



Explaining a model for the development of talent management in the tourism sector based on the data foundation theory

Jahanbakhsh Rahimi Baghmalek^{*1}, Keihane Karimi², Amin Amiri Makvandi³

1*-Assistant Professor, Department of Industrial Management, Islamic Azad University, Gachsaran Branch, Gachsaran, Iran.

(Corresponding Author). Email: jahanbakhsh_rahimi@yahoo.com

2-Ph.D. student of Business Administration, Islamic Azad University, Yasouj, Iran

3- Assistant Professor, Department of Industrial Management, Islamic Azad University, Andimshek Branch, Andimshek, Iran

Abstract

The aim of this study is to explain a model for the development of talent management in the tourism sector and to investigate how the model factors affect each other and practical solutions for the development of talent management in the tourism sector. Therefore, due to the combined approach in the quality sector using grounded theory method and in-depth interviews with 12 experts (managers of tourism agencies and university professors who have degrees in tourism management, hotel management and tourism entrepreneurship).) Has explained a model for the development of talent management in the tourism sector. This model consists of six main themes: 1) causal conditions (structural factors, environmental factors and behavioral factors); 2) background conditions (organizational culture, organizational maturity, organizational learning, work environment conditions and organizational perspective); 3) Intervening conditions (organizational barriers and information and motivational barriers); 4) central category (talent management and development in the tourism sector); 5) Strategies (talent search, talent assignment, talent search and talent possession); 6) Consequences (individual, organizational and extra-organizational consequences). Based on the statistical results of the study, causal conditions with a coefficient of 28%, background conditions with a coefficient of 25% and intervening conditions of 19% were effective on the central category, respectively. The least influence on the central category is related to the interventionist conditions and the most influence is related to the causal conditions. Also, the impact of the central category on strategies is 37%, the impact of contextual conditions on strategies is 33% and the impact of intervening conditions on strategies is 16%, which has the greatest impact on the central category. The effect of strategies in the model on the outcomes was 61%.

Keywords: Talent Management, Development Tourism, Grounded Theory

Citation:

Rahimi Baghmalek, J., Karimi, K., & Amiri Makvandi, A. (2023). Explaining A Model For The Development Of Talent Management In The Tourism Sector Based On The Data Foundation Theory. *New Business Attitudes*, 4(2), 38-60.



تبیین مدلی برای توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری بر مبنای تئوری داده بنیاد

جهانبخش رحیمی باغملک^{۱*}، کیهانه کریمی^۲، امین امیری مکوندی^۳

*- استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گچساران، گچساران، ایران. (نویسنده مسئول). ایمیل: jahanbakhsh_rahimi@yahoo.com

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

۳- استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اندیمشک، اندیمشک، ایران

چکیده

مقاله حاضر با هدف تبیین مدلی برای توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری و بررسی چگونگی تأثیرگذاری عامل‌های مدل بر روی همدیگر و راهکارهای عملی در راستای توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری می‌باشد. از این رو با توجه به رویکرد ترکیبی در بخش کیفی با استفاده از روش نظریه داده بنیاد و مصاحبه عمیق با ۱۲ تن از خبرگان (مدیران آژانس‌های گردشگری و اساتید دانشگاه که دارای دارای مدرک تحصیلی مدیریت جهانگردی، مدیریت هتلداری و رشته کارآفرینی گردشگری می‌باشند)، به تبیین مدلی برای توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری پرداخته است. این الگو مشتمل بر شش تم اصلی: (۱) شرایط علی (عوامل ساختاری، عوامل محیطی و عوامل رفتاری)؛ (۲) شرایط زمینه‌ای (فرهنگ سازمانی، بلوغ سازمانی، یادگیری سازمانی، شرایط محیط کاری و چشم انداز سازمانی)؛ (۳) شرایط مداخله‌گر (موانع سازمانی و موانع اطلاعاتی و انگیزشی)؛ (۴) مقوله محوری (مدیریت و توسعه استعداد در بخش گردشگری)؛ (۵) راهبردها (استعداد یابی، استعداد گماری، استعداد خواهی و استعداد داری)؛ (۶) پیامدها (پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی) می‌باشد. سپس در گام دوم با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در میان ۳۰۰ نفر از مدیران و کارکنان آژانس‌های گردشگری مدل حاصله مورد برازش، اعتباریابی و آزمون قرار گرفت. در مرحله کمی براساس روش تحقیق همبستگی روابط میان متغیرهای مدل اولیه و ضرایب تأثیرگذاری هر کدام در تبیین مدلی برای توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری تعیین گردید. براساس نتایج آماری تحقیق به ترتیب شرایط علی با ضریب ۰/۲۸، شرایط زمینه‌ای با ضریب ۰/۲۵ و شرایط مداخله‌گر ۰/۱۹ بر مقوله محوری تأثیرگذار بودند. کمترین تأثیرگذاری بر مقوله محوری مربوط به شرایط مداخله‌گر و بیشترین تأثیرگذاری مربوط به شرایط علی است. همچنین میزان تأثیرگذاری مقوله محوری بر راهبردها ۰/۳۷، میزان تأثیرگذاری شرایط زمینه‌ای بر راهبردها ۰/۳۳ و میزان تأثیرگذاری شرایط مداخله‌گر بر راهبردها ۰/۱۶ می‌باشد که بیشترین تأثیر مربوط به مقوله محوری است. تأثیر راهبردها در مدل بر پیامدهای ۰/۶۱ بوده است.

کلیدواژه‌ها: توسعه مدیریت استعداد، بخش گردشگری، نظریه داده بنیاد

استناد:

رحیمی باغملک، جهانبخش، کریمی، کیهانه و امیری مکوندی، امین. (۱۴۰۲). تبیین مدلی برای توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری بر مبنای تئوری داده بنیاد. *دوماهنامه نگرش‌های نوین مدیریت بازرگانی*، ۴(۲)، ۳۸-۶۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۱۵

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۵/۰۱

دوماهنامه نگرش‌های نوین مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۲، دوره ۴، شماره ۲، پیاپی ۲۰

ناشر: دوماهنامه نگرش‌های نوین مدیریت بازرگانی

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسنده‌گان

<https://doi.org/JABM.3.2.15564.35125698412>



۱. مقدمه

امروزه از گردشگری به عنوان یکی از پرسودترین و کارآمدترین فعالیت‌های اقتصادی در سطح جهان یاد می‌گردد که سهم به‌سزایی در توسعه پایدار یک سرزمین، منطقه و جهان در ابعاد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی دارد (اسماعیل رابرتسون^۱، ۲۰۱۸). در بسیاری از کشورها، گردشگری نیروی اصلی پیشبرد و رشد اقتصادی به‌شمار می‌رود و به اندازه‌ای در رشد اقتصادی و اجتماعی کشورها اهمیت دارد که اقتصاددانان آن را «صادرات نامرئی» نامیده‌اند. در شرایطی که بین عرضه‌کنندگان محصولات گردشگری رقابت بسیاری بر سر جذب مسافران وجود دارد، شرکت‌هایی موفق خواهند بود که خود را از رقبا متمایز کنند و جایگاهی مطلوب و منحصر به‌فرد در ذهن مصرف‌کنندگان خود ایجاد کنند (نظری و همکاران، ۱۳۹۷). گردشگری به‌عنوان یک صنعت خدماتی در صورت ارائه خدمات باکیفیت می‌تواند اثر قابل‌ملاحظه‌ای در اقتصاد یک منطقه داشته باشد (یوسفی، ۱۳۹۷). از طرفی دیگر واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است، توسعه نیروی انسانی است، به طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸). زیرا، ارزشی که مهمانان و مشتریان برای یک کسب و کار در این صنعت قائل هستند، نتیجه تجربیات مستقیم آنان از اقدامات و فعالیت‌های کارکنان است و توان و مهارت کارکنان در پرداختن به کار احساسی، یکی از مهمترین عوامل در توسعه این دست تجربیات در مشتریان و مهمانان می‌باشد (گیسون^۲، ۲۰۱۷).

مدیریت استعداد در حقیقت به‌عنوان تعهد یک سازمان به استخدام، به‌کارگیری، حفظ و بهبود با استعدادترین و ماهرترین نیروهای کار موجود در سازمان و ایجاد زمینه توان تبدیل نیرو و استعداد بالقوه به بالفعل کارکنان در هر سطح سازمان است. که بهره‌مندی از آن موجب بهبود مدیریت هرچه بیشتر سرمایه‌های انسانی مستعد و تحول در سیستم عملکرد سازمان می‌گردد (داروئیان و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت استعداد اخیراً به‌عنوان یک مفهوم مورد بحث در بین تجار و دانشگاهیان و به‌عنوان یکی از اولویت‌های مدیریت مدرن همه شرکت‌ها، از جمله شرکت‌های فعال در زمینه گردشگری، تبدیل شده است. یک دلیل این واقعیت است که به دلیل شباهت‌های ناشی از جهانی‌سازی، شباهت‌های توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی، به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی از طریق شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای دشوار است. گردشگری یکی از مهمترین صنایع جهان و همچنین بزرگترین ارائه‌دهنده خدمات است. مهمترین نکته در تجارت گردشگری، برخورد صحیح با مشتریان است. بنابراین، موفقیت در تجارت در درجه اول به کیفیت و مهارت کارکنان بستگی دارد. حاملان سرمایه فکری کارمندان اصلی با هوش بالاتر از متوسط و مهارت‌های بهتر هستند، کسانی که به‌طور فعال دانش، مهارت و توانایی خود را توسعه می‌دهند. این کارکنان با ارزش‌ترین دارایی هستند که شرکت‌هایی که آنها را استخدام می‌کنند به اهداف تعیین شده خود می‌رسند (تومچیکووا^۳، ۲۰۲۰). در دوران مدرن، مهارت بسیار مهم و ضروری نیروی کار برای دستیابی به مهارت‌های خوب، توانایی‌های شناختی، دانش و پتانسیل لازم برای عملکرد مناسب استراتژی کسب و کار مناسب

1. Ishmael-Robertson

2. Gibson

3. Tomcikova

تر شده است. مدیریت استعداد استراتژی آموزشی برای کارمندان است که در یک بستر سازمانی تنظیم شده است. سازمان‌هایی که سازنده‌ترین کارمندان می‌توانند وظایف را با توجه به اراده و توانایی خود انتخاب و انتخاب کنند، برای سازمان‌ها سودمندتر و سازنده‌ترند. در شرایط نامساعد اقتصادی، شرکت‌ها در تلاشند هزینه‌های خود را کاهش دهند، بنابراین سیستم مدیریت استعداد وسیله‌ای برای بهینه‌سازی عملکرد هر کارمند است (کلیم^۱، ۲۰۱۹). بنابراین، با توجه به اهمیت توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری، لازم است تحقیقات گسترده‌تری انجام شود تا بتوان تبیین دقیق‌تری از توسعه بخش گردشگری با تاکید بر توسعه مدیریت استعداد داشت که این پژوهش سعی در تدوین نقشه راه برای توسعه مدیریت استعداد در گردشگری دارد و برای این مهم، از رویکرد تئوری داده‌بنیاد بهره برده است.

۲. مدیریت استعداد

مدیریت استعداد اصطلاحی است که برای اولین بار در یک مطالعه منتشر شده توسط چمبرز و دیگران برای شرکت مک کینزی در سال ۱۹۹۸ استفاده شده است. بر اساس کار چمبرز و دیگران، پس از آن محققان به نظر می‌رسید توافق نظر داشتند که ریشه‌های "جنگ برای استعداد" می‌تواند به تلاقی چهار عامل نسبت داده شود: ویژگی‌های جمعیت شناختی؛ جهانی‌سازی اقتصادها؛ تغییرات در ابعاد روانشناختی قرارداد اشتغال مدرن؛ و پیشرفت‌هایی در فناوری ارتباطات (گلین^۲، ۲۰۱۲).

در همان زمان، بسیاری از محققان و فعالان مشابه در مورد چالش‌های مدیریت استعداد با توجه به پیچیدگی مسائل مربوط به آن بحث کردند. به طور گسترده‌ای، مسائلی که عاملی در پیچیدگی مدیریت استعداد هستند پیاده‌سازی آن را دشوار می‌سازند. اولین مسئله‌ای که بحث‌های علمی فعالی را شامل می‌شود درباره خود این واژه و معنی و مفهومش است. بررسی ادبیات مدیریت استعداد بیانگر این واقعیت است که توافقی روی تعریف مدیریت استعداد وجود ندارد. لوئیس و هکمن به سه ایده تکراری در مورد مفهوم مدیریت استعداد پی بردند: اولین ایده، مدیریت استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌های معمولی بخش منابع انسانی تعریف می‌کند، ایده دوم در مورد مخزن‌های استعداد، و اطمینان از گردش کافی کارکنان در مشاغل سرتاسر سازمان است، و در نهایت، در دیدگاه سوم مدیریت استعداد و استعداد به عنوان یک کالا و منبع کلی است، که می‌تواند منجر به عملکرد بالایی مدیریت شود. ویلن، کالینز و دُئلن (۲۰۰۹) جریان چهارمی را به تفکر مدیریت استعداد اضافه کردند، که متمرکز بر شناسایی موقعیت‌های کلیدی است که می‌تواند مزیت رقابتی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. این امر حوزه مدیریت استعداد را به مزایای رقابتی سازمان متصل می‌کند. این عامل نشانه تفاوت این رویکرد از رویکردهای قبلی است، که در آن افراد نقطه کانونی هستند، با توجه به اینکه در حال حاضر موقعیت‌ها یا نقش‌های آنها، واحد تجزیه و تحلیل می‌شوند (کولینگر^۳ و همکاران، ۲۰۱۹).

1. Kaleem

2. Glenn

3. Collings

یکی از بزرگترین چالش‌های صنعت گردشگری و هتلداری، جذب و ماندگاری است. بخشی از این مسئله به خاطر ماهیت بسیار فشرده کاری این صنعت است، به ویژه در زمینه‌هایی است که انتظارات خدماتی مشتری بالا هستند. چرخش داوطلبانه کارکنان ممکن است تنها با رضایت شغلی آنها قابل توضیح نباشد. بخش زیادی از این چرخش بیشتر به عوامل سازمانی نسبت داده شده است. برای مثال، بریک و زیمرمن (۲۰۰۵) پی بردند که انتخاب بهتر، نه تنها رضایت شغلی کارکنان، بلکه تناسب بین افراد و سازمان‌ها را تضمین می‌کند که در نهایت نرخ چرخش را کاهش خواهد داد. در تعریف استعداد به عنوان تناسب بیان شده است، استعداد تعلق به سازمانی مناسب، در موقعیتی مناسب و در زمان مناسب است. بعلاوه در مفاهیم مدیریت استعداد به شناسایی افراد مستعد و مدیریت آنها و مدیریت موقعیت‌های محوری توجه شده است. این موضوع نشان دهنده اتخاذ این دیدگاه است که افراد محوری کلیدی در موقعیت‌های محوری قرار گیرند. بنابراین، اولین قدم در اجرای فرآیند مدیریت استعداد، شناسایی پست‌های کلیدی و شناسایی افراد مستعد و با توان بالقوه بالا (عملکرد بالا) و به طور کلی اولین قدم در مدیریت استعداد به دست آوردن درک قوی از نیروی کار داخلی است. سپس استراتژی مدیریت و کسب استعداد می‌تواند در برگیرنده اقداماتی از قبیل: تعریف چارچوب شایستگی مرتبط برای رشد سازمانی، ارزیابی عمیق استعداد بر مبنای چارچوب شایستگی (کارکنان موجود و جدید)، شناسایی موقعیت‌های پایه‌ای اصلی در استراتژی فعلی سازمانی و طبقه‌بندی آنها باشد (پریش و همکاران، ۱۳۹۷).

۳. سوال‌های پژوهش

- ۱- عوامل و ابعاد موثر بر نقش توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری کدامند؟
- ۲- زمینه و بسترهای لازم برای توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری کدام‌اند؟
- ۳- متغیرهای مداخله‌گر و میانجی در نقش توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری کدامند؟
- ۴- چه راهبردهایی جهت شناسایی نقش توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری وجود دارد؟
- ۵- چه پیامد و نتایجی باید از توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری به دست آید؟
- ۶- متغیرهای مؤثر بر نقش توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری بر یکدیگر چه تأثیری دارند؟

۴. پیشینه تحقیق

شاهی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ای با عنوان ارائه مدل بومی مدیریت استعداد در صنعت گردشگری با محوریت شناسایی شاخصه‌های رفتاری، در شرایط رقابتی عصر حاضر شناسایی و بهره‌برداری از خصایص رفتاری مناسب منابع انسانی در هر کسب و کار از مهمترین

اقدامات مدیریت استعداد به شمار می‌رود. هدف از این پژوهش ارائه مدل بومی مدیریت استعداد در صنعت گردشگری با محوریت شاخص‌های رفتاری است. روش پژوهش، از نوع آمیخته (کیفی - کمی) و رویکرد مطالعه توصیفی-اکتشافی است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسش‌نامه محقق ساخته است. جامعه آماری شامل شاغلین تاسیسات گردشگری استان‌های شمالی است که به صورت نمونه‌گیری خوشه‌بندی مرحله‌ای تعیین شدند. اعتبار سنجی شاخص‌ها از دیدگاه خبرگان و با کاربرد تکنیک لاوشه و پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و مورد تایید قرار گرفت. تحلیل عاملی برای روایی پرسشنامه استفاده شد. داده‌ها و فرضیه‌های پژوهش توسط مدل‌سازی معادلات ساختاری توسط نرم افزارهای آموس، لیزرل، اس.پی.اس. تحلیل گردید. روابط متغیرها با استفاده از روش معادلات ساختاری آزمون و در نهایت مدل نهایی تحقیق ترسیم شده است. نتایج تاثیر مولفه‌های هشتگانه بر مدیریت استعداد را مورد تایید قرار داده و در این میان مولفه عامل قابلیت انگیزش - پرورش دارای بیشترین تاثیر و عامل توانایی تعاملی - اطلاعاتی دارای کمترین تاثیر بود. انتظار می‌رود مولفه‌های شناسایی شده و مدل استنتاجی ارائه شده نقشه راهی برای دستیابی به برتری رقابتی در حوزه گردشگری ترسیم نموده باشد.

یزدانی و همکاران (۱۳۹۹) به بررسی الگوهای مدیریت استعداد به منظور ارائه درس‌هایی برای نظام منابع انسانی ایران پرداخته‌اند. یافته‌های تحقیق نشان داد که الگوها را می‌توان برحسب تاکید مولفه‌ها به سه گروه کلی فردگرا، سازمان‌گرا و محیط‌گرا تقسیم کرد. هم‌چنین یافته‌ها نشانگر عدم توجه طراحان الگوها به نقش مولفه‌های فرهنگی در مدیریت استعداد است. رزقی شیرسوار و همکاران (۱۳۹۹) به ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز پرداخته‌اند. نتایج حاصل از اجرای آزمون ساختاری و مدل نهایی مدیریت استعداد در مدارس شهر شیراز نشان می‌دهد در مجموع ضرایب مسیر مربوط به مولفه جذب استعداد دارای بالاترین ضریب مسیر و در جایگاه دوم مولفه ارتقاء استعداد و در جایگاه سوم ارزیابی و کشف استعداد و در جایگاه چهارم نیز مولفه حفظ استعداد و در نهایت در جایگاه پنجم مولفه آموزش قرار دارد. باقری مقدم و احمدی (۱۳۹۹) به شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر توسعه رهبران جدید در مدارس دوره متوسطه شهر اردبیل به روش پژوهش آمیخته پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل موثر بر توسعه رهبران جدید در سازمان شامل عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، رضایت از سرپرست، پویایی سازمان، شرایط محیط کاری، همکاران، وجهه و برند سازمان، فرصت رشد، بها دادن به استعدادها، تناسب شغل و شاغل) و عوامل شغلی موثر (شامل تناسب شغل و شاغل، چالشی بودن شغل، اهمیت شغلی، استرس شغلی) می‌باشد. همچنین یافته‌های دیگر پژوهش نشان داد که همه عوامل به جزء عامل استرس شغلی، اهمیت شغلی و چالشی بودن شغل تاثیر معناداری بر توسعه رهبران جدید در سازمان داشته‌اند.

گاثر و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان تاثیر تحول دیجیتال بر مدیریت استعداد، نتایج به درک بهتر تأثیر تحول دیجیتال بر مدیریت، جذب و حفظ استعداد کمک می‌کند. مطالعات متعددی که در سال‌های اخیر در مورد مدیریت استعداد انجام شده است، نشان می‌دهد که جامعه علمی با توجه به نقش افراد در سازمان‌ها، به‌ویژه در محیط دیجیتالی که امروزه شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند، علاقه زیادی دارد. اگر چیزی مشخصه منابع انسانی در عصر دیجیتال باشد، توانایی تبدیل داده‌ها به دانش ارزشمند است (بونداروک و بروستر، ۲۰۱۶). هزینه‌های مستقیم زیادی در چرخش استعدادها وجود دارد، مانند استخدام و آموزش افراد جدید. با این حال، این هم‌چنین هزینه‌های پنهانی مانند بهره‌وری از دست رفته، منحنی یادگیری یا تأثیر منفی بر شهرت کارفرما دارد.

کالیانان و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله ای با عنوان توسعه استعداد فراگیر به عنوان یک رویکرد کلیدی مدیریت استعداد: مروری بر ادبیات سیستماتیک، در طول دهه‌های گذشته، سازمان‌ها به دلیل رقابت در بازار و کمبود استعداد، در حفظ کارکنان خوب با چالش‌هایی مواجه بوده‌اند که در نتیجه رهبران را مجبور به بهبود استراتژی‌های منابع انسانی خود کرده‌اند. سازمان‌ها اغلب به جای پرورش استعدادها به طور فراگیر، منشا توسعه استعدادهای انحصاری می‌شوند. انحصاری به تمایل سازمان‌ها به استخدام استعدادهای برتر در خارج از سازمانشان در مواقعی که نیازها وجود دارد، اشاره دارد، یا اگر مجبور باشند به دنبال نامزدهای درون سازمانی بگردند، تنها کسانی که به عنوان مجری در مجموعه نخبگانشان شناسایی می‌شوند، انتخاب می‌شوند. ادبیات نشان می‌دهد که توسعه استعداد فراگیر (یعنی توسعه شغلی از طریق آموزش برای همه کارکنان بدون توجه به عملکرد فردی) می‌تواند مکمل مدیریت برای حفظ کارکنان باشد.

علی و همکاران (۲۰۲۳) در مقاله ای با عنوان نقش رهبری بدون مداخله در مدیریت استعداد: شواهدی از صنعت داروسازی بنگلادش، این مطالعه تأثیر رهبری آزاد بر جذب، حفظ، مشارکت و توسعه استعدادها را بررسی کرد. نتایج نشان داد که رهبری آزادانه نه یک رویکرد رهبری غایب است و نه همیشه مورد علاقه پیروان است. این مطالعه از تأثیر مثبت رهبری آزاد بر استراتژی‌های TM حمایت می‌کند. با این حال، این یافته‌ها با اکثر تحقیقات قبلی در مورد پیامدهای رهبری آزادانه در تضاد است. شرکت کنندگان در مطالعه اکثراً کارگران تحصیل کرده نسل جدید با ذهنیت‌ها و ارزش‌های جدید مانند آزادی و فرهنگ کار مشارکتی بودند. از این رو، این مطالعه نتیجه می‌گیرد که به کارگیری صحیح این رویکرد می‌تواند نتایج مثبتی را به همراه داشته باشد و رهبران می‌توانند از طریق افزایش آزادی و استقلال، پیروان خود را بیشتر پرورش دهند. با این حال، ادراک پیروان در تصمیم‌گیری درباره اثربخشی رویکرد رهبری ضروری است، و ممکن است رهبری آزاد در نظر گرفته شود.

کینگ و همکاران (۲۰۲۱) تجسم مجدد جذب و حفظ استعدادهای مدیریت مهمان نوازی - دیدگاه هویت چند سطحی، این مقاله از طریق دریچه مهمان‌نوازی، صنعتی با مشکلات حفظ مزمن، به دنبال تحریک بازتاب در مورد صنایع کارگر فشرده و چگونگی بازیابی واکنش‌های آنها به محیط در حال تحول بازار کار در هنگام جذب و حفظ استعدادهای مدیریتی است. با تکیه بر اقتصاد هویت، که به موجب آن سودمندی هویت کارکنان یک انگیزه مهم در تصمیم‌گیری شغلی است، ضرورت دیدگاه چندسطحی شکل‌گیری هویت مطرح می‌شود. با فرض اینکه هویت کاری کارکنان توسط عوامل سطح فردی (خرد)، سازمانی (مزو) و حرفه‌ای (کلان) مشخص می‌شود، این دیدگاه نقش مهمی را که سهامداران سطح کلان در شکل‌گیری هویت کارکنان، به ویژه در صنعت مهمان‌نوازی ایفا می‌کنند، روشن می‌کند. علاوه بر این، بر ارتباط سطوح در شکل‌دهی هویت و تصمیمات شغلی یک کارمند تأکید می‌کند. از طریق یک سری سؤالات پژوهشی، یک خط تحقیق به منظور پرداختن به چالش‌های جذب و حفظ استعدادهای مدیریتی از دیدگاه شکل‌گیری هویت جامع بیان می‌شود.

یونیتی^۱ و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر مشارکت کارکنان به عنوان میانجی بر رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی پرداخته اند. دلیل انجام این تحقیق این است که اکثر مطالعات رابطه بین مدیریت استعداد را مستقیماً بر عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار داده اند و مشارکت کارکنان به عنوان میانجی را در بر نگرفته اند. ماماها به عنوان نمونه انتخاب شدند زیرا استعدادهای آنها می تواند توانایی حرفه ای ماماها را در انجام وظایف خود افزایش دهد و نجات مادران و کودکان در هنگام زایمان را افزایش دهد. وارلاس و آپوستولوپولوس^۲ (۲۰۲۰) به کاوش در اجرای رویکردهای مدیریت استعداد در مشاغل گردشگری و مهمان نوازی یونان در زمان بحران های اقتصادی پرداخته اند، نتایج نشان می دهد که درصد قابل توجهی از شرکت کنندگان برخی از روش های مدیریت استعداد استراتژیک و برخی از استراتژی ها را به طور کلی درک می کنند و از آنها استفاده می کنند، اما فقدان یک استراتژی مشخص برای مدیریت فضای آشفته ناشی از یک بحران اقتصادی وجود دارد. با این حال، درصد زیادی از مشاغل کوچک گردشگری از رویکردهای مدیریت استعداد استراتژیک کاملاً بی اطلاع هستند و دانش آنها از اجرای یک استراتژی در طول یک بحران اقتصادی محدود است. پیامدهای عملی این تحقیق می تواند به عنوان یک رهنمون در پیامدهای اقتصادی ناشی از همه گیری COVID-19 عمل کند. موهانا^۳ و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر مدیریت استعدادها بر عملکرد شغلی کارکنان در بخش فناوری اطلاعات شهر چنای پرداخته اند و مدلی از تأثیر عوامل تعیین کننده مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان ارائه می دهند. نتایج نشان داد که حفظ استعداد، رهبری و پاداش ها بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیر بسزایی دارد. بنابراین، شرکت های فناوری اطلاعات می توانند با تمرکز بر عوامل فوق عملکرد شغلی کارکنان را بهبود بخشند. این اراده به بهبود بهره وری در سازمان کمک می کند. تیز و شولتز^۴ (۲۰۲۰) به بررسی مدیریت استعدادها از دیدگاه کیفی پرداخته اند. موضوعات مدیریت استعداد شناسایی شده عبارتند از: انزوای جغرافیایی برخی از مناطق عملیاتی. همسویی با استراتژی سازمانی؛ مشارکت همه جانبه ذینفعان؛ ترکیبی از شیوه های مدیریت استعداد فراگیر و انحصاری؛ محدود مهارت های کمیاب استخر استعدادها؛ بکارگیری استعدادهای تعیین شده در تحقق اهداف حقوق صاحبان مشاغل؛ تأکید جداگانه بر استخدام و گزینش؛ جابجایی و تحرک کم پرسنل؛ فقدان فرصت های پیشرفت شغلی؛ و عدم تناسب کافی توسعه یادگیری با شایستگی و یا نیازهای مهارت ها. مفاهیم این یافته ها این است که نادیده گرفتن مدیریت استعداد می تواند برای اجرای موفق مضر باشد.

۵. روش شناسی تحقیق

طرح مطالعه حاضر از نوع روش ترکیبی متوالی-اکتشافی است. به این معنا که در ابتدا رهیافت کیفی و سپس رهیافت کمی مورد استفاده قرار گرفته است. بر این اساس در تحقیق حاضر محقق ابتدا با به کارگیری رویکرد استقرایی به سمت خلق نظریه حرکت کرده و سپس با رویکرد قیاسی به سنجش نظریه تبیین شده پرداخته است.

۵-۱. جامعه آماری و انتخاب نمونه

1. Yuniati

2. Varelas and Apostolopoulos

3. Mohana

4. Theys & Schultz

جامعه آماری این تحقیق شامل دو بخش کیفی و کمی است. در بخش کیفی، جامعه آماری تحقیق شامل کلیه خبرگان علمی آشنا به موضوع و به‌طور اخص خبرگان شامل اساتید و صاحب‌نظران و پژوهشگران حوزه مدیریت و گردشگری (مدیران آژانس‌های گردشگری و اساتید دانشگاه) هستند. جامعه آماری بخش کمی، شامل خبرگان اجرایی یا تجربی است و منظور از این خبرگان کلیه مدیران و کارکنان آژانس‌های گردشگری است. به‌منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند و جهت تعیین کفایت نمونه‌گیری از معیار اشباع نظری استفاده شد. نمونه تحقیق در بخش کیفی شامل اساتید و صاحب‌نظران و پژوهشگران حوزه مدیریت و گردشگری بودند که دارای ویژگی‌هایی نظیر تجربه، تناسب رشته تحصیلی، حداقل مدرک دکتری، اشتغال به تدریس در دانشگاه، سابقه پژوهشی و تألیفی در این زمینه بودند. نمونه انتخابی شامل ۱۲ نفر از خبرگان آشنا به مباحث مدیریت استعداد در حوزه گردشگری می‌باشد. در بخش کمی جامعه تحقیق شامل مدیران و کارکنان آژانس‌های گردشگری تعیین شد. در بخش کمی با توجه به حجم جامعه، حجم نمونه از طریق فرمول کوکران و در سطح خطای ۵٪ تعیین شد. جهت نمونه‌گیری در تحقیق حاضر از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است. به‌گونه‌ای که پس از استخراج لیست آژانس‌های گردشگری، به‌صورت تصادفی ساده آژانس‌ها انتخاب و از کارکنان و مدیران آن‌ها خواسته شد تا پرسشنامه را پاسخ دهند. این روند تا رسیدن به تعداد نمونه ۳۰۰ نفر ادامه یافت.

۲-۵. ابزار گردآوری اطلاعات

در تحقیق حاضر در بخش کیفی از ابزار از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق به‌صورت چهره به چهره استفاده شده است. در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. پرسشنامه نهائی در دو بخش اطلاعات توصیفی پاسخگویان و سؤالات اصلی با گزینه پنج‌جوابی طیف لیکرت تنظیم و اختیار نمونه آماری قرار گرفت.

۳-۵. روایی و پایایی ابزار تحقیق

در پژوهش‌های کیفی روایی به این پرسش پاسخ می‌دهد که آیا روش‌ها و فنون به کار گرفته شده در پژوهش باهم مرتبط‌اند و آنچه برایش طراحی شده‌اند را به‌خوبی ارزیابی می‌کنند یا خیر. در پژوهش حاضر جهت افزایش میزان اعتبار پذیری تلاش شد تا پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و در صورت امکان مصاحبه مکتوب برای مصاحبه‌شونده ارسال شده و تأیید ایشان در این باره اخذ شود. علاوه بر این مدل مفهومی نهایی مستخرج از تحلیل مصاحبه‌ها برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد تا ایشان مدل را از نظر تطابق با واقعیت مورد تأیید قرار دهند.

در بخش کمی و جهت سنجش روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شده است. برای سنجش روایی محتوایی، پرسشنامه تحقیق در اختیار تعداد پنج نفر خبره و اساتید دانشگاهی قرار گرفت و ایشان روایی تحقیق را مورد تأیید قرار دادند. برای سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفتیم همچنین در خصوص پایایی ابزار پژوهش، برای سنجش پایایی و همسانی درونی پرسشنامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. در این تحقیق در قالب یک پیش‌آزمون پرسشنامه بین نمونه‌ای ۳۰ نفر توزیع و ضریب آلفای کرونباخ آن‌ها به‌صورت زیر محاسبه شد. ضرایب آلفای کرونباخ مساوی یا بالاتر از $\alpha = 0/7$ بیانگر پایایی مناسب ابزار اندازه‌گیری است. بر این اساس نتایج حاصل از آلفای کرونباخ نشان از پایایی بالای پرسشنامه تحقیق دارد.

۴-۵. روش‌ها و ابزار تجزیه و تحلیل داده‌ها

در پژوهش حاضر جهت تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون با استفاده از نرم‌افزار MAXQD استفاده شده است. در این تحقیق در بخش کمی و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی روایی سازه‌ها و به منظور آزمون روابط میان متغیرها از آزمون معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS استفاده گردیده است.

۶. یافته‌های تحقیق:

در این مرحله در بخش کیفی به گزارش و توصیف فرآیند گردآوری، طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه پرداخته شده است و در بخش کمی داده‌های حاصل از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه از نمونه آماری تحقیق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

۱-۶. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

در این بخش مراحل طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات در سه مرحله کدگذاری باز، انتخابی و محوری به تفصیل تشریح شده است. سپس هر یک از تم‌های فرعی اصلی تحقیق با ارائه مستندات از متن مصاحبه‌ها تشریح شده است.

۱-۱-۶. گام اول: کدگذاری باز

در این مرحله پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدگذاری باز صورت پذیرفت و اقدام به برجسته‌سازی جملات مهم از متن مصاحبه‌ها و ایجاد کدهای اولیه شد.

۲-۱-۶. گام دوم: کدگذاری انتخابی

بعد از شناسایی کدهای اولیه، کدهایی که شبیه یکدیگر بودند و در قالب کدهای ثانویه نام‌گذاری شدند. همچنین کدهای ثانویه مشابه در قالب تم‌های فرعی طبقه‌بندی شدند.

۳-۱-۶. گام سوم: کدگذاری نظری

کدهای نظری، چگونگی ارتباط ممکن میان کدهای حقیقی را مفهوم‌سازی می‌کنند. در واقع، کدهای نظری، الگویی را از چگونگی ارتباط ممکن میان مقولات حاصل از تلفیق کدها و مفاهیم، حول مقوله محوری ارائه می‌دهند. در ادامه تم‌های اصلی، فرعی و کدهای باز شناسایی شده در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. تم‌های اصلی و فرعی و کدهای اولیه

تم اصلی	تم فرعی	کدهای اولیه
عوامل ساختاری	شرایط استخدامی	معرفی امکانات و ضوابط شغلی به افراد دارای شرایط احراز؛ برگزاری دوره‌های تخصصی و عمومی بدو خدمت، متناسب با شغل؛ تدوین شرح وظایف شغلی؛ انتخاب بر مبنای شایستگی؛ رویه‌های انتخاب کارکنان
	جایگاه نیروی انسانی	به رسمیت شناختن و ارتقای افراد مستعد؛ تقویت احساس ارزشمندی کارکنان مستعد

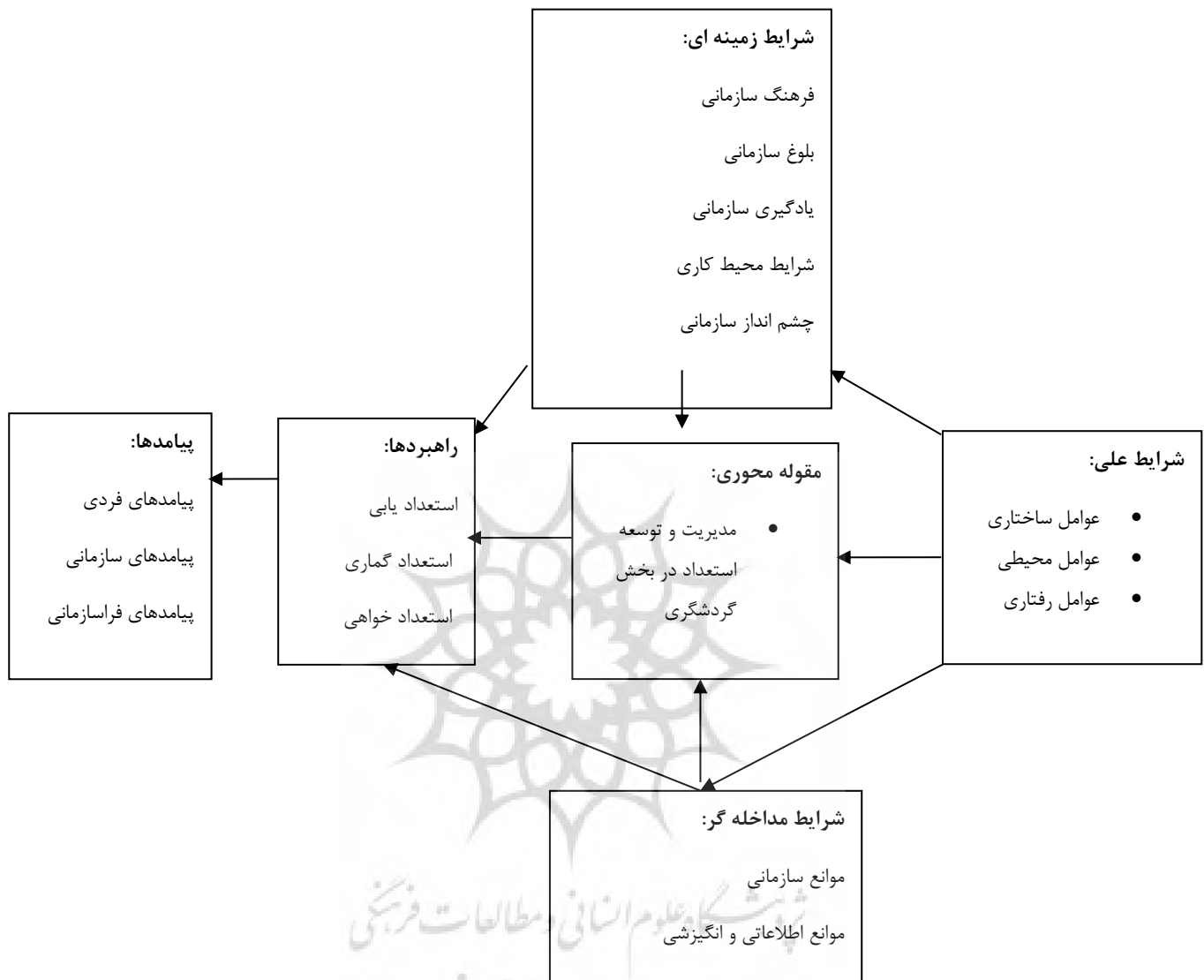
شرایط علی	زیرساخت های علمی، الکترونیک و فناوری	تدارک عوامل زیرساختی نظیر محیط فیزیکی و فناوری؛ وجود امکانات و تجهیزات مناسب؛ توسعه زیرساخت های الکترونیک در شناسایی افراد مستعد؛ الزام برای به روز کردن دانش شغلی
	ثبات در ساختار و فرآیندهای سازمان	داشتن برنامه ریزی؛ داشتن ساختارهای منعطف؛ معیوب نبودن فرایندهای سازمانی
عوامل محیطی	شرایط اقتصادی و سیاسی جامعه	تورم و عدم ثبات اقتصادی جامعه؛ سطح پایین دستمزد؛ فرار مغزها؛ مهاجرت نخبگان
عوامل رفتاری	پذیرش و حمایت مدیران	میزان ارزش سازمان و مدیران به رفاه؛ آسایش و امنیت استعدادها؛ رفتارهای عادلانه؛ پاداش های سازمانی عادلانه؛ نقش مدیران سازمان در کشف و پرورش استعدادها
	ویژگی مدیران و کارکنان	تلاشگر و خستگی ناپذیر، توانایی کار در شرایط سخت و بحرانی؛ حضور منظم در محل کار؛ مسئولیت پذیر و پاسخگو؛ توانایی هدایت و رهبری
شرایط زمینه ای	سبک رهبری و مدیریت	سازگاری کارمند با سیستم، تعامل مدیر با کارکنان، رهبری تحول آفرین، توجه مدیر به تربیت سازمانی افراد، دریافت بازخورد در بیان مشکلات، آزادی بیان و عدم بروز مشکل برای فرد در بیان مشکلات؛ لزوم داشتن علم ارتباطات و روانشناسی برای مدیران؛ اطلاع مدیریت از مشکلات شخصی پرسنل
	فرهنگ سازمانی	پایه سازی فرهنگ مدیریت استعداد
بلوغ سازمانی	بلوغ سازمانی مناسب در سیستم جامع منابع انسانی	کاهش فاصله رئیس و مرئوس؛ فرهنگ کار تیمی؛ فرهنگ خلاقیت و نوآوری؛ فرهنگ هم افزایی درون سازمان
	تدوین شایستگی های مشاغل	رسیدن به بلوغ سازمانی مناسب؛ وجود سامانه مدیریت استعداد، سیستم مدیریت عملکرد، وجود مرکز ارزیابی (تجهیز مرکز ارزیابی)
یادگیری سازمانی	فرصت های توسعه و یادگیری	شناسایی شایستگی های مورد نیاز مشاغل سازمان؛ شناسایی مشاغل کلیدی
	محیط کار مناسب از نظر فیزیکی	به روز کردن دانش کارکنان (دانش محورشدن مشاغل)؛ شناسایی پتانسیل و نیازهای مرتبط با فرآیند سازمان؛ به اشتراک گذاری دانش؛ یادگیری مستمر
شرایط محیط کاری	محیط روانی و اجتماعی	جذابیت محیط فیزیکی کار؛ امکانات فیزیکی محیط کار؛ محیط کار ایمن و تمیز؛ محیط کار چالش انگیز و محیط کار آرام و شاد؛ آراستگی و منظم بودن ابزار کار
	محیط روانی و اجتماعی	احساس شادابی و لذت از با هم بودن و در کنار هم کار کردن؛ وجود اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران که این مهم برپایه عمل استوار باشد؛ راستی و درستی ملاک اساسی باشد؛ محیط برتر و مناسب کاری شرایطی را فراهم می کند که کلیه کارکنان به کاری که انجام می دهند احساس غرور و افتخار کنند
چشم انداز سازمانی	جهت گیری آتی سازمان	آینده گرایی مدیر؛ پرورش مدیران آینده؛ تقویت جایگاه سازمان؛ تأمین نیروهای مورد نیاز
شرایط مداخله گر	موانع توسعه استعداد	سبک مدیریتی نامناسب (کافی نبودن حمایت مدیریت)؛ فرهنگ سازمانی نامطلوب؛ فقدان مشارکت؛ ناعادلانه بودن نظام تشویق و پاداش (نبود سیستم جبران خدمات مشخص)؛ فقدان نظام ارزشیابی عملکرد، شناسایی نیروی مستعد

			موانع اطلاعاتی و انگیزشی	تمایل و انگیزه پایین و ناکافی در افراد نسبت به روش توسعه استعداد؛ کافی نبودن مشارکت و مسئولیت پذیری افراد در اجرای توسعه استعداد؛ تمایل نداشتن نیروی مستعد به هدایت و آموزش افراد؛ توجه و آگاه نبودن افراد نسبت به توسعه استعداد
مقوله محوری	مدیریت و توسعه استعداد در بخش گردشگری	نیازسنجی استعداد	شناخت نیازهای استعدادی؛ هدفگذاری استعدادی متناسب با نیاز سازمان	
		کشف استعداد	کشف استعدادهای افراد؛ تعاملات سازمانی و شناسایی افراد مستعد؛ شناسایی افراد مستعد به طور عادلانه و بر مبنای شایستگی؛ بررسی سوابق علمی و عملی متقاضیان شغل	
		جذب و انتخاب استعداد	وجود بانک اطلاعاتی از افراد شایسته و مستعد برای ارتقا؛ توجه به سوابق علمی و اجرایی در انتخاب افراد؛ انجام آزمون، مصاحبه علمی- تخصصی و... برای انتخاب افراد	
		ارزیابی استعداد	وجود فرآیند مدون اندازه گیری استعدادهای استفاده از فنون و ابزارهای مناسب برای جمع آوری اطلاعات مربوط به توانایی های افراد؛ وجود نظام ارزیابی قوی و مناسب برای ارزیابی کارکنان از طرف مدیران	
		آموزش استعداد	برگزاری کلاس های آموزشی به منظور ارتقای توانایی های کارکنان؛ آموزش به کارکنان براساس نیاز نقش های موجود در سازمان	
		توسعه استعداد	فراهم کردن برنامه توسعه فردی و سازمانی با در نظر گرفتن مسیر ارتقای شغلی؛ تدوین برنامه توسعه شغلی مناسب و مدون برای افراد با لحاظ کردن شایستگی کارکنان؛ برقراری جلسات منظم با کارکنان برای برنامه ریزی و توسعه مسیر شغلی	
راهبردها	استعدادیابی	شناسایی استعدادهای از درون سازمان	نظر مدیران بالادست؛ کلینیک مدیریت (کانون های ارزیابی)؛ بوروکراسی در شناسایی استعدادهای کارایی نظام ارزیابی عملکرد در شناسایی استعدادهای	
		شناسایی استعدادهای از بیرون سازمان	فارغ التحصیلان برتر دانشگاه ها؛ شمول قانون به کارگیری نخبگان	
استعداد گماری	برقراری تناسب شغل و شاغل	بسترسازی کاری	سازگاری بین دانش استعدادهای و کار؛ سازگاری بین سطح تحصیلات و وظایف شغلی؛ سازگاری بین جنسیت و شغل؛ تناسب بین توانایی ها و دانش فردی با وظایف شغلی	
		برنامه ریزی استعدادی	فراهم کردن شرایط بروز استعداد؛ فراهم کردن شرایط کار علمی	
استعداد خواهی	مسیر پیشرفت شغلی منعطف	برنامه ریزی استعدادی	برنامه ریزی برای جلوگیری از خروج نیروهای مستعد؛ پیش بینی شکاف های مهارتی؛ توجه به اهداف راهبردی سازمان	
		جانشین پروری	فراهم کردن امکان بروز خلاقیت توسط نیروی مستعد؛ توانایی نیروهای مستعد در رشد و توسعه خود؛ انعطاف پذیری در ارتقا و انتصاب	
		تشکیل کمیته ها و تیم های کاری	بکارگیری جانشین پروری در تخصیص نیروهای مستعد؛ حمایت و تشویق مدیران ارشد در پیاده سازی و اجرای برنامه جانشین پروری	
		تشکیل کمیته ها و تیم های کاری	تشکیل کمیته ها و تیم های کاری؛ تخصیص نیروهای مستعد در پروژه های کاری	

	استعداد داری	نگهداشت نیروی مستعد	ایجاد امنیت شغلی برای نیروی مستعد؛ فراهم کردن امکانات برای نیروی با استعداد؛ حفظ و نگهداشت نیروی مستعد		
		سبک مطلوب مدیریت	برخورد محترمانه مدیران با استعدادها؛ حمایت کاری و عاطفی مدیر		
		استقلال کاری	آزادی عمل و اختیار بیش تر در انجام وظایف شغلی؛ کنترل بر زندگی حرفه ای خود؛ کنترل بیشتر بر کار		
		محیط یادگیری	فراهم کردن محیط یادگیری		
		جبران خدمات	پاداش مالی، حقوق و مزایا		
پیامدها	پیامدهای فردی	افزایش بهره وری کارکنان	افزایش بهره وری و بازدهی کارکنان		
		افزایش رضایت کارکنان	افزایش رضایت کارکنان		
پیامدهای سازمانی	پیامدهای سازمانی مستعد	حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد	ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان؛ اطمینان از برقراری جبران خدمات عادلانه؛ نگهداری متخصصین کلیدی؛ تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا		
		تعهد سازمانی	افزایش تعهد سازمانی		
		تقویت برند	ارتقای برند سازمان		
		کاهش هزینه نیروی انسانی	کاهش هزینه های جذب نیرو		
		افزایش سود سازمان	صرفه جویی هزینه افزایش سود سازمان		
		اثربخشی سازمانی	افزایش عملکرد کارکنان و سازمان؛ افزایش بهره وری سازمان؛ دستیابی به اهداف سازمان		
		پیامدهای فراسازمانی	رشد و توسعه اقتصادی	رشد و توسعه اقتصادی	بهبود وضعیت صنعت گردشگری و تأثیر آن بر سایر صنایع؛ ایجاد اشتغال؛ رونق و شکوفایی
				انسجام اجتماعی	ثبات سیاسی؛ ارتقای مسئولیت های اجتماعی

۶-۱-۴- تبیین مدل توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری

مدل پارادایمی این تحقیق بر اساس الگوی پارادایمی استراوس و کوربین مطابق با شکل (۱) طراحی گردید. در این مدل، شرایط علی، عوامل الزام آور مدیریت استعداد نشان داده می شود. با وجود این عوامل و شرایط، مدل توسعه مدیریت استعداد طراحی گردید. شرایط زمینه ای، بسترساز توسعه مدیریت استعداد است. شرایطی که برای موفقیت بهتر در اجرای این فرآیند باید بیشتر مدنظر قرار گیرند. شرایط مداخله گر بر توسعه مدیریت استعداد تأثیر مثبت و یا منفی داشته و می توانند توسعه مدیریت استعداد را مختل و یا تسهیل و همچنین تسریع نمایند. در این فرآیند اصلی ترین عامل در ایجاد فرآیند مدیریت و توسعه استعداد به عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شده است. عامل راهبردی مدل، راهبردهای استعداد یابی، استعداد گماری، استعداد خواهی و استعداد داری در نظر گرفته شده است و در بعد پیامدها، نتایج مورد انتظار از پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی مدنظر قرار گرفت. پیامدهایی که تجلی آن ها به معنی ظهور پدیده توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری می باشد.



شکل (۱). مدل پارادایمی تحقیق

۲-۶. تجزیه و تحلیل بخش کمی

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، آمار تحلیلی به دو صورت آمار توصیفی و استنباطی مطرح می‌گردد.

۱-۲-۶. آمارهای توصیفی

آمارهای جمعیت شناختی مرتبط با این پژوهش به اختصار در جدول ۲، نشان داده شده است:

جدول ۲. متغیرهای جمعیت شناختی

متغیرهای جمعیت شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۵۵.۷
	مرد	۴۴.۳
سن	تا ۳۰ سال	۶.۷
	از ۳۱ تا ۴۰ سال	۲۷.۳
	از ۴۱ تا ۵۰	۴۵
	۵۰ به بالاتر	۲۱
سطح تحصیلات	دیپلم	۸.۳
	فوق دیپلم	۱۷
	کارشناسی	۳۳.۳
	کارشناسی ارشد	۴۰
	دکتری	۱.۳

۳-۶. آمار استنباطی

آمار استنباطی هنگامی موضوعیت پیدا می‌کند که نمونه‌گیری وجود داشته باشد. پس از بررسی آمار توصیفی در ادامه با استفاده از آمار استنباطی و جهت تبیین روابط میان مدل از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

۱-۳-۶. آزمون فرضیات تحقیق

قبل از بررسی فرضیات تحقیق شاخص‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری بررسی شده و در ادامه آزمون هر یک از فرضیات تحقیق ارائه شده است.

۲-۳-۶. پایایی و روایی شاخص‌ها

قبل از بررسی روابط مدل شاخص‌های پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری بررسی شده و در ادامه آزمون هر یک از روابط تحقیق ارائه شده است. در ادامه شاخص پایایی ترکیبی و روایی همگرا ارائه شده است. برای سنجش روایی سازه نیز مدل اندازه‌گیری و بارهای عاملی در ادامه ارائه شده‌اند.

۱-۲-۳-۶. پایایی ترکیبی

ضریب پایایی ترکیبی یکی از شاخص‌های سنجش اعتبار مدل است. مقادیر بالای ۰/۶ نشان‌دهنده وجود پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری است. لذا با توجه به خروجی‌های نرم‌افزار کلیه سازه‌های اندازه‌گیری از پایایی مناسبی برخوردار هستند.

۲-۲-۳-۶. روایی همگرا

معیار AVE^۱ نشان‌دهنده همبستگی بین هر سازه با شاخص‌های خود است که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. AVE از میانگین حسابی مربع ضرایب بارهای عاملی شاخص‌های مربوط به هر متغیر به دست می‌آید. مقدار AVE بالای ۰/۵ نشان‌دهنده روایی همگرایی قابل قبول است. طبق داده‌های جدول AVE، برای سازه‌های مدل پژوهش مقادیر AVE به‌اندازه کافی روایی همگرا سنجه‌ها را تأیید می‌کنند.

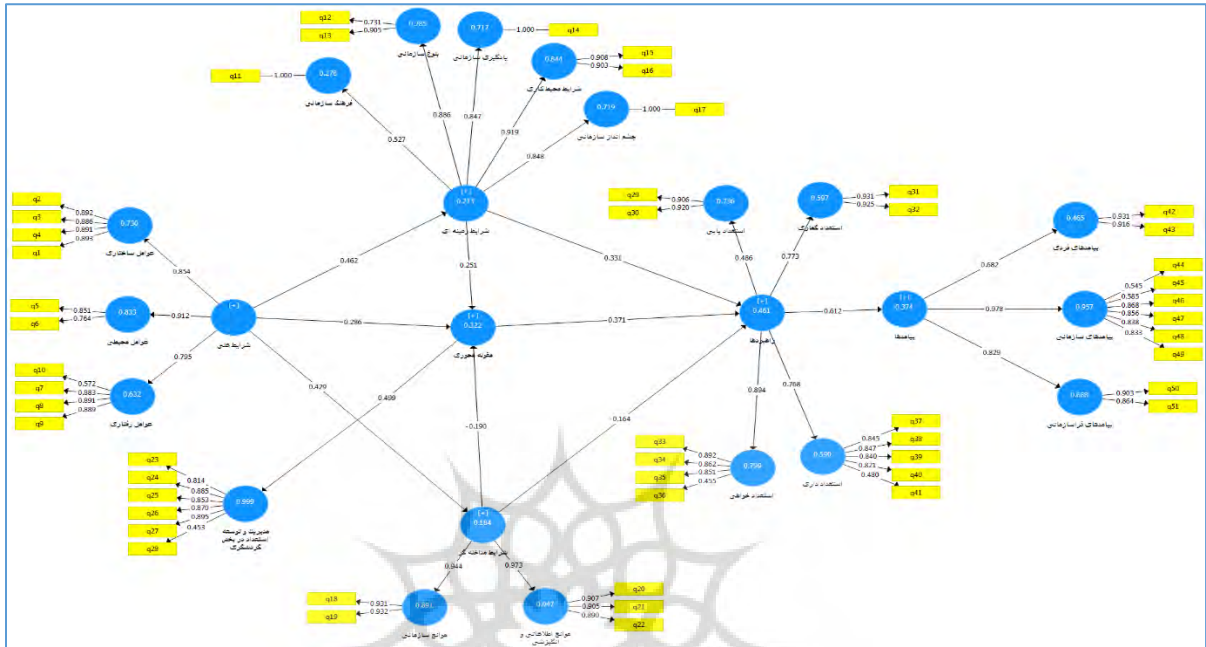
جدول (۳). شاخص روایی همگرا (AVE) و پایایی ترکیبی (CR)

متغیر	AVE	CR
راهبردها	۰/۵۹۴	۰/۸۹۲
شرایط زمینه‌ای	۰/۵۹۲	۰/۹۰۸
شرایط علی	۰/۵۰۹	۰/۹۱۱
شرایط مداخله‌گر	۰/۷۷۰	۰/۹۴۴
مقوله محوری	۰/۶۴۰	۰/۹۱۰
پیامدها	۰/۵۲۲	۰/۹۱۵

۴-۶. آزمون مدل مفهومی پژوهش

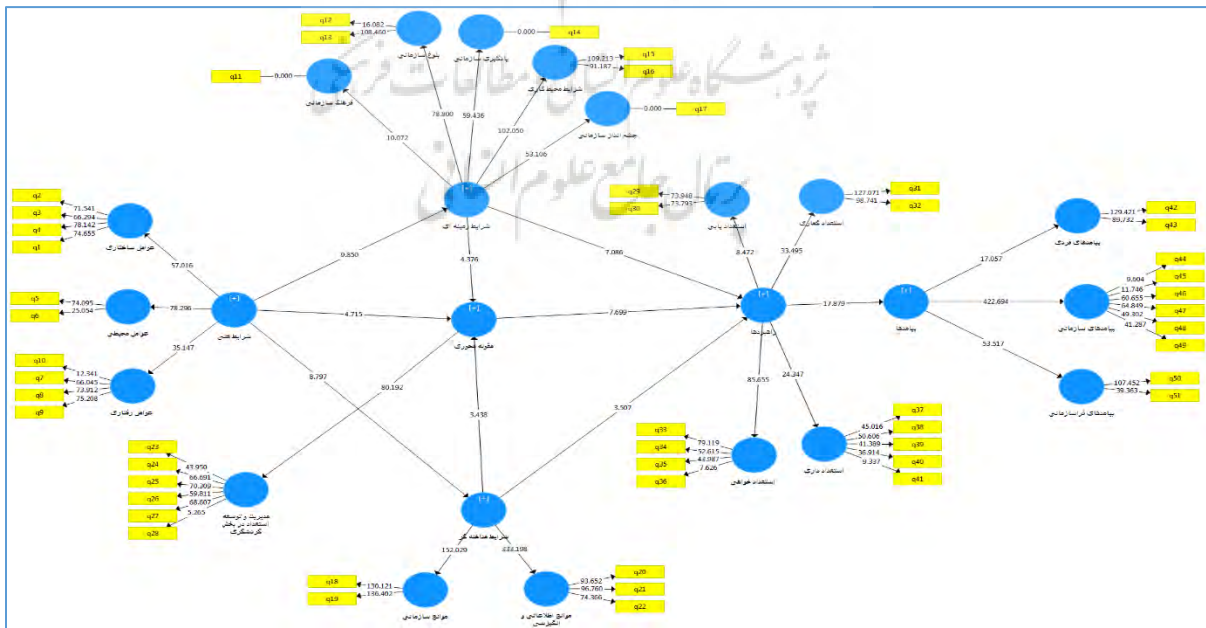
^۱ Average Variance Extracted

در ابتدا مدل مفهومی تحقیق در Smart PLS ترسیم و با استفاده از دستور PLS Algorithm اجرا شد. نتایج حاصل از اجرای مجدد مدل اندازه‌گیری و ساختاری در حالت بارهای عاملی در شکل دو ارائه شده است.



شکل ۲. آزمون معادلات ساختاری در حالت ضریب استاندارد

نتایج حاصل از مدل اندازه‌گیری و ساختاری در حالت اعداد معناداری در شکل سه ارائه شده است



شکل ۳. نتایج حاصل از مدل اندازه‌گیری و ساختاری در حالت اعداد معناداری

بر اساس مدل اندازه‌گیری عدد معناداری همه پرسش‌ها بالای ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- است از این رو پرسش‌ها به‌خوبی متغیرهای مورد بررسی را می‌سنجند. جهت تحلیل مدل ساختاری اگر عدد معناداری روابط بالاتر از ۱/۹۶ یا کمتر از ۱/۹۶- باشد می‌توان فرضیه را مورد تأیید قرارداد. همچنین ضریب مسیر شدت رابطه را معین می‌کنند. نتایج حاصل از آزمون روابط موجود در مدل در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون روابط مدل مفهومی تحقیق

فرضیه	ضریب مسیر استاندارد شده β	آماره t	تأیید/رد
شرایط علی -> مقوله محوری	۰/۲۸۶	۴/۷۱۵	تأیید
شرایط زمینه ای -> مقوله محوری	۰/۲۵۱	۴/۳۷۶	تأیید
شرایط مداخله گر -> مقوله محوری	-۰/۱۹۰	۳/۴۳۸	تأیید
مقوله محوری -> راهبردها	۰/۳۷۱	۷/۶۹۹	تأیید
شرایط زمینه ای -> راهبردها	۰/۳۳۱	۷/۰۸۶	تأیید
شرایط مداخله گر -> راهبردها	-۰/۱۶۴	۳/۵۰۷	تأیید
راهبردها -> پیامدها	۰/۶۱۲	۱۷/۸۷۹	تأیید

۷. نتیجه گیری و پیشنهادات

هدف مقاله حاضر تبیین مدلی برای توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری بر مبنای تئوری داده بنیاد بوده است؛ که به بررسی یافته‌ها و نتایج حاصل از کدگذاری و بررسی مقولات استخراج شده در مرحله اول که منجر به طراحی مدل گردید پرداخته شد. در این تحقیق، از مصاحبه‌شوندگان در مرحله اول تحقیق خواسته شد تا عواملی که می‌توانند بر توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری تأثیرگذار باشند را بیان کرده و مفصل به این رویدادها بپردازند. شرایط علی توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری با تم اصلی و فرعی از مصاحبه‌ها استخراج شد. که شرایط علی متشکل از تم‌های اصلی (فرعی) عوامل ساختاری (شرایط استخدامی، جایگاه نیروی انسانی، زیرساخت‌های علمی، الکترونیک و فناوری و ثبات در ساختار و فرآیندهای سازمان) و عوامل محیطی (شرایط اقتصادی و سیاسی

جامعه) و عوامل رفتاری (پذیرش و حمایت مدیران، ویژگی مدیران و کارکنان و سبک رهبری و مدیریت) است. همچنین از مصاحبه شونده‌گان خواسته شد تا شرایط زمینه‌ای لازم را برای توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری بیان نمایند. بسترهای لازم برای توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری با تم‌های اصلی و فرعی از مصاحبه‌ها استخراج شد. فرهنگ سازمانی تم فرعی همچون پیاده‌سازی فرهنگ مدیریت استعداد را در بر می‌گیرد. بلوغ سازمانی تم‌های فرعی همچون بلوغ سازمانی مناسب در سیستم جامع منابع انسانی و تدوین شایستگی‌های مشاغل را در بر می‌گیرد. یادگیری سازمانی تم‌های فرعی همچون فرصت‌های توسعه و یادگیری را در بر می‌گیرد. شرایط محیط کاری تم‌های فرعی همچون محیط کار مناسب از نظر فیزیکی و محیط روانی و اجتماعی را در بر می‌گیرد. چشم‌انداز سازمانی تم فرعی همچون جهت‌گیری آتی سازمان را در بر می‌گیرد. همچنین محقق از مصاحبه‌شونده‌گان خواست تا موانع توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری عنوان نمایند. شرایط مداخله‌گر عواملی هستند که در فرآیند ارائه مدل توسعه مدیریت استعداد اتفاق می‌افتند. موانع یا شرایطی که در توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری می‌توانند مشکل‌ساز باشد شامل موانع سازمانی و موانع اطلاعاتی و انگیزشی است. در این فرآیند اصلی‌ترین عامل در ایجاد فرآیند توسعه مدیریت استعداد بر مبنای مدیریت و توسعه استعداد به عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شده است. مقوله محوری متشکل از تم اصلی مدیریت و توسعه استعداد در بخش گردشگری است. مدیریت و توسعه استعداد در بخش گردشگری تم‌های فرعی همچون نیازسنجی استعداد، کشف استعداد، جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، آموزش استعداد و توسعه استعداد را در بر می‌گیرد. راهبردها اقدامات هدفمندی هستند که راه‌حلی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و به ایجاد پیامدها و نتایجی منجر می‌شوند. متشکل از تم‌های اصلی و فرعی است. که استعداد یابی تم‌های فرعی همچون شناسایی استعدادها از درون سازمان و شناسایی استعدادها از بیرون سازمان را در بر می‌گیرد. استعداد گماری تم‌های فرعی همچون برقراری تناسب شغل و شاغل و بسترسازی کاری را در بر می‌گیرد. استعداد خواهی تم‌های فرعی همچون برنامه‌ریزی استعدادی، مسیر پیشرفت شغلی معطف، جانشین پروری و تشکیل کمیته‌ها و تیم‌های کاری را در بر می‌گیرد. استعداد داری تم‌های فرعی همچون نگهداشت نیروی مستعد، سبک مطلوب مدیریت، استقلال کاری، محیط یادگیری و جبران خدمات را در بر می‌گیرد. پیامدها، نتایج مورد انتظار از پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی مدنظر قرار گرفت. پیامدهایی که تجلی آن‌ها به معنی ظهور پدیده توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری می‌باشد.

در ادامه به منظور برآزش الگوی توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری پرسشنامه‌ای محقق ساخته تدوین و در میان جامعه آماری پژوهش توزیع شد. نتایج بخش کمی تحقیق نشان داد که به ترتیب شرایط علی با ضریب ۲۸٪، شرایط زمینه‌ای با ضریب ۲۵٪ و شرایط مداخله‌گر ۱۹٪ بر مقوله محوری تأثیرگذار بودند. کمترین تأثیرگذاری بر مقوله محوری مربوط به شرایط مداخله‌گر و بیشترین تأثیرگذاری مربوط به شرایط علی است. همچنین میزان تأثیرگذاری مقوله محوری بر راهبردها ۳۷٪، میزان تأثیرگذاری شرایط زمینه‌ای بر راهبردها ۳۳٪ و میزان تأثیرگذاری شرایط مداخله‌گر بر راهبردها ۱۶٪ می‌باشد که بیشترین تأثیر مربوط به مقوله محوری است. تأثیر راهبردها در مدل بر پیامدهای ۶۱٪ بوده است.

در این بخش با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات کاربردی زیر ارائه گردیده است.

- برای بهبود بعد رفتاری مدیریت استعداد پیشنهاد می‌شود حمایت مدیران از فرایند عملکرد مدرسین؛ ارزیابی مستمر روان‌شناسی سیستم رفتاری و روحی کارکنان؛ تدوین منشور اخلاقی نگهداشت و پرورش استعداد؛ آموزش مستمر جهت بالفعل

کردن استعدادها؛ تهیه نرم افزارهای به روز جهت توسعه استعدادها و ایجاد یک مدل شایستگی تعریف شده از استعداد در سطوح مختلف سازمانی؛

- توجه مدیریت عالی آژانس های گردشگری به سازوکارهای نهادی و حمایتی مناسب در راستای برنامه های توسعه ای استعدادها و فراهم سازی زمینه های مشارکت گروهی و تیمی آنها؛

- با توجه به قابلیت یادگیری بالای نیروی مستعد پیشنهاد می گردد استعدادپروری؛ نیازسنجی، طراحی و پیاده سازی برنامه های توسعه و آموزش این نیروها متناسب با ویژگی ها و سبک های یادگیری آنها صورت پذیرد. بکارگیری شیوههای نوین، پرداختن به رویکردهایی همچون مربیگری و منتورینگ و طراحی برنامه توسعه فردی در کمک به نیروهای مستعد در جهت رشد و توسعه خود، مؤثرتر خواهد بود؛

- انتشار اطلاعات شفاف و قابل اتکا از نحو ارتقا، پاداش و حقوق کارکنان مستعد آژانس های گردشگری با نظارت مستمر و سختگیرانه بر اجرای آن؛

- به منظور پیشرفت برنامه های توسعه استعداد، مواردی نظیر مستند سازی تجربیات افراد مستعد و عالی مقام، ایجاد کانون های فکری متشکل از افراد ممتاز و بازنشستگان، اجرای برنامه های پیشرفته تر در آینده و دگرگونی اساسی مدیریت های ستادی و اجرایی پیشنهاد می شوند؛

- پیشنهاد می شود، مدیران با برنامه ریزی مناسب، توانمندی های نهفته کارکنان را خود کشف نموده، آن را به منصفه ظهور رسانند؛ همچنین باید مدیران سازمان به رغم مشغله های فراوان، روزها یا ساعات خاصی را برای ملاقات حضوری کارکنان اختصاص دهند و جوی ایجاد نمایند که افراد برای مطرح کردن مشکلاتشان نزد آنها بیایند با آنان نیز باید همدلی به حرف هایشان گوش دهند.

برای تحقیقات آتی پیشنهادهای زیر ارائه گردیده است.

➤ تحقیق حاضر با هدف تبیین مدل در صنعت گردشگری صورت پذیرفته. انجام تحقیقی مشابه و مصاحبه با مدیران و نخبگان دیگر صنایع و سازمان ها و مقایسه نتایج با تحقیق حاضر می تواند به تبیین بیشتر مفاهیم کمک نماید.

➤ بررسی سیستم های انگیزشی سازمان و تاثیر این سیستم ها بر مدیریت استعداد و همچنین توانایی مدیر در ارزیابی عملکرد و تاثیر این عوامل بر توسعه مدیریت استعداد از دیگر موضوعات پیشنهادی نگارنده به محققین بعدی می باشد.

➤ در این پژوهش ۱۷ عامل اثرگذار بر مدیریت استعداد شناسایی شد که می توان در تحقیقات آتی هر کدام از این عوامل به صورت مجزا بررسی شود و موضوعات تحقیقات بعدی باشند.

➤ چگونگی فرهنگ سازی مدیریت استعداد و ترویج فرهنگ استعداد پروری در سازمان ها از جمله مباحث مورد نیاز جهت پژوهش می باشد.

منابع

- باقری مقدم، ناصر؛ احمدی، حسن (۱۳۹۹). مدیریت استعداد: توسعه رهبران جدید در سازمان شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر آن. رهبری آموزشی کاربردی، شماره ۲، صص ۱۳-۲۸.
- پریش، رقیه؛ سالارزهی، حبیب اله؛ موغلی، علیرضا؛ روشن، سید علیقلی (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال ۱۰، شماره ۱۹، صص ۱۶۶-۱۴۱.
- داروئیان، سهیلا؛ میرسیاسی، ناصر؛ دانشفرد، کرم اله (۱۳۹۸). طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد. مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۳۷، صص ۱-۱۲.
- رزقی شیرسوار، هادی؛ مشفق، مرجان؛ ضیایی، محمدصادق؛ مصلح، مریم (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دوره ۱۱، شماره ۴۳، صص ۱۴۶-۱۲۷.
- شاهی، طاهره؛ فرخ سرشت، بهزاد؛ تقی پوریان، محمد جواد؛ آقاچانی، حسنعلی (۱۴۰۰). ارائه مدل بومی مدیریت استعداد در صنعت گردشگری با محوریت شناسایی شاخصه های رفتاری، فصلنامه توسعه و گردشگری، دوره ۹، شماره ۴، صص ۸۳-۹۶.
- محمدی، عبدالمجید؛ اعتباریان، اکبر؛ ابراهیم زاده، رضا (۱۳۹۸). تدوین نقشه راه گردشگری شهری با رویکرد توسعه منابع انسانی (مطالعه موردی: استان اصفهان). جغرافیا و مطالعات محیطی، دوره ۸، شماره ۳۲، صص ۹۷-۱۱۲.
- نظری، محسن؛ میرا، سیدابوالقاسم؛ اسماعیلی، سعیده (۱۳۹۷). تاثیر پیشبرد قیمتی بر ارزش ویژه برند (مطالعه موردی: آژانس های مسافرتی شهر تهران). مطالعات مدیریت گردشگری، دوره ۱۳، شماره ۴۱، صص ۸۲-۵۷.
- یزدانی، مهرداد؛ محبی سراج الدین، باقری مهدی، رنجبر محمدحسین (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی الگوهای مدیریت استعداد: درس هایی برای نظام منابع انسانی ایران. فصلنامه ایرانی آموزش و پرورش تطبیقی، دوره ۳، شماره ۱، صص ۶۲۳-۶۰۹.
- یوسفی، جواد (۱۳۹۷). تحلیل اهمیت -عملکرد خدمات گردشگری مذهبی (مورد مطالعه: شهرستان بیرجند). برنامه ریزی و توسعه گردشگری، دوره ۷، شماره ۲۵، صص ۵۸-۳۸.
- Ali, M., Ullah, M. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Journal of Helliyon*, Volume 15, e17234.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- Gibson, P. (2017). Chapter 2 Talent Management in the Hospitality and Tourism Context. In: Horner, S. (ed). Oxford: Goodfellow Publishers <http://dx.doi.org/10.23912/978-1-910158-66-1-3327>.
- Guerra, J., Valle, I., Suarez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Journal of Technological Forecasting and Social Change*, Volume 188, 2023, 122291.
- Ishmael-Robertson, C. A. (2018). What are the key advances in human resource development that tourism in Guyana needs by 2025, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(5), 605-610.
- Kaleem, Mahmoud (2019). The Influence of Talent Management on Performance of Employee in Public Sector Institutions of the UAE. *Public Administration Research*; Vol. 8, No. 2, 8-23.
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Journal of Human Resource Management Review*, Volume 93, Issue 1, 2023, 100926.

- King, C., Madera, J. (2021). Reimagining attraction and retention of hospitality management talent– A multilevel identity perspective, *Journal of Business Research*, Volume136, 2021, 251-262.
- Mohana, S, Kathari Santosh, M. Rama Kumari, Kasa Sudarsan (2021). Impact of Talent Management On Employee Job Performance in Information Technology (It) Sector: An Empirical Study of Chennai City. *PJAEE*, 18 (4), 5871-5886.
- Tomcikova, Luba (2020). Analytical View of the Use of a Modern Management Method: Talent Research in Management Register, 11(2), 1-22.
- Varelas, Sotiris, Nikolaos Apostolopoulos (2020). The Implementation of Strategic Management in Greek Hospitality Businesses in Times of Crisis. *Sustainability*, 12, 7211; doi:10.3390/su12177211.
- Yuniati, Eny, Budi Eko Soetjipto, Sudarmiatiin Sudarmiatiin, Cipto Wardoyo (2021). Talent management and organizational performance: The mediating role of employee engagement. *Management Science Letters*, 11(9), DOI:10.5267/j.msl.2021.5.007.

