکاران، ۱۴۰۳	پشتیبانی دانشی از سیاست‌گذاری عمومی	تقویت حل مسئله و تصمیم‌سازی علمی
	افزایش ظرفیت حل مسئله در دستگاه‌های اجرایی	
	تقویت تصمیم‌سازی علمی	
	اتصال دانش نخبگان به نیازهای کشور	
	بهبود تصمیم‌گیری راهبردی	
آزادمرد و همکاران، ۱۴۰۴؛ طالب‌زاده شوشتری و خادمی اشکذری، ۱۳۹۷	تقویت کارآفرینی و نوآوری محلی	افزایش نوآوری و ظرفیت پژوهشی
	ارتقای ظرفیت نوآوری سازمان‌های عمومی	
	افزایش ظرفیت پژوهشی و فناورانه	
	تقویت مرجعیت علمی	
	افزایش توان تولید دانش کاربردی	
Fona et al., 2025;		

Fona et al., 2025; El Ammar, 2021; Al Jawali et al., 2022; آزادمرد و همکاران، ۱۴۰۴؛ مقیم و معمارزاده تهران، ۱۴۰۰؛ خیبریان و همکاران، ۱۴۰۲؛	بهبود تصویر مسئولیت اجتماعی کشور و سازمان	تقویت جذابیت کار دولتی	افزایش جذابیت و رقابت پذیری دولتی
	تقویت برند کارفرمایی دولت		
	ارتقای تصویر علمی و پژوهشی سازمان های عمومی		
	افزایش هویت یابی نخبگان با برند ملی یا سازمانی		
	افزایش جذابیت بخش دولتی برای نخبگان		
Gandi & Saurombe, 2025; Al Jawali et al., 2022; Kozjek & Franca, 2020; El Ammar, 2021; Fona et al., 2025; مقیم و معمارزاده تهران، ۱۴۰۰؛	بهبود توان رقابت بخش دولتی با بخش خصوصی	افزایش توان رقابت بخش دولتی در بازار استعداد	
	افزایش توان جذب سرمایه انسانی کلیدی		
	جلوگیری از انتقال نخبگان به فرصت های بهتر		
	افزایش ظرفیت سازمان های دولتی در جذب و حفظ استعدادهای		
	کاهش ضعف دولت در رقابت جهانی استعدادهای		
آزادمرد و همکاران، ۱۴۰۴؛ حکیمیان جزی و همکاران، ۱۴۰۴؛ شریفی و همکاران، ۱۴۰۰؛ قلی پور، ۱۴۰۴؛	تقویت مرجعیت علمی؛ ارتقای توان علمی و پژوهشی کشور بهبود عملکرد رزمی و علمی کمک به تحقق برنامه های توسعه افزایش توان دفاعی و بازدارندگی	توسعه علمی، فناوری و دفاعی	توسعه ملی و محلی
	کاهش هزینه های ناشی از مهاجرت نخبگان محلی		
	افزایش ماندگاری جمعیت در مناطق کمتر توسعه یافته		
	تقویت توسعه محلی		
	کاهش شکاف توسعه ای شهر و روستا		
Kwilinski et al., 2024; طالبزاده شوشتری و خادمی اشکذری، ۱۳۹۷؛	افزایش ماندگاری جمعیت در مناطق کمتر توسعه یافته	توسعه متوازن و حکمرانی محلی	
	تقویت توسعه محلی		
	کاهش شکاف توسعه ای شهر و روستا		
	افزایش بهره وری اقتصادی و اجتماعی محلی		
	تقویت حکمرانی محلی		

این مضمون پیامدی، مشتمل بر دو بعد «ماندگاری و کاهش ترک خدمت» و «جلوگیری از هدررفت و مهاجرت نخبگان» است. نخستین و ملموس‌ترین ثمره به کارگیری صحیح ابزارهای خط‌مشی، تثبیت حضور نیروی انسانی سرآمد در ساختار دولت است. اجرای دقیق این خط‌مشی‌ها با افزایش قصد ماندگاری سرمایه‌های انسانی کلیدی همراه است و نرخ خروج مکرر استعدادها و قصد ترک خدمت را در دستگاه‌های اجرایی کاهش می‌دهد. در سطحی کلان‌تر، پایداری سازمانی به معنای مهار پدیده مخرب فرار مغزها و کاهش خروج سالانه دانش‌آموختگان از کشور است که نتیجه آن، جلوگیری از هدررفت سرمایه انسانی سرآمد، ممانعت از تخلیه ظرفیت نخبگانی در سازمان‌های عمومی و حفظ پایدار سرمایه انسانی در بدنه نظام اداری است.

بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی

این مضمون، دربرگیرنده چهار بعد کلیدی «بهبود عملکرد فردی و شغلی»، «افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی»، «افزایش توان سازمان در انجام مأموریت‌های عمومی» و «تقویت کارآمدی نظام اداری» است. حضور نیروهای سرآمد در جایگاه‌های متناسب، به ارتقای کیفیت نقش، بهبود عملکرد وظیفه‌ای و افزایش عملکرد فردی سرمایه انسانی سرآمد منجر می‌شود و بروز رفتارهای فراتر از نقش را تشدید می‌کند. تجمیع این عملکردهای درخشان، با استفاده بهینه از منابع انسانی سرآمد و کاهش اتلاف ظرفیت نخبگان، کارایی عملیاتی و بهره‌وری سازمانی را بالا برده و با کاهش هزینه‌های جایگزینی نیروی انسانی، مزیت رقابتی سازمان‌های دولتی را تقویت می‌کند. پیامد نهایی بهره‌وری، در بیرون از سازمان و در عرصه حاکمیتی نمایان می‌شود؛ جایی که با افزایش پاسخ‌گویی سازمان‌های دولتی و بهبود کیفیت خدمات‌رسانی، توان سازمان در انجام مأموریت‌های عمومی افزایش می‌یابد. این نیروها با افزایش ظرفیت اجرای خط‌مشی‌ها، تحقق خط‌مشی‌های کلی نظام اداری و تقویت اثربخشی حکمرانی، کارآمدی کلان نظام اداری را تضمین می‌کنند.

ارتقا ظرفیت دانشی و نوآوری

این مضمون مشتمل بر دو بعد «تقویت حل مسئله و تصمیم‌سازی علمی» و «افزایش نوآوری و ظرفیت پژوهشی» است. دستگاه‌های دولتی همواره با مسائل پیچیده روبه‌رو هستند؛ از این‌رو، تزریق سرمایه انسانی سرآمد، با پشتیبانی دانشی از خط‌مشی‌گذاری عمومی، ظرفیت حل مسئله را در دستگاه‌های اجرایی ارتقا داده و فرایند تصمیم‌سازی علمی و تصمیم‌گیری راهبردی را بهبود می‌بخشد. اتصال دانش نخبگان به نیازهای واقعی کشور، موتور محرکه‌ای است که ظرفیت نوآوری، پژوهشی و فناورانه سازمان‌های عمومی را فعال می‌کند. این روند در نهایت به تقویت کارآفرینی و نوآوری محلی، افزایش توان تولید دانش کاربردی و تثبیت مرجعیت علمی سازمان‌های دولتی می‌انجامد.

افزایش جذابیت و رقابت‌پذیری بخش دولتی

این مضمون شامل دو بعد «تقویت جذابیت کار دولتی» و «افزایش توان رقابت بخش دولتی در بازار استعداد» است. اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌ها، با بهبود تصویر مسئولیت اجتماعی کشور و ارتقای تصویر علمی و پژوهشی سازمان‌های عمومی، برند کارفرمایی دولت را تقویت می‌کند. این امر موجب افزایش هویت‌یابی نخبگان با برند ملی و سازمانی شده و جذابیت کار دولتی را بیشتر می‌کند. در نتیجه این چرخه مثبت، ضعف دولت در رقابت جهانی استعدادها کاهش یافته و با بهبود توان رقابت بخش دولتی با بخش خصوصی، از انتقال نخبگان به فرصت‌های کاری بخش خصوصی جلوگیری می‌شود؛ فرایندی که توان جذب سرمایه انسانی کلیدی و ظرفیت سازمان‌های دولتی در حفظ استعدادها را به‌شدت افزایش می‌دهد.

توسعه ملی و محلی

این مضمون کلان مشتمل بر پیامدهای «توسعه علمی، فناورانه و دفاعی» و «توسعه متوازن و حکمرانی محلی» است. آثار حضور سرمایه انسانی سرآمد، در سطح ملی به

ارتقای توان علمی و پژوهشی کشور، تثبیت مرجعیت علمی، بهبود عملکرد علمی و افزایش توان دفاعی و بازدارندگی می‌انجامد که نقش مهمی در کمک به تحقق برنامه‌های توسعه ایفا می‌کند. از سوی دیگر، در سطح منطقه‌ای، نگهداشت نخبگان بومی موجب افزایش ماندگاری جمعیت در مناطق کمتر توسعه یافته شده و با کاهش هزینه‌های ناشی از مهاجرت نخبگان محلی، شکاف توسعه‌ای میان شهر و روستا را کاهش می‌دهد. این امر ضمن ارتقای بهره‌وری اقتصادی و اجتماعی محلی، زمینه‌ساز تقویت توسعه محلی و استحکام پایه‌های حکمرانی محلی می‌گردد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف استخراج، تجمیع و تحلیل نظام‌مند ابزارها و پیامدهای اجرای خط‌مشی جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد در بخش دولتی انجام شد. مسئله بنیادین پژوهش این بود که تصویب اسناد بالادستی به‌تنهایی برای استقرار نخبگان در نظام اداری کافی نیست و موفقیت این امر در گرو استفاده از ابزارهای اجرایی مناسب است. مرور نظام‌مند ادبیات در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۶ نشان داد که ابزارهای اجرای این خط‌مشی را می‌توان در ۵ مضمون اصلی (زیرساخت داده و دانش، ابزارهای جذب و انتخاب، به کارگیری، یادگیری و انگیزشی) صورت‌بندی کرد. اجرای هماهنگ این ابزارها نیز به خلق پیامدهایی در ۵ محور کلان (پایداری سرمایه انسانی، بهبود عملکرد و بهره‌وری، ارتقای ظرفیت دانشی، افزایش رقابت‌پذیری دولت و توسعه ملی/محلی) منجر می‌شود.

مقایسه یافته‌های این پژوهش با ادبیات موجود، نشان‌دهنده همگرایی‌ها و واگرایی‌های معناداری است که فهم ما را از اجرای خط‌مشی‌های نخبگانی در نظام اداری تعمیق می‌بخشد. یافته‌های ما در خصوص اهمیت «ابزارهای سازمانی و انگیزشی» همسو با مطالعات پیشین (مانند Kozjek & Franca, 2020; Clarke & Scurry, 2020) تأیید می‌کند که بخش دولتی نمی‌تواند فقط با تکیه بر ابزارهای اقتداری و بخشنامه‌ای به استقرار و نگهداشت

نخبگان پردازد. این مطالعات توافق دارند که طراحی مسیر شغلی شفاف، استقلال کاری و جبران خدمت رقابتی، هسته سخت حکمرانی استعدادها را در بخش عمومی تشکیل می‌دهند. با این وجود، پژوهش حاضر از دو منظر کلیدی، چارچوب‌های قبلی را بسط داده و ابزارهای جدیدی را برجسته ساخته است که در ادبیات کلاسیک خط‌مشی‌گذاری کمتر به آن‌ها پرداخته شده بود. نخست، برخلاف مطالعات سنتی مدیریت دولتی که بیشتر بر متغیرهای درون‌سازمانی منابع انسانی تأکید داشتند، این مطالعه نشان داد که «زیرساخت داده و دانش» (مانند پروفایل‌سازی هوشمند استعدادها) و «برندسازی کارفرمایی دولت» دیگر یک انتخاب نیستند، بلکه ابزارهای خط‌مشی‌گذاری الزام‌آوری برای رقابت در بازار استعدادها به شمار می‌روند. یافته‌های ما اثبات می‌کند که بدون ارتقای تصویر مسئولیت اجتماعی سازمان‌های عمومی (همسو با یافته‌های Fona et al., 2025)، حتی بهترین مشوق‌های مالی نیز در جذب نخبگانی که به دنبال خلق ارزش عمومی هستند، ناکام خواهند ماند. دوم، شناسایی ترتیبات کاری منعطف و ترکیبی به عنوان یک ابزار خط‌مشی در بستر صلب و مقررات زده دیوان‌سالاری دولتی، یافته‌ای بدیع است که نشان‌دهنده ضرورت تغییر پارادایم از کنترل‌های بوروکراتیک به سمت اعطای استقلال حرفه‌ای به کارکنان دانشی است.

در بخش پیامدها نیز، تفاوت بارز و ارزش‌افزوده این پژوهش نسبت به ادبیات پیشین، در گذار از «پیامدهای خرد کارگزینی» به «پیامدهای کلان حکمرانی» نهفته است. در حالی که عمده مطالعات خارجی (نظیر Supi et al., 2023) نتایج مدیریت استعداد را به سطح خرد مانند «کاهش قصد ترک خدمت» یا «ارتقای عملکرد وظیفه‌ای» محدود کرده‌اند، چارچوب مستخرج از این پژوهش نشان می‌دهد که پیامد غایی استقرار سرمایه انسانی سرآمد، تحولات نهادی کلانی همچون «تقویت ظرفیت حل مسئله دولت»، «تثبیت مرجعیت علمی کشور» و «توسعه متوازن محلی و ملی» است. این بسط مفهومی نشان می‌دهد که خط‌مشی جذب نخبگان در نظام اداری، فقط یک فرایند تأمین نیروی انسانی نیست، بلکه یک مداخله راهبردی برای ارتقای ظرفیت بقا، سازگاری و توسعه‌یافتگی حاکمیت است.

یکی از مهمترین دستاوردهای پژوهش‌های مرور نظام‌مند تبیین خلأهای نظری و پژوهشی است. با وجود یافته‌های پژوهش حاضر در یکپارچه‌سازی ادبیات پراکنده مدیریت سرمایه

انسانی سرآمد در بخش دولتی، واکاوی عمیق و انتقادی پیشینه پژوهشی نشان‌دهنده خلأهای نظری، روش‌شناختی و بافتاری مهمی است که همچنان بی‌پاسخ مانده‌اند. درک این خلأها، مسیر را برای توسعه مرزهای دانش در حوزه حکمرانی استعدادها در بخش عمومی روشن می‌سازد. بر این اساس، مهم‌ترین خلأهای موجود در ادبیات که نیازمند توجه پژوهشگران در مطالعات آتی است، به شرح زیر صورت‌بندی می‌شود:

الف) بخش عمده‌ای از ادبیات موجود، رویکردی کیفی، توصیفی یا همبستگی ساده به ابزارهای خط‌مشی دارند. خلأ بنیادین در این حوزه، فقدان مطالعات تجربی عمیق است که بتوانند وزن، ضریب تأثیر و تقدم و تأخر ابزارهای پنج‌گانه (داده‌محور، جذب، به‌کارگیری، یادگیری و انگیزشی) را بر پیامدهای نهادی به صورت کمی مدل‌سازی کنند. علاوه بر این، ادبیات موجود در درک «اثرات ترکیبی» این ابزارها دچار ضعف است؛ به این معنا که هنوز مشخص نیست کدام ترکیب یا پیکربندی از ابزارها، در چه شرایط سازمانی خاصی بیشترین اثربخشی را به همراه دارد. استفاده از رویکردهای روش‌شناختی نوین نظیر تحلیل تطبیقی کیفی فازی و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای پر کردن این خلأ به شدت مورد نیاز است.

ب) مرور نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که غلبه با مطالعات مقطعی است که پدیده جذب و نگهداشت را در یک «برش زمانی مشخص» بررسی کرده‌اند. این در حالی است که فرایند ورود، جامعه‌پذیری سازمانی، تطابق یا فرسودگی نخبگان در بوروکراسی دولتی، ماهیتی کاملاً پویا و زمان‌مند دارد. خلأ جدی در ادبیات، فقدان مطالعات طولی است که بتوانند تحولات روان‌شناختی سرمایه انسانی سرآمد، سیر تکامل انگیزه خدمت عمومی و نحوه شکل‌گیری یا گسست «قرارداد روان‌شناختی» آنان را از زمان استخدام تا سال‌های پس از استقرار در نظام اداری ردیابی و تحلیل کنند.

ج) بیشتر مطالعات پیشین، «بخش دولتی» را به منزله یک کل یکپارچه و همگن در نظر گرفته‌اند و از پیچیدگی‌های بوم‌شناسی سازمان‌های گوناگون غفلت کرده‌اند. خلأ پژوهشی مهم در این حوزه، عدم بررسی نقش متغیرهای تعدیل‌گر نهادی است. ادبیات هنوز پاسخ روشنی نداده است که تفاوت در ساختار اداری (برای نمونه تفاوت یک وزارتخانه ستادی با یک سازمان نظارتی یا پژوهشگاه دولتی)، فرهنگ سازمانی، میزان استقلال مالی دستگاه و

میزان مداخلات سیاسی، چگونه اثربخشی ابزارهای خط‌مشی‌نخبگان را تغییر می‌دهد. توسعه مطالعات نهادگرایانه و تطبیقی برای درک اینکه «کدام ابزار برای کدام بستر سازمانی مناسب‌تر است»، یک ضرورت انکارناپذیر است.

د) ورود سرمایه انسانی سرآمد به ساختارهای سلسله‌مراتبی، صلب و سنتی دولتی، اغلب با تنش‌ها و پدیده‌های خرد رفتاری همراه است که در ادبیات اجرای خط‌مشی کمتر به آن‌ها پرداخته شده است. یک خلأ تحقیقاتی عمیق، بررسی پدیده مقاومت نهادی و واگرایی میان بدنه سنتی دیوان‌سالاری و نخبگان تازه‌وارد است. پژوهش‌های آتی می‌تواند از منظر رفتار سازمانی و جامعه‌شناسی سازمان‌ها، تعارضات هویتی، انزوای حرفه‌ای نخبگان در بخش دولتی و استراتژی‌های مقابله‌ای آنان در برابر تشریفات زائد اداری را واکاوی نمایند.

ه) با وجود تأکید مطالعات اخیر بر اهمیت زیرساخت‌های داده‌محور، ادبیات مدیریت دولتی در زمینه نحوه کاربرست دقیق فناوری‌های نوظهور در حکمرانی استعدادها با فقر منابع مواجه است. چگونگی تأثیرگذاری هوش مصنوعی، الگوریتم‌های یادگیری ماشین و تحلیل‌گرهای کلان‌داده منابع انسانی بر شناسایی استعدادهای پنهان، پیش‌بینی نرخ خروج نخبگان و شخصی‌سازی مسیر رشد شغلی آنان در بخش عمومی، خلأ پژوهشی مهمی است که مطالعات آینده می‌توانند به مفهوم‌پردازی و آزمون آن بپردازند.

برآیند تحلیلی پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مسئله اصلی در خط‌مشی سرمایه انسانی سرآمد، فقط «جذب افراد سرآمد» نیست، بلکه «تبدیل ظرفیت سرمایه انسانی سرآمد به ظرفیت نهادی دولت» است. تا زمانی که نخبگان پس از ورود به دستگاه‌های اجرایی در محیطی فاقد داده‌های دقیق، شغل معنادار، اختیار عمل، مسیر رشد، یادگیری مستمر و نظام انگیزشی متناسب قرار گیرند، خط‌مشی‌های جذب به‌جای خلق ارزش عمومی، به جذب نمادین، فرسایش انگیزه و خروج تدریجی استعدادها منجر خواهند شد. از این‌رو، خط‌مشی‌گذاران نظام اداری بهتر است از نگاه مقطعی و استخدام‌محور عبور کرده و مدیریت سرمایه انسانی سرآمد را به‌مثابه یک بسته اجرایی یکپارچه طراحی کنند؛ بسته‌ای که در آن شناسایی، انتخاب، استقرار، توسعه، انگیزش و نگهداشت به‌صورت پیوسته و هم‌افزا عمل کنند.

همانند سایر مرورهای نظام‌مند، این مطالعه با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که باید در تفسیر یافته‌ها لحاظ شوند: نخست، وابستگی به پایگاه‌های علمی خاص موجب می‌شود مقالات نمایه‌نشده در این پایگاه‌ها از دایره بررسی خارج شوند. دوم، عدم پوشش ادبیات خاکستری (مانند پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های سازمانی) به دلیل تمرکز بر اسناد دارای داوری همتا، ممکن است بخشی از تجربیات عملی دستگاه‌های اجرایی را نادیده گرفته باشد. سوم، احتمال سوگیری انتشار مفروض است؛ زیرا مطالعاتی با نتایج مثبت و معنادار، شانس بیشتری برای انتشار و ورود به مرور داشته‌اند. در نهایت، محدودیت زمانی جست‌وجو به بازه ۲۰۱۵ تا تیر ۱۴۰۵ (July 2026) باعث شده تا مطالعات ارزشمند خارج از این مقطع، پوشش داده نشوند.

«با توجه به ماهیت مرور نظام‌مند، یافته‌های این مطالعه بازتاب روابط گزارش‌شده در پیشینه است؛ لذا پیشنهادهای کاربردی ذیل، به‌عنوان رهنمودهایی شواهدبنیان ارائه می‌شوند:

۱. پیشنهاد می‌شود سازمان اداری و استخدامی کشور با همکاری بنیاد ملی نخبگان، سامانه‌ای یکپارچه برای مدیریت سرمایه انسانی سرآمد ایجاد کند که در آن اطلاعات علمی، تخصصی، مهارتی، شغلی، علایق حرفه‌ای، ترجیحات مکانی و سوابق عملکردی نخبگان ثبت و به‌روزرسانی شود. این سامانه می‌تواند به خزانه استعداد ملی تبدیل شود و امکان شناسایی، پایش، ارزیابی و معرفی هدفمند نخبگان به دستگاه‌های اجرایی را فراهم سازد.

۲. پیشنهاد می‌شود جذب سرمایه انسانی سرآمد بر اساس نیاز واقعی دستگاه‌های اجرایی انجام شود، نه فقط بر مبنای ظرفیت‌های عمومی استخدامی. برای این منظور، پیش از هر فراخوان، دستگاه‌ها می‌توانند نیازهای تخصصی، فناورانه، مدیریتی و مسئله‌محور خود را اعلام کنند و معرفی افراد بر اساس تناسب میان شایستگی‌های نخبه، نیاز سازمان و ویژگی‌های شغل صورت گیرد.

۳. پیشنهاد می‌شود فرایند انتخاب نخبگان از حالت اداری و مدرک‌محور خارج شده و به سمت ارزیابی شایستگی محور حرکت کند. استفاده از کانون‌های ارزیابی، مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی، آزمون‌های تخصصی، آزمون‌های شناختی و شخصیتی، شبیه‌سازی مسائل

واقعی و ارزیابی انگیزه خدمت عمومی می تواند دقت انتخاب و تناسب فرد با مأموریت دستگاه را افزایش دهد.

۴. پیشنهاد می شود برای نخبگان جذب شده، برنامه مشخص استقرار، به کارگیری و رشد حرفه ای طراحی شود. این برنامه می تواند شامل تعیین منتور، آشنایی تدریجی با مأموریت و فرهنگ سازمان، واگذاری پروژه های مسئله محور، طراحی مشاغل چالشی، تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم گیری و تعریف مسیر شغلی و ارتقای مبتنی بر عملکرد باشد.

۵. پیشنهاد می شود بسته نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد به صورت ترکیبی طراحی شود و فقط به حقوق و مزایا محدود نباشد. این بسته می تواند شامل پاداش عملکرد، حمایت های پژوهشی و آموزشی، فرصت حضور در پروژه های ملی، تکریم نخبگان، حمایت از خانواده، امکان دور کاری، ساعات کاری شناور، کار ترکیبی و محیط کاری منعطف باشد تا هم انگیزه مادی و هم انگیزه حرفه ای و روان شناختی آنان تقویت شود.

۶. پیشنهاد می شود اثربخشی خط مشی جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد به صورت مستمر پایش شود. برای این منظور، شاخص هایی مانند نرخ ماندگاری، میزان ترک خدمت، رضایت شغلی، تناسب فرد - شغل، تعداد پروژه های حل مسئله، میزان نوآوری، بهره وری، کیفیت خدمات عمومی و میزان ارتقای شغلی نخبگان به صورت دوره ای اندازه گیری و مبنای اصلاح خط مشی ها قرار گیرد. همچنین پیشنهادهای پژوهشی به شرح ذیل است:

۱. پیشنهاد می شود در پژوهش های آینده، چارچوب استخراج شده از این مرور نظام مند در قالب مطالعات میدانی و تجربی آزمون شود تا مشخص گردد کدام یک از ابزارهای شناسایی شده بیشترین اثر را بر پیامدها دارند.

۲. پیشنهاد می شود پژوهش های آینده به طراحی و اعتبارسنجی مدل اجرای خط مشی جذب، به کارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد در بخش دولتی بپردازند. چنین مدلی می تواند روابط میان ابزارهای اجرایی، ظرفیت سازمانی، رفتار مجریان، تجربه نخبگان و پیامدهای سازمانی و اداری را به صورت منسجم تبیین کند.

۳. پیشنهاد می‌شود مطالعات تطبیقی میان کشورها یا میان دستگاه‌های اجرایی مختلف انجام شود تا مشخص گردد تفاوت در ساختار اداری، نظام استخدامی، فرهنگ سازمانی، منابع مالی و استقلال مدیریتی چگونه بر انتخاب و اثربخشی ابزارهای اجرای خط‌مشی سرمایه انسانی سرآمد تأثیر می‌گذارد.

۴. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با رویکرد طولی، مسیر ورود، استقرار، رشد، انگیزش و ماندگاری سرمایه انسانی سرآمد را در بخش دولتی بررسی کنند. این نوع مطالعات می‌تواند نشان دهد که تجربه نخبگان در طول زمان چگونه تغییر می‌کند و کدام عوامل در تداوم خدمت یا خروج آنان نقش تعیین‌کننده‌تری دارند.

۵. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده نقش فناوری‌های نوین، سامانه‌های هوشمند، تحلیل داده و هوش مصنوعی را در شناسایی، انتخاب، پایش، توسعه و نگهداشت سرمایه انسانی سرآمد بررسی کنند. این موضوع می‌تواند مسیر جدیدی برای طراحی نظام داده‌محور و شواهد‌بنیان مدیریت نخبگان در بخش دولتی فراهم سازد.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

سپاسگزاری

از تمامی افرادی که ما را در این پژوهش یاری رساندند تقدیر و تشکر می‌شود.

ORCID

Alireza Dehghanpour-Farashah		http://orcid.org/0000-0001-5954-9733
Aliasghar Pourezzat		http://orcid.org/0000-0002-1875-3479
Tayebeh Abbasi		http://orcid.org/0000-0001-7596-9447
Reza Vaezi		http://orcid.org/0000-0001-6589-1658

منابع

۱. اردلان، امید، پورصفوی، سید پرهام و حیدری، معصومه. (۱۴۰۱). شناسایی و اعتبارسنجی پیشران‌های جذب و گزینش حداکثری نخبگان در دانشگاه‌های نیروهای مسلح. *آینده‌پژوهی دفاعی*، ۷(۲۶)، ۱۷۵-۲۰۳. <https://doi.org/10.22034/DFSR.2022.556118.1612>
۲. آزادمرد، علی، اردلان، امید، دهقان، نبی‌الله، صالحی صدقیانی، جمشید و چگین، میثم. (۱۴۰۴). طراحی الگوی جذب نخبگان در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران در راستای تحقق برنامه هفتم توسعه. *منابع انسانی تحول‌آفرین*، ۴(۱۳)، ۱-۳۰. <https://doi.org/10.71677/thr.2025.1199336>
۱. بنافی، مسعود. (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی خط‌مشی‌های نخبگانی: واکاوی موانع جذب استعدادها برتر در بخش دولتی ایران. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۶(۴)، ۱۴۹-۱۷۶. <https://doi.org/10.22034/jipas.2024.464146.1719>
۲. حکیمیان جزی، محمدرضا، اردلان، امید و هادی‌نژاد، فرهاد. (۱۴۰۴). کارآمدسازی نظام جذب نخبگان در ارتش جمهوری اسلامی ایران. *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۹(۳۵)، ۷۷-۱۰۶.
۳. خیبریان، سکینه، الوانی، سید مهدی، آذر و عادل و سید نقوی، میرعلی. (۱۴۰۲). طراحی مدل جذب و به‌کارگیری نخبگان در نظام اداری ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۱۱(۴۱)، ۲-۳۱. <https://doi.org/10.30507/jmsp.2022.320533.2351>
۴. دهقان‌پور فراشاه، علیرضا، دهقان‌پور فراشاه، افسانه، و احمدآبادی، رویا. (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی کشور و ارائه راهکارهایی برای تحول. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۲)، ۸۶-۱۱۶. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.493358.2335>
۵. سرافراز، ایوب، معمارزاده طهران، غلامرضا و حمیدی، ناصر. (۱۳۹۸). طراحی مدل نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۱۷(۱)، ۵۵-۸۲.
۶. شریفی، رمضان، ذوالقدر، مالک و جعفری، فرشید. (۱۴۰۰). آسیب‌شناسی سیاست‌گذاری جمهوری اسلامی ایران در حوزه جذب و نگهداری نخبگان و استعدادهای برتر. *پژوهش‌های روابط بین‌الملل*، ۱۱(۱)، ۳۴۵-۳۶۹. <https://doi.org/10.22034/irr.2021.163489>
۳. شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۹۱). *سند راهبردی کشور در امور نخبگان*؛ مصوب جلسه ۷۱۱ مورخ ۱۱/۰۷/۱۳۹۱. تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
۴. طالب‌زاده شوشتری، لیلا و خادمی اشکذری، ملوک. (۱۳۹۷). مدیریت بهینه منابع انسانی نخبه با بررسی نیازها، موانع و مشکلات و راهکارهای پیشنهادی از دیدگاه خود آنها. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۳)، ۲۱۵-۲۳۷. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1397.10.3.10.7>
۷. قلی‌پور، آرین. (۱۴۰۴). مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در سطح ملی و سازمانی. *مدیریت دولتی*، ۱۷(۲)، ۲۸۵-۲۹۴. <https://doi.org/10.22059/jipa.2025.105591>
۸. مقیمی، زهرا و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۰). طراحی مدل بهینه جذب نخبگان در سازمان‌های دولتی. *مدیریت توسعه و تحول*، ۱۳(۴۷)، ۲۳۵-۲۵۰.

۹. مقیمی، زهرا؛ معمارزاده طهران، غلامرضا و البرزی، محمود (۱۳۹۸). مدیریت اخلاق مدارانه جذب نخبگان در سازمان های دولتی ایران. *اخلاق در علوم و فناوری*. ۱۴، ۲۰۴-۲۰۸.
۱۰. نعمت‌الهی، حمیدرضا؛ ملکی، مصطفی؛ عبدالحمید، مهدی و سروندی، معصومه. (۱۴۰۳). شناسایی و رتبه‌بندی موانع مشارکت مردم و نخبگان در نظام قضایی مجلس و راهبرد ۳۱ (۱۱۸)، ۴۳۵-۴۷۳. <https://doi.org/10.22034/mr.2023.5500.5236>
11. Ahn, M. J., & Chen, Y. C. (2020, June). Artificial intelligence in government: potentials, challenges, and the future. In *Proceedings of the 21st annual international conference on digital government research* (pp. 243-252). <https://doi.org/10.1145/3396956.339826>
12. Al Jawali, H., Darwish, T. K., Scullion, H., & Haak-Saheem, W. (2022). Talent management in the public sector: empirical evidence from the Emerging Economy of Dubai. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2256-2284. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2001764>
13. Boge, K., Temeljorov Salaj, A., Bakken, I., Granli, M., & Mandrup, S. (2019). Knowledge workers deserve differentiated offices and workplace facilities. *Facilities*, 37(1-2), 38-60. <https://doi.org/10.1108/F-01-2018-0002>
14. Braun, V & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
15. Clarke, M., & Scurry, T. (2020). The role of the psychological contract in shaping graduate experiences: a study of public sector talent management programmes in the UK and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 965-991. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396545>
16. Dos Santos, Sofia Pereira, Ana Palma-Moreira, and Ivo Dias. "Retaining Talent in the Public Sector: Managing the Present While Looking to the Future." *Administrative Sciences* 15.11 (2025): 456. <https://doi.org/10.3390/admsci15110456>
17. Dehghanpour-Farashah, A., Dehghanpour-Farashah, A., & Adnanrad, M. (2025). Breaking Glass Dam: Women's Journey to Faculty Membership. *Higher Education Quarterly*, 79(4), e70065. <https://doi.org/10.1111/hequ.70065>
18. El Ammar, C. (2021). Talent management philosophy in public sector: A key for managing conflicts and contradictions. *Икономически изследвания*, (8), 69-92.
19. Fona, C., Melewar, T. C., Dennis, C., & Dinnie, K. (2025). 'The Good Place': investigating the social responsibility image of countries and its impact on the attractiveness of highly skilled workers. *Journal of Brand Management*, 32(3), 238-255. <https://doi.org/10.1057/s41262-024-00373-w>
20. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of "talent" in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
21. Gandi, E. A., & Saurombe, M. D. (2025). Talent management practices for minimising talent turnover in a public sector organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 28(1), 6135. <https://doi.org/10.4102/sajems.v28i1.6135>

22. Guba, E. G & ,Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
23. Hart, J. R., & Turesky, E. F. (2026). Work that matters: knowledge worker employee engagement–insights for leaders and organizations. *Organization Management Journal*, 1-14. <https://doi.org/10.1108/OMJ-06-2025-2619>
24. Hill, M & ,Hupe, P. (2022). *Implementing public policy: An introduction to the study of operational governance*. Sage.
25. Hong, Q. N., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., ... & Pluye, P. (2018). The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. *Education for information*, 34(4), 285-291. <https://doi.org/10.3233/EFI-180221>
26. Hood, C., & Margetts, H. (2007). *The tools of government in the digital age*. Bloomsbury Publishing.
27. Howlett, M., Ramesh, M & ,Perl, A. (2020). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. Oxford University Press.
28. Hupe, P. (Ed.) .(2019). *Research Handbook on Street-Level Bureaucracy: The Ground Floor of Government in Context* .Edward Elgar Publishing.
29. Janssen, M & ,van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
30. John, P .(2018) *How far to nudge? Assessing behavioural public policy* .Edward Elgar Publishing.
31. Kozjek, T., & Franca, V. (2020). Talent management in the public sector. *Central European Public Administration Review*, 18(2). <https://doi.org/10.17573/cepar.2020.2.03>
32. Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2020). Debate: Strategic planning after the governance revolution. *Public Money & Management*, 40(4), 260-261. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1715097>
33. Kravariti, F & ,Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
34. Kwilinski, A., Szczepańska-Woszczyna, K., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2024). Government effectiveness and immigrant outflows: Their role in advancing greenfield investment globally and regionally. *Polish Journal of Management Studies*, 29(2), 365-379. <https://doi.org/10.17512/pjms.2024.29.2.19>
35. Ma, L., Tan, Y., & Li, W. (2023). Identity (re) construction, return destination selection and place attachment among Chinese academic returnees: A case study of Guangzhou, China. *Cities*, 143, 104563. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104563>
36. Munnich, A., Kleingeld, A., Weijschede, J., & Danivska, V. (2026). Exploring hybrid-working preferences of knowledge workers using a stated choice experiment. *Journal of Managerial Psychology*, 41(1), 105-119. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2024-0227>
37. Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N & ,Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>

38. Tamsah, H., Nurung, J., Nasriani, N., & Yusriadi, Y. (2023). Talent and knowledge management on employee performance in public organization. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 37. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1557>
39. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P & , Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.112>
40. Peters, B. G. (2021). *Advanced introduction to public policy*. Edward Elgar Publishing.
41. Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G & , Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; long live human capital resources! *Journal of Management*, 40(2), 371–398. <https://doi.org/10.1177/0149206313512152>
42. Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business process management journal*, 25(5), 923-947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
43. Saunders, M., Lewis, P & , Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Pearson.
44. Supi, Noermijati, Wirawan Irawanto, D., & Puspaningrum, A. (2023). Talent management practices and turnover intention: The role of perceived distributive justice and perceived organizational support. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2265089. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2265089>
45. Sunstein, C. R. (2020). Behavioral welfare economics. *Journal of Benefit-Cost Analysis*, 11(2), 196-220. <https://doi.org/10.1017/bca.2020.14>
46. Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
47. Tranfield, D., Denyer, D & , Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

References [In Persian]

1. Ardalan, O., Poursafavi, S. P., & Heydari, M. (2022). Identifying and validating the drivers of maximum recruitment and selection of elites in armed forces universities. *Journal Defensive Future Studies*, 7(26), 175–203. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/DFSR.2022.556118.1612>
2. Azadmard, A., Ardalan, O., Dehghan, N., Salehi Sadeghiani, J., & Chegin, M. (2025). Designing a model for recruiting elites in the study and research centers of the Army of the Islamic Republic of Iran in line with the realization of the Seventh Development Plan. *Journal of Transformational*

- Human Resources*, 4(13), 1–30. [In Persian]
<https://doi.org/10.71677/thr.2025.1199336>
3. Banafi, M. (2023). Investigating Elite Policies: Analysis of Obstacles to Attract Top Talents in Iran's Public Sector. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(4), 149-176. [In Persian]
<https://doi.org/10.22034/jipas.2024.464146.1719>
 4. Dehghanpour-Farashah, A., Dehghanpour-Farashah, A & , Ahmadabadi, R. (2025). Pathology of the performance evaluation system for employees and managers in the country's executive bodies and proposing solutions for transformation. *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 86-116. [in Persian] <https://doi.org/10.22034/jhrs.2025.493358.2335>
 5. Gholipour, A. (2025). Talent Management and Succession planning in National and Organizational levels. *Journal of Public Administration*, 17(2), 285-294. [In Persian]
<https://doi.org/10.22059/jipa.2025.105591>
 6. Hakimian Jazi, M. , Ardalan, O. and Hadinejad, F. (2025). Enhancing the Efficiency of the Elite Recruitment System in the Army of the Islamic Republic of Iran. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 9(35), 77-106. [In Persian]
 7. Kheibarian, S , Alvani, S. M. , Azar, A. & Seyed Nagavi, M . (2023). Designing a Model for Attracting and Employing Elites in the Iranian Administrative System to Implement the General Policies. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 11(41), 2-31. [In Persian]
<https://doi.org/10.30507/jmsp.2022.320533.2351>
 8. Moghimi, Z. , Memarzadeh Tehran, G. (2022). Designing the optimal model of elite recruitment in Public agencies, *Journal of Development Evolution Management*, 13(47), 235-250. [In Persian]
 9. Moghimi, Z., Memarzadeh Tehrani, G. R., & Alborzi, M. (2019). Ethical management of elite recruitment in Iranian public organizations. *Ethics in Science and Technology*, 14, 204–208. [In Persian]
 10. Nematollahi, H., Maleki, M., Abdolhamid, M., & Sarvandi, M. (2024). Identifying and Ranking the Barriers to People's and Elites' Participation in Judicial System. *Majlis and Rahbord*, 31(118), 435-473. [In Persian]
<https://doi.org/10.22034/mr.2023.5500.5236>
 11. Sarafranz, A., Memarzadeh Tehran, G. R & , Hamidi, N. (2019). Designing an elite retention model in Iranian governmental organizations. *Resource Management in Police*, 7(1), 55–82. [In Persian]
 12. Sharifi, R , Zolgadr, M and jafari, F . (2021). Investigating the policies of the Islamic Republic of Iran in the field of attracting and maintaining elites and top talents. *International Relations Researches*, 11(1), 345-369. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/irr.2021.163489>
 13. Supreme Council of the Cultural Revolution. (2012). National strategic document on elite affairs: Approved in Session No. 711 on October 2, 2012. *Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution*. [In Persian]
 14. Talebzade shoshtari, L., & khademi ashkezari, M. (2018). Optimizing Human Resource Management through the Identification of their

Requirements, Barriers, and Problems: Solutions Presented by the Elites Themselves. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(3), 215-237. [In Persian]
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1397.10.3.10.7>

آماده انتشار