

## مقاله پژوهشی

## فرا تحلیل پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی و عمومی

حامد خامه‌چی<sup>۱</sup>، سعید جعفری‌نیا<sup>۲\*</sup>

## چکیده

**هدف:** مدیریت استعداد نشان‌دهنده تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوین است که در برگزیده توجه به نخبگان سازمانی است. امروزه اهمیت مدیریت استعداد در دنیای سازمانی به اندازه‌های است که از آن به عنوان نوعی سلاح پنهان در شکار استعدادها نام برده می‌شود. بر این اساس هدف این پژوهش شناسایی پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی و عمومی با استفاده از رویکرد فرا تحلیل است.

**طراحی / روش شناسی / رویکرد:** تحقیق حاضر از نظر هدف، توصیفی و از نظر نوع استفاده کاربردی و از نظر نوع داده‌ها، کمی است. جامعه مورد بررسی پژوهش، شامل مقالات علمی و پایان‌نامه‌های کارشناسی-ارشد در زمینه مدیریت استعداد از سال ۱۳۸۹ تا تابستان سال ۱۳۹۸ بود که ۳۹ مورد با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند به عنوان نمونه وارد فرایند فرا تحلیل شدند.

**یافته‌های پژوهش:** براساس نتایج فرا تحلیل از بین پیشایندهای مدیریت استعداد، به ترتیب متغیرهای یادگیری سازمانی (۰.۷۴۱)، سرمایه انسانی (۰.۶۹۹)، مدیریت منابع انسانی راهبردی (۰.۶۶۶) و قوانین و مقررات (۰.۶۲۱) دارای بیشترین اندازه اثر بودند. همچنین از بین پیامدهای مدیریت استعداد، به ترتیب متغیرهای کاهش ترک شغل (۰.۷۹۴)، امنیت شغلی (۰.۷۸۰)، بهره‌وری منابع انسانی (۰.۷۲۸) و اعتماد سازمانی (۰.۶۹۰) دارای بیشترین اندازه اثر بودند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** از محدودیت‌های پژوهش حاضر احتمال سوگیری انتشار می‌باشد، اگرچه بررسی‌های دقیق و عمیقی جهت شناسایی مطالعات مربوطه صورت پذیرفته است، اما امکان دارد پژوهشی نادیده گرفته شده باشد.

**پیامدهای عملی و ارزش مقاله:** رویکرد فرا تحلیل و ترکیب کمی نتایج مختلف به شناخت منسجم‌تر و منظم‌تر پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی و عمومی کمک می‌نماید. فرا تحلیل، برنامه‌ریزی را برای ارتقای مدیریت استعداد دقیق‌تر و عملیاتی‌تر می‌نماید؛ زیرا به جای برنامه‌ریزی برای طیف وسیعی از پیشایندها و پیامدها، بر متغیرهایی تمرکز دارد که دارای اهمیت بیشتری هستند.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** مدیریت استعداد، فرا تحلیل، پیشایندها و پیامدها.

## مشخصات نویسندگان

۱. دانشگاه خوارزمی.

h.khamehchi@gmail.com

۲. دانشگاه خوارزمی (\*نویسنده

مسئول).

shamsj58@khu.ac.ir

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۰۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۶/۱۱ تاریخ چاپ مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



*Research Paper*

## A Meta- Analysis of the Antecedents and Consequences of Talent Management in Government and Public Organizations

Hamed Khamechi Name<sup>1\*</sup>, Saeid Jafarinia<sup>2</sup>

### Authors

1. Kharazmi University.  
h.khamehchi@gmail.com
2. Kharazmi University  
(\*Corresponding Author)  
shamsj58@khu.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** Talent management represents a paradigm shift from traditional human resource management to modern human resource management that involves paying attention to organizational elites. Today, the importance of talent management in the organizational world is so great that it is referred to as a kind of hidden weapon in talent hunting. Accordingly, the purpose of this study was to identify the antecedents and consequences of talent management using a meta- analysis approach.

**Design/Methodology/Approach:** The present study is descriptive in terms of purpose, practical in terms of usage and quantitative in terms of type of data. The study population consists of scientific articles and master's thesis in the field of talent management from 2010 to 2019, that 39 cases were entered through meta-analysis process with a non- random purposive sampling method.

**Research Findings:** Findings showed that among the talent management antecedents, respectively, the variables of Organizational Learning (0.741), human capital (0.699), strategic human resource management (0.666) and rules and regulations (0.621) had the largest effect size. Also, among the consequences of talent management, respectively, reduce intention to quit (0.794), job security (0.780), human resource productivity (0.728) and organizational trust (0.690) had the largest effect size.

**Limitations & Consequences:** One of the limitations of the present study was the probability of publication bias, although detailed and in- depth investigations have been undertaken to identify relevant studies, but may have been overlooked.

**Practical Implications and Value of the Article:** A meta-analysis and quantitative combination of different outcomes will help to better understand the more coherent and systematic precedents and outcomes of talent management in organizations. Meta-analysis makes planning for talent development more accurate and operational, because instead of planning for a wide range of priorities and outcomes, it focuses on variables that are more important.

**Paper Type:** Research Paper

**Keywords:** Talent management, Meta- analysis, Antecedents and Consequences.



با ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانایی محور، منابع انسانی به عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ بقاء سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح گردید. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها، با یکدیگر به نبرد بپردازند. در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن هستند که راهبرد، خطمشی و رویه‌های خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات آن‌ها ضروری است، جذب کنند، توسعه دهند و نگهداری نمایند. راهبرد مدیریت استعداد، ابزاری است که سازمان را در جهت دستیابی به این مهم یاری می‌کند و درصدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارمندان بااستعداد، شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود ( Hosseinpour et al, 2015). مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تامین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروهای مورد نیاز خود- در حال و آینده- اطمینان می‌یابند و با تاکید بر این که افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به شمار می‌روند، هدفشان حفظ جریان استعدادها است ( Armstrong, 2006). اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های مدیریت استعداد باعث جذب و نگهداری کارکنان با استعداد در سازمان می‌گردد و این کارکنان را برای مشاغل راهبردی سازمان، آموزش می‌دهد. با توجه به اینکه خروج استعدادها از سازمان و ترک شغل توسط آن‌ها، هزینه‌های بسیار زیادی را برای سازمان به همراه دارد، وجود مدیریت استعداد از اهمیت بسزایی برای سازمان‌ها برخوردار است (Rabbi et al, 2015). مدیریت استعداد می‌تواند ارزش‌های اقتصادی و غیراقتصادی را در سطوح اجتماعی، سازمانی و فردی ایجاد کند. در اختیار داشتن افراد مستعد می‌تواند مهمترین عامل ایجاد مزیت رقابتی سازمان محسوب شود (Sehat et al, 2019).

مطالعه پژوهش‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی و عمومی نشان می‌دهد که عوامل مختلف و متنوعی به عنوان پیشایندها و پیامدهای آن شناسایی شده‌اند. این گستردگی و تنوع به علت اهمیت روزافزون مدیریت استعداد برای سازمان‌ها و زاویه دید هر پژوهشگر به این مسئله است و موجب عدم نتیجه‌گیری منطقی در مورد دلایل و پیامدهای آن می‌شود. تنوع و گستردگی پیش گفته، نشان از پیچیدگی مسئله مدیریت استعداد و لزوم انجام تحقیقی جامع برای شناخت هرچه بیشتر آن دارد به گونه‌ای که تحقیقات مختلف مدیریت استعداد در سازمان‌ها به صورت نظام‌مند مورد بررسی قرار گرفته تا بتوان برآوردی تقریباً واحد از آنها استخراج نمود. یافته‌های بسیار متنوعی درباره پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها وجود دارد؛ چنانکه برخی از پژوهش‌ها، پیشایندهایی همچون فرهنگ سازمانی ( Nasiri et al, 2016; Shoghi & Mohammadi, 2017) و سرمایه اجتماعی (Ahmadi et al, 2012; Yaghoubi et al, 2018) را ارائه نموده‌اند و برخی دیگر پیشایندهایی همچون سرمایه انسانی (Shoghi & Mohammadi, 2017; Arabpour & Nikpour, 2015) و یادگیری سازمانی (Moghimi et al, 2014; Shoghi & Mohamadi, 2017) را مطرح کردند. همچنین برخی از پژوهشگران به پیامدهایی همچون اعتماد سازمانی ( Aghaei et al, 2017; Mostaghimi & Hosseinzadeh, 2017) و تعهد سازمانی (Darougheh et al, 2016; Nikpour, 2017) اشاره داشته و برخی دیگر بر پیامدهایی همچون نوآوری (Imani et al, 2015; Fathi et al, 2017) و تغییر سازمانی (Kord

(et al, 2014; Sarchahani, 2018) تاکید کرده‌اند. بر اساس این نتایج متنوع، انجام مطالعه‌ای با رویکرد فرا تحلیل و ترکیب کمی نتایج مختلف به شناخت منسجم‌تر و منظم‌تر پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها کمک خواهد نمود. فرا تحلیل، برنامه‌ریزی برای ارتقای مدیریت استعداد را دقیق‌تر و عملیاتی‌تر می‌نماید؛ زیرا به جای برنامه‌ریزی برای طیف وسیعی از پیشایندها و پیامدها، بر متغیرهایی تمرکز دارد که دارای اهمیت بیشتری هستند. علی‌رغم پژوهش‌های گسترده در زمینه مدیریت استعداد در سازمان‌ها و شناخت پیشایندها و پیامدهای آن، مطالعه فرا تحلیل در زمینه پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها کمتر انجام شده است. با توجه به مطالب فوق، سوال اصلی پژوهش حاضر به صورت ذیل خواهد بود: «پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد سازمان‌های دولتی و عمومی در پژوهش‌های انجام شده کدامند و اولویت آن‌ها چگونه است؟»

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نقطه آغاز درباره مدیریت استعداد<sup>۱</sup>، تعریف واژه «استعداد» است. استعداد، شامل آن دسته کارکنانی است که می‌تواند در عملکرد سازمان تفاوت ایجاد کرده و از طریق مشارکت مستقیم خود، بالاترین سطح عملکرد را از خود نشان دهند (Dries, 2013). حال آنکه مدیریت استعداد، یکی از مهمترین و ضروری‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی در جهان است و هنوز هم یکی از حادثترین مسائل در بسیاری از سازمان‌ها به شمار می‌رود (Hosseinpour et al, 2015). اصطلاح «مدیریت استعداد» برای اولین بار در سال ۱۹۹۷ مطرح شد، زمانی که شرکت مشاوره مدیریت مک‌کینزی<sup>۲</sup> گزارش داد که کارفرمایان با «جنگ استعدادها» مواجه هستند و با توجه به رقابت موجود در بازار کار، آن‌ها در استخدام کارمندان با استعداد، با دشواری مواجه هستند. از آن زمان، موضوع مدیریت استعداد بیش از پیش اهمیت یافته و توجه هر دو حوزه ادبیات و تجارت را به خود جلب کرده است (Hortmann et al, 2010). بررسی ادبیات مختلف در زمینه مدیریت استعداد نشان دهنده طیفی از تعاریف مختلف است. به عقیده دوتاگوپت<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) مدیریت استعداد عبارت است از مدیریت راهبردی جریانی از استعدادها در سازمان و هدف آن است که یک منبع در دسترس از استعداد برای تطبیق افراد مناسب با شغل‌های مناسب در زمانی مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار ایجاد شود. به عقیده شویر<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) مدیریت استعداد در برگرفته همه فرآیندها، محورها و فناوری‌های منابع انسانی است که معمولاً شامل منبع‌یابی، انتخاب و گزینش، به کارگیری، حفظ و توسعه و نوسازی نیروی کار با استعداد با تحلیل و برنامه‌ریزی و ترکیب عناصر مختلف با یکدیگر است. مدیریت استعداد ممکن است از همان ابزار مدیریت منابع انسانی استفاده کند با این تفاوت که روی بخش به نسبت کوچکی از نیروی کار تمرکز دارد که به وسیله عملکرد فعلی و قابلیت‌های آینده‌شان به عنوان استعداد شناسایی می‌شوند. در این صورت چالش‌های کلیدی شامل جذب، استخدام و توسعه و حفظ این کارکنان است. در حالی که به نظر کاپلی<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) مدیریت استعداد نگرشی به منظور جذب، توسعه و نگهداری افراد خلاق و نخبه جهت رسیدن به اهداف حال و آینده سازمان است. به معنای کلی‌تر مدیریت

<sup>1</sup> Talent Management

<sup>2</sup> McKinsey

<sup>3</sup> Duttagupta

<sup>4</sup> Schweyer

<sup>5</sup> Cappelli

استعداد نگرشی هوشیارانه جهت استفاده از استعداد و شایستگی افراد نخبه به منظور تامین نیازها و اهداف کلی و جزئی سازمان است (Tansley, 2009).

مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرآیندهای یکپارچه منابع انسانی است که برای جذب، توسعه، انگیزش و حفظ کارکنان بهر ور و با عملکرد بالا طراحی شده است. هدف مدیریت استعداد ایجاد سازمان‌هایی با عملکرد بالاست که به شکل پایداری اهداف استراتژیک و عملیاتی خود را برآورده می‌کنند. تاکید مدیریت استعداد بر آن است که فرآیندهای منابع انسانی را مبتنی بر مدل‌های شایستگی طراحی و اجرا کند. تاکید بر توسعه و یادگیری در این رویکرد بسیار حائز اهمیت است (Madadi, 2014). مدیریت استعداد، محور خود را بر پست‌های کلیدی و افراد کلیدی می‌گذارد و فرآیندهای منابع انسانی برای این مشاغل و افراد تدوین، اجرا و کنترل می‌شوند. یکی از مشکلات اکثر سازمان‌ها عدم استفاده از استعدادهای کارکنان خود می‌باشد. کارکنان مهمترین دارایی سازمان می‌باشند. اگر به طور صحیحی از استعدادهای موجود استفاده نشود و استعدادهای جدید به کار گرفته نشود این امر موجب ایجاد مشکلات اساسی از جمله ترک شغل، عدم انگیزه کاری، کاهش عملکرد فردی و سازمانی و ... برای سازمان می‌شود (William, 2014). مدیریت استعداد شامل شناسایی و جذب استعدادهای همسوسازی و نگهداشت استعدادهای و توسعه و بهسازی استعدادهای می‌باشد (Annunzio, 2008).

- شناسایی و جذب استعدادهای؛ اشاره به این دارد که سازمان برای توسعه و بهبود به چه استعدادهایی نیاز دارد. سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند و اینکه سازمان چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پست‌های تعیین شده، برنامه‌ریزی کند.
- همسوسازی و نگهداشت استعدادهای؛ اشاره به این دارد که عملکرد نیروی کار باید به گونه‌ای اداره شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری قرار دارد که منابع انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد. بحث دیگری که در همسوسازی و نگهداشت استعدادهای مورد توجه قرار می‌گیرد، نظام پرداخت است. علاوه بر اینکه در سازمان ضروری است خط‌مشی‌های پرداخت عادلانه توسعه یابند، لازم است خروجی گزارش‌ها و تحلیل‌های حاصل از سنجش استعدادهای و عملکرد کارکنان در نظام پرداخت لحاظ شود.
- توسعه و بهسازی استعدادهای؛ اشاره به مباحث مربوط به آموزش، یادگیری و توسعه در سازمان دارد. در این مرحله، کارکنان مستعد سازمان به یک مسیر پیشرفت شغلی قابل لمس و روشن نیاز دارند که در این زمینه، سازمان به سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی کارکنان خود به منظور ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه نیاز دارد، تا از این طریق بتواند دانش و مهارت‌های آنها را در جهت پاسخگویی به نیازهای آتی سازمان به روز نگه دارد (Nikpour, 2018).

بررسی مطالعات پیشین در حوزه مدیریت استعداد، نشان داد که متغیرهایی همچون فرهنگ‌سازمانی (Meng et al, 2016; Haji Karimi & Hosseini, 2010; Nasiri et al., 2016; Shoghi & Mohammadi, 2017; Mehri et al, 2018)، سرمایه‌انسانی (Rauch & Rijdsdijk, 2011; Nijs et al, 2014; Moghimi

<sup>6</sup> Attracting the Talents

<sup>7</sup> Talents Compatibility & Maintenance

<sup>8</sup> Talents Development

(et al, 2014; Shoghi & Mohammadi, 2017; Arabpour & Nikpour, 2015; Egan et al, 2004; Marashian & Safarzadeh, 2013; Moghimi et al, 2014; Shoghi & Khademfar & Amiri, 2013; Eslamieh et al, 2016; )، رهبری اخلاقی (Mohammadi, 2017) و سرمایه اجتماعی (Naeini, 2019) (Nayak, 2018; Ahmadi et al, 2012; Yaghoubo et al, 2018) به عنوان پیشایندهای مدیریت استعداد مطرح شده‌اند. همچنین متغیرهای نوآوری (Wisniewskh, 2013; ) (Maroufi et al, 2014; Jamshidian & Youlizadeh, 2014; Noe Pasand & Mehravani, 2014; Ping, 2011; Aytac, )، تعهد سازمانی (Imani et al, 2015; Fathi et al, 2017; Lotfi et al, 2017) (al, 2019)، بهره‌وری منابع انسانی (Arabpour & ) (al, 2019)، اعتماد سازمانی (Nikpour, 2015; Lotfi et al, 2017) (Altinoz et al, 2013; Isfahani & Boustani, ) (Mostaghimi & Hosseinzadeh, 2017) (Rafie et al, 2016; Aghaei et al, 2017; )، عملکرد (Sanjar et al, 2014; Luna- Arocas & Morely, 2015; Jahangiri & Abaspour, 2017; ) (Shelley et al, 2014; ) (Man Min Chew et al, ) (Ghadrdan et al, 2017; Gholipour & Khazaei, 2018) (Huff et al, 2018; Khare & ) (Kord et al, 2014; Sarchahani, 2018) (2006; ) (Koyadan, 2017; Cheraghi, 2014; Najibi et al, 2018; Jazini & Atyaei, 2018) و رضایت شغلی (Gelens et al, 2014; Dixit & Arrawatia, 2018; Sayadi et al, 2012; Nikpour, 2017, ) (Jahangiri & Abaspour, 2017; Rajabpour et al, 2019) به عنوان پیامدهای مدیریت استعداد مطرح شده‌اند.

### روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف توصیفی و از نظر نوع استفاده کاربردی است و به دلیل به کارگیری روش فراتحلیل در زمره پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد. فراتحلیل<sup>۹</sup>، یک روش آماری کمی جهت ترکیب نتایج مجموعه‌ای از پژوهش‌های مستقل می‌باشد. پژوهش‌هایی که همه درباره یک موضوع خاص هستند و تفاوت آن با دیگر انواع پژوهش در این است که جامعه آماری آن شامل پژوهش‌های قبلی است. فراتحلیل زمانی به کار می‌رود که مطالعات مورد بررسی، کمی باشند (Piggot, 2012). اصل اساسی در فراتحلیل، محاسبه اندازه اثر برای تحقیقات مجزا است. اندازه اثر عبارت است از نسبت آزمون معنی‌داری به حجم مطالعه. اندازه اثر نشان‌دهنده میزان یا درجه حضور یک پدیده در جامعه است و هر چه اندازه اثر بزرگ‌تر باشد، درجه حضور پدیده هم بیشتر است. با در دست داشتن آماره‌هایی مانند  $t$ ،  $X^2$  و  $F$  می‌توان شاخص اندازه اثر مربوط به آن‌ها ( $r$ ) را برآورد کرد. برای شاخص  $r$  اندازه اثرهای کمتر از ۰.۳، ۰.۳-۰.۵ و بیشتر از ۰.۵، به ترتیب کم، متوسط و زیاد فرض می‌شود. اگرچه سطح معنی‌داری و اندازه اثر در مورد رد یا قبول فرضیه صفر استفاده می‌شوند، اما هر کدام اطلاعات جداگانه‌ای را در اختیار می‌گذارند. از طریق آزمون معنی‌داری مشخص می‌شود که آیا نتیجه‌ای خاص به علت شانس رخ داده است یا خیر و از طریق محاسبه اندازه اثر می‌توان دریافت که متغیر مستقل تا چه اندازه بر متغیر

<sup>9</sup> Meta- Analysis

وابسته اثر گذاشته است. بنابراین، برای تصمیم‌گیری در مورد رد یا قبول فرضیه صفر در تحقیقات رفتاری لازم است همراه با نتیجه آزمون معنی‌داری به مقدار اندازه اثر نیز توجه شود؛ زیرا در شرایط یکسان از لحاظ حجم نمونه و سطح معنی‌داری، هرچه اندازه اثر بزرگ‌تر باشد، توان آزمون هم بیشتر می‌شود و اعتبار تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد (Ghorbanizadeh, 2015). جامعه مورد بررسی پژوهش، شامل مقالات علمی و پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد در زمینه مدیریت استعداد از سال ۱۳۸۹ تا تابستان سال ۱۳۹۸ بود که در داخل کشور انجام شده‌اند و از لحاظ روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری و روش نمونه‌گیری شرایط لازم را داشته‌اند. پایایی تحقیق شامل پایایی شناسایی از طریق توافق داوران در انتخاب پژوهش‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها، پایایی کدگذاری از طریق توافق داوران درباره استفاده از مفاهیم خاص برای کدگذاری متغیرها و پایایی سطح معنی‌داری و اندازه اثر از طریق توافق در محاسبات اندازه اثر بین دو فراتحلیل‌گر به دست آمد. روش نمونه‌گیری هدفمند است، به این ترتیب که مطالعاتی به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند که معیارهای ورودی را داشتند. معیارهای ورودی عبارتند از: ۱- پژوهش، پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد را در سازمان‌های دولتی و عمومی بررسی کرده باشد؛ ۲- پژوهش، اطلاعات لازم برای محاسبه اندازه اثر را ارائه کرده باشد. در پایان حجم نمونه وارد شده به فراتحلیل ۳۹ مورد مطالعه که برابر ۶۵ واحد فراتحلیل است، مشخص شد. جدول ۱ نحوه انتخاب تحقیقات برای انجام فراتحلیل را نشان می‌دهد.

جدول ۱. نحوه انتخاب مقالات پژوهش

مقالات حائز شرایط	معیار خروج از مطالعه	تعداد مقالات	معیارهای ورود به فراتحلیل	پایگاه اطلاعاتی
۳۹	عدم بررسی در سازمان‌های دولتی و عمومی، عدم دسترسی به متن مقالات، تحقیق کیفی، عدم تایید ارتباط میان متغیرها و آماره‌های نامربوط	۱۳۸	عنوان مقاله، چکیده و واژگان کلیدی	بانک اطلاعات نشریات کشور، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور و پایگاه اطلاعات علمی ایران

پژوهش‌های منتخب با استفاده از نرم افزار CMA2 (نرم افزار جامع فراتحلیل) مورد تحلیل قرار گرفتند. همچنین برای سنجش سوگیری انتشار از روش نمودار کیفی، برای ارزیابی و تعدیل سوگیری انتشار از روش اصلاح و برازش دوال و توییدی، برای تعیین تعداد مطالعات گمشده از روش N ایمن از خطا و برای بررسی ناهمگونی مطالعات از آزمون کوکرام استفاده شده است. جدول ۲ اطلاعات کلی پژوهش‌های انتخاب شده را نشان می‌دهد.

جدول ۲. اطلاعات کلی پژوهش‌های مورد بررسی

مطالعه	عنوان پژوهش	محل نشر	جامعه آماری	آماره	حجم نمونه
نیک‌پور (۱۳۹۶)	تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار کارآفرینانه: تبیین نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی	مطالعات مدیریت بهبود و تحول	سازمان‌های دولتی شهر کرمان	T	۲۸۶ نفر

۱۵۸ نفر	T	سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران	مدیریت نوآوری	بررسی نقش مدیریت- استعداد در توسعه سرمایه- فکری	حسین پور و همکاران (۱۳۹۴)
۲۸۸ نفر	T	سازمان‌های دولتی در شهر تهران	فرآیند مدیریت و توسعه	تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی: با نقش میانجی تلاش کاری و رضایت شغلی	جهانگیری و عباس پور (۱۳۹۶)
۸۷ نفر	T	کارکنان نخبه شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران	مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت	تحلیل ارتباط بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد	سنجری و همکاران (۱۳۹۳)
۱۹۶ نفر	R	مدیران مدارس متوسطه بخنورد	رهیافتی نو در مدیریت آموزشی	رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با مدیریت- استعداد و نوآوری سازمانی	احمدی مقدم و پورعمران (۱۳۹۷)
۱۷۴ نفر	T	مدیران کل ۱۰ وزارتخانه	مطالعات مدیریت راهبردی	تاثیر عوامل راهبری زمینه- ساز بر مدیریت استعداد	حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)
۳۶۰ نفر	R	شهرداری استان گیلان	مدیریت بهره‌وری	بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی	چگینی و همکاران (۱۳۹۵)
۳۸۶ نفر	R	کارکنان مراکز آموزش نیروی انتظامی	پژوهش‌های مدیریت انتظامی	سنجش عوامل موثر بر مدیریت استعداد	شوقی و محمدی مقدم (۱۳۹۶)
۱۵۴ نفر	T	مدیران میانی ۱۰ سازمان و وزارتخانه کشور	اقتصاد و تجارت نوین	نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد	حسینی (۱۳۹۰)
۲۵۲ نفر	T	ادارات ورزش و جوانان استان فارس	مدیریت منابع انسانی در ورزش	بررسی ارتباط مدیریت- استعداد با هوش هیجانی و تعهد سازمانی	داروغه و همکاران (۱۳۹۵)
۲۸۵ نفر	T	دبیران تربیت بدنی شهر شیراز	مدیریت منابع انسانی در ورزش	تبیین نقش میانجی مدیریت استعداد در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش	نصیری و همکاران (۱۳۹۵)
۱۸۰ نفر	T	کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران	مدیریت منابع انسانی در ورزش	طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی	نوروزی و همکاران (۱۳۹۶)
۲۷۸ نفر	R	ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی	فرآیند مدیریت و توسعه	بررسی رابطه بین مدیریت- استعداد و رضایت شغلی کارکنان	صیادی و همکاران (۱۳۹۱)
۳۳۰ نفر	R	سازمان‌های دولتی شهر کرمان	پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)	تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی	عرب‌پور و نیک- پور (۱۳۹۴)
۱۱۰ نفر	R	امور همکاری‌های بین الملل شرکت ملی نفت ایران	نوآوری و ارزش- آفرینی	بررسی رابطه بین مدیریت- استعداد و سرمایه اجتماعی	رحیمی (۱۳۹۵)



۱۱۶ نفر	R	بیمارستان‌های شهر کرج	مدیریت اطلاعات سلامت	رابطه مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان	حاجی‌نبی و همکاران (۱۳۹۲)
۱۵۲ نفر	R	فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی	پژوهش‌های مدیریت انتظامی	رابطه مدیریت استعداد با بهبود عملکرد	قدردان و همکاران (۱۳۹۶)
۲۶۰ نفر	T	وزارت ورزش و جوانان	مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش	طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش	فتحی و همکاران (۱۳۹۶)
۱۰۰ نفر	R	کارکنان فرماندهی انتظامی استان چهارمحال و بختیاری	توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی	بررسی رابطه میان مدیریت استعداد و اعتماد سازمانی	آقایی و همکاران (۱۳۹۶)
۲۰۰ نفر	T	دبیران شهر تربت- حیدریه	ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی	بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی	مستقیمی و حسین زاده (۱۳۹۶)
۱۹۰ نفر	T	دبیران زن دوره متوسطه شهر شیراز	زن و جامعه	نقش میانجی مدیریت استعداد در رابطه مدیریت دانش و نگرش به تغییر سازمانی	سرچهانی و همکاران (۱۳۹۷)
۳۰۷ نفر	R	کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز	مجله بهداشت و توسعه	رابطه مدیریت استعداد با جانشین‌پروری	نجیبی و همکاران (۱۳۹۷)
۹۲ نفر	R	دانشگاه علوم- انتظامی امین	مدیریت مطالعات انتظامی	تاثیر بکارگیری مدیریت- استعداد بر تعهد سازمانی	بابائیان و یوسفی (۱۳۹۳)
۷۵ نفر	R	معاونت نیروی انسانی ناجا	مدیریت منابع انسانی ناجا	تاثیر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری	جزینی و اطیابی (۱۳۹۷)
۱۶۹ نفر	R	سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان	پایان‌نامه کارشناسی- ارشد دانشگاه گیلان	بررسی تاثیر پیاده‌سازی مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی	نوع‌پسند و همکاران (۱۳۹۰)
۱۵۰ نفر	T	اداره آموزش و پرورش استان اصفهان	پایان‌نامه کارشناسی- ارشد مدیریت دانشگاه اصفهان	تعیین رابطه مدیریت استعداد بر توان ارزش- آفرینی کارکنان	علامه و همکاران (۱۳۹۲)
۱۶۲ نفر	T	سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان	پایان‌نامه کارشناسی- ارشد دانشگاه گیلان	بررسی تاثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد	نوع‌پسند و همکاران (۱۳۹۱)
۱۵۶ نفر	R	بیمارستان امام حسین شاهرود	پایان‌نامه کارشناسی- ارشد رشته مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود	بررسی رابطه بین مدیریت- استعداد و کارآمدی نیروی انسانی	رستگار و حق وردی (۱۳۹۳)
۱۲۵ نفر	T	شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی شیراز	پایان‌نامه کارشناسی- ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی	بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر جانشین‌پروری نیروی- انسانی با ملاحظه مدیریت فناوری اطلاعات	شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۳)

۷۳ نفر	T	شهردای سنندج	پایان نامه کارشناسی - ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی	تاثیر مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختار بر نوآوری سازمانی	حسین پور و همکاران (۱۳۹۳)
۲۴۱ نفر	R	شرکت آب منطقه‌ای کرمانشاه	پایان نامه کارشناسی - ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه رازی کرمانشاه	بررسی رابطه مدیریت - استعداد و سبک زندگی با سلامت سازمانی	نادری و همکاران (۱۳۹۵)
۱۱۸ نفر	T	کارکنان دانشگاه پیام نور استان اصفهان	پایان نامه کارشناسی - ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور	بررسی تاثیر مدیریت - استعدادهای بر اعتماد سازمانی	رفیعی و همکاران (۱۳۹۵)
۲۹۵ نفر	R	مدیران و دبیران دبیرستان‌های شهر اهواز	پایان نامه کارشناسی - ارشد علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز	رابطه بین مدیریت استعداد با سلامت سازمانی و اعتماد سازمانی	درفش و همکاران (۱۳۹۶)
۱۷۰ نفر	R	اداره آموزش و پرورش شهر ممسنی	پایان نامه کارشناسی - ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور	بررسی رابطه بین مدیریت - استعدادهای و تعهد سازمانی	احمدی و همکاران (۱۳۹۴)
۲۱۷ نفر	R	دانشگاه علوم پزشکی کرمان	پایان نامه کارشناسی - ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت	بررسی رابطه مدیریت - استعداد با جانشین‌پروری	قوام و همکاران (۱۳۹۶)
۱۴۸ نفر	R	کارکنان خبرگزاری ایرنا	پایان نامه کارشناسی - ارشد مدیریت دانشگاه محقق اردبیلی	رابطه بین مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان با تغییر سازمانی	زاهد بابلان و همکاران (۱۳۹۵)
۳۶۰ نفر	T	سازمان امور مالیاتی شهر تهران	پایان نامه کارشناسی - ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه - طباطبایی	تاثیر برند کارفرما بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی استراتژی مدیریت استعداد	میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۶)
۲۳۸ نفر	R	کارکنان دانشگاه علامه طباطبایی	پایان نامه کارشناسی - ارشد دانشگاه علامه طباطبایی	تاثیر مدیریت استعداد بر دلبستگی شغلی و بلوغ حرفه‌ای	غیائی و همکاران (۱۳۹۶)
۱۹۶ نفر	T	شرکت نفت خط - لوله و مخابرات شمال شرق شاهرود	پایان نامه کارشناسی - ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود	بررسی رابطه بین مدیریت - استعداد و عملکرد سازمانی	آبیانی و توحیدی (۱۳۹۶)

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

متغیرهای حاصل از مطالعات پیشین در دو جدول جداگانه به همراه فراوانی، درصد فراوانی، اندازه اثر و سطح معنی‌داری طبقه بندی و ارائه شده‌اند. در جدول ۳ تاثیر ۱۲ متغیر بر مدیریت استعداد به عنوان متغیر وابسته در مطالعات پیشین بررسی شده است. از بین پیشایندهای مدیریت استعداد به ترتیب متغیرهای فرهنگ سازمانی (۳ مطالعه)، قوانین و مقررات (۲ مطالعه) و سبک مدیریت (۲ مطالعه) دارای بیشترین فراوانی در مطالعات پیشین هستند.

جدول ۳. اندازه اثر پیشایندهای مدیریت استعداد

متغیرهای مستقل	فراوانی	درصد فراوانی	اندازه اثر	حد پایین	حد بالا	مقدار Z	مقدار P
فرهنگ سازمانی	۳	۲۵٪	۰.۵۷۳	۰.۴۴۸	۰.۶۷۵	۷.۵۴۷	۰.۰۰۰
قوانین و مقررات	۲	۱۶.۶٪	۰.۶۲۱	۰.۵۵۰	۰.۶۸۳	۱۳.۱۹۸	۰.۰۰۰
سیک مدیریت	۲	۱۶.۶٪	۰.۵۹۴	۰.۵۱۹	۰.۶۵۹	۱۲.۴۱۵	۰.۰۰۰
مدیریت فناوری اطلاعات	۱	۸.۳٪	۰.۵۱۳	۰.۳۲۱	۰.۶۶۴	۴.۷۶۱	۰.۰۰۰
برند کارفرما	۱	۸.۳٪	۰.۵۰۸	۰.۴۲۷	۰.۵۸۱	۱۰.۵۹۱	۰.۰۰۰
مدیریت دانش	۱	۸.۳٪	۰.۵۲۱	۰.۴۰۹	۰.۶۱۷	۷.۸۸۹	۰.۰۰۰
عوامل راهبردی سازمان	۱	۸.۳٪	۰.۵۹۴	۰.۴۸۴	۰.۶۸۵	۸.۶۱۵	۰.۰۰۰
مدیریت منابع انسانی راهبردی	۱	۸.۳٪	۰.۶۶۶	۰.۵۷۴	۰.۷۴۱	۱۰.۵۰۱	۰.۰۰۰
مسئولیت اجتماعی سازمان	۱	۸.۳٪	۰.۶۱۷	۰.۵۵۱	۰.۶۷۵	۱۴.۰۹۴	۰.۰۰۰
یادگیری سازمانی	۱	۸.۳٪	۰.۷۴۱	۰.۶۹۲	۰.۷۸۳	۱۸.۶۴۵	۰.۰۰۰
سرمایه انسانی	۱	۸.۳٪	۰.۶۹۹	۰.۶۴۴	۰.۷۴۷	۱۶.۹۳۵	۰.۰۰۰
مدیریت منابع انسانی الکترونیک	۱	۸.۳٪	۰.۱۷۰	۰.۰۳۱	۰.۳۰۳	۲.۳۸۵	۰.۰۱۷

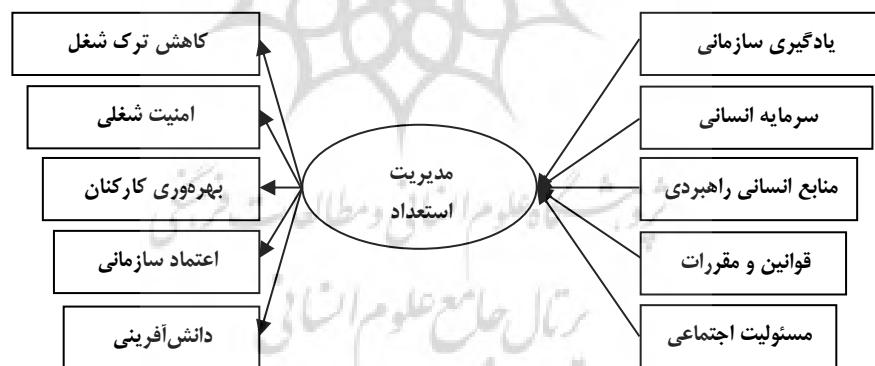
با توجه به داده‌های جدول ۳، از بین پیشایندهای مدیریت استعداد، به ترتیب متغیرهای یادگیری سازمانی (۰.۷۴۱)، سرمایه انسانی (۰.۶۹۹)، مدیریت منابع انسانی راهبردی (۰.۶۶۶)، قوانین و مقررات (۰.۶۲۱)، مسئولیت اجتماعی سازمان (۰.۶۱۷) دارای بیشترین اندازه اثر هستند. بر اساس داده‌های جدول ۳، از بین پیشایندهای مدیریت استعداد، ۱ مورد معادل ۸.۳٪ دارای اندازه اثر کم (کمتر از ۰/۳) و ۱۱ مورد معادل ۹۱.۷٪ دارای اندازه اثر زیاد (بیشتر از ۰/۵) هستند. همچنین در جدول ۴، تاثیر مدیریت استعداد بر ۲۴ متغیر وابسته در مطالعات پیشین بررسی شده است. از بین پیامدهای مدیریت استعداد به ترتیب متغیرهای عملکرد کارکنان (۵ مطالعه)، عملکرد سازمانی (۵ مطالعه)، جانشین پروری (۴ مطالعه)، اعتماد سازمانی (۴ مطالعه)، تعهد سازمانی (۴ مطالعه)، عملکرد سازمانی (۴ مطالعه) و رضایت شغلی (۴ مطالعه) دارای بیشترین فراوانی در مطالعات پیشین هستند.

جدول ۴. اندازه اثر پیامدهای مدیریت استعداد

متغیرهای وابسته	فراوانی	درصد فراوانی	اندازه اثر	حد پایین	حد بالا	مقدار Z	مقدار P
عملکرد کارکنان	۵	۱۰.۲٪	۰.۵۱۵	۰.۲۸۵	۰.۷۰۳	۳.۶۵۷	۰.۰۰۰
عملکرد سازمانی	۵	۱۰.۲٪	۰.۵۶۴	۰.۲۵۳	۰.۷۷۰	۳.۲۸۹	۰.۰۰۱
جانشین پروری	۴	۸.۲٪	۰.۶۲۹	۰.۳۷۳	۰.۷۹۶	۴.۱۶۵	۰.۰۰۰
اعتماد سازمانی	۴	۸.۲٪	۰.۶۹۰	۰.۵۲۲	۰.۸۰۶	۶.۱۹۹	۰.۰۰۰
تعهد سازمانی	۴	۸.۲٪	۰.۴۴۲	۰.۳۱۳	۰.۵۵۵	۶.۱۶۶	۰.۰۰۰
رضایت شغلی	۴	۸.۲٪	۰.۴۹۵	۰.۳۴۸	۰.۶۱۹	۵.۹۱۱	۰.۰۰۰
نوآوری	۳	۶.۱٪	۰.۳۴۲	۰.۲۴۳	۰.۴۳۵	۶.۴۳۹	۰.۰۰۰
سلامت سازمانی	۲	۴.۱٪	۰.۳۶۸	۰.۲۶۶	۰.۴۶۲	۶.۶۶۹	۰.۰۰۰
سرمایه فکری	۲	۴.۱٪	۰.۵۲۳	۰.۵۹۴	۰.۴۴۴	۱۱.۰۷۳	۰.۰۰۰
تغییر سازمانی	۲	۴.۱٪	۰.۳۱۷	۰.۴۱۰	۰.۲۱۷	۵.۹۷۷	۰.۰۰۰

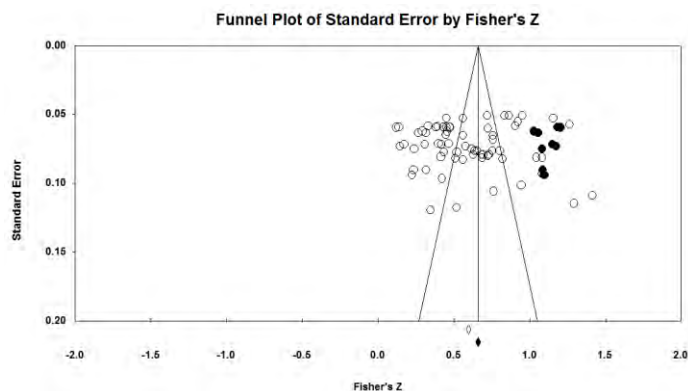
۰.۰۰۰	۱۶.۷۱۷	۰.۷۷۵	۰.۶۷۳	۰.۷۲۸	۲٪	۱	بهره وری منابع انسانی
۰.۰۰۰	۴.۲۰۲	۰.۳۷۲	۰.۱۴۱	۰.۲۶۰	۲٪	۱	هوش هیجانی
۰.۰۰۰	۸.۲۲۲	۰.۶۴۴	۰.۴۳۹	۰.۵۵۰	۲٪	۱	توانمندسازی کارکنان
۰.۰۰۰	۹.۹۶۳	۰.۷۵۵	۰.۵۷۸	۰.۶۷۶	۲٪	۱	دانش آفرینی کارکنان
۰.۰۰۰	۱۱.۶۲۳	۰.۷۰۹	۰.۵۵۸	۰.۶۴۰	۲٪	۱	دلبستگی شغلی
۰.۰۰۰	۸.۶۲۶	۰.۵۹۸	۰.۴۰۹	۰.۵۱۰	۲٪	۱	بلوغ حرفه‌ای
۰.۰۰۰	۲.۲۳۸	۰.۲۵۰	۰.۰۲۲	۰.۱۳۸	۲٪	۱	رفتار کارآفرینانه
۰.۰۰۰	۱۲.۸۳۵	۰.۸۳۵	۰.۷۰۹	۰.۷۸۰	۲٪	۱	امنیت شغلی
۰.۰۰۰	۱۳.۳۰۲	۰.۸۴۶	۰.۷۲۷	۰.۷۹۴	۲٪	۱	کاهش ترک شغل
۰.۰۰۲	۲.۰۰۲	۰.۲۲۲	۰.۰۴۵	۰.۱۱۹	۲٪	۱	مدیریت دانش
۰.۰۰۱	۳.۱۸۱	۰.۳۶۸	۰.۰۹۱	۰.۲۳۵	۲٪	۱	اثر بخشی سازمانی
۰.۰۰۰	۴.۲۸۲	۰.۵۴۶	۰.۲۳۰	۰.۴۰۰	۲٪	۱	سرمایه اجتماعی
۰.۰۰۰	۷.۳۱۸	۰.۵۲۲	۰.۳۲۲	۰.۴۲۷	۲٪	۱	تسهیم دانش
۰.۰۰۰	۵.۶۱۴	۰.۴۹۳	۰.۲۵۵	۰.۳۸۰	۲٪	۱	خلاقیت

با توجه به داده‌های جدول ۴، از بین پیامدهای مدیریت استعداد، به ترتیب متغیرهای کاهش ترک شغل (۰.۷۹۴)، امنیت شغلی (۰.۷۸۰)، بهره‌وری منابع انسانی (۰.۷۲۸)، اعتماد سازمانی (۰.۶۹۰)، دانش آفرینی کارکنان (۰.۶۷۶)، دلبستگی شغلی (۰.۶۴۰)، جانشین‌پروری (۰.۶۲۹) دارای بیشترین اندازه اثر هستند. بر اساس داده‌های جدول ۴، از میان ۲۴ متغیر، ۴ مورد معادل ۱۶.۷٪ دارای اندازه اثر کم (کمتر از ۰/۳)، ۸ مورد معادل ۳۳.۳٪ دارای اندازه اثر متوسط (بین ۰/۳ و ۰/۵) و ۱۲ مورد معادل ۵۰٪ اندازه اثر زیاد (بیشتر از ۰/۵) هستند. بر اساس خروجی جداول ۳ و ۴ مهمترین پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی و عمومی در شکل ۱ ترسیم شده است. اندازه اشکال براساس میزان اهمیت هر متغیر ترسیم شده است.



شکل ۱. مهمترین پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد بر اساس میزان اهمیت

یکی از موضوعات مورد توجه در هر فراتحلیل، ارزیابی سوگیری انتشار است. منظور از سوگیری انتشار این است که یک فراتحلیل شامل تمام مطالعات انجام شده در مورد موضوع مورد بررسی نیست؛ ممکن است برخی مطالعات به دلایل مختلف منتشر نشده باشد یا حداقل در مجلات نمایه سازی نشده منتشر شده باشد. معمول -ترین و ساده‌ترین روش شناسایی تورش انتشار، استفاده از یک نمودار پراکندگی دو بعدی به نام نمودار کیفی است که در آن اثر مداخله برآورد شده هر مطالعه در مقابل اندازه نمونه آن مطالعه رسم می‌شود. شکل ۲ نمودار کیفی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



شکل ۲. نمودار کیفی پژوهش حاضر

از لحاظ تفسیری در نمودارهای کیفی شکل، مطالعاتی که خطای استاندارد پایین دارند در بالای قیف جمع می‌شوند، دارای سوگیری انتشار نیستند. اما هرچه مطالعات به سمت پایین قیف کشیده می‌شوند، خطای استاندارد آن‌ها بالا می‌رود و سوگیری انتشارشان افزایش می‌یابد. بنابراین با توجه به شکل ۲، چند سوگیری انتشار در مطالعات وجود دارد که بیانگر عدم انتشار یا عدم دسترسی به برخی از مطالعات است. روش اصلاح و برازش دوال توتیدی جهت ارزیابی و تعدیل سوگیری انتشار به کار می‌رود. این روش از یک فرایند تکراری استفاده می‌کند که در آن مشاهدات نامنطبق از نمودار کیفی حذف می‌شوند (حذف زوائد از توزیع)، سپس ارزش‌های اختصاص داده شده به مطالعات مفقود اضافه می‌شوند؛ یعنی عمل پر کردن برآورد اندازه اثر و خطای استاندارد مطالعاتی که احتمالاً از بین رفته‌اند. جدول ۵ نتایج روش اصلاح و برازش دوال و توتیدی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج روش اصلاح و برازش دوال و توتیدی

مقدار Q	اثر تصادفی		اثر ثابت		مطالعات مورد نیاز: ۹		
	حد بالا	تخمین نقطه‌ای	حد بالا	تخمین نقطه‌ای			
۱۱۲۹.۹۹۴	۰.۵۸۵۲۳	۰.۴۸۶۱۱	۰.۵۳۷۵۲	۰.۵۴۸۲۱	۰.۵۲۴۵۵	۰.۵۳۶۴۸	ارزش مشاهده شده
۱۵۸۷.۳۹۴	۰.۶۲۶۶۱	۰.۵۳۰۳۰	۰.۵۸۰۴۸	۰.۵۸۹۲۹	۰.۵۶۸۵۵	۰.۵۷۹۰۱	ارزش تعدیل شده

با توجه به داده‌های جدول ۵، باید ۹ مطالعه دیگر انجام پذیرد تا این مطالعه و فراتحلیل کامل و عاری از نقص شود. این ۹ مطالعه، مطالعات را قادر می‌سازد تا ارزش مشاهده شده ۰.۵۳۶۴۸ را به ارزش تعدیل شده ۰.۵۷۹۰۱ در مدل اثرات ثابت و ارزش مشاهده شده ۰.۵۳۷۵۲ را به ارزش تعدیل شده ۰.۵۸۰۴۸ در مدل اثرات تصادفی افزایش دهد. به طور کلی این مطالعه و فراتحلیل به منظور کامل شدن نیاز به ۹ مطالعه دیگر دارد و همانطور که ملاحظه می‌شود، ارزش مشاهده شده این نابرابری در نمودار کیفی به صورت یک نقطه سیاه نشان داده شده است. همچنین آزمون  $N$  ایمن از خطای روزنتال، تعداد تحقیقات گم شده (با اثر میانگین صفر) را محاسبه

می‌کند که لازم است به تحلیل‌ها اضافه شود تا عدم معنی‌داری آماری اثر کلی به دست آید. جدول ۶ نتایج آزمون N ایمن از خطا را در این پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۶. نتایج آزمون N ایمن از خطا (تعداد ناکامل بی خطر) کلاسیک

۶۹۰۰۸۵	مقدار Z برای مطالعات مشاهده شده
۰۰۰۰	مقدار P برای مطالعات مشاهده شده
۰۰۵	آلفا
۲	باقی مانده (دنباله)
۱۰۹۶	Z برای آلفا
۶۵	تعداد مطالعات مشاهده شده
۸۱۹۳۶	تعداد مطالعات گم شده ای که مقدار P را به آلفا می‌رساند

با توجه به داده‌های جدول ۶، باید تعداد ۸۱۹۳۶ مطالعه دیگر به مطالعات اضافه و بررسی شود تا مقدار P دو دامنه از ۰۰۵ تجاوز نکند. این بدین معنی است که باید ۸۱۹۳۶ مطالعه دیگر انجام گیرد تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیل‌ها خطایی رخ دهد و این نتیجه دقت و صحت بالای اطلاعات و نتایج به دست آمده در این پژوهش را نشان می‌دهد. علاوه بر بررسی سوگیری انتشار داده‌های تحقیق، با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده (P) از جداول N ایمن از خطا و جدول اصلاح و برازش دوال و توئیدی، به آزمون کوکرام (Q) در قالب طرح یک فرضیه فرعی به بررسی همگونی و یا ناهمگونی اندازه اثرهای به دست آمده پرداخته شده است. در اینجا فرض صفر بیانگر عدم معنی‌داری اندازه اثرهای به دست آمده است و فرضیه مقابل بر وجود تفاوت معنادار میان اندازه اثرهای به دست آمده دلالت دارد. جدول ۷ نتایج آزمون کوکرام (Q) در این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۷. نتایج آزمون Q

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری (P-Value)	درجه آزادی (df)	مقدار آزمون (Q)
H0 رد	۰۰۰۰	۶۴	۱۱۳۹۰۹۹۴

با توجه به داده‌های جدول ۷، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سطح معناداری از میزان خطا (۵٪) کوچکتر است، H0 رد و H1 پذیرفته می‌شود؛ یعنی میان اندازه اثرهای به دست آمده تفاوت معنی‌دار وجود دارد و این به معنای ناهمگون بودن اندازه اثرهای به دست آمده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در پژوهش حاضر نتایج تحقیقات گوناگون در مورد پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی و عمومی مورد بررسی قرار گرفت. به عبارتی دیگر سوال اصلی مطالعه عبارت بود از اینکه مهمترین پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی و عمومی کدام هستند. نظر به وجود تحقیقات متعدد و تنوع و واگرایی نتایج تحقیقات در مورد پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد، این پژوهش به فرا تحلیل آثار علمی در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی در زمینه مدیریت استعداد از سال ۱۳۸۹ تا تابستان سال ۱۳۹۸ پرداخته است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که متغیرهای یادگیری سازمانی، سرمایه انسانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات و مسئولیت اجتماعی سازمان از مهمترین پیشایندهای مدیریت استعداد و همچنین متغیرهای کاهش ترک شغل، امنیت شغلی، بهره‌وری منابع انسانی، اعتماد سازمانی، دانش آفرینی کارکنان، دلبستگی شغلی و جانشین‌پروری از مهمترین پیامدهای مدیریت استعداد هستند. بر اساس نتایج فراتحلیل، یادگیری سازمانی از پیشایندهای مدیریت استعداد است که دارای بیشترین اندازه اثر (۰.۷۴۱) است و با یافته‌های (Egan et al, 2004; Shoghi & Mohammadi, 2017) همخوانی دارد. بنابراین یادگیری سازمانی بر مدیریت استعداد تاثیرگذار است. یادگیری سازمانی با هدف افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار رفتاری سازمان را قادر می‌سازد با به سرعت با تغییرات محیطی سازگار شود (Keshavarzi et al, 2015). سرمایه انسانی نیز از پیشایندهای مدیریت استعداد است که دارای اندازه اثر (۰.۶۹۹) است و با یافته‌های (Nijs et al, 2014; Rauch & Rijdsdijk, 2011; Shoghi & Mohammadi, 2017) همخوانی دارد. سرمایه انسانی شامل مهارت‌های مرتبط با وظایف، همچون دانش فنی، مهارت‌های نرم از قبیل مهارت‌های ارتباطی و کارآفرینی و ویژگی‌های شخصی مانند وظیفه‌شناسی، مفهومی تاثیرگذار بر مدیریت استعداد است. مدیریت منابع انسانی راهبردی نیز از پیشایندهای مدیریت استعداد است که دارای اندازه اثر (۰.۶۶۶) است و با یافته‌های (Michaels, 2001; Haji Karimi & Hosseini, 2010) همخوانی دارد. مدیریت استعداد نیازمند مشارکت همه واحدهاست و نیاز به آن دارد که از همه واحدها کمک بگیرد. به این دلیل واحد منابع انسانی باید خود را از رویکرد سنتی به رویکرد راهبردی تغییر داده و واحدهای دیگر سازمان نیز این واقعیت را بپذیرند و درک نمایند. قوانین و مقررات نیز از پیشایندهای مدیریت استعداد است که دارای اندازه اثر (۰.۶۲۱) است و با یافته‌های (Hajikarimi & Hosseini, 2010; Nopasand et al, 2012) همخوانی دارد. بر اساس نتایج، مسئولیت اجتماعی سازمان نیز از پیشایندهای مدیریت استعداد است که دارای اندازه اثر (۰.۶۱۷) است و با یافته‌های (Ulrich, 2015; Shoghi & Mohammadi, 2017) همخوانی دارد. مسئولیت اجتماعی سازمان با ایجاد برندی قوی، سازمان را در جذب و حفظ استعدادهای یاری می‌رساند. فرهنگ سازمانی نیز از پیشایندهای مدیریت استعداد است که دارای اندازه اثر (۰.۵۷۳) است و با یافته‌های (Meng et al, 2016; Nopasand, 2012; Nasiri et al, 2016) همخوانی دارد. فرهنگ سازمانی نقشی اساسی در حمایت از مدیریت استعداد ایفا می‌کند. مدیریت دانش نیز از پیشایندهای مدیریت استعداد است که دارای اندازه اثر (۰.۵۲۱) است و با یافته‌های (Ahmad, 2016; Sarchahani et al, 2018) همخوانی دارد. بنابراین مدیریت دانش نیز از جمله عوامل تاثیرگذار بر مدیریت استعداد به شمار می‌آید.

بر اساس نتایج فراتحلیل، کاهش ترک شغل از پیامدهای مدیریت استعداد است که دارای بیشترین اندازه اثر (۰.۷۹۴) است و با یافته‌های (Rana & Abasi, 2013; Bui & Chang, 2014; Hosseini, 2011) همخوانی دارد. امنیت شغلی نیز از پیامدهای مدیریت استعداد است که دارای اندازه اثر (۰.۷۸۰) است و با یافته‌های (Singh & Sharma, 2015; Hosseini, 2012) همخوانی دارد. بنابراین شناسایی و و تمایز کارکنان مستعد، ارزیابی عملکرد و قابلیت‌های کارکنان درون سازمان و استفاده از این دانش به منظور تخصیص، ارتقای حقوق و دستمزد و توسعه افراد بر حفظ کارکنان و همچنین بهبود امنیت شغلی آنان موثر می‌باشد.

بهره‌وری منابع انسانی نیز از پیامدهای مدیریت استعداد است که دارای اندازه اثر (۰.۷۲۸) است و با یافته‌های (Gichuhi et al, 2013; Altinoz et al, 2013; Arabpour & Nikpour, 2015; Lotfi et al, 2017) همخوانی دارد. سازمان‌ها با جذب نیروهای کارآمد و توانا، ارج نهادن به نیروهای مستعد داخلی سبب افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌شوند. اعتماد سازمانی نیز از پیامدهای مدیریت استعداد است که دارای اندازه اثر (۰.۶۹۰) است و با یافته‌های (Altinoz et al, 2013; Rafie et al, 2016; Mostaghimi & Hosseinzadeh, 2017) همخوانی دارد. فرایند مدیریت استعداد سبب افزایش همکاری بین افراد سازمان به ویژه افراد مستعد و توانمند و تقویت ارتباطات انسانی و اخلاقی و در نهایت افزایش اعتماد در سازمان می‌شود. جانشین پروری نیز از پیامدهای مدیریت استعداد است که دارای اندازه اثر (۰.۶۳۹) است و با یافته‌های (Hills, 2009; Sharifzadeh et al, 2014; Najibi et al, 2018) همخوانی دارد. بنابراین مدیریت استعداد بر جانشین پروری تاثیرگذار است. جانشین پروری نوعی برنامه‌ریزی نیروی کار است که بر آمادگی کارکنان برای جایگزینی پست‌های بلاتصدی تمرکز دارد و بیشتر در سطوح مدیریت ارشد و مدیران اجرایی قرار دارد (Alvani et al, 2016). عملکرد سازمانی نیز از پیامدهای مدیریت استعداد است که دارای اندازه اثر (۰.۵۶۴) است و با یافته‌های (Aksakal et al, 2013; Chegini et al, 2016; Aybaghi & Tohidi, 2017) همخوانی دارد. با اجرای فرایند مدیریت استعداد در بخش سرمایه انسانی، کارکنان سازمان عملکرد بهتر و مطلوب‌تر خواهند داشت و در نتیجه سطح عملکرد سازمان نیز بهبود خواهد یافت. رضایت شغلی نیز از پیامدهای مدیریت استعداد است که دارای اندازه اثر (۰.۴۹۵) است و با یافته‌های (Spector, 2008; Jahangiri & Abaspour (2017); Nikpour (2017)) همخوانی دارد. بنابراین مدیریت استعداد با تمرکز بر چگونگی ورود افراد به سازمان و رشد آن‌ها، موجب رضایت شغلی کارکنان می‌شود.

با وجود اینکه روش فراتحلیل، عوامل آماری مانند نمونه‌گیری و خطای اندازه‌گیری را اصلاح می‌کند و همچنین دقت به مراتب بالاتری در مقایسه با بررسی‌های روایی فراهم می‌نماید؛ اما پژوهش حاضر دارای محدودیت‌هایی می‌باشد: اولین محدودیت احتمال سوگیری انتشار است، اگرچه بررسی‌های دقیق و عمیقی جهت شناسایی مطالعات مربوطه صورت پذیرفته است، اما امکان دارد پژوهشی نادیده گرفته شده باشد. همچنین به عنوان دومین محدودیت می‌توان بیان داشت که تعدادی از متغیرها، از پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد می‌باشند اما به دلایلی مانند شناسایی نشدن و یا نداشتن معیارهای ورود به فراتحلیل، در این پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار نگرفته‌اند. پیشنهادات ذیل برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:

- با توجه به یافته‌های پژوهش به محققین پیشنهاد می‌شود که پیشایندها و پیامدهایی که دارای اندازه اثر بالا (بیش از ۰.۵) می‌باشند را به صورت تجربی در سازمان‌ها مورد مطالعه تجربی قرار دهند.
- این نتایج با بررسی مطالعات کمی به دست آمده است بررسی مطالعات کمی می‌تواند بخشی از واقعیت را در مورد مدیریت استعداد نمایان سازد. به محققین آینده پیشنهاد می‌شود به تحلیل کیفی (روش فراترکیب) پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها بپردازند، سپس یافته‌های فراتحلیل را با نتایج فراترکیب مقایسه کنند تا اطمینان بیشتری نسبت به پیشایندها و پیامدها حاصل شود.



- به محققین آینده پیشنهاد می‌شود که به مرور نظام‌مند پیشایندها و پیامدها در هر سه دسته از مطالعات کمی، کیفی و آمیخته بپردازند تا دید جامع‌تری در مورد پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها حاصل شود.

- نهایتاً به محققین آینده پیشنهاد می‌شود که به بررسی پیشایندها و پیامدهای هر یک از ابعاد مدیریت استعداد شامل جذب استعدادها، نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها در سازمان‌ها بپردازند و در کنار این مورد به تحلیل عوامل مداخله‌گر و میانجی بین پیشایندها و مدیریت استعداد و مدیریت استعداد و پیامدها در سازمان‌ها بپردازند.

## منابع

1. Ahmadi, M., Kamani, M., & Mohammadi, E. (2015). *Investigating the relationship between talent management and organizational commitment*. The Master's Thesis, Payam Noor University. (In Persian)
2. Ahmed, H. (2016). The role of knowledge management in developing the talents performance in organizations. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(12), 20
3. Altınoz, M., Çakıroğlu, D., & Çop, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: a field study. *9th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
4. Alvani, M., Seyednaghavi, M., Zare, R. (2016). Position-centered positions in succession. *Public Administration Perspective*, 27, 41-62. (In Persian)
5. Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 807-819.
6. Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practices*, Kogan Page.
7. Bui, L. T. T., & Chang, Y. (2018). Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam. *International Review of Public Administration*, 1-18.
8. Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
9. Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272- 285.
10. Esmaili, M., & Amiri, Z. (2016). The Impact of shared leadership on talent management. *Management Studies in Development and Evolution*. 25(80), 47-64. (In Persian)
11. Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent Management and Organizational Justice: Employee Reactions to High Potential Identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175.
12. Gholipour, R., & Khazaei, M. (2018). The study of effect perceived talent management strategies on job performance with the mediating role of emotional intelligence. *Management Studies in Development and Evolution*. 27(87), 1-28. (In Persian)
13. Ghorbanizadeh V. (2015). *Meta- Analysis application guide with CMA2*. Tehran; Sociology Publications. (In Persian)

- 
14. Gichuhi, A. W., Abaja, P. O., & Ochieng, D. I. (2013). Effect of Performance Appraisal on Employee Productivity: A Case Study of Supermarkets in Nakuru Town, Kenya. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(11), 42-58.
  15. Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2), 169-178.
  16. Hills, A. (2009). Succession planning – or smart talent management? *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 3-8.
  17. Hosseinpour, D., Manteghi, M., & Malekmohamadi, S. (2015). Investigating the role of talent management in organization`s intellectual capital development. *Innovation Management Journal*, 4(3), 97-118. (In Persian)
  18. Keshavarzi, A., Safari, S., & Hamidirad, J. (2015). Investigating the effect of knowledge sharing on learning, innovation and organizational performance. *Public Administration Perspective*, 22, 103-128. (In Persian)
  19. Kord, B., kord, H., & Arab, A. (2014). The relationship of the talent management system and reduced turnover intention. Research. *Public Administration*, 7(24), 113-140. (In Persian)
  20. Madadi, M. (2014). *Determining the relationship between talent management capabilities and possibility of deploying organizational agility in managers and supervisors of Isfahan Giti Pasand*. The Master`s Thesis, University of Isfahan. (In Persian)
  21. Meng, F., Wang, X., Chen, H., Zhang, J., Yang, W., Wang, J., & Zheng, Q. (2016). The influence of organizational culture on talent management. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 7(2), 129-146.
  22. Michaels, E., Handfield, J. H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Publishing.
  23. Mirmohammadi, M., Hosseinpour, D., Turkestani, M., & Yousefian, Z. (2017). *The impact of employer branding on organizational performance considering the mediating role of talent management strategy*. Master Thesis, Allameh Tabatabaei University. (In Persian)
  24. 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.
  25. Nikpour, A., & Arabpour, A. (2015). The effect of the aspects of talent management on human resource productivity in the public organizations in Kerman. *Journal of Research in Human Resource Management*. 7(1), 159-186. (In Persian)
  26. Noe Pasand Asil, M., & Mehravani, M. (2015). Effect of talent management process on service quality and employee innovation. *Management Studies in Development and Evolution*, 23(75), 19-38. (In Persian)
  27. Noe Pasand Asil, M., Malek Akhlagh, E., & Hosseini, M. (2014). Relationship between talent management and organizational performance. *Journal of Research in Human Resource Management*, 6(1), 31-51. (In Persian)
  28. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
  29. Pigott, T. D. (2012). *Advances in Meta – Analysis*. New York, Springer.
  30. Ping, T. S. (2011). *Impact of talent management practices towards organizational commitment*. The Master`s Thesis. Sains Malaysia University.
  31. Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T. & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Asian Economic and Social Society*, 5(9), 208-214.

32. Rauch, A., & Rijdsdijk, S. A. (2013). The effects of general and specific human capital on long- term growth and failure of newly founded businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 923-941.
33. Sehat, S., Taghavifard, M., Salami, R., & Afsharian, M. (2019). Providing a model for predicting the successful implementing of talent management in knowledge- based companies using fuzzy inference system. *Strategic Management Studies*, 10(37), 41-60. (In Persian)
34. Stahl, G., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
35. Taleghani, G., Amini, S., Ghafari, A., & Adousi, H. (2013). An investigation of the relationship between talent management and the performance of faculty members in Isfahan University. *Journal of Public Administration*, 5(3), 83-102. (In Persian)
36. Tansley, C. (2009). Concept Borrowing to Facilitate a Multi-Disciplinary Approach to the Theoretical Development of Talent Management-The Case of Employer Branding. *European Academy of Management Conference*.
37. Zahed Babolan, A., Moeinikia, M., & Ebrahimi, S. (2016). *The relationship between talent management and employee empowerment with organizational change*. The Master's Thesis, University of Mohaghegh Ardabili. (In Persian)

