



Designing an Integrated Model of Talent Management through Thematic Analysis

Alireza Rajabipoor Meybodi¹, Masoumeh Mohammadi²

Abstract

Background & Purpose: In today's competitive environments of organizations, the "talent war" has made the recruitment, exploitation and development of key employees a top priority for leading organizations. Effective implementation of this task requires an appropriate model. Therefore, the present study has provided an integrated model for talent management in organizations.

Methodology: This study is a qualitative, inductive, applied research. Its information sources consists of published articles in the field of talent management among which 33 articles have been entered into the analysis process using purposive sampling method. Data were collected using phishing tools and analyzed through content analysis technique.

Findings: The integrated talent management model introduced in this research consists of seven main categories, which are: identifying and discovering talent resources, attracting talent resources, selecting talent resources, developing talent resources, retaining talent resources, evaluating talent resources and the results of talent resources.

Conclusion: Efforts to comprehensively manage key employees can provide the organization with a sustainable competitive advantage. The integrated model presented in this research can be a guide for human resource managers in this field.

Keywords: *Talent, Talent Management, Integrated Model, Theme Analysis*

Citation: Rajabipoor Meybodi, Alireza; Mohammadi, Masoumeh (2020). Designing an Integrated Model of Talent Management through Thematic Analysis. *Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 79-104.

1. Associate Professor, Faculty of Economics, Management and Accounting, University of Yazd, Yazd, Iran. **E-mail:** Rajabipoor@yazd.ac.ir

2. Ph.D. Student, Faculty of Economics, Management and Accounting, University of Yazd, Yazd, Iran. **E-mail:** Rajabipoor@yazd.ac.ir



دانشکده مدیریت

فصلنامه مطالعات منابع انسانی
شاپای انتشار: ۹۱/۳۹۱۷۶
دوره ۱۰، شماره ۳
پاییز ۹۹
صص ۷۹-۱۰۴

طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون

علیرضا رجبی پور میبیدی^۱، معصومه محمدی^۲

چکیده

زمینه و هدف: در دنیای رقابتی پیش روی سازمان‌های امروزی «جنگ بر سر استعدادها» موجب شده جذب، بهره‌برداری و توسعه کارکنان کلیدی به اولویتی مهم برای سازمان‌های پیشرو تبدیل شده است و انجام مؤثر آن به الگویی مناسب نیاز دارد. از این رو، پژوهش حاضر به ارائه الگویی تلفیقی برای مدیریت استعدادها در سازمان پرداخته است.

روش‌شناسی: این پژوهش دارای از نظر رویکرد استقرایی، از نظر هدف کاربردی و از نگاه نوع داده‌ها کیفی است. منابع اطلاعاتی آن را مقاله‌های منتشر شده در زمینه مدیریت استعداد تشکیل می‌دهند و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۳۳ مقاله وارد فرایند تحلیل شده است. داده‌ها با استفاده از ابزار فیش‌برداری گردآوری و با تکنیک تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند.

یافته‌ها: الگوی تلفیقی مدیریت استعداد از هفت مقوله اصلی تشکیل شده که عبارت‌اند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد.

نتیجه‌گیری: تلاش برای مدیریت همه‌جانبه کارکنان کلیدی می‌تواند مزیت رقابتی پایداری برای سازمان فراهم سازد. الگوی تلفیقی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند راهنمای عمل مدیران منابع انسانی در این زمینه باشد.

کلیدواژه‌ها: استعداد، مدیریت استعداد، الگوی تلفیقی، تحلیل مضمون

استناد: رجبی پور میبیدی، علیرضا؛ محمدی، معصومه (۱۳۹۹). طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰ (۳)، ۷۹-۱۰۴.

۱. استادیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد، یزد، ایران. رایانامه: Rajabipoor@yazd.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد، یزد، ایران. رایانامه: Mohammadi69@ut.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۵/۱۷

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۹/۰۸/۰۵

نویسنده مسئول مقاله: علیرضا رجبی پور میبیدی

DOI: 10.22034/jhrs.2020.242924.1461

مقدمه

افراد با استعداد به مدیریتی ویژه نیاز دارند. به دیگر سخن، استعدادها و کارکنان کلیدی به مدیریت استعداد^۱ نیاز دارند. گروه مشاوران مک کینزی^۲ در میانه دهه نود برای نشان دادن اهمیت محوری کارکنان با استعداد برای شرکت‌ها و سازمان‌ها ایده «جنگ برای استعداد»^۳ را مطرح کردند (اسکالین و کالینز^۴، ۲۰۱۱: ۱۰۵). از زمانی که ایده جنگ برای استعداد بیان شده است، نه تنها از شدت این جنگ کاسته نشده بلکه مدیریت استعداد روز به روز بیشتر در کانون توجه قرار گرفته است (کریشنن و اسکالین^۵، ۲۰۱۷: ۴۳۲). مدیریت استعداد طی دو دهه اخیر بیشترین رشد را تجربه کرده است (مک دونل و همکاران^۶، ۲۰۱۷: ۸۹). به دلیل ماهیت رقابتی برای اولین بار مفهوم مدیریت استعداد در سازمان‌های خصوصی و شرکت‌های بزرگ چندملیتی مطرح شد و مورد استقبال فراوانی قرار گرفت (تورن و همکاران^۷، ۲۰۱۷: ۴۳۹). امروزه مدیریت استعداد به موضوعی بسیار مهم و کلیدی در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است. مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند (یوریک و همکاران^۸، ۲۰۱۰)؛ بنابراین سرمایه‌های انسانی مستعد به‌عنوان نوعی نیروی محرکه اصلی برای نوآوری و رشد اقتصادی به شمار می‌روند (چریستین و همکاران^۹، ۲۰۱۷). از این رو، در اختیار داشتن شمار مناسب افراد در مکان و زمان مناسب که از مجموعه‌ی مهارت‌های مورد نیاز و انگیزه مناسب برخوردار باشند، پیش‌نیاز مدیریت استعداد است (کارت وری^{۱۰}، ۲۰۰۹).

از این رو، در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی الگویی جامع از مدیریت استعداد تأکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (کالینز و ملاحی^{۱۱}، ۲۰۰۹). از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به

-
1. Talent Management
 2. MacKinsey
 3. War for Talent
 4. Scullion & Colling
 5. Krishnan & Scullion
 6. McDonnell et al.
 7. Touron et al.
 8. Uric & et al.
 9. Christian and et al.
 10. Cartwriyh
 11. Collings & Mellahi

مدیران شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران امروز خواهند داشت، باید نسبت به جذب مدیران مستعد و توانمند، سرمایه‌گذاری لازم در درازمدت را انجام دهند. دلایلی که در افزایش چنین تمایلی نقش دارند مواردی از قبیل کوچک‌سازی سازمانی اخیر، فرصت‌های شغلی زیاد که به وسیله فناوری‌های جدید به وجود آمده‌اند، دسترسی آسان به انبوه کثیری از مشاغل به وسیله اینترنت، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شایسته‌سالاری در سازمان و تغییر نیازهای شغلی (به ایهام و همکاران^۱، ۲۰۰۲). از طرفی امروزه اغلب سازمان‌ها بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابه‌جایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی، با بحران استعداد رو به رو هستند (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده همه آن‌ها با مشکل استفاده ناکافی از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی است که به‌طور قابل توجهی توانایی شرکت برای رشد محدود ساخته است (کلاین و ملاحی، ۲۰۰۹).

بر این اساس، شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد و کشف ویژگی‌های افراد با استعداد می‌تواند کمک زیادی به مدیران سازمان‌ها در استخدام و جذب افراد بکند، زیرا افراد مستعدی درون سازمان‌ها و در مکان‌ها و محیط‌های مختلف، خارج از سازمان حضور دارند؛ اما مسئله‌ای که در این خصوص وجود دارد این است که شناسایی و به‌کارگیری این نیروهای مستعد باید به چه صورتی انجام شود تا سرمایه‌گذاری در این خصوص در درازمدت به افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمان کمک کند. تاکنون مدل‌های گوناگونی در خصوص مدیریت استعداد ارائه شده است که هر کدام از این مدل‌ها در یک صنعت خاص و با شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی در آن صنعت بوده است و در بررسی‌های انجام شده مدل جامعی که دربرگیرنده همه این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها باشد یافت نشد. پژوهش حاضر بر آن است تا با مطالعه پژوهش‌های انجام شده در خصوص مدیریت استعداد الگویی جامع در این زمینه ارائه کند. بنابراین هدف از انجام این تحقیق ارائه الگویی ماهیت‌شناختی از مدیریت استعداد است.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

پرداختن به موضوع مدیریت استعداد از زمانی آغاز شد که در سال ۱۹۹۷ گروه مشاوران مکنزی «جنگ بر سر استعدادها» را مطرح کردند و توجه زیادی را درباره عرضه استعدادهاى اجرايى با استناد به مسائل مطرح شده توسط سازمان‌ها در خصوص جذب و حفظ کارکنان کلیدی معطوف داشتند. در سال ۲۰۰۱ همین مشاوران نسخه‌ای توسعه‌یافته‌تر را در کتابی با عنوان «جنگ برای استعداد» منتشر کردند. فرض اصلی کار آن‌ها بر پایه نزدیک به ۱۳۰۰۰ مصاحبه‌ای شکل گرفت که با مدیران شرکت‌های بزرگ و متوسط انجام شد، که در آن مشخص شد حداقل سازمان‌های آمریکایی برای به دست آوردن استعداد مدیریتی مبارزه می‌کردند. آن‌ها معتقد بودند که باور اساسی به اهمیت استعداد برای دستیابی به تعالی سازمانی لازم است. به‌طور خلاصه تنها شرکت‌هایی که توانستند ذهنیت استعداد را توسعه دهند، بهترین و درخشان‌ترین استعدادها را دارند و از کارکنان ناکارآمد خلاص می‌شوند، در نهایت به موفقیت دست می‌یابند و این تأثیر مثبت مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کار را نمایان می‌سازد. از آن به بعد گزارش‌های مشاوره‌ای متعددی نگاشته شد که تأکید قوی بر نقش مدیریت استعداد در موفقیت کسب و کار داشته‌اند (گالاردو-گالاردو و همکاران^۱، ۲۰۱۷).

استعداد^۲

استعداد ترکیبی از سه جزء شامل توانایی‌ها، خصوصیات بین فردی و عملکرد است. هم‌چنین بافت سازمانی و مرتبه شغلی استعدادها موضوع مهم دیگری است که وزن این عوامل را متفاوت می‌سازد که این خود بیانگر جزء چهارم تحت عنوان تأثیرات محیطی است (تایسن و همکاران، ۲۰۱۵).

مدیریت استعداد

نوعی اقدام منحصر به فرد است که همه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به چرخه استعداد از جمله کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین‌پروری و نگهداشت

1. Gallardo-. Gallardo

2. Talent

استعداد را مدیریت می‌کند (شاینمن^۱، ۲۰۱۳). مکرام و همکاران^۲ (۲۰۱۷) نیز معتقدند مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از مانیفست‌های ایدئولوژیک مدیریتی در چهار حوزه اصلی جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه و نگهداشت، مدیریت استعداد است.

مدل‌های مدیریت استعداد

برای طراحی الگوی مدیریت استعداد مدل‌های مختلف مدیریت استعداد بررسی و ابعاد هر یک از آنها استخراج و مقایسه شده است. ابعاد برخی از آنها در قالب جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. ابعاد مدل مدیریت استعداد (فیلیپس و راپر^۳، ۲۰۰۹، شاینمن^۴، ۲۰۱۳، قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۶)

ردیف	ابعاد	منبع
۱	جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی، نگهداشت کارکنان.	فیلیپس و راپر ^۳ (۲۰۰۹)
۲	معماری متمایز منابع انسانی (بررسی بازار کار داخلی و خارجی، مخزن استعداد، مشاغل کلیدی)	کالینز و ملاهی ^۴ (۲۰۰۹)
۳	ابعاد چرخه استعداد اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین‌پروری و نگهداشت استعداد است.	شاینمن (۲۰۱۳)
۴	در این مدل از سه جنبه مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفته شامل برنامه‌ها، منابع و یکپارچه سازی که در برنامه‌ها ابعاد اصلی شامل: تدوین راهبرد مدیریت/استراتژی، جذب، یادگیری، توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش، برنامه‌ریزی حرفه‌ای، جانشین‌پروری پروری، مدل‌سازی شایستگی، توسعه رهبری و در بخش منابع به قابلیت کارکردی، داده‌های کارکنان و فناوری پرداخته شده است.	ارنست و یانگ ^۵ (۲۰۱۵)

پیشینه تجربی

خلاصه‌ای از مطالعات انجام شده در خصوص مدل‌های مدیریت استعداد در جدول ۲ ارائه شده است.

1. Schiemann
2. Makram et al.
3. Phillips & Roper
4. Collings & Mellahi
5. Ernest & Yang

جدول ۲. پیشینه پژوهش مدیریت استعداد (منبع: محقق)

منبع	موضوع پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	یافته‌ها
محمد و همکاران ^۱ (۲۰۲۰)	بررسی فرآیندهای مدیریت استعداد بر روی آموزش عالی در استرالیا	اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استرالیا	تحلیل مضمون	فرآیندهای سه‌گانه جذب، پرورش و حفظ استعداد به عنوان گام‌های اصلی در مدیریت استعداد در بین دانشگاهیان تلقی می‌شوند.
هارون و همکاران ^۲ (۲۰۲۰)	بررسی تأثیر عوامل مدیریت استعداد در بین معلمان مالزی	۳۱۰ نفر از معلمان مالزی	پیمایش و تحلیل با رگرسیون	رابطه مثبت و قوی بین مدیریت استعداد و رهبری معلمان در مالزی است.
تیز و شولز (۲۰۲۰)	یک دیدگاه کیفی از مدیریت استعداد	اعضای هیئت مدیره آفریقای جنوبی	داده بنیاد	پدیده مدیریت استعداد عبارت است از: مشارکت سهامداران، هم‌سویی مدیریت استعداد با استراتژی‌های سازمان، جذب استعداد، توسعه و پرورش استعدادها، حداقل جابه‌جایی در بین کارکنان، فرصت‌های پیشرفت شغلی.
شاهی و همکاران ^۳ (۲۰۲۰)	شناسایی عوامل رفتاری مؤثر بر مدیریت استعداد: تکنیک فرا ترکیب	۳۶ مقاله مرتبط درباره مدیریت استعداد.	تکنیک فرا ترکیب	عوامل رفتاری مؤثر بر روی مدیریت استعداد عبارت است از: ۱- شناسایی استعدادها (با تم‌های فرعی: عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی)، ۲- توسعه استعداد (با تم‌های فرعی: مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات تعاملی، پرورش کارکنان)، ۳- حفظ و نگه‌داری استعدادها (با تم‌های فرعی: رهبری و عوامل مدیریت،

1. Mohammed et al.

2. Harun et al & SCHULTZ

3. Shai & et al.

منبع	موضوع پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	یافته‌ها
				عوامل فرهنگی و سازمانی).
جروی و خوراوا ^۱ (۲۰۲۰)	نقش مدیریت استعداد در نوسازی استراتژیک	۳۶ نفر از مدیران شرکت‌های چند ملیتی در هلند	تحلیل تم	فرآیند مدیریت استعداد شامل شناسایی استعدادها، ایجاد موقعیت برای پرورش استعدادها و نگه داری استعدادها در شرکت‌های چند ملیتی هلند است.
لی و همکاران ^۲ (۲۰۱۹)	مدیریت استعداد در شرکت‌های چند ملیتی: همسویی استراتژی با عمل	۹ نفر از کارکنان متخصص از آلمان، بریتانیا، چین، فرانسه، سوئیس و ایالات متحده آمریکا.	تحلیل محتوا	هم‌راستایی بین این دو استراتژی را تأیید می‌کند.
الوزی و همکاران ^۳ (۲۰۱۸)	تأثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بانک‌های تجاری در اردن	۳۱۰ نفر از کارکنان بانک تجارت پایتخت اردن	تحلیل رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر	استراتژی‌های مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع بانک‌های تجاری اردن دارد
کاسیو و بورییا ^۴ (۲۰۱۶)	جستجوی مزیت جهانی: از منابع انسانی بین‌المللی تا مدیریت استعداد	مقالات منابع انسانی و مدیریت استعداد از ۱۹۶۵ تا ۲۰۱۴	تحلیل محتوای با رویکرد استقرایی	تشریح و مفاهیم و مقوله‌های اصلی مدیریت استعداد.
محموظی و	طراحی مدل جامع	متخصصان	دلفی و	مدل اولیه دارای سه بعد

1. Järvi & Khoreva
2. Li & et al.
3. Al-Lozi & et al.
4. Cascio & Boudreau

منبع	موضوع پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	یافته‌ها
همکاران (۱۳۹۸)	مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی	منابع انسانی و کارمندان سازمان‌های دولتی	معادلات ساختاری	مدیریت استعداد، استراتژی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری است.
سپهوند و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی مدل استقرار نظام مدیریت استعداد در مدارس با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری	کارشناسان آموزش و پرورش و مدیران مدارس مقطع متوسطه شهرستان خرم‌آباد	روش پیمایشی - همبستگی	وجود نظام کارآمد مدیریت استعداد در مدارس مستلزم تدوین چشم‌انداز و نگرش مبتنی بر استعداد پروری است.
هاشمی و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی الگوی (مدل) مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی ایران	کارکنان HR، مدیران بخش‌های مختلف	تحلیل تم و معادلات ساختاری	الگوی مدیریت استعداد را در قالب ۶ مؤلفه: شناسایی پست کلیدی، عوامل شناخت فرد مستعد، عوامل انتخاب فرد مستعد، به کار گماری، توسعه و نگهداشت است.
دهقانیان و همکاران (۱۳۹۷)	مدل داده بنیاد از فرآیند مدیریت استعداد	-	نظریه‌پردازی داده‌بنیاد	ارکان اصلی مدل مدیریت استعداد شامل: «استعداد خواهی»، «استعداد یابی»، «استعداد گماری»، «استعداد داری» و «استعداد افزایی» است
حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد	مدیران و کارشناسان منابع انسانی بانک‌ها، اساتید و مدیریت منابع انسانی	داده بنیاد	ابعاد استعداد خواهی، استعدادیابی، استعداد پروری، استعداد گماری و استعداد داری به عنوان ابعاد پدیده مدیریت استعداد در نظر گرفته شده‌اند.
قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۷)	طراحی مدل مدیریت استعدادها برای صنعت بانکداری و تعیین	۱۶۴ نفر از کارمندان بانک‌ها	در بخش کیفی تحلیل محتوا و در بخش کمی معادلات	ابعاد ۹ گانه مؤثر بر طراحی مدیریت استعداد عبارتند از عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد،

منبع	موضوع پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	یافته‌ها
	ابعاد و مؤلفه‌های مربوطه و نیز اولویت‌بندی آن‌ها		ساختاری	روش‌های توسعه استعداد، ویژگی‌های استعداد، شیوه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگی‌های صنعت بانکداری و فرهنگ‌سازمانی.
حبیب‌پور و همکاران (۱۳۹۷)	رابطه بین مدیریت استعداد و نظام ارزشی مدیران مقطع ابتدایی	مدیران مقطع ابتدایی شهرستان سبزوار	رگرسیون	رابطه معنادار بین مدیریت استعداد و نظام ارزشی وجود داشته است

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، تاکنون تلاش‌هایی در زمینه طراحی مدل مدیریت استعداد انجام شده است اما کاستی موجود در آنها این است که همه ابعاد مدیریت استعداد را به صورت یکجا و متمرکز به تصویر نمی‌کشند و هر کدام از این مدل‌های به ابعاد چند موردی از فرآیند مدیریت استعداد پرداخته‌اند؛ بنابراین پژوهش حاضر بر آن است تا الگویی به نسبت جامع از فرآیند مدیریت استعداد ارائه کند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف، کاربردی و به لحاظ روش، کیفی و دارای رویکرد استقرایی است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از متون و شناسایی مدل، از تکنیک تحلیل مضمون استفاده می‌شود. منابع اطلاعاتی پژوهش راجع به مقاله‌های منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی مانند مرکز اطلاعات علمی جهاد کشاورزی، بانک جامع مقالات همایش‌ها و کنفرانس‌ها، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران و پایگاه‌های اطلاعاتی برخط معتبر خارجی نظیر ساینس دایرکت^۱ تشکیل می‌دهند. جستجوی مقاله‌های فارسی در بازه زمانی ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹ و مقاله‌های انگلیسی در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰ انجام شده است. پس از اطمینان از وجود مقاله‌های مورد نیاز برای احصای منابع تحقیق از کلید واژه‌های مدیریت استعداد، مدل مدیریت استعداد به زبان فارسی و انگلیسی استفاده شد.

ملاک ورود به متون مناسب، شامل پژوهش‌های چاپ شده مرتبط با مدیریت استعداد بود که اطلاعات کافی را در مورد تحقیق گزارش کرده باشند. ملاک خروج متون نیز هر گونه منبع علمی بی ارتباط با سؤال تحقیق بود. در نهایت، ۲۰۶ مقاله گردآوری شد. با مطالعه عنوان تحقیق، چکیده و محتوای مقاله‌ها مواردی که با موضوع و سؤال تحقیق تناسب نداشتند، حذف شدند. در غربال‌گری مقاله‌ها از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی و نظرسنجی از خبرگان تحقیق استفاده شد، این برنامه شامل ۱۰ سؤال است که این موارد را برای هر مقاله ارزیابی می‌کند: هدف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه‌گیری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح یافته‌ها و ارزش پژوهش. همان‌طور که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود در نهایت ۳۳ مقاله مرتبط با موضوع گردآوری شد.



شکل ۱. نتایج جستجو و انتخاب مقاله‌ها

به جای دو واژه روایی و پایایی، در پژوهش‌های کیفی باید از واژه اعتمادپذیری استفاده کرد. تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه است. پایایی، به همسانی نتایج حاصل از مصاحبه و اعتبار و توانایی مصاحبه در سنجش اهداف مدنظر اطلاق می‌شود. اعتبار به میزانی گفته می‌شود که یک روش قادر است هدف مطالعه را بسنجد. در پژوهش حاضر، از روش توافقی درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار/ ارزیاب) برای محاسبه پایایی متون استفاده شد. برای این منظور، از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع پژوهش اشراف داشت، درخواست شد به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند. سپس محققان به همراه همکار پژوهش، سه متن را کدگذاری و درصد توافق درون موضوعی را که به عنوان شاخص پایایی پژوهش به کار می‌رود، با استفاده از فرمول ذیل محاسبه کردند:

$$۱۰۰\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

جدول ۲. محاسبه پایای بین دو کدگذار

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	T۳	۲۲	۹	۸۲
۲	T۵	۲۹	۱۱	۷۶
۳	T۹	۲۱	۹	۸۹
	کل	۷۲	۲۹	۸۰

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، پایای بین دو کدگذار برای متون انجام گرفته در پژوهش، با استفاده از فرمول گفته شده، برابر با ۸۲ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیش از ۶۰ درصد است (کاول، ۱۹۹۶)، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی مناسب است.

یافته‌های پژوهش

پس از پیاده‌سازی و تایپ داده‌های حاصل از متون، به هریک از اسناد یک شماره داده شد. برای تجزیه و تحلیل متن اسناد از روش تحلیل مضمون که در پژوهش‌های کیفی کاربرد زیادی دارد، استفاده شد. بر این اساس، اسناد مکرر خوانده شدند و مطالب مرتبط و مورد علاقه پژوهشگر که در حقیقت پاسخ به سؤال اصلی پژوهش بودند، مشخص شدند. سپس داده‌های کیفی انتخاب شده کدگذاری شد. کدگذاری داده‌ها بر حسب اسناد و شماره‌های مرتبط با آن که پیش‌تر تعریف شده بود، انجام شد. پس از اتمام مرحله کدگذاری، پژوهشگر با استفاده از خلاقیت خود، برای هر یک از کدها، یک برچسب انتخاب کردند و پس از آن، تم‌های فرعی را که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداختند. در حقیقت، تم‌های فرعی را در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی کردند. تم‌های اصلی همان پاسخ به سؤالات پژوهش‌اند که از داده‌های کیفی استخراج شده‌اند (عابدی جعفری، ۱۳۹۰). زیرمقوله‌های استخراج شده از مقالات مورد بررسی در خصوص ماهیت مدیریت استعداد در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. زیرمقوله‌های تشکیل دهنده مدیریت استعداد

ردیف	زیرمقوله‌ها	منبع	ردیف	زیرمقوله‌ها	منبع
۱	شناسایی افراد مستعد و هدایت به سوی موقعیت‌های پر بازده	T ₅ , T ₁₃ , T ₁₇ , T ₂₅	۹۴	منبع یابی از درون سازمان	T ₄ , T ₁₁ , T ₁₅ , T ₁₆ , T ₁₈
۲	تخصص	T ₃ , T ₄ , T ₆ , T ₁₆ , T ₂₈	۹۵	منبع یابی از بیرون سازمانی	T ₂ , T ₁₂ , T ₂₄ , T ₂₇ , T ₃₁
۳	مهارت	T ₁ , T ₉ , T ₆ , T ₂₅ , T ₃₃	۹۶	آینده شغلی	T ₁₆
۴	نگرش	T ₂ , T ₁₆ , T ₂₀ , T ₂₁ , T ₂₉ , T ₃₃	۹۷	ارتقای سطح دانش	T ₁ , T ₆ , T ₁₅ , T ₂₇ , T ₂₉ , T ₃₂
۵	تفہیم مدیریت استعداد	T ₃ , T ₁₀ , T ₁₅ , T ₂₃ , T ₂₆ , T ₃	۹۸	شفاف سازی	T, T ₁₀ , T ₁₅ , T ₂₃ , T ₂₆ , T ₃₂
۶	ترسیم تصویر روشن از ترکیب خاص دانش	T ₁₈ , T ₂₃	۹۹	کشف استعدادها از طریق برگزاری دوره‌ها و طرح‌های بروز خلاقیت	T ₇ , T ₁₃ , T ₁₇ , T ₂₁ , T ₂₃ , T ₂₆
۷	توانمندی منابع انسانی	T ₁ , T ₄ , T ₁₂ , T ₁₉ , T ₂₅	۱۰۰	غنی‌سازی شغل	T ₃ , T ₁₁ , T ₂₃ , T ₂₅ , T ₂₈ , T ₃₃
۸	احساس نیاز مدیران ارشد	T ₇ , T ₂₇	۱۰۱	تعامل مدیر با کارکنان	T ₁₈ , T ₂₁ , T ₂₇ , T ₂₈
۹	شناسایی افراد به صورت عملی	T ₁ , T ₃ , T ₈ , T ₂₆	۱۰۲	اثربخش سازمانی	T ₆ , T ₂₉
۱۰	تدوین دستورالعمل و ضوابط قانونی	T ₁₉ , T ₃₀	۱۰۳	عملکرد سازمان	T ₁₀
۱۱	تناسب استعداد با شغل	T ₃ , T ₁₄ , T ₂₂ , T ₃₁	۱۰۴	نظام ارتباطات و تعامل	T ₄ , T ₇ , T ₁₂ , T ₁₆ , T ₂₀ , T ₂₃ , T ₂₄ , T ₂₈ , T ₃₁
۱۲	طراحی دوره‌های آموزشی	T ₁₁ , T ₃₂ , T ₃₃	۱۰۵	مهمی بودن فرهنگ سازمانی	T ₁ , T ₂₀ , T ₂₂ , T ₂₆
۱۳	آموزش حین کار	T ₂₄ , T ₂₆ , T ₃₀	۱۰۶	فراهم بودن زمینه یادگیری	T ₂ , T ₈ , T ₁₈ , T ₂₄
۱۴	احساس مفید بودن	T ₆ , T ₉	۱۰۷	پویایی در کار	T ₈ , T ₂₃ , T ₃₀ , T ₃₃
۱۵	تعریف و زبان	T ₁₆ , T ₁₇	۱۰۸	نشاط در کار	T ₁₇

			T ₂₂	مشترک	
T ₃ , T ₁₁ , T ₂₈ , T ₃₃	ارزیابی ۳۶۰ درجه	۱۰۹	T ₂₁	تناسب استراتژی مدیریت استعداد با کسب و کار	۱۶
T ₃ , T ₃₃	عملکرد محوری	۱۱۰	T ₃ , T ₁₆	رویکرد عادلانه در شناسایی افراد	۱۷
T ₉ , T ₁₉	شناسایی مبتنی بر شایستگی	۱۱۱	T ₇ , T ₃₁	شناسایی پست‌های کلیدی	۱۸
T ₁ , T ₃ , T ₆ , T ₈ , T ₁₂ , T ₁₇ , T ₂₁ , T ₂₅ , T ₂₆ , T ₃₂ , T ₃₃	تناسب شغل با شاغل	۱۱۲	T ₂ , T ₁₂ , T ₁₉ , T ₂₃ , T ₂₅ , T ₂₇ , T ₂₁ , T ₂₅	تعهد	۱۹
T ₈ , T ₁₃ , T ₁₈	توافق در رویکردها	۱۱۳	T ₆ , T ₈	آزمون شخصیت	۲۰
T ₇ , T ₈	رویکردهای عادلانه در شناسایی افراد	۱۱۴	T ₅ , T ₃₂	ارزیابی مستمر	۲۱
T ₁ , T ₃ , T ₆ , T ₃₂ , T ₃₃	شایستگی افراد	۱۱۵	T ₇ , T ₁₃	توجه به سلامتی خانواده کارکنان	۲۲
T ₂₀ , T ₂₈	همراهی تئوری با عمل	۱۱۶	T ₄ , T ₁₂	امنیت شغلی	۲۳
T ₁₆ , T ₁₉	احساس آرامش خاطر	۱۱۷	T ₆ , T ₈ , T ₁₂	شغل چالشی و جذاب	۲۴
T ₂₇ , T ₂₈	خروج کارکنان دانشی	۱۱۸		احساس سهیم بودن	۲۵
T ₁₁ , T ₁₆	هوش هیجانی	۱۱۹	T ₂₁ , T ₂₅ , T ₂₆ , T ₃₂	حقوق و مزایا	۲۶
T ₁₇ , T ₂₅	شناسایی افراد از طریق دوره‌های بروز خلاقیت	۱۲۰	T ₅ , T ₇ , T ₁₇ , T ₂₀ , T ₂₈	تغییرات محیطی	۲۷
T ₄ , T ₉ , T ₁₉ ,	سابقه‌های علمی و پژوهشی	۱۲۱	T ₉ , T ₁₃ , T ₁₈ , T ₂₁ , T ₂₄ , T ₃₁	بررسی سوابق اجرایی	۲۸
T ₈ , T ₁₄ , T ₃₂	مدیریت زمان	۱۲۲	T ₁₃ , T ₂₆	بررسی سوابق علمی	۲۹
T ₂₁ , T ₂₅ , T ₂₆ , T ₃₂ , T ₃₃	کانون ارزیابی	۱۲۳	T ₁₃ , T ₂₆	قانون شغلی	۳۰
T ₁₇ , T ₂₈	جانشین پروری	۱۲۴	T ₁₇	احساس تأثیرگذاری	۳۱
T ₆ , T ₁₀ , T ₂₉ , T ₃₃	توجه مدیریت به تربیت افراد	۱۲۵	T ₁₃ , T ₁₆	فرصت رشد و بالندگی	۳۲
T ₁₃ , T ₁₈	دوره‌های بازآموزی	۱۲۶	T ₃ , T ₂₅ , T ₃₀	نوجویی	۳۳
T ₂₈	آزادی	۱۲۷	T ₂₁ , T ₂₅ ,	آرمان خواهی	۳۴

			T ₂₆ , T ₃₂		
T ₆ , T ₁₂ , T ₁₃ , T ₁₈ , T ₁₉ , T ₂₄	نوآور بودن سازمان	۱۲۸	T ₃₂ , T ₃₃	رویکردهای مهارت گرای (جذب)	۳۵
T ₇ , T ₈ , T ₁₈ , T ₂₁	اشاعه طرز تفکر استعداد	۱۲۹	T ₂₃ , T ₂₇ , T ₂₉	عدم سرکوب ایده‌ها	۳۶
T ₁ , T ₃ , T ₆	مهیا بودن شرایط	۱۳۰	T ₁₉ , T ₂₀	تناسب شغل و شاغل	۳۷
T ₂₆ , T ₃₂	عدم کپی برداری	۱۳۱	T ₁₁ , T ₃₀	مزیت رقابتی	۳۸
T ₁₇ , T ₂₁ , T ₂₃	درک قدر و منزلت افراد	۱۳۲	T ₁ , T ₉	حساسیت سازمان به فرد	۳۹
T ₁₉ , T ₂₀ , T ₁₇ , T ₂₄	همراهی منابع انسانی	۱۳۳	T ₁₃ , T ₁₈ , T ₁₉	عملیاتی کردن مدیریت استعداد	۴۰
T ₁₇ , T ₂₈	نگرش استراتژیک و فعالانه	۱۳۴	T ₄ , T ₇ , T ₈ , T ₁₈ , T ₂₁ , T ₂₄	وضع موجود	۴۱
T ₂₃	ارزش کاربردی	۱۳۵	T ₃ , T ₁₄ , T ₂₉ , T ₃₀ , T ₃₃	تشکیل کمیته خلاقیت	۴۲
T ₅ , T ₇ , T ₁₃ , T ₁₆ , T ₂₀	پرستیژ سازمان	۱۳۶	T ₁₁	التزام شغلی	۴۳
T ₄ , T ₉ , T ₁₄	تحریک و برانگیختگی	۱۴۷	T ₁₅ , T ₂₆ , T ₃₂	باور کردن سازمان	۴۴
T ₁₇ , T ₂₆	مصاحبه‌های رفتاری	۱۴۸		تغییرات فناوری	۴۵
T ₁₄ , T ₂₂	خواست مدیران ارشد	۱۴۹	T ₂₅ , T ₂₆	رهبری تحول‌آفرین	۴۶
T ₁ , T ₂₂ , T ₂₄ , T ₁₈ , T ₁₉ , T ₂₇	ارائه بازخورد	۱۵۰	T ₁₂ , T ₂₆ , T ₂₈ , T ₃₂	طراحی دوره‌های مهارت‌پروری	۴۷
T ₂ , T ₉	حمایت سازمان از فرد	۱۵۱	T ₈ , T ₉ , T ₁₁ , T ₁₈ , T ₂₃ , T ₂₇	تدوین برنامه‌های نیازسنجی در همه سطوح	۴۸
T ₁₇ , T ₂₃ , T ₂₆	رهبری مشارکتی	۱۵۲	T ₃ , T ₁₇ , T ₁₈ , T ₂₃ , T ₂₈	مربی‌گری	۴۹
T ₃ , T ₈ , T ₁₃ , T ₁₆ , T ₂₀ , T ₂₆ , T ₃₁	موفقیت سازمانی	۱۵۳	T ₃ , T ₇ , T ₉ , T ₁₂	احترام و شخصیت دهی به افراد	۵۰
		۱۵۴	T ₂ , T ₈ , T ₁₀ , T ₂₆	ارزش اجتماعی	۵۱
T ₇ , T ₂₄	جذب نیروهای رقیب	۱۵۵	T ₇ , T ₁₂ , T ₁₆	مدیر منابع انسانی محور	۵۲
	کسب ایده‌های کاربردی	۱۵۶	T ₈ , T ₃₂	کیفیت کاری	۵۳

T ₁ , T ₄ , T ₆ , T ₁₄ , T ₁₉ , T ₂₂	پاداش غیر مادی	۱۵۷	T ₁ , T ₃ , T ₆ , T ₉ , T ₁₂ , T ₂₄ , T ₂₇ , T ₃₁	پاداش مادی	۵۴
T ₁₉ , T ₂₃ , T ₂₅ , T ₂₇ , T ₂₁ , T ₂₅	شخصیت	۱۵۹	T ₁₈ , T ₂₂ , T ₂₇ , T ₃₃	پیوندهای خانواده و سازمان	۵۵
T ₁ , T ₃	ارزش‌ها	۱۶۰	T ₇ , T ₉ , T ₁₆	مصاحبه تخصصی	۵۶
T ₂ , T ₅ , T ₇	مهارت ارتباط با مشتری	۱۶۲	T ₁₁ , T ₂₄	رهبری تفویضی	۵۷
T ₁₉ , T ₂₀ , T ₁₇ , T ₂₃	اعتماد و اطمینان به مدیر	۱۶۳	T ₃₁ , T ₃₃	نوآور بودن افراد مستعد	۵۸
T ₂₄ , T ₂₇	افزایش درآمد سازمانی	۱۶۴	T ₁₃ , T ₁₇ , T ₂₁ , T ₂₃	اجرائی کردن ایده‌های ناب	۵۹
T ₂₉ , T ₃₀	ارزیابی مستقیم	۱۶۵		حمایت دولت	۶۰
T ₂₁ , T ₂₅	پیری	۱۶۶	T ₁₁ , T ₁₃ , T ₁₉ , T ₂₀ , T ₂₃	پرداخت مبتنی بر عدالت محوری	۶۱
T ₁₈	ارزش علاقه‌مندی	۱۶۷	T ₆ , T ₈ , T ₁₈	تفکر خلاق	۶۲
T ₆ , T ₁₂ , T ₁₇ , T ₂₃ , T ₃₁	شناسایی استعداد از طریق مشاهده	۱۶۸	T ₆ , T ₁₇	نوآور بودن سازمان	۶۳
T ₂ , T ₅ , T ₇ , T ₁₀ , T ₁₃ , T ₂₃ , T ₂₄ , T ₂₇ , T ₃₃	شناسایی استعداد از طریق مصاحبه	۱۶۹	T ₁₁ , T ₁₃ , T ₁₉ , T ₂₀	قابلیت ارتقای شغلی	۶۴
T ₇ , T ₁₃ , T ₂₆ , T ₃₁	انتقال تجربه از طریق آموزش	۱۷۰	T ₃ , T ₄ , T ₁₂ , T ₂₈	تدوین برنامه‌های نیازسنجی در همه سطوح	۶۵
T ₇ , T ₁₃ , T ₂₆ , T ₃₁	تمایزسازی منابع انسانی	۱۷۱	T ₉ , T ₁₁ , T ₁₃ , T ₁₉ , T ₂₀	انتخاب براساس عدالت محوری	۶۶
T ₁ , T ₃ , T ₈ , T ₁₃ , T ₁₉ , T ₂₀	ساختار حمایتی	۱۷۲	T ₂ , T ₇ , T ₂₄ , T ₂₇ , T ₂₈ , T ₃₁	شناسایی افراد مستعد مبتنی بر عدالت محوری	۶۷
T ₁ , T ₂ , T ₁₃ , T ₂₅	پاسخگو بودن	۱۷۳	T ₅ , T ₁₁ , T ₁₃	مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری	۶۸
T ₃ , T ₁₀ , T ₂₃ , T ₂₆	فرصت برای توسعه حرفه‌ای	۱۷۴	T ₆ , T ₁₁ , T ₁₉	تعاملات سازمانی و انتقال تجربه	۶۹
T ₃ , T ₅ , T ₉ , T ₁₅ , T ₁₆ , T ₁₇	آزمون روان‌شناختی	۱۷۵	T ₁ , T ₈ , T ₁₂	مکان جغرافیایی	۷۰

T ₂₆ ,	لزوم صحت به زبان بومی	۱۷۶	T ₁₃ , T ₂₃	معماری دو هسته‌ای	۷۱
T ₉ , T ₂₁	مشارکت در کارهای گروهی	۱۷۷	T ₁₇ , T ₂₂	آماده‌سازی برای موقعیت بعدی	۷۲
T ₁₇ , T ₂₃ , T ₂₆	بازنشستگی	۱۷۸	T ₁₁ , T ₁₃	توجه به فرزندان کارکنان	۷۳
T ₆ , T ₈ , T ₁₄	رهبری حمایتی	۱۷۹	T ₇ , T ₉ , T ₁₃ , T ₁₉	استعداد یابی از طریق مدیران ارشد	۷۴
T ₄ , T ₂₂	معنادار بودن شغل	۱۸۰	T ₁₃ , T ₁₉ , T ₂₀ , T ₂₃ , T ₂₄	توجه به نیاز و دغدغه‌های کارکنان	۷۵
T ₁₇ , T ₂₉ , T ₃₂	تعریف جایگاه و مسئولیت	۱۸۱	T ₂ , T ₉ , T ₁₂ , T ₂₃	مشاوره گرفتن از مشاوران برتر	۷۶
T ₉ , T ₁₆ , T ₁₇ , T ₂₂	ارزیابی مبتنی بر شایستگی	۱۸۲	T ₁ , T ₄ , T ₂₂ , T ₂₇	خودارزیابی	۷۷
T ₁₃ , T ₁₉ ,	فرهنگ حمایتگر	۱۸۳	T ₃₂ , T ₃₃	قدرت یادگیری	۷۸
T ₁₃	کوتاه شدن عمر دانش	۱۸۴	T ₅ , T ₁₄ , T ₁₉	سبک رهبری پدران	۷۹
T ₇ , T ₁₇ , T ₂₁ , T ₂₆	انتخاب از طریق آزمون کتبی	۱۸۵	T ₅ , T ₁₇ , T ₂₅	ارزش توسعه	۸۰
T ₃ , T ₁₀ , T ₁₅ , T ₂₆ , T ₃₂	در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی	۱۸۶	T ₃ , T ₁₀ , T ₁₅ , T ₂₃	خوش‌نامی سازمان	۸۱
T ₃₀	ارزیابی به صورت کمی	۱۸۷	T ₃ , T ₁₃	ارزش نهادن به افراد مستعد	۸۲
T ₂ , T ₉ , T ₁₁ , T ₁₃ , T ₁₉ , T ₂₀ , T ₁₇ , T ₂₃ , T ₂₆ , T ₃₁	تعالی سازمانی	۱۸۸	T ₁₄ , T ₁₇ , T ₂₆ , T ₃₂	فرصت برای کار با افراد بیرون سازمان	۸۳
T ₄ , T ₁₆ , T ₁₅ , T ₁₇	برند سازمان	۱۸۹	T ₃ , T ₈ , T ₁₇ , T ₂₃	وجهه شغلی	۸۴
T ₂ , T ₉ , T ₁₄ , T ₂₃	ادراک ارزش‌های نیروی انسانی	۱۹۰	T ₄ , T ₉ , T ₁₅ , T ₂₂	توجه مدیر به تربیت سازمانی افراد	۸۵
T ₃ , T ₉ , T ₁₅ , T ₁₆ , T ₁₉	فرصت برای توسعه و رشد	۱۹۱	T ₁ , T ₆ , T ₁₁ , T ₂₆	توانایی رهبری افراد مستعد	۸۶
T ₃₀	روابط غیر رسمی	۱۹۲		نوع فعالیت	۸۷
T ₂ , T ₉ , T ₁₁ , T ₁₃ , T ₁₉ , T ₂₀ ,	آنالیز شکاف فعالیت‌ها	۱۹۳	T ₁ , T ₉ , T ₁₃ , T ₂₂	چرخش شغلی	۸۸

T ₂₃ , T ₂₆ , T ₃₁					
T ₁ , T ₁₀	رضایت فردی	۱۹۴	T ₇ , T ₉ , T ₁₆ , T ₁₇ , T ₂₂ , T ₃₀	مقایسه معیارهای ارزیابی	۸۹
			T ₆ , T ₈ , T ₁₃ , T ₁₈ , T ₁₉ , T ₂₁	شهرت در میان جامعه	۹۰
			T ₁₀ , T ₂₇	محیط کاری انعطاف‌پذیر	۹۱

در گام بعدی زیرمقوله‌های استخراج شده با هم تلفیق شدند تا مقوله‌های فرعی شکل بگیرند. بدین منظور، محقق مضامین فرعی را که بیش‌ترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم دارند کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداخته است. در حقیقت، محقق زیرمقوله‌ها را در قالب مقوله‌های فرعی دسته‌بندی کرده است. نتایج نهایی در جدول ۴ ارائه شده است. بدین ترتیب از تلفیق ۱۹۵ زیرمقوله استخراج شده ۲۴ مقوله فرعی شکل گرفته است.

جدول ۴. مقوله‌های اصلی تشکیل دهنده مدیریت استعداد

مقوله‌های فرعی	زیرمقوله‌ها
تعریف مفهوم استعداد	شفاف سازی، توافق در رویکردها، تفهیم مفهوم استعداد، تعریف و زبان مشترک، عملیاتی کردن مدیریت استعداد.
بلوغ مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد	توانمندسازی منابع انسانی، عملکرد محوری، همراهی تئوری و عمل، خواست مدیران ارشد، نگرش استراتژیک و فعالانه، احساس نیاز مدیران ارشد.
فرهنگ استعداد و موقعیت‌یابی شغلی مناسب	مهیا بودن فرهنگ سازمانی، مهیا بودن شرایط، همراهی منابع انسانی، اشاعه طرز تفکر استعداد، شناسایی افراد مستعد و هدایت به سوی موقعیت‌های پربازده و بعدی، تناسب استعداد با شغل، تدوین برنامه‌های نیازسنجی در تمامی سطوح، فرهنگ حمایتگر
سونامی سالمندی نیروی کار و تغییرات سریع	پیری، بازنشستگی، تغییرات فناوری، تغییرات محیطی (محیط درونی و بیرونی)، کوتاه شدن عمر دانش، خروج کارکنان دانشی
شناسایی و تعاملات سازمانی افراد مستعد به طور عادلانه و بر مبنای شایستگی	شناسایی افراد مستعد بر مبنای شایستگی و عدالت، کشف استعدادها از طریق برگزاری دوره‌ها و طرح‌های بروز خلاقیت، رویکرد عادلانه شناسایی افراد، استعدادیابی از طریق مدیران ارشد، استعداد یابی از طریق مشاهده، استعداد یابی به صورت علمی، شناسایی افراد به صورت علمی، شناسایی افراد از طریق دوره‌های بروز خلاقیت، مدیریت زمان، استعداد یابی از طریق مصاحبه

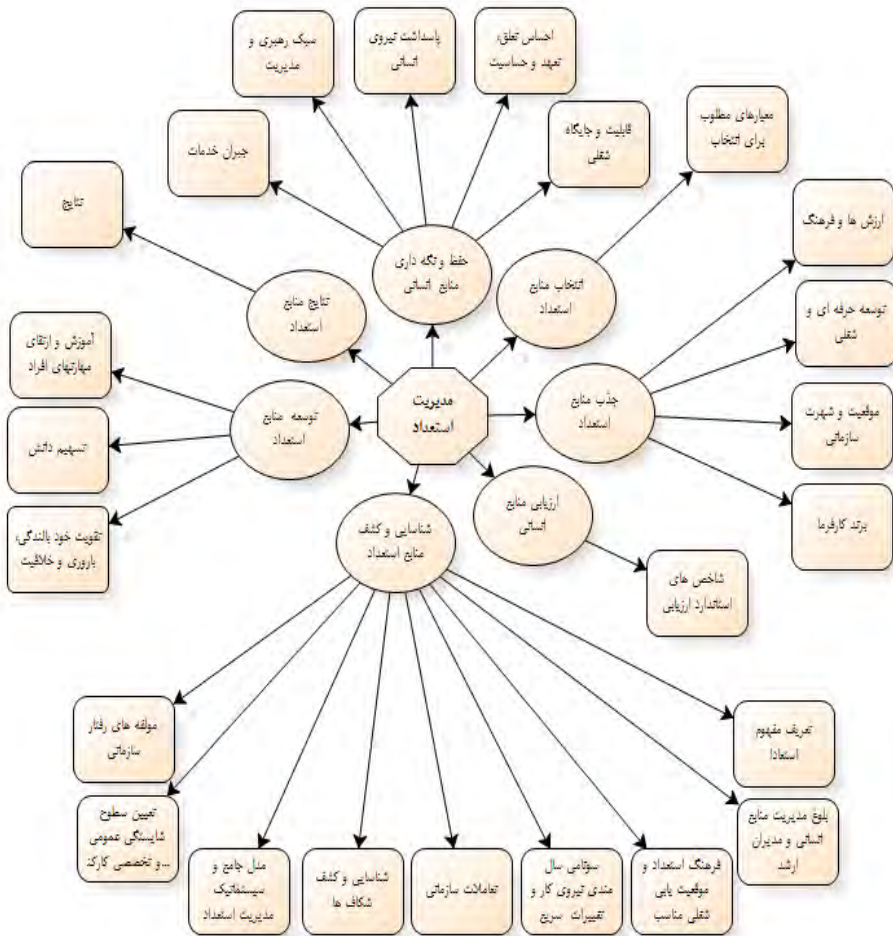
مقوله‌های فرعی	زیرمقوله‌ها
شناسایی و کشف شکاف‌ها موجود بین استعداد فعلی و آتی	وضع موجود، وضع آتی، ترسیم تصویر روشن از ترکیب خاص دانش، منبع یابی از درون سازمان، منبع یابی از بیرون سازمان
تعیین سطوح شایستگی عمومی و تخصصی کارکنان	هوش هیجانی، نوجویی، آرمان خواهی، قدرت یادگیری، قانون شغلی، مهارت، تخصص، توانایی رهبری، بررسی سوابق علمی، بررسی سوابق اجرایی، نوآور بودن افراد، تفکر خلاق، توانایی رهبری افراد مستعد، پویایی در کار، نشاط در کار، شایستگی افراد، مهارت ارتباط با مشتری، پاسخگو بودن،
مؤلفه‌های رفتار سازمانی	تعهد سازمانی، التزام شغلی، رضایت شغلی، نگرش، شخصیت، ارزش‌ها
مدل جامع و سیستماتیک مدیریت استعداد	شناسایی مشاغل کلیدی، شناسایی پست‌های کلیدی، تدوین دستورالعمل و ضوابط قانونی، عدم کپی برداری.
ارزش‌ها و فرهنگ	آزادی، تحریک و برانگیختگی، مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، مشارکت در کار گروهی، نوآور بودن سازمان، محیط انعطاف‌پذیر، ساختار سازمانی، ارزش نهادن به افراد مستعد، فراهم بودن زمینه یادگیری
توسعه حرفه‌ای و شغلی	فرصت برای کار با افراد بیرون سازمان، فرصت برای توسعه و رشد، فرصت برای توسعه حرفه‌ای.
موقعیت و شهرت سازمانی	مکان جغرافیایی، لزوم صحبت به زبان بومی، کیفیت کاری، شهرت در میان جامعه، پرستیژ سازمان، باور کردن سازمان، خوش‌نامی سازمان، نوع فعالیت سازمان، نوآور بودن سازمان، ساختار حمایتی، برند سازمان
برند کارفرما	ارزش علاقه‌مندی، ارزش اجتماعی، ارزش توسعه، ارزش کاربردی، رویکردهای مهارت‌گرایی سازمان، ارزش اجتماعی،
آموزش و ارتقای مهارت‌های افراد	ارتقای سطح دانش، طراحی دوره‌های آموزشی، آماده‌سازی فرد برای موقعیت بعدی، آموزش حین کار، فراهم کردن زمینه یادگیری، تدوین برنامه‌های نیازسنجی در همه سطوح، طراحی دوره‌های شایستگی و مهارت پروری، جانشین‌پروری، مربی‌گری
تقویت خود بالندگی، خلاقیت و باروری استعداد	کسب ایده‌های کاربردی افراد، عدم سرکوب ایده‌ها و نظرات افراد، اجرایی کردن ایده‌های ناب، تشکیل کمیته خلاقیت، معماری دو هسته‌ای، مشاوره گرفتن از مشاوران برتر، دوره‌های بازآموزی
تسهیم دانش	تعاملات سازمانی و انتقال تجربه، انتقال تجربه از طریق آموزش، نظام ارتباطات و تعامل، آماده‌سازی برای موقعیت بعدی، فرصت برای کار با افراد بیرون سازمان
معیارهای مطلوب برای انتخاب	آزمون شخصیت، آزمون روان‌شناختی، مصاحبه تخصصی، مصاحبه رفتاری، تناسب شاغل با شغل و برعکس، انتخاب براساس عدالت، عملکرد محوری،

مقوله‌های فرعی	زیرمقوله‌ها
	انتخاب از طریق آزمون کتبی
قابلیت و جایگاه شغلی	شغل چالشی و جذاب، غنی‌سازی شغل، فرصت رشد و بالندگی، وجهه شغلی، آینده شغلی، قابلیت ارتقای شغلی، امنیت شغلی، چرخش شغلی، معنادار بودن شغل.
احساس تعلق، تعهد سازمانی و حساسیت سازمانی	احساس تأثیرگذاری، احساس سهیم بودن، احساس مفید بودن، حساسیت سازمان نسبت به فرد، حمایت سازمان از فرد، احساس آرامش خاطر، تعریف جایگاه و مسئولیت سازمانی
پاسداشت نیروی انسانی و خطمشی‌های تعادل زندگی کاری	درک قدر و منزلت افراد، احترام و شخصیت‌دهی به نیروی انسانی، درک ارزش نیروی انسانی، توجه به نیازها و دغدغه‌های کارکنان، توجه به سلامت کارکنان و خانواده، توجه به فرزندان کارکنان، پیوند خانواده و سازمان، روابط غیر رسمی
سبک رهبری و مدیریت	اعتماد مدیر، تعامل مدیر با کارکنان، توجه مدیر به تربیت سازمانی افراد، مدیر منابع انسانی محور، رهبری مشارکتی، رهبری حمایتی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری تفویضی، سبک رهبری پدران، توجه مدیریت به تربیت افراد،
جبران خدمات	پاداش مادی و غیرمادی، حقوق و مزایا، پرداخت بر مبنای عدالت، رضایت فردی
شاخص‌های استاندارد ارزیابی	ارزیابی ۳۶۰ درجه، کانون ارزیابی، ارزیابی مبتنی بر شایستگی، ارائه بازخورد، ارزیابی مستمر، ارزیابی مستقیم، خود ارزیابی، مقایسه معیارهای ارزیابی، ارزیابی به صورت کمی
پیامد مدیریت استعداد	تناسب استراتژی مدیریت استعداد با کسب و کار، مزیت رقابتی، اثربخشی سازمانی، عملکرد سازمان، موفقیت سازمان، افزایش درآمد سازمانی، تعالی سازمانی

جدول بالا مضامین اصلی مدیریت استعداد را نشان می‌دهد که از ترکیب این مقوله‌های فرعی می‌توان مقوله‌های اصلی تشکیل دهنده مدیریت استعداد را در شکل ۲ نشان داد. همان گونه که در شکل ۲ دیده می‌شود الگویی استخراج شده از مدیریت استعداد شامل هفت مقوله اصلی، ۲۴ مقوله فرعی و ۱۹۵ زیرمقوله است. در ادامه در ادامه به تشریح ارکان تشکیل دهنده این الگو پرداخته می‌شود:

اولین مقوله اصلی از مدیریت استعداد که شامل شناسایی و کشف استعداد است. نه مقوله فرعی مرتبط با آن عبارت‌اند از: تعریف مفهوم استعداد، بلوغ مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد، فرهنگ استعداد و موقعیت‌یابی شغلی مناسب، سونامی سالمندی نیروی کار و تغییرات سریع، شناسایی و تعاملات سازمانی افراد مستعد به طور عادلانه و بر مبنای شایستگی، شناسایی و کشف شکاف‌ها موجود بین استعداد فعلی و آتی، تعیین سطوح شایستگی عمومی و تخصصی کارکنان، مؤلفه‌های رفتار سازمانی و مدل جامع و سیستماتیک

مدیریت استعداد. توجه به این عوامل به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در جهت شناسایی و تأمین نیرو بهتر بتوانند نیروهای مستعد را شناسایی و جذب کنند که این‌ها متناسب با سیاست‌های سازمان در جهت جذب نیروی انسانی هستند. این یافته با پژوهش شاهی و همکاران (۲۰۲۰)، جروی و خوراوا (۲۰۲۰)، هاشمی و همکاران (۱۳۹۸)، دهقانیان و همکاران (۱۳۹۷)، حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸)، اقبال و همکاران (۱۳۹۵) سازگار بوده است.



شکل ۲. مقوله‌های تشکیل دهنده مدیریت استعداد

مقوله اصلی دوم تشکیل‌دهنده مدیریت استعداد جذب منابع انسانی است که شامل مقوله‌های فرعی ارزش‌ها و فرهنگ، توسعه حرفه‌ای و شغل، موقعیت و شهرت سازمانی و برند کارفرما است. این عوامل جذب افراد با استعداد توسط سازمان کمک می‌کنند. این یافته پژوهش با یافته‌های پژوهش محمد و همکاران (۲۰۲۰)، تیرز و شولز (۲۰۲۰)، لی و همکاران (۲۰۱۹)، استوری و همکاران (۲۰۱۹)، حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۷) هم‌خوانی دارد.

مقوله اصلی سوم مدیریت استعداد شامل انتخاب منابع استعداد است که خود از مقوله فرعی معیارهای مطلوب برای انتخاب تشکیل شده است. توجه به این عامل موجب ورود استعدادهای با کیفیت مطلوب به سازمان خواهد شد. بررسی سوابق و تجربیات کاری، آزمون‌های شخصیت و مصاحبه‌های تخصصی و رفتاری و آزمون کتبی از اولویت از جمله اولویت‌های مهم در این زمینه به شمار می‌روند. در تأیید این یافته پژوهش حاضر می‌توان به پژوهش‌های هاشمی و همکاران (۱۳۹۸)، دهقانیان و همکاران (۱۳۹۷) اشاره کرد.

مقوله اصلی چهارم مدیریت استعداد توسعه منابع استعداد بوده است که از چهار مقوله فرعی آموزش و ارتقای مهارت‌های افراد، تقویت خود‌بالندگی، خلاقیت و باروری استعداد و تسهیم دانش تشکیل شده است. در مقوله آموزش و ارتقای مهارت‌های فردی زیرمقوله‌های نیازسنجی آموزش قبل از اجرای برنامه‌های آموزش و ارتقا به سازمان کمک می‌کند تا نیازهای آموزشی سازمان و همچنین نیازهای افراد جمع‌آوری و مورد بررسی قرار گیرد و بر اساس آن برنامه‌ریزی هدفمند انجام شود. همچنین زیرمقوله‌های جانشین‌پروری و طراحی مسیر شغلی نیز می‌توانند به ایجاد فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با استعداد، پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان، افزایش خزانه استعدادها از میان کارکنان مستعد، مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان کمک کنند. مقوله فرعی خلاقیت و باروری استعداد نیز توجه و حمایت همه‌جانبه مدیران سازمان را می‌طلبد. این یافته پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های محمد و همکاران (۲۰۲۰)، تیرز و شولز (۲۰۲۰)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰)، جروی و خوراوا (۲۰۲۰)، محفوظی و همکاران (۱۳۹۸)، هاشمی و همکاران (۱۳۹۸)، دهقانیان و همکاران (۱۳۹۷)، حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸)، قلی‌پور و افتخار سازگاری داشته است.

مقوله اصلی پنجم از مدیریت استعداد به حفظ و نگه‌داشت استعدادها مربوط است که مقوله‌های فرعی قابلیت و جایگاه شغلی، احساس تعلق، تعهد سازمانی و حساسیت سازمانی، پاسداشت نیروی انسانی و خط‌مشی‌های تعادل زندگی کاری، سبک رهبری و مدیریت، جبران

خدمات را در برمی‌گیرد. در این میان، مقوله فرعی سیستم جبران خدمات که زیرمقوله‌های پرداخت مادی و غیرمادی را شامل می‌شود می‌تواند در سال‌های اولیه زندگی کاری سبب نگره‌داری و ماندگاری افراد در سازمان شود اما در ادامه نیازهای مادی و پولی که به مرور زمان ارضا شود، انگیزه‌های غیرمادی و درونی مطرح می‌شود که بیشتر جنبه روان‌شناختی و رفتاری دارد. در این خصوص سازمان باید این انگیزه‌ها و نیازهای غیرمادی و غیر پولی کارکنان را شناسایی کند تا بتواند موجبات حفظ و نگه‌داری افراد مستعد را فراهم کند. همچنین سبک رهبری نیز یکی از عوامل مهم در نگهداشت افراد مستعد در سازمان به شمار می‌رود، زیرا مدیرانی که سبک‌های رهبری دوستانه و حمایتی داشته باشند باعث احساس نزدیکی بیشتر در این افراد شده و موجب ماندگاری آن‌ها در سازمان می‌شوند. این یافته با یافته‌های پژوهشگرانی همچون محمد و همکاران (۲۰۲۰)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰)، جروی و خوراوا (۲۰۲۰)، هاشمی و همکاران (۱۳۹۸)، دهقانیان و همکاران (۱۳۹۷)، حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸)، قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۷)، اقبال و همکاران (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد.

ارزیابی منابع استعداد ششمین مقوله اصلی تشکیل دهنده مدیریت استعداد بوده است که مقوله فرعی شاخص‌های استاندارد ارزیابی را در بر می‌گیرد. تطبیق فرد با شغل، کانون ارزیابی و شایستگی محوری و ارزیابی ۳۶۰ درجه از جمله زیرمقوله‌های تشکیل دهنده آن بوده‌اند. در این بعد از مدیریت استعداد برای ارزیابی افراد در سازمان می‌توان از طریق کانون‌های ارزیابی در سازمان که کارکنان را به صورت متناوب به لحاظ رفتاری و کاری مورد ارزیابی قرار می‌دهند و آنان را در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه کار راه‌های شغلی خود هدایت می‌کنند، حداکثر استفاده و بهره‌برداری را به عمل آورد. همچنین در نظر گرفتن زیرمقوله تطبیق فرد با شغل نیز به سازمان کمک می‌کند تا به لحاظ روان‌شناختی افراد را مورد ارزیابی قرارداد و شغل‌های متناسب با انواع شخصیت‌های طراحی کند. زیرمقوله شایستگی محوری نیز می‌تواند در به کارگیری افراد با استعداد در سازمان به مدیران کمک کند. در تأیید یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان عنوان کرد که پژوهش‌های حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸) هم‌خوانی دارد.

نتایج حاصل از منابع استعداد آخرین مقوله اصلی تشکیل دهنده مدیریت استعداد بوده است. از جمله نتایجی که این استعدادها می‌توانند برای سازمان‌ها به بار می‌آورند می‌تواند به افزایش عملکرد سازمانی، تعالی سازمانی و اثربخش سازمانی اشاره کرد. در مطالعات هارون و همکاران (۲۰۲۰)، تیرز و شولز (۲۰۲۰)، اللوزی و همکاران (۲۰۱۸) نیز به چنین نتایجی اشاره شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه برخورداری سازمان از منابع انسانی مستعد و نخبه یک مزیت رقابتی ارزشمندی به شمار می‌رود. از این رو، سازمان‌ها پیشرو سرمایه‌گذاری زیادی را در این خصوص انجام داده‌اند. سازمان‌ها برای مدیریت مؤثر و همه‌جانبه استعدادهای خود به الگویی جامع از جمله شناسایی، جذب، انتخاب، توسعه، حفظ و نگهداری و ارزیابی آن‌ها نیاز دارند. این پژوهش با هدف ارائه الگوی به نسبت جامع از مدیریت استعداد انجام شده است. الگوی ارائه شده در این تحقیق به مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها کمک می‌کند تا در خصوص پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمانشان بهتر بتوانند برنامه‌ریزی لازم را در ارتباط با هر مرحله از اجرای مدیریت استعداد انجام دهند. همچنین نتایج این پژوهش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در جهت اجرای بهتر فرآیند مدیریت استعداد بیش از گذشته نسبت به رقبا موفق‌تر عمل کنند.

الگوی ارائه شده در خصوص از ۷ مقوله اصلی تشکیل شده که عبارتند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداری منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج منابع استعداد. در زمینه شناسایی، کشف و جذب منابع استعداد سازمان‌ها لازم است تلاش کنند انتظارات و برنامه‌های خود از سیستم مدیریت استعداد را مشخص کنند. اینکه برای چه شغل یا گروه‌های شغلی نیاز به نیروی با استعداد دارند و نیروی مستعد برای این شغل نیاز است دارای چه ویژگی‌هایی باشد تا بتواند عملکرد بالاتر از سطح انتظار داشته باشد باید روشن شده باشد تا بتوان این افراد را جذب کرد. در انتخاب تلاش می‌شود منابع انسانی مستعد با توجه به ویژگی‌ها و استعدادهای درون خود در شغلی که متناسب با وی است، انتخاب شود. در مرحله توسعه افراد مستعد با توجه به نقاط قوت و ضعفی که در مرحله ارزیابی برای نیروی انسانی شناسایی شده است، نسبت به توسعه و آموزش آن‌ها اقدام می‌شود. در مرحله حفظ و نگهداری سازمان‌ها باید تلاش خود را برای حفظ و نگهداشت نیروی مستعد به انجام رسانند. این کار می‌تواند از طریق جبران خدمات رقابتی، در نظر گرفتن فوق‌العاده‌های تشویقی و یا امکانات رفاهی و بسیاری از شیوه‌های مالی و غیرمالی صورت پذیرد. همچنین در مرحله ارزیابی نیروی مستعد با استفاده از ابزار مدیریت عملکرد امکان هدف‌گذاری و ارائه بازخورد مناسب به نیروهای مستعد فراهم می‌شود؛ و در مرحله آخر نیز خروجی نیروهای مستعد مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

از آنجایی که در حین انجام پژوهش علاوه بر بررسی متون و تحلیل آن‌ها بسیاری از مدل‌ها مدیریت استعداد تدوین شده توسط سایر محققین مورد بررسی قرار گرفت، در پایان خروجی مدل با مدل‌های پیشین مقایسه شده است تا وجه تمایز و تفاوت آن‌ها مشخص شود. در مقایسه با تحقیقات پیشین الگوی حاضر مدل کامل‌تری نسبت به مدل‌ها پیشین است زیرا از خروجی تمامی تحقیقات با استفاده از تحلیل مضمون استفاده شده و از طرف دیگر مقوله‌های فرعی الگوی حاضر نیز موارد بیشتری را در برمی‌گیرد.

از آنجایی که در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستری که رخ می‌دهند، مطالعه می‌شوند، امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌های تحقیق، به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود است؛ بنابراین، به راحتی نمی‌توان نتایج پژوهش حاضر را به دلیل اینکه تحلیل محتوای مدیریت استعداد است را به همه حوزه‌ها تعمیم داد. به دلیل اینکه حوزه مطالعاتی همه بازارها را شامل می‌شود این امکان وجود دارد که این مدلی در برخی صنایع به‌خوبی پاسخگو ولی در صنایع نتواند جواب‌گو باشد.

منابع

- حبیب‌پور، الهویردی؛ قلی‌پور، آرین، معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۵ (۱۹)، ۲۸-۱.
- حسن‌پور، اکبر؛ عبداللهی، بیژن؛ جعفری‌نیا، سعید؛ معماری، محبوبه (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد. *فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۸ (۹۳)، ۱۲۹-۹۳.
- دهقانیان، حامد؛ افجه، علی اکبر؛ سلطانی، مرتضی؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷). مدل داده بنیاد از فرآیند مدیریت استعداد. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۰ (۴)، ۲۱۶-۱۸۵.
- سپهوند، رضا؛ شریعت‌نژاد، علی؛ عارف‌نژاد، محسن (۱۳۹۷). طراحی مدل استقرار نظام مدیریت استعداد در مدارس با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری. *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*، ۷ (۱)، ۲۳۹-۱۱۲.
- سیف هاشمی، فخرالسادات؛ عباس‌پورف عباس؛ غیائی ندوشن، خورسندی طاسکوه، علی (۱۳۹۸۹). طراحی و اعتبار یابی الگوی مدیریت استعداد در مدارس سازمان دانشگاه آزاد اسلامی (سما). *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*، ۷ (۲).
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شفیع‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۲، ۱۹۸-۱۵۱.
- محفوظی، علی؛ لفظ فروشان، داود؛ قربانی، محمود (۱۳۹۷). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی). *فصلنامه مدیریت بهره‌وری*، ۱۲ (۴۸)، ۲۴۹-۲۷۵.

- Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2018). Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan. *Global Journal of Management And Business Research*.
- Byham, W. Smith, A. & Paese, M. (2002). *Grow your own leaders. How to identify, develop, and retain leadership talent*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Christian Reiner, c, Susanne Meyer b, Sascha Sardadva. (2017). *Urban attraction policies for international academic talent: Munich and Vienna in comparison*, *Cities* 61, pp: 27–35.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). «Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda». *Human Resource Management Review*. Vol. 19, pp. 304–313.
- Gallardo-Gallardo, E, Moliner, L. A, Gallo, P. (2017). « Mapping Collaboration Networks in Talent Management Research», *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 4 Issue: 4, pp.332-358.
- Harun, N., Mahmood, N., & Othman, S. (2020). The effect of talent management factors on employees' secondry shhooss. *Management Science Letters*, 10(1), 225-234.
- Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*.
- Krishnan, T, Scullion, H (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource management Review*. 27(3): 431- 441.
- Kvale, Steinar (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: sage.
- Li, L. Q., Xin, K., Pucik, V., & Wei, W. X. (2019). *MNCs' R&D talent management in China: aligning practices with strategies*. Chinese Management Studies.
- Makram, H Sparrow, P ,Greasley, K (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4):259-378.
- McDonnell, A. Collings, D.G. Mellahi, K. and Schuler, R. (2017) Talent management: a systematic review and future prospects. *European International Management*, Vol. 11, No. 1, pp.86–128.
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V., Festing, M (2017). The Phenomenon of Young Talent Management in Russia—a Context-embedded Analysis. *Human Resource Management*. 57(2):437-455

- Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). «A Framework for Talent Management in Real Estate». *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 11, No. 1, pp. 7–16.
- Sabuncu, K, U, Karacay, G (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. *12th International Strategic Management Conference*, Antalya, Turkey.
- Schiemann, W.A. (2013). «From Talent Management to Talent Optimization». *Journal of World Business*. Volume 49, Issue 2, Pages 281-288. Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Scullion, H., & Collings, D. G.(2011). Global talent management. *Journal of World Business*.Pp:105-108
- Shahi, T., Farroksheresht, B., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137.
- Shahi, T., Farroksheresht, B., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137.
- Theys, N. A., & Schultz, C. M. (2020). A qualitative perspective of Talent Management. *Journal of Contemporary Management*, 17(1), 64-85.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2011). «What is Talent?» *The RBL Group*.pp.1-7.
- Ulrich, Dave, Brook Bank, Wayne (2009). *Human Resource Competencies: Recognizing the Interaction of Individuals and Businesses*, Translated: Masoud Binesh and Afshin Dabiri, Tehran: Saramad Publication, First Edition.