

قالب الف - متن کرسی ترویجی:

۲- عنوان کرسی:

عنوان فارسی: شناسایی چالش‌های و کارکردهای مدیریت استعداد

عنوان انگلیسی: *Challenges and Dysfunctions of Talent Management in Iranian State-Owned Enterprises*

عنوان عربی:

۳- متن کرسی ترویجی:

۳-۱ شرح موضوع:

در سال‌های در سال‌های اخیر، نقش منابع انسانی به‌ویژه کارکنان مستعد و توانمند، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها، بیش از پیش مورد تأکید قرار گرفته‌است. برخلاف گذشته که سرمایه‌های مالی و فناوری منابع اصلی مزیت‌آفرین تلقی می‌شدند، امروزه شایستگی، توانمندی و قابلیت‌های منحصربه‌فرد نیروی انسانی، عامل تعیین‌کننده در موفقیت پایدار سازمان‌ها محسوب می‌شود (جواهری‌زاده، قاسمی‌بنابری و ملکی، ۱۴۰۳). در همین راستا، مفهوم «مدیریت استعداد» که نخستین‌بار در سال ۱۹۹۷ توسط گروه مشاوران مک‌کینزی معرفی شد، به سرعت به یکی از محورهای کلیدی در مباحث منابع انسانی و توسعه سازمانی تبدیل گردید. این مفهوم با تأکید بر "جنگ برای استعداد" به سازمان‌ها هشدار می‌دهد که بقا و رشد آن‌ها وابسته به توانایی در جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان کلیدی است (ویرا، گومز و سنتوس، ۲۰۲۴).

مطالعات گسترده‌ای طی دو دهه اخیر نشان داده‌اند که مدیریت مؤثر استعداد می‌تواند منجر به ارتقاء عملکرد سازمانی، افزایش نوآوری، چابکی و مزیت رقابتی شود (ابودرویش، الکساسبه و الخساونه، ۲۰۲۲؛ دمیربگ و همکاران، ۲۰۲۴). با این حال، بخش عمده‌ای از این پژوهش‌ها عمدتاً بر مزایا و کارکردهای مثبت مدیریت استعداد تمرکز داشته‌اند و به چالش‌های اجرایی آن کمتر پرداخته‌اند. به‌ویژه، رویکرد «تمایز نیروی کار» که مبتنی بر اصل پارتو، تمرکز منابع بر کارکنان با عملکرد بالا را توصیه می‌کند، گرچه در تئوری کارآمد به نظر می‌رسد، اما در عمل می‌تواند منجر به بروز تبعیض ادراک شده، کاهش انگیزش کارکنان عادی و افزایش نرخ ترک سازمان شود (کوون و جانگ، ۲۰۲۲؛ گلنس و همکاران، ۲۰۱۴؛ سویلز، ۲۰۱۳).

افزون بر این، یکی از چالش‌های اساسی در حوزه مدیریت استعداد، شکاف عمیق میان نظریه‌های آکادمیک و الزامات میدانی است. بسیاری از مدل‌ها و چارچوب‌های ارائه شده در ادبیات بین‌المللی، بدون در نظر گرفتن بسترهای فرهنگی، سازمانی و ملی کشورهای مختلف تدوین شده‌اند؛ این در حالی است که اثربخشی مدیریت استعداد به شدت تحت تأثیر این بسترها قرار دارد (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۸؛ مکران، اسپارو و گریسلی، ۲۰۱۷). تجربه‌های اجرایی نیز مؤید آن است که پیاده‌سازی برنامه‌های

^۱. Vieira, Gomes & Santos

^۲. Abu-Darwish, Al-Kasasbeh & Al-Khasawneh

^۳. Demirbag et al

^۴. Kwon & Jang

^۵. Gelens et al

^۶. Swailes

^۷. Makram, Sparrow & Greasley



مدیریت استعداد، به‌ویژه در سازمان‌های ایرانی، با موانع و کژکارکردهایی همراه بوده است که اگر به‌درستی شناسایی و مدیریت نشوند، ممکن است منجر به شکست این برنامه‌ها شوند.

شواهد آماری نیز وضعیت نامطلوب ایران را در بهره‌برداری مؤثر از استعدادهای تأیید می‌کنند. گزارش گروه مشاوران مک‌کینزی^۸ در سال ۲۰۲۳، رتبه ایران را در شاخص استفاده کارا از استعدادهای ۱۲۴ از میان ۱۴۴ کشور اعلام کرده است. همچنین، شاخص رقابت‌پذیری استعداد جهانی (۲۰۲۲)، ایران را در جایگاه ۱۱۲ از میان ۱۱۳ کشور جهان قرار داده است. این داده‌ها مؤید آن است که فاصله معناداری میان وضعیت مطلوب و وضعیت موجود در مدیریت استعداد در کشور وجود دارد.

مرور پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که علیرغم افزایش توجه به موضوع مدیریت استعداد در دهه گذشته (با بیش از ۱۸۰ مقاله فارسی)، عمده تمرکز این مطالعات بر انتقال ادبیات خارجی و تبیین مزایای نظری آن بوده است. در مقابل، چالش‌ها، موانع اجرایی و کژکارکردهای این رویکرد در بسترهای بومی و واقعیات سازمان‌های ایرانی کمتر مورد واکاوی قرار گرفته‌اند. این خلأ دانشی به‌ویژه در شرکت‌های دولتی، که یکی از ارکان اصلی توسعه ملی است، اهمیت بیشتری می‌یابد. شرکت‌های بزرگ دولتی نه تنها سرمایه انسانی متخصص نیاز دارند، بلکه عملکرد پایدار آن نیز به نحوه مدیریت استعدادهای وابسته است (باقری‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸).

هرچند پژوهش‌های متعددی به موضوع مدیریت استعداد در ایران و شرکت‌های دولتی پرداخته‌اند اما تاکنون به‌صورت مشخص و نظام‌مند به چالش‌ها و کژکارکردهای اجرایی مدیریت استعداد پرداخته نشده است. این در حالی است که تجارب میدانی و مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان و مشاوران منابع انسانی در شرکت‌های ایرانی حاکی از وجود موانع جدی در مسیر پیاده‌سازی اثربخش این رویکرد هستند.

با توجه به مطالب فوق، مسئله اصلی پژوهش آن است که:

علیرغم اهمیت فزاینده مدیریت استعداد در بهبود عملکرد سازمانی، اجرای این رویکرد در سازمان‌ها و شرکت‌ها به‌خصوص شرکت‌های دولتی با چالش‌ها و کژکارکردهایی همراه است که تاکنون به‌طور جامع و بومی‌شده در پژوهش‌های علمی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. منظور از چالش مسائل، مشکلات یا موانعی است که در مسیر اجرای موفق مدیریت استعداد ممکن است ظهور نماید؛ و همچنین منظور از کژکارکردها نیز پیامدهای نامطلوب سیستم مدیریت استعداد است که چنانچه چالش‌ها مدیریت نشود، رخ می‌دهد. شناسایی و تبیین این چالش‌ها می‌تواند زمینه‌ساز تدوین راهبردهایی واقع‌گرایانه‌تر برای طراحی و پیاده‌سازی مؤثر برنامه‌های مدیریت استعداد در سازمان باشد.

۲-۳ سوابق دانشی: تاریخچه موضوع و سوابق نظری و دانشی موجود در این زمینه چیست و جایگاه موضوع حاضر کجاست؟

در عصر رقابتی کنونی، سازمان‌هایی که به سرآمدی دست می‌یابند، آن‌هایی هستند که به نقش استراتژیک منابع انسانی خود واقف بوده و قادر به بهره‌برداری از نیروی انسانی نخبه، دانش‌محور، شایسته و مستعد می‌باشند (شاترجی و همکاران^۹، ۲۰۲۳؛ فرناندس و همکاران^{۱۰}، ۲۰۲۳). استعدادهای به‌عنوان سرمایه‌های دانشی سازمان، نقشی کلیدی در خلق و ارتقای ارزش ایفا

^۸. www.McKinsey.com

^۹. Chatterjee et al

^{۱۰}. Fernandes et al

می کنند؛ ارزشی که امروزه بیش از هر زمان دیگری ملموس و حائز اهمیت است (ویرا، گومز و سنتوس^{۱۱}، ۲۰۲۴). بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع، مزیت رقابتی پایدار ناشی از بهره‌مندی از منابع انسانی ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید است (گرونوالد و همکاران^{۱۲}، ۲۰۲۴). استعداد به کارکنانی با پتانسیل منحصر به فرد برای کمک قابل توجه به اهداف استراتژیک سازمان، چه از طریق عملکرد فعلی و چه از طریق پتانسیل آینده اشاره دارد (تئودورسون^{۱۳}، ۲۰۲۴). بدون وجود نیروی کاری مستعد، سرمایه‌گذاری‌های سازمانی در سایر منابع نیز توفیق چندانی نخواهد داشت (جواهری‌زاده، قاسمی‌بنابری، ملکی، ۱۴۰۳).

مطالعات مدیریت استعداد، این حوزه را به عنوان موضوعی حیاتی می‌دانند که به رهبران سازمانی امکان می‌دهد افراد مناسب را در زمان و مکان مناسب به کار گیرند (کاسیو و بودرو^{۱۴}، ۲۰۱۳). مدیریت استعداد به عنوان کلیدی جهت دستیابی به مزیت رقابتی از طریق جذب و نگهداشت استعدادهای برتر، پذیرفته شده است (شیننبورگ و بومر^{۱۵}، ۲۰۲۵). در تعریفی دیگر فرآیند مدیریت استعداد شامل مراحل متوالی برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و به‌کارگیری، توسعه، نگهداشت و انتقال استعدادها است (عثمان و الوارز^{۱۶}، ۲۰۲۳). در یک مدل داخلی، این فرآیند شامل پنج مؤلفه اصلی استعدادخواهی، استعدادیابی، به‌کارگیری استعداد، استعدادداری و استعدادافزایی معرفی شده است (جواهری‌زاده، ۱۳۹۸).

مدیریت استعداد مزایای متعددی برای سازمان‌ها و کارکنان به همراه دارد؛ از جمله کاهش هزینه‌های جذب و آموزش، کمک به مدیران منابع انسانی در شناخت شرایط رشد کارکنان، شناسایی نقاط قوت و ضعف استعدادها، شناخت ترجیحات و انتظارات آن‌ها، به‌کارگیری بهینه افراد و حفظ نیروی انسانی مستعد (عثمان و الوارز، ۲۰۲۳).

با این حال، گزارش‌های متعددی نشان می‌دهند که اجرای موفق مدیریت استعداد در بسیاری از کشورها با ناکامی‌هایی همراه بوده است، به ویژه در شرایط عدم اطمینان سازمانی (کاپلی^{۱۷}، ۲۰۱۴). پفر^{۱۸} (۲۰۰۱) معتقد است که تجمع استعدادها در یک سازمان تضمین‌کننده عملکرد بالایی سازمانی نیست و بررسی عوامل میانجی در این حوزه ضروری است. همچنین، پژوهش موکول و ساینی^{۱۹} (۲۰۲۱) درباره مدیریت استعداد در استارت‌آپ‌های هندی بیان می‌کند که این سازمان‌ها نیز با موانع و چالش‌هایی در اجرای مدیریت استعداد مواجه‌اند.

مطالعات میدانی دیگر نشان داده‌اند که عملکرد افراد در سازمان‌های مختلف تحت تأثیر متغیرهای میانجی قرار دارد؛ برای مثال، عملکرد جراحان قلب در بیمارستان‌های مختلف متفاوت بوده که به عوامل زمینه‌ای نسبت داده شده است (هکمن و پیزانو^{۲۰}، ۲۰۰۶). به علاوه، فرهنگ سازمانی، چشم‌اندازها و ارزش‌ها از عوامل تعیین‌کننده موفقیت یا شکست مدیریت استعداد هستند (پوری^{۲۱}، ۲۰۱۹).

این شکست‌ها عمدتاً ناشی از بروز چالش‌ها و موانع متعددی در اجرای فرآیند مدیریت استعداد است. تفتی^{۲۲} و همکاران (۲۰۱۷) موانع اجرای مدیریت استعداد را در چهار دسته ساختاری (مانند عدم هم‌سویی استراتژیک و فقدان مدل شایستگی)، محیطی (مانند ناپایداری بازار و شرایط اقتصادی نامطلوب)، رفتاری (مانند مقاومت فرهنگی و تبعیض جنسیتی) و مدیریتی (مانند خویشاوندگرایی و نبود تعهد مدیران) طبقه‌بندی کرده‌اند.

^{۱۱}. Vieira, Gomes & Santos

^{۱۲}. Groenewald et al

^{۱۳}. Theodorsson

^{۱۴}. Cascio & Boudreau

^{۱۵}. Schinnenburg & Boehmer

^{۱۶}. Othman & Elwazer

^{۱۷}. Capelli

^{۱۸}. Pfeffer

^{۱۹}. Mukul & Saini

^{۲۰}. Huckman & Pisano

^{۲۱}. Puri

^{۲۲}. Tafti



تحقیقات نشان می‌دهد که تفسیر، اجرای فرآیند و پیامدهای مدیریت استعداد تحت تأثیر قوی فرهنگ و زمینه‌های سازمانی است (گالاردو، نیجز و درایز^{۲۳}، ۲۰۱۵). به عنوان مثال، تصمیمات ارزیابی استعدادها که عمدتاً ذهنی هستند، تحت تأثیر ویژگی‌های ارزیاب و فرهنگ حاکم بر سازمان قرار دارند (نیجز، گالاردو، درایز و سلز^{۲۴}، ۲۰۱۴). گزارش‌های تجربی دیگر نشان داده‌اند که در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، که تأکید بیشتری بر عدالت و مساوات دارند، اجرای مدیریت استعداد با دشواری‌هایی مواجه است؛ زیرا مدیریت استعداد بر مبنای تمایز در نیروی کار بنا شده است (هوسیلد و بکر^{۲۵}، ۲۰۱۱؛ کالینز، اسکالین و وایمن^{۲۶}، ۲۰۱۵). طهماسبی و نیجز^{۲۷} (۲۰۲۴) با به کارگیری یک دیدگاه متناقض در مورد مدیریت استعداد، چندین مورد از چالش‌های مدیریت استعداد را بررسی نمودند؛ به عنوان مثال تنش‌های بین گروه کوچکی از افراد با پتانسیل بالا و اکثریت کارمندی که احساس می‌کنند نادیده گرفته شده و به حاشیه رانده شده‌اند. همچنین اتخاذ رویکردی انحصاری که بر تفاوت‌ها تأکید دارد، می‌تواند مقاومت کارکنان را به دنبال داشته باشد و به پیامدهای منفی منجر شود. همچنین، فشارهای نهادی در کشورهای حوزه خلیج فارس موانعی را در اجرای مدیریت استعداد ایجاد می‌کند که به کژکارکردهای این فرآیند می‌انجامد (سیدانی و آل آریس^{۲۸}، ۲۰۱۴).

در زمینه مدل‌سازی مدیریت استعداد، مدل‌های متعددی در سطح بین‌المللی (کالینز و ملاهی^{۲۹}، ۲۰۰۹؛ برگر و برگر^{۳۰}، ۲۰۰۴؛ لوئیس و هکمن^{۳۱}، ۲۰۰۶؛ فیلیپس و روپر^{۳۲}، ۲۰۰۹؛ ال‌ریش و اسمالوود^{۳۳}، ۲۰۱۲؛ شولر^{۳۴}، ۲۰۱۵؛ مک‌کینزی^{۳۵}، ۲۰۱۱) و ملی ارائه شده‌اند. با این حال، به جز مدل افتخار (۱۳۹۶) که به صورت محدود به موضوع پرداخته، بیشتر این مدل‌ها قادر به پیش‌بینی چالش‌ها و موانع اجرایی در فرهنگ‌ها و بسترهای بومی مانند ایران نبوده‌اند.

یکی از مدل‌های داخلی مناسب‌تر، مدل دهقانان و همکاران (۱۳۹۸) است که با بستر شرکت‌های دولتی ایران همخوانی بیشتری دارد. به همین دلیل، این مدل به عنوان پایه طراحی پروتکل مصاحبه در پژوهش حاضر انتخاب شده است. بر اساس این مدل، گام‌های مدیریت استعداد شامل استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادگماری، استعدادافزایی و استعدادداری است که در این مطالعه به منظور کشف چالش‌ها و کژکارکردهای اجرایی در شرکت‌های دولتی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

پیشینه تجربی

کوون و جانگ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان هیچ جنگ خوبی برای استعدادها وجود ندارد، یک مرور انتقادی بر ادبیات مدیریت استعداد و برجسته‌سازی جنبه‌های منفی بالقوه رویکردهای انحصاری مدیریت استعداد و تمایز نیروی کار داشتند. یافته‌ها نشان داد که مدیریت استعداد می‌تواند سبب ایجاد مشکل و ناکارآمدی در مباحث عدالت سازمانی، اخلاق، رقابت درون سازمانی و تنوع در محیط کار می‌گردد. بر اساس این مباحث نویسندگان اقدام به ارائه یک مدل مفهومی که شامل یک حلقه بازخورد برای ارزیابی مجدد و بهبود فرآیند مدیریت استعداد بود؛ داشتند.

^{۲۳}. Gallardo, Nijs & Dries
Nijs, Gallardo, Dries & Sels.^{۲۴}

^{۲۵}. Hossild & Becker

^{۲۶}. Collings, Scullin & Vaiman

^{۲۷}. Tahmasebi & Nijs

^{۲۸}. Sidani & Al Ariss

^{۲۹}. Collins & Mellahi

^{۳۰}. Berger & Berger

^{۳۱}. Lewis & Heckman

^{۳۲}. Phillips & Rapert

^{۳۳}. Ulrich & Smallwood

^{۳۴}. Schuler

^{۳۵}. McKinsey

سوملیوس، اسمیل و یامائو^{۳۶} (۲۰۲۰) پژوهشی با هدف بررسی چگونگی تأثیر رویکردهای مدیریت استعداد و وضعیت کارکنان در یک سازمان انجام دادند. پژوهش وی با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت. در نهایت پژوهشگران اذعان داشتند که شیوه‌های مدیریتی که بر ابهام در استعدادهای تأکید دارند، می‌توانند پیامدهای منفی برای استعدادهای و نیز کارکنان غیرمستعد ایجاد نماید.

اوکانر و کراولی^{۳۷} (۲۰۱۹) به توسعه یک چارچوب مفهومی برای نشان دادن رابطه بین رویکرد انحصاری مدیریت استعداد و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی پرداخته‌اند. پژوهشگران نتیجه گرفتند که کارکنانی که شیوه‌های انحصاری مدیریت استعداد را ناعادلانه می‌دانند، میزان درگیری و مشارکت سازمانی کم‌تری دارند.

پژوهش دیگری با هدف ارائه یک مدل جدید اخلاقی برای استراتژی‌های مدیریت استعداد در سازمان انجام پذیرفت؛ در نهایت مدل مفهومی نشان داد که برخی از افراد به طور سیستماتیک در برنامه‌های مدیریت استعداد نادیده گرفته می‌شوند، این افراد در ادامه همکاری لازم را با سازمان نخواهند داشت و بعضاً سازمان را ترک خواهند کرد (داونز و سویلز^{۳۸}، ۲۰۱۳).

مکرام، متکالف و افیونی^{۳۹} (۲۰۱۹) مطالعه‌ای به منظور بررسی انتقادی فرضیات پیرامون مدیریت استعداد از منظر فمینیستی انجام داد. یافته‌ها نشان داد بسیاری از پژوهش‌های مدیریت استعداد بر اساس دیدگاه‌های سنتی و مردانه طراحی شده است که این امر سبب تضعیف و سوختن استعدادهای خانم در محیط کاری خواهد بود.

کروتوگرگس^{۴۰} (۲۰۱۶) پژوهشی با هدف ارائه یک مدل جدید برای جذب و نگهداشت استعدادهای و نیز بررسی رابطه آن با فرهنگ سازمانی و نگرش‌های کارکنان انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که فرهنگ‌های سازمانی اخلاقی و هماهنگ با عملکرد بالا تأثیر مثبتی بر نگرش کارکنان دارند و محیطی سازنده برای توسعه استعدادهای ایجاد می‌نماید اما در مقابل ممکن است سبب نارضایتی و پایین آمدن سطح عملکرد کارکنان عادی گردد.

سوننبرگ، زیدرولد و برینکس^{۴۱} (۲۰۱۴) مطالعه‌ای به منظور پاسخ به این سؤال انجام دادند که تأثیر ادراک کارکنان از عدالت پس از اجرایی نمودن برنامه‌های مدیریت استعداد به چه صورت بوده است؟ یافته‌ها نشان داد شیوه‌های مدیریت استعداد، به طور قابل توجهی بر ادراک کارکنان از عدالت تأثیر دارد و این تأثیر به طرق مثبت (افزایش احساس تعهد روان‌شناختی استعدادهای) و منفی (بی‌تمایلی کارکنان عادی در ادامه همکاری با سازمان) ظهور یافته است.

در تحقیقات داخلی به طور شفاف به مسئله‌ی بررسی چالش‌ها و کژکارکردهای مدیریت استعداد پرداخته نشده است؛ تنها برخی پژوهشگران در ضمن تحقیقات خود تا حدودی به این مسئله پرداخته‌اند.

مباشری، نصراصفهانی و تیموری^{۴۲} (۱۴۰۳) به ارائه الگوی واماندگی استعدادهای پرداختند. پژوهش به روش کیفی انجام شده است. نتایج نشان داد پیشایندهای واماندگی استعدادهای در سازمان‌ها، در دو بعد عوامل فردی و عوامل سازمانی دسته‌بندی می‌شوند؛ عوامل فردی، دو مولفه را شامل می‌شوند که عبارتند از عوامل انگیزشی و عوامل رفتاری؛ عوامل سازمانی نیز پنج مولفه عوامل شغلی، عوامل فرهنگی، عوامل ساختاری و عوامل مدیریتی را شامل می‌گردد. پناهی^{۴۳} (۱۴۰۰) در پژوهش خود به روش کیفی و با عنوان آینده پژوهشی مدیریت استعداد در ایران؛ عدم شایسته سالاری در کشور، نداشتن استراتژی‌های مناسب مدیریت استعداد در کشور، وجود تبعیض و هدرفتن استعدادهای، همراهی نکردن مدیران ارشد سازمان‌ها از چالش‌های پیش رو برای مدیریت استعداد در ایران دانسته‌اند. ضامنی و همکاران^{۴۴} (۱۴۰۰) پژوهشی میدانی با هدف عارضه‌یابی مدیریت استعداد انجام دادند. یافته‌های پژوهش مذکور نشان می‌دهد که در سطح فردی مهم‌جوریت استعدادهای و وامانده سازی استعدادهای و در سطح

^{۳۶}. Sumelius, Smale & Yamao

^{۳۷}. O'Connor & Crowley-Henry
Downs & Swailes.^{۳۸}

^{۳۹}. Makarem, Metcalfe & Afioni

^{۴۰}. Kontoghiorghe

^{۴۱}. Sonnenberg, Zijdeveld & Brinks

سازمانی استعداد کشی، استعداد سوزی و نشت استعداد از چالش های و عارضه های مدیریت استعداد در سازمان های ایرانی قلمداد می شود. محمدنژاد فدردري و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود به پارادوکس مدیریت استعداد انحصاری و فراگیر پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که در نتیجه این پارادوکس تنش های متعددی مانند نادیده انگاری، فرافکنی و تفکیک به عنوان چالش ها ظهور خواهد کرد.

مرور پیشینه پژوهش ها نشان می دهد که مدیریت استعداد، علی رغم اهمیت بالای آن، با چالش های جدی در اجرا روبروست. به علاوه رویکردهای انحصاری و سنتی مدیریت استعداد، خصوصاً از منظر کارکنان عادی، موجب بروز ناکارآمدی ها و تبعیض های سازمانی شده اند. همچنین، اندک بودن مطالعات داخلی جامع در زمینه چالش ها و کژکارکردهای مدیریت استعداد، ضرورت انجام تحقیقات بومی با رویکردهای نوین را نمایان ساخته است.

۳-۳ موارد نوآوری: ضمن بیان دانش موجود، نوآوری کرسی ترویجی بطور واضح و روشن بیان شود

مرور پیشینه پژوهش ها نشان می دهد که مدیریت استعداد، علی رغم اهمیت بالای آن، با چالش های جدی در اجرا روبروست. به علاوه رویکردهای انحصاری و سنتی مدیریت استعداد، خصوصاً از منظر کارکنان عادی، موجب بروز ناکارآمدی ها و تبعیض های سازمانی شده اند. همچنین، اندک بودن مطالعات داخلی جامع در زمینه چالش ها و کژکارکردهای مدیریت استعداد، ضرورت انجام تحقیقات بومی با رویکردهای نوین را نمایان ساخته است.

۳-۴ فرایند: فرایندی که در آن محتوای علمی حاصل شده است، شرح داده شود.

هدف پژوهش حاضر، شناسایی چالش های اجرایی و کژکارکردهای مدیریت استعداد در شرکت های دولتی ایران است. پژوهش حاضر از نظر جهت گیری، کاربردی بوده و از حیث بنیان فلسفی، به علت استفاده از فنون کیفی در پارادایم نمادین - تفسیری قرار می گیرد. از میان روش های متنوعی که در رویکرد روش شناسی کیفی قرار دارد، تحلیل مضمون یا همان تحلیل تم برگزیده شد. مصاحبه به عنوان ابزار گردآوری داده ها انتخاب گردید؛ که بدین منظور پروتکل مصاحبه طراحی گردید. از آنجائیکه قبل از مصاحبه ها سوالات از پیش آمده شده وجود داشت اما در حین مصاحبه مشارکت کننده می توانست نظرات خود را علاوه بر سوالات؛ بیان نماید، نوع مصاحبه ها نیمه ساختاریافته قلمداد می شود. زیر ساخت نظری پروتکل مصاحبه مدل مدیریت استعداد دهقانان و همکاران (۱۳۹۸) می باشد. همچنین، روایی محتوایی از طریق جمع آوری نظرات سه نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی مورد بررسی و اصلاح قرار گرفت. پروتکل مصاحبه در هر مصاحبه متغیر و شناور بود اما محور پرسش های آن به شرح ذیل است:

مهم ترین چالش در فرآیند مدیریت استعداد (استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادگماری، استعدادافزایی و استعدادداری) در شرکت های دولتی کدام است؟

چه چالش ها و مسائلی باید مورد توجه قرار گیرد که ریسک پیاده سازی مدیریت استعداد در شرکت کاهش یابد؟

علاوه بر تجربیات مثبت، چه تجربیات منفی (کژکارکرد) در فرایند مدیریت استعداد برای شرکت شما پیش آمده است؟

چنانچه چالش ها به خوبی مدیریت نشود، مدیریت استعداد ممکن است چه اثرات منفی (کژکارکرد) داشته باشد؟

در پژوهش حاضر منظور از چالش (Challenge) یعنی مشکلات، موانع یا مسائل مهمی که در فرآیند مدیریت استعداد وجود دارد و می تواند باعث سختی یا کندی در رسیدن به اهداف شود. چالش ها معمولاً نقاطی هستند که نیاز به راهکارهای دقیق و نوآورانه دارند تا مدیریت استعداد بتواند به خوبی انجام شود. همچنین کژکارکرد (Dysfunction) به معنای عملکرد نادرست یا ناکارآمد در یک سیستم یا فرآیند است. در زمینه مدیریت استعداد، کژکارکردها به مواردی گفته می شود که سیستم یا فرآیندهای مدیریت استعداد به جای اینکه به اهداف مثبت برسند، باعث ایجاد مشکلات، ناکارآمدی ها، یا اثرات منفی می شوند.

روش انتخاب مشارکت کنندگان در پژوهش حاضر، هدفمند و غیراحتمالی و به صورت مشخص به شیوه‌ی گلوله‌برفی است. از آنجائیکه پژوهشگران با همه صاحب نظران مدیریت استعداد در شرکت های دولتی ایران آشنا نبودند، از مشارکت کنندگان ابتدایی برای شناسایی نفرات بعدی کمک گرفتند که این شیوه شناسایی، گلوله برفی نام دارد. این روش تا اشباع نظری و کفایت داده ادامه پیدا نمود. اشباع نظری هنگامی رخ می‌دهد که پژوهشگر به این نتیجه برسد که پاسخ‌های دریافت شده از مصاحبه‌ها تکراری و فاقد اطلاعات جدید است و به همین میزان مصاحبه‌ها اکتفا می‌شود. جامعه مشارکت کنندگان تحقیق شامل افراد صاحب‌نظر در فرآیند مدیریت استعداد در شرکت های دولتی ایران می‌باشد.

حجم نمونه پژوهشی در پژوهش پیش‌رو شامل ۱۷ صاحب‌نظر و خبره در مباحث مدیریت منابع انسانی بوده‌است. در نمونه‌گیری دقت شده‌است که مشارکت کنندگان حداقل یکی از معیارهای ذیل را داشته باشند:

- آشنایی و تسلط بر مفاهیم مدیریت سرمایه‌های انسانی و مدیریت استعداد؛
 - تحصیلات کارشناسی ارشد یا دکتری در رشته مدیریت منابع انسانی
 - صاحب تألیفات (کتاب، مقاله) در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد
 - مدیران و کارشناسان خبره معاونت سرمایه‌های انسانی شرکت؛
 - افرادی که خود استعداد سازمانی محسوب می‌شوند؛
 - مدیرانی که چند نفر را که حداقل یکی از آنها استعداد سازمانی قلمداد می‌شود، مدیریت می‌کنند.
- در ادامه پژوهشگر داده‌های جمع‌آوری شده از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مشارکت کنندگان را با به‌کارگیری تکنیک تحلیل مضمون، تجزیه و تحلیل نمود.

کینگ و هاروکز^{۴۲} در سال ۲۰۱۰ با بررسی و جمع‌بندی تلاش‌های دیگر پژوهشگران تحلیل مضمون، فرآیندی سه مرحله‌ای را برای تحلیل مضمون ارائه داده‌اند که در این تحقیق نیز از این فرآیند استفاده شده‌است. این فرآیند شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر می‌باشد.

در مرحله کدگذاری توصیفی، کدهای اولیه استخراج شده و داده‌ها به صورت ساده برچسب‌گذاری شدند. در مرحله کدگذاری تفسیری، ارتباط میان کدها و معانی آنها بررسی و مفاهیم عمیق‌تر استخراج گردید. در مرحله یکپارچه‌سازی، کدهای مشابه در قالب مضامین فراگیر گروه‌بندی شدند تا الگوهای کلان پژوهش مشخص شوند. پژوهشگر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ استفاده کرده‌است. خروجی مرحله اول، تم‌های اصلی و فرعی پژوهش است. برای افزایش پایایی تحلیل، بازبینی مضامین توسط یک تحلیلگر دوم انجام شد و در صورت اختلاف نظر، گفتگو و اجماع حاصل گردید. همچنین جهت اعتبار بخشی، بخشی از یافته‌ها به ۴ نفر مصاحبه‌شوندگان بازگردانده شد تا صحت برداشت‌ها تأیید شود.^{۴۳}

جدول شماره ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

رتب	سمت در شرکت ها	تحصیلات	سابقه کار (سال)
۱	مدیر برنامه‌ریزی و آموزش	کارشناسی ارشد مهندسی برق	۳۰
۲	مشاور	کارشناسی ارشد مهندسی برق	۳۶

^{۴۲}. King & Horrocks

^{۴۳}. member checking



بسمه تعالی

پشت حمایت
از کرسی های نظریه پردازی، پژوهش و نشر

۳	مدیر گروه خدمات مدیران ارشد	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	۳۸
۴	مدیر گروه آموزش	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۱۱
۵	مدیر گروه بهره‌وری	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	۲۰
۶	مدیر گروه	کارشناسی ارشد مهندسی برق	۱۰
۷	مدیر آموزش	دکتری مدیریت آموزشی	۲۰
۸	کارشناس جبران خدمات	دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری	۵
۹	مشاوره و پژوهشگر	دکتری مدیریت دولتی	۳۵
۱۰	کارشناس ارشد اطلاعات علمی	دکتری معماری	۶
۱۱	مدیر منابع انسانی	دکتری مدیریت دولتی	۲۵
۱۲	کارشناس ارشد تأمین منابع مالی خارجی	دکتری تأمین مالی	۱۵
۱۳	مسئول کلینیک مدیریت	دکتری مدیریت آموزشی	۵
۱۴	کارشناس تشکیلات و روش‌ها	دکتری علوم شناختی	۲۰
۱۵	کارشناس مسئول جبران خدمات مدیران	کارشناسی ارشد توسعه اقتصادی	۱۰
۱۶	مدیر واحد تشکیلات و روش‌ها	دکتری مدیریت منابع انسانی	۲۲
۱۷	مجری طرح مدیریت استعداد در نظام اداری کشور	دکتری مدیریت دولتی	۱۵

روش

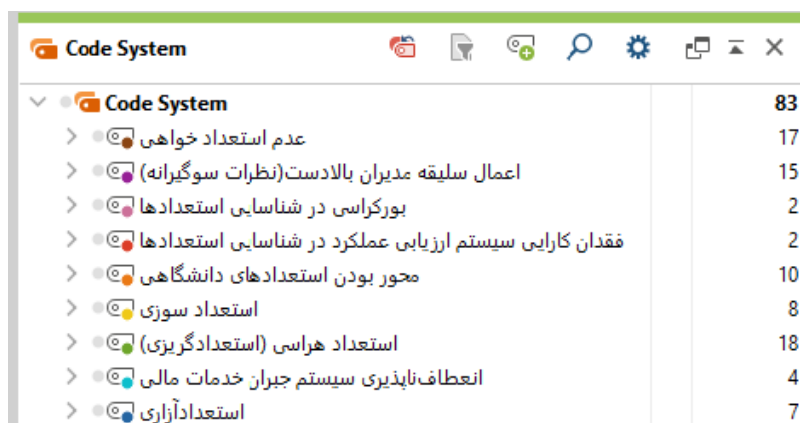
کاری پاسخ‌دهندگان ۳۸ سال و حداقل ۵ سال است که به صورت میانگین اعضای نمونه ۱۷/۸ سال سابقه کار در شرکت را داشتند. مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و تایپ شد. پژوهشگر در گام بعدی اقدام به تحلیل داده‌ها نمود. تحلیل داده‌ها مطابق الگوی کینگ و هاروکز (۱۹۹۲) و بدین ترتیب در ابتدا کدهای اولیه مشخص شدند و پس از آن با ادغام کدهای تکراری و مشابه تم‌های فرعی شکل گرفتند. بدین ترتیب فرعی شناسایی شد که ۸۳ کد به عنوان تم فرعی در زمینه‌ی چالش‌های اجرایی مدیریت استعداد و ۵۱ کد به عنوان تم فرعی مدیریت استعداد و شناسایی شد. فرایند کدگذاری در مرحله اول این‌گونه بوده است که محقق ابتدا متن را کلمه به کلمه، جمله به جمله و در نهایت پاراگراف به پاراگراف مطالعه کرده و سپس با استفاده از حساسیت نظری، قسمتی از متن را که پاسخ پرسش پژوهش تشخیص داده است، انتخاب نمود. مطابق الگوی کینگ و هاروکز این مرحله کدگذاری توصیفی نام دارد که بسیار مشابه آن چیزی است که کوربین و گلاسن (۱۹۹۲) و «کدگذاری باز» نام نهاده‌اند. به دلیل حجم زیاد کدگذاری مرحله اول به نمایش برشی از کدگذاری مصاحبه‌ها در جدول ۲

جدول ۲. کدهای اولیه مربوط به بخشی از مصاحبه‌ها

کد مصاحبه	کد اولیه	متن منتخب
M۷	انتخاب بر اساس نظر شخصی مدیران	نامه زدیم به مدیران واحدها که هر واحدی یک سهمیه برای کانون‌های ارزیابی معرفی نمایند. به نظر من معیار خاصی نداشتند و فقط بر اساس نظر مدیران بوده است. من یک بار به یکی از مدیران گفتم: آقای دکتر، فلانی را که معرفی کردید؛ معیارتون دانشگاه بوده؟ رشته بوده؟ چی بوده که فلانی فرستادید؟ از پس کارهای عادی هم بر نمی‌یاد.

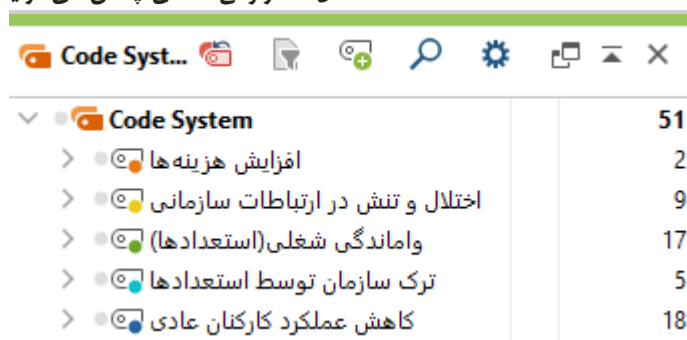
بدی پژوهشگر تم‌های مده را که بیشترین قرابت نسبت به هم داشتند کنار به خلق معانی و واژه‌های

و تم‌های فرعی را در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی کرد و بدین صورت تعداد ۵ تم اصلی در زمینه کارکردهای مدیریت استعداد و های فرآیند مدیریت استعداد شکل گرفت.



Code System	Count
Code System	83
عدم استعداد خواهی	17
اعمال سلیقه مدیران بالادست (نظرات سوگیرانه)	15
بورکراسی در شناسایی استعدادها	2
فقدان کارایی سیستم ارزیابی عملکرد در شناسایی استعدادها	2
محور بودن استعدادهای دانشگاهی	10
استعداد سوزی	8
استعداد هراسی (استعدادگریزی)	18
انعطاف‌ناپذیری سیستم جبران خدمات مالی	4
استعدادآزاری	7

شکل ۱. فراوانی کدهای چالش‌های فرآیند مدیریت استعداد

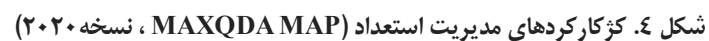


Code System	Count
Code System	51
افزایش هزینه‌ها	2
اختلال و تنش در ارتباطات سازمانی	9
واماندگی شغلی (استعدادها)	17
ترک سازمان توسط استعدادها	5
کاهش عملکرد کارکنان عادی	18

شکل ۲. فراوانی کدهای

کارکردهای مدیریت استعداد

ماره ۳ و ۴ نیز خروجی نرم افزار به شکل Map نمایش داده شده‌است.



ضرر به دلیل این که پروتکل مصاحبه بر اساس «الگوی داده بنیاد مدیریت استعداد (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۸)» استخراج شده است اصلی در کدگذاری های تفسیری بوده است. روند کار به این صورت بود که متناظر با هر یک از کارکردها اصلی مدیریت استعداد یعنی استعدادگماری، استعدادافزایی و استعدادداری محقق به دنبال چالش ها و در پیامدها به دنبال کارکردهای احتمالی بوده است. تم های فر

جدول ۳. چالش های فرایند مدیریت استعداد

تم های اصلی (تم های تفسیری)	تم های فرعی (تم های توصیفی)	فراوانی
عدم استعداد خواهی	عدم بلوغ مدیریت منابع انسانی	۳
	فقدان گفتمان استعداد پذیر در سازمان	۲
	فقدان مدل جامع و سیستماتیک از مدیریت استعداد	۵
	عدم مشارکت مدیران میانی	۲
	عدم حمایت مدیران عالی	۵
	نظر مدیران بالادست	۴
	ارزیابی مدیران	۲
	شناسایی های تصادفی توسط مدیران	۳
	رضایت مدیر	۱
	خوب حرف زدن در جلسات	۵
تشریفات زائد اداری در شناسایی استعدادها	بور کراسی در شناسایی استعدادها	۲
	کارایی نداشتن سیستم ارزیابی عملکرد در شناسایی استعدادها	۲
	فقدان کارایی سیستم ارزیابی عملکرد در شناسایی استعدادها	
محور بودن استعدادهای دانشگاهی	تحصیلات دانشگاهی	۱
	فارغ التحصیلان برتر دانشگاهها	۱
	دانشگاه خوب	۱
	مقاله علمی	۱
	معدل بالا	۲
	رتبه های بالای کنکور	۱
	اختراع داشتن	۱
	دستورالعمل جذب نخبگان دانشگاهی	۱
	قانون جذب نخبگان	۱
	پر کردن پست های خالی بوسیله استعدادها	۱
	دادن کارهای روتین به استعدادها	۲
	حمایت نکردن از ایده ها و طرح های استعدادها	۴
استعداد سوزی	دادن کارهای سطح پایین	۱
	ادراک تهدید مدیران میانی از برنامه های مدیریت استعداد	۱۵
استعداد هراسی (استعدادگریزی)		

۱	سنگ اندازی کردن	
۲	مانع ارتباط استعدادها با مدیران ارشد شدن (قطع ارتباطات عمودی)	
۳	انعطاف ناپذیری سیستم جبران خدمات	انعطاف ناپذیری سیستم جبران خدمات
۱	فقدان امکان ارائه تسهیلات و امکانات رفاهی	
۳	حمایت نکردن از ایده‌های و طرح‌ها	استعداد آزاری
۱	تشویق نکردن استعدادها	
۲	فقدان بازخوردهی به ایده‌های استعدادها	
۱	مصادره کردن مالکیت معنوی کار استعدادها به وسیله بعضی از مدیران	

«استعدادخواهی» گام اول در فرآیند مدیریت استعداد است. منظور از استعدادخواهی این است که سازمان باید بداند آیا واقعاً به دنبال مدیریت استعداد است؟ استعدادخواهی، آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد است. «عدم استعدادخواهی» تم اصلی است پژوهشگران به عنوان یکی از چالش‌های مدیریت استعداد در این مرحله در نظر گرفته شد. «عدم بلوغ مدیریت منابع انسانی»، «فقدان گفتمان مدیریت استعداد در سازمان»، «فقدان مدل جامع و سیستماتیک از مدیریت استعداد در سازمان»، «عدم مشارکت مدیران میانی» و «عدم حمایت مدیران عالی» از کدهای به دست آمده است که همگی اشاره به عدم آمادگی و یا عدم استعدادخواهی در سازمان دارد.

«اعمال سلیقه مدیران بالادست (نظرات سوگیرانه)»، «تشریفات زائد اداری در شناسایی استعدادها»، «فقدان کارایی سیستم ارزیابی عملکرد در شناسایی استعدادها»، «محور بودن استعدادهای دانشگاهی» ۴ چالش شناسایی شده است که در مرحله شناسایی استعدادها ممکن است رخ دهد. از این میان، چالش اول تا سوم مربوط به استعدادیابی از داخل سازمان و چالش چهارم در استعدادیابی از بیرون سازمان رخ می‌دهد. نظرات سوگیرانه، در شناسایی استعدادها از داخل یکی از چالش‌های به دست آمده است. یکی از علل این سوگیری‌ها عدم توافق در مورد تعریف واژه «استعداد» است. به صورت واضح مشخص گردید که زبان مشترک مورد توافقی در مورد "استعداد" در جامعه مورد بررسی وجود ندارد. در استعدادیابی از درون سازمان، مدیران بالادست از طریق «ارزیابی‌های شخصی»، «شناسایی‌های تصادفی» و «خوب حرف زدن کارکنان در جلسات»، اقدام به شناسایی استعدادهای سازمانی می‌کنند. مشارکت‌کننده شماره ۷ که از دست‌اندرکاران برنامه‌های کانون ارزیابی در سازمان مورد مطالعه می‌باشد معتقد به سوگیری مدیران در شناسایی استعدادها بوده و بیان می‌دارد: «نامه زدیم به مدیران واحدها که هر واحدی یک سهمیه برای کانون‌های ارزیابی معرفی نمایند. تعدادی از آن‌ها (متقاضیان کانون ارزیابی) که در جلسات حضور پیدا کردند، خیلی ضعیف بودند. به نظر من معیار خاصی نداشتند و فقط بر اساس نظر مدیران بوده است». وجود کدی با عنوان «شناسایی تصادفی» نیز به صورت تلویحی اشاره به این مفهوم دارد که سازمان مکانیزم مدونی برای شناسایی استعدادها از داخل ندارد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ معتقد است: «یک سری افراد هستند استعداد بالفعل (شناخته شده) هستند، که از آن‌ها استفاده می‌شود. در کنار آن‌ها استعدادها بالقوه (شناخته نشده) هم وجود دارد؛ چون متأسفانه مسیر سیستماتیک مشخصی برای شناسایی آن‌ها وجود ندارد، معمولاً به صورت اتفاقی شناخته می‌شوند». چالش بعدی در مرحله شناسایی استعدادها «بورکراسی در شناسایی استعدادها» سازمان است. بوروکراسی‌های زائد، کارکنان واقعاً با استعداد که پرمشغله نیز می‌باشند را ممکن است از شرکت در فرایند استعدادیابی منصرف سازد و عکس آن کارکنان عادی با زمانی که در اختیار دارند اقدام به جمع‌آوری اسناد مثبت می‌کنند و باعث ورود آن‌ها به فرایند می‌شود. چالش بعدی مربوط به سیستم ارزیابی عملکرد است. چنانچه سیستم ارزیابی عملکرد از کارایی لازم برخوردار نباشد؛ شناسایی استعدادها از داخل سازمان با چالش‌های رو به رو

خواهد شد. مصاحبه شونده ۱۵ که خود از طریق قانون حمایت از استخدام فارغ التحصیلان برتر دانشگاه به استخدام شرکت درآمده است؛ درباره ضعف روایی در ارزیابی عملکرد بیان می‌دارد:

«هرکسی در زمینه شغلی خودش اگر بتواند کار شاخصی انجام بدهد، جدای از کارهای روزمره، می‌تواند استعداد محسوب شود، ولی این که در شرکت شاخص و نظام (ارزیابی) وجود داشته باشد و بر اساس آن سنجیده شود و بگویند فلان کارمند استعداد برتر هست تا حالا در شرکت نبوده!»

علاوه بر استعدادهای درونی، شناسایی استعدادهای بیرون سازمان نیز مد نظر قرار دارد اما سایه تعریف دانشگاهی از استعداد بر آن سنگینی دارد. مصاحبه شونده شماره ۹ که یکی از کارشناسان تصمیم‌ساز در حوزه مدیریت استعداد است در نقد حاکمیت نگاه دانشگاهی به مدیریت استعداد سازمانی معتقد است: «باید استعداد دانشگاهی در دل استعداد سازمانی باشد نه همه آن باشد. من اگر از برق شریف آمده‌ام با معدل فلان، معنیش این نیست که (لزوماً) استعداد سازمانی هم باشم».

نکته قابل توجه در استعدادهای بیرونی این است که سازمان هیچ‌گونه راهبردی برای جذب استعدادهای بالفعل از سازمان‌های دیگر ندارد و بیشتر تمرکز آن بر جذب نخبگان دانشگاهی و فارغ التحصیلان برتر است. در حالی که در شرکت‌های پیشرو بین‌المللی منظور از استعداد، استعدادهای بالفعل سازمانی است. مصاحبه شونده شماره ۲ به این مفهوم اشاره دارد و معتقد است: «فرد را از صفر کیلومتر (فارغ التحصیل دانشگاه) وارد می‌کنیم و به تدریج پرورش می‌دهیم. هیچ وقت شرکت به این فکر نکرده است که می‌شود از سازمان‌های دیگر کسی را آورد و درواقع، یک سرمایه نقد شده را این‌جا استفاده کرد».

مرحله سوم در مدیریت استعداد "بکارگیری" آن‌هاست. استعدادهای سازمانی ممکن است در به‌کارگیری و درگیری سازی شغلی با چالش‌های اساسی روبه‌رو شوند که چالش شناسایی شده برای این مرحله «استعداد سوزی» به معنای عدم به‌کارگیری صحیح و هدر رفت (سوختن) استعداد و «استعداد هراسی» به معنای ترس و فرار (ضمنی) از استعدادهای سازمانی است. «پرکردن پست‌های خالی بوسیله استعدادهای»، «سپردن کارهای روتین به استعدادهای»، «حمایت نکردن از طرح‌ها و ایده‌های استعدادهای» و «دادن کارهای سطح پایین به استعدادهای» از جمله، اقدامات استعدادسوز است. افزون بر استعداد سوزی، «استعدادگریزی» نیز از مفاهیمی جالب توجهی است که در نحوه به‌کارگیری استعدادهای رخ می‌دهد. در سازمان استعدادهای به صورت متمرکز جذب می‌شوند و برای به‌کارگیری در اختیار مدیران قرار می‌گیرند، ولی آنچه مشاهده می‌شود این است که بخشی از مدیران به دلایل گوناگون از جمله، ادراک تهدید مبنی بر اینکه استعدادهای ممکن است جایگاه او را در آینده اشغال کنند، از به‌کارگیری کارآمد آن‌ها گریزان هستند. مصاحبه شونده شماره ۳ در مصاحبه‌های خود خاطره‌ای نقل می‌کند، که چگونه مدیران میانی از برنامه‌های مدیریت استعداد نگرانی و هراس دارند: «یکی از مدیران پیشرو شرکت در نظر داشت طرح مدیریت استعداد را اجرا نماید. در اثر این تصمیم، بین مدیران شایعه شده بود که مدیر عامل می‌خواهد، مدیران فعلی را جابجا نماید. همان (شایعه) باعث هرج و مرج شد. یک روز دیدیم همه گروه‌ها تعطیل کردند آمدند در حوزه ستادی. همه نگران بودند که (با اجرای مدیریت استعداد) وضعیتی مدیریتیشان چه می‌شود؟»

مرحله چهارم در مدیریت استعداد و بعد از بکارگیری صحیح آن‌ها می‌بایست اقدام به توسعه مستمر آن‌ها نمود اما این مرحله نیز توأم با چالش‌هایی است. چالش که ممکن است در این مرحله رخ دهد، "رها سازی" استعدادهایست. رها سازی یعنی، برای استعدادهای برنامه‌های توسعه‌ای مختص خودشان تعریف نکنیم و از آن جاییکه در عصر حاضر سرعت تحولات و پیشرفت علوم سریع و شتابان است، عدم توسعه (رها سازی) به نوعی عقب ماندگی است. رها سازی استعدادهای باعث کاهش حالت استعدادی، استعدادهای می‌شود.

مرحله آخر در فرایند مدیریت استعداد نگهداشت آن‌هاست. «انعطاف ناپذیری سیستم جبران خدمات» و «استعداد آزاری» دو تم اصلی بدست آمده به عنوان چالش‌های این مرحله است. «انعطاف ناپذیری سیستم جبران خدمات» یکی از مهم‌ترین

چالش‌ها است زیرا بر اساس تئوری برابری استعدادها خود را با موقعیت‌های مشابه در بخش خصوصی مقایسه می‌کنند. مصاحبه‌شونده شماره ۲ که سابقه تصدی پست مدیریت منابع انسانی سازمان را دارد چنین توضیح می‌دهد:

«از نظر حقوق نمی‌توانستم هیچ تفاوتی بین این‌ها قائل بشوم چون اصلاً دست ما نبود. یکی از همین افراد هم به‌همین دلیل ما رو ترک کرد؛ آمد و گفت من این‌جا اگر چه خیلی لذت می‌برم، کار می‌کنم... ولی زندگی نمی‌چرخد و می‌خواهم بروم. من خیلی تلاش کردم ولی به او حق دادم. گفتم به هر حال تو باید فکر آینده خودت هم باشی و جایی هم که رفت از نظر حقوق فاصله‌ای را ایجاد می‌کرد که من به هیچ وجه نمی‌توانستم این فاصله را پرکنم». چالش بعدی این مرحله «استعدادآزایی» است. منظور از استعدادآزایی، این است که نگهداری استعداد در سازمان، توأم با آزدگی است. آزدگی استعدادها در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی به‌مراتب بالاتر از بخش خصوصی است. «حمایت نکردن از ایده‌ها و طرح‌ها»، «تشویق نکردن» و «مصادره کردن مالکیت معنوی کارها توسط مدیران» از اقدامات استعداد آزار است که در نهایت، باعث «خاموش‌سازی استعدادها» می‌گردد. منظور از خاموش‌سازی این است که علیرغم اینکه فرد در سازمان می‌ماند اما بعد استعدادی آن خاموش می‌شود، بنابراین استعدادداری رخ نداده و ماندگاری آن‌ها توأم با رنجش و آزدگی است. تحلیل رفتگی استعداد نتیجه خاموش‌سازی است و فرد تحلیل رفته نیز دیگر استعداد نیست.

چنانچه چالش‌های پیش‌اشاره شده ظهور یابد و پاسخی برای آن آماده نشده باشد، ممکن است شاهد پیامدهای منفی از مدیریت استعداد باشیم. پیامدهای منفی که در جدول ۴ مورد تأکید قرار گرفته‌است، کژکارکردهای مدیریت استعداد خواهد بود.

جدول ۴. کژکارکردهای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان (پیامدهای منفی)

فرآوانی	تم‌های فرعی (کدهای توصیفی)	تم‌های اصلی (کدهای تفسیری)
۳	بی‌انگیزگی کارکنان عادی	کاهش عملکرد کارکنان عادی
۱	دپرس شدن کارکنان عادی	
۲	کاهش عملکرد کارکنان عادی	
۹	ادراک بی‌عدالتی توسط کارکنان عادی	
۱	ادراک بی‌عدالتی مرادده‌ای توسط کارکنان عادی	
۱	ادراک تبعیض توسط کارکنان عادی	
۱	ادراک پارتی‌بازی توسط کارکنان عادی	
۵	ترک سازمان	واماندگی شغلی (استعدادها)
۱	دلدادگی به مسیر شغلی خارج از سازمان	
۱	ذهن را به سیستم ندادن	
۳	تعهد سازمانی پایین	
۱	گوشه‌نشینی	
۱	منزوی شدن	
۲	نارضایتی و واماندگی	
۲	بی‌تفاوتی و درماندگی	
۲	هم‌رنگ بقیه شدن	
۲	روزمرگی	
۲	معتاد نان کارمندی شدن	
۲	همکاری نکردن سایر کارکنان با استعدادها	اختلال و تنش در ارتباطات سازمانی
۱	محدود کردن فضای کار	
۳	توطئه کردن استعدادها	
۱	طرد استعدادها	

۱	طرد استعدادها از گروه‌های غیررسمی	افزایش هزینه‌ها
۱	اختلال در ارتباطات کاری	
۱	پرداخت غیر هدفمند فوق‌العاده‌های نخبگی	
۱	کاهش عملکرد سازمانی	

همان‌گونه که در جدول فوق مشخص شده‌است؛ کژکارکردهای مدیریت استعداد در دو سطح فردی و سازمان تئوریزه شده‌است. «کاهش عملکرد کارکنان عادی»، و «واماندگی شغلی استعدادها» از پیامدهای منفی در سطح فردی و «اختلال و تنش در ارتباطات سازمانی» و «افزایش هزینه» از کژکارکردهای سطح سازمانی است.

اولین کژکارکرد، «کاهش عملکرد کارکنان عادی» است. به صورت ضمنی مدیریت استعداد به معنای تفاوت قائل شدن بین استعدادهای سازمانی و دیگر کارکنان است. اگر در سازمان عدالت، با مساوات تعریف شده‌باشد، فرایند مدیریت استعداد تبعیض، و بی‌عدالتی ادراک می‌شود. مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ که متخصص مدیریت منابع انسانی در سازمان است ضمن تأیید بروز پیامدهای منفی برای کارکنان عادی در اثر اجرای مدیریت استعداد معتقد است: «اگر کاری قرار است انجام شود (مدیریت استعداد)، مخفی باشد. اجرای آن به صورت شفاف و مشخص در سازمان نباشد. زیر پوششی باشد تا ایجاد مقاومت و توقع در سازمان نکند. تا آن مشکلاتی که در کار ما اتفاق افتاد تکرار نشود».

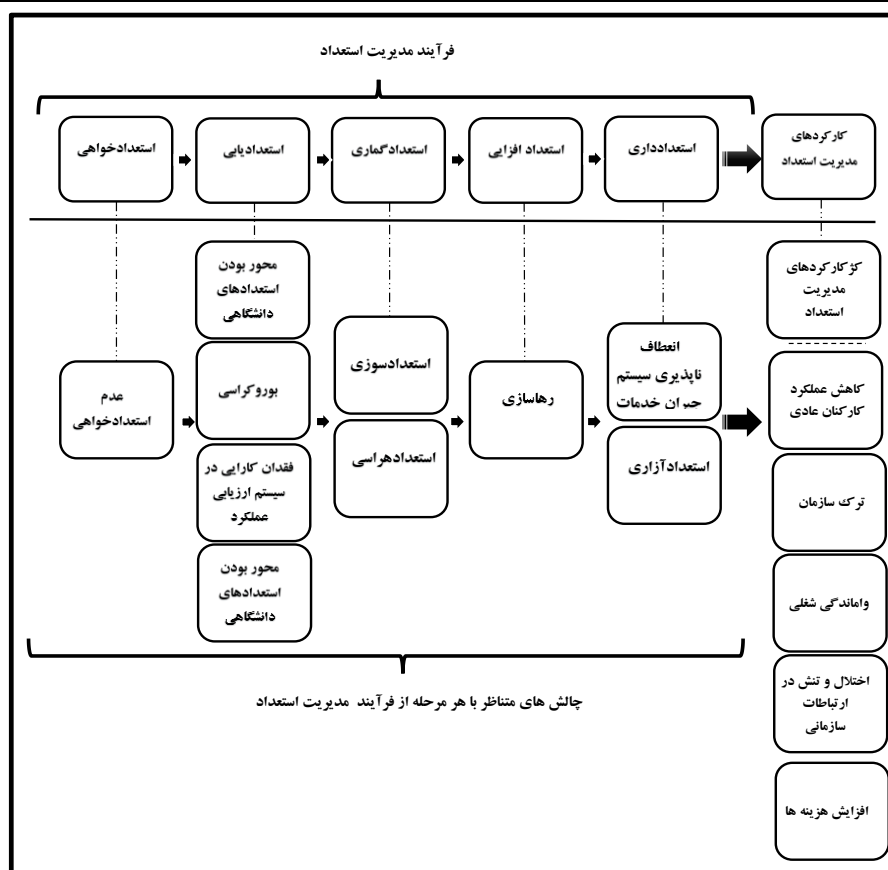
«واماندگی شغلی» از دیگر کژکارکردهای است که از ناحیه استعدادهای سازمانی به دلیل وقوع چالش‌های که در مراحل مختلف مدیریت استعداد ممکن است رخ دهد، دور از ذهن نیست. وامانده شغلی کسی است که به دلایل گوناگون از سازمان رضایت و نیک‌گویی ندارد. «دلدادگی به مسیر شغلی خارج از سازمان»، «گوشه‌نشینی و منزوی بودن»، «نارضایتی و بی‌تفاوتی»، «هم‌رنگ بقیه شدن»، «روزمزگی و معتاد نان کارمندی شدن» از کدهای مرتبط با مقوله واماندگی است.

«اختلال و تنش در ارتباطات سازمانی» و «افزایش هزینه‌ها» دیگر کژکارکردهای مدیریت استعداد است که در سطح سازمان ظهور می‌یابد. در صفحات قبل به رفتارهای استعدادستیزانه مانند استعدادآزاری اشاره شد؛ چنان‌چه رفتارهای یادشده با فراوانی بیشتری تکرار شود، می‌تواند در سطح سازمانی به اختلال و تنش در ارتباطات منجر شود. افزایش هزینه‌ها نیز بیشتر معطوف به جبران خدمات غیر هدفمند و غیر کارا است. برای مثال، ممکن است سازمان در بدو ورود برای استعدادهای فوق‌العاده مالی در نظر بگیرد، ولی در ادامه نحوه به‌کارگیری آن مبتنی بر فلسفه مدیریت استعداد نباشد، ولی کماکان فوق‌العاده‌ها پرداخت نماید.

کلیه کدگذاری‌ها در نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ انجام شده‌است. در شکل شماره یک هم فراوانی کدهای اولیه (۸۳ کد) چالش‌های مدیریت استعداد در قالب ۹ تم اصلی و دسته کلی؛ و در شکل شماره دو فراوانی کدهای اولیه (۵۱ کد) کژکارکردهای مدیریت استعداد در قالب ۵ تم اصلی و دسته کلی؛ نمایش داده شده‌است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت استعداد، علیرغم برخورداری از کارکردها و پیامدهای مثبت متعدد، در صحنه عمل همواره با نتایج مطلوب همراه نیست. یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر و همچنین مرور بخشی از ادبیات پیشین، حاکی از آن است که این رویکرد می‌تواند در فرآیند اجرا با چالش‌ها و کژکارکردهایی مواجه شود که تاکنون کم‌تر مورد توجه قرار گرفته‌اند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی این چالش‌ها در شرکت‌های دولتی ایران انجام شده‌است و در این راستا، از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران و تحلیل داده‌ها، مدلی از چالش‌های اجرایی و پیامدهای منفی مدیریت استعداد تدوین گردید شکل شماره ۵ نشان دهنده چالش‌ها و پیامدهای متناظر در هر مرحله از مدیریت استعداد است.



شکل ۵. چالش های و کژکارکردهای مدیریت استعداد

در چارچوب تحلیلی پژوهش، فرآیند مدیریت استعداد به پنج مرحله اصلی استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادگماری، استعدادافزایی، استعدادداری تفکیک شده است که برای هر مرحله، چالش های خاصی شناسایی شده است:

در مرحله اول یعنی «استعدادخواهی»، چالش اصلی «عدم آمادگی سازمان» برای اجرا است. در مرحله دوم یعنی «استعدادیابی»، مواردی چون «اعمال سلیقه مدیران»، «بوروکراسی»، «ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد» و «تمرکز بیش از حد بر استعدادهای دانشگاهی» به عنوان چالش های کلیدی مطرح شدند. مرحله سوم «استعدادگماری» با پدیده هایی نظیر «استعدادهراسی» و «استعدادسوزی» همراه است. در مرحله چهارم یعنی «استعدادافزایی»، چالش «رهاسازی استعدادهای» نمایان می شود و در مرحله بعد «استعدادداری»، ظهور «استعدادآزاری» از دیگر کژکارکردهای شناسایی شده است.

در صورت تداوم این چالش ها، پیامدهای منفی متعددی قابل پیش بینی است؛ از جمله در سطح فردی: «واماندگی شغلی استعدادهای»، «کاهش عملکرد کارکنان عادی»، و در سطح سازمانی: «افزایش هزینه ها» و «اختلال در ارتباطات درون سازمانی». گرچه مطالعه ای جامع که به طور خاص به کژکارکردهای مدیریت استعداد بپردازد یافت نشد، اما شواهد پراکنده ای در پژوهش های پیشین با یافته های این تحقیق همراستا هستند. به عنوان نمونه، افتخار (۱۳۹۵) از مفاهیمی چون «استعدادسوزی» و «استعدادآزاری» یاد کرده است. مکران و همکاران (۲۰۱۷) نیز به چالش های استفاده مؤثر از استعدادهای شناسایی شده اشاره می کنند. پژوهش راس^{۴۶} (۲۰۱۳) به «رهاسازی استعدادهای» اشاره دارد. همراستا با یافته های حاضر، در مطالعه ای میدانی و کیفی بیان شده است که کارکنانی که در خزانه استعداد قرار نگرفته اند، اهمیت آن را زیر سؤال برده و با آن مقابله می کنند

(بیورکمن^{۴۷}، ۲۰۱۳). دیبویک (۲۰۱۷) نیز پیامدهای منفی همچون استرس، ناامنی، مبارزه برای هویت و نقض قراردادهای روان‌شناختی را به‌عنوان واکنش‌های کارکنان عادی مطرح کرده‌است.

یکی از دلایل بروز این چالش‌ها، برداشت متفاوت کارکنان عادی از ماهیت و اهداف برنامه‌های مدیریت استعداد است؛ به‌عبارت دیگر، ممکن است آن‌ها این برنامه‌ها را برخلاف نیت و اهداف واقعی طراحان آن درک کنند. شن^{۴۸} (۲۰۱۸) در مطالعه خود به این نکته اشاره کرده که درک کارکنان از سیاست‌های منابع انسانی ممکن است با سیاست‌های واقعی و طراحی شده سازمان تفاوت داشته‌باشد.

چالش‌ها و کژکارکردهای اشاره‌شده، بر وجود شکاف میان مدل‌های آرمانی (ایده‌آل) مدیریت استعداد و واقعیت‌های موجود سازمانی دلالت دارند. پژوهش حاضر در پی نفی اصل مدیریت استعداد نیست، بلکه درصدد جلب توجه به پیچیدگی‌های اجرایی آن است؛ چراکه بدون شناخت این چالش‌ها، اصلاح‌پذیری ممکن نیست. به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که از آمادگی نهادی پایین‌تری برخوردارند، بهره‌برداری از مزایای مدیریت استعداد بسیار دشوار است. در مرور ادبیات بین‌المللی نیز به این نکته اشاره شده‌است که زمینه‌های ساختاری مانند وجود زیرسیستم‌های توسعه‌یافته مدیریت عملکرد، پیش شرط اجرای اثربخش مدیریت استعداد هستند (کریشمن و اسکالین^{۴۹}، ۲۰۱۷؛ مک دانیل و همکاران^{۵۰}، ۲۰۱۸). در غیاب این زیرساخت‌ها، اجرای مدیریت استعداد ممکن است به نسخه‌ای صوری و ناکارآمد از یک الگوی وارداتی تبدیل شود.

در نهایت توجه به اینکه یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی ایران با چالش‌های ساختاری و فرهنگی متعددی مواجه است که مانع بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های آن می‌شود، به منظور ارتقای اثربخشی اجرای مدیریت استعداد، رهنمودهای زیر ارائه می‌گردد:

آمادگی‌سنجی سازمانی:

با توجه به «عدم آمادگی سازمان» به‌عنوان چالش اصلی در مرحله «استعدادخواهی»، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی پیش از پیاده‌سازی نظام مدیریت استعداد، فرایند جامع «آمادگی‌سنجی سازمان» را طراحی و اجرا کنند. این فرایند باید شامل تحلیل زیرساخت‌های نهادی، ساختارهای مدیریتی، نظام‌های ارزیابی عملکرد و فرهنگ سازمانی باشد تا زمینه اجرای موفق مدیریت استعداد فراهم گردد. همچنین تعهد بلندمدت سازمانی و تخصیص منابع پایدار برای این فرایند ضروری است.

بازنگری نظام‌های ارزیابی و انتخاب استعدادها:

با توجه به چالش‌های مرحله «استعدادیابی» شامل «اعمال سلیقه مدیران»، «بوروکراسی» و «تمرکز بیش از حد بر استعدادهای دانشگاهی»، توصیه می‌شود نظام‌های ارزیابی عملکرد و شناسایی استعدادها بازطراحی شود تا شفافیت، تخصص‌گرایی و عدالت در انتخاب استعدادها افزایش یابد و معیارهای استعدادیابی سازمانی مبتنی بر ویژگی‌های خاص شرکت‌های دولتی تدوین گردد.

تقویت برنامه‌های حفظ و نگهداشت استعدادها:

با توجه به چالش‌های «استعدادهراسی» و «استعدادسوزی» در مرحله «استعدادگماری» و پیامدهای منفی ناشی از آن، سازمان‌ها باید برنامه‌های پشتیبانی، جبران خدمات متناسب و مسیرهای ارتقای شغلی را بهبود بخشیده و شرایطی فراهم کنند که انگیزه و تعهد استعدادها حفظ شود. جلب مشارکت مدیران میانی و مدیران پایه در حفظ و نگهداشت استعدادها بسیار مهم است که می‌بایست بیش از گذشته مورد توجه باشد. آنها نباید احساس تهدیدی از سمت استعدادهای سازمانی داشته باشند.

اصلاح سیاست‌های جبران خدمات و حمایت روانی:

^{۴۷}. Bjorkman

^{۴۸}. Shen

^{۴۹}. Krishnan & Scullion

^{۵۰}. McDonnell et al

افزایش درک و پذیرش کارکنان:

با توجه به تفاوت برداشت کارکنان عادی از برنامه های مدیریت استعداد که موجب مقاومت یا عدم همکاری می شود، پیشنهاد می شود برنامه های اقناعی مؤثر طراحی و اجرا گردد تا پذیرش و همراهی کارکنان افزایش یابد. از نوآوری های مهم پژوهش حاضر، تنوعی در پیوند میان چالش های فرآیند مدیریت استعداد و بروز کژکارکردها در بستر سازمان های دولتی ایران است. این یافته ها می تواند مسیر را برای طراحی مداخلات اصلاحی در مدیریت استعداد هموار کند. با این حال مطالعه حاضر تنها به شرکت های دولتی ایران محدود شده و از طریق مصاحبه با تعداد محدودی از خبرگان انجام شده است. بنابراین، نتایج و مدل ارائه شده ممکن است به طور کامل قابل تعمیم به سازمان های خصوصی یا بخش های دیگر اقتصادی نباشد که دارای ساختار، فرهنگ و فرآیندهای متفاوتی هستند. همچنین پیشنهاد می شود برای افزایش قابلیت تعمیم پذیری و اعتبار بخشی بیشتر پژوهش های کمی و یا ترکیبی صورت پذیرد.

۵-۴ منابع: فهرست منابعی که در متن ارجاع داده شده است، آورده شود.

افتخار، نیره (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت استعداد در شرکت های تلفن همراه. به راهنمایی آرین قلی پور. رساله دکتری، رشته مدیریت رفتار سازمانی. دانشگاه تهران، تهران، ایران.

باقری نژاد، زینب؛ عبداللہی، بیژن؛ حسن پور، اکبر؛ و جعفری نیا، سعید (۱۳۹۹). طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی صنعت برق. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۲(۲)، ۱۴۷-۱۸۷.

جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۸). طراحی مدل چند سطحی مدیریت استعداد (مطالعه موردی: شرکت توانیر). به راهنمایی حامد دهقانان، رساله دکتری، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

پناهی، بلال (۱۴۰۰). آینده پژوهس مدیریت استعداد در سازمان های دولتی ایران. فصلنامه علمی سازمان های مدیریت دولتی. ۱۱۰(۱): ۱۳۹-۱۵۴.

جواهری زاده، ابراهیم؛ قاسمی بنابری، فاطمه؛ و ملکی، محمدحسن (۱۴۰۳). ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت آپ ها. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۶(۱)، ۴۹-۷۴.

دهقانان، حامد؛ افجه، سیدعلی اکبر؛ سلطانی، مرتضی؛ جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۸). مدل داده بنیاد مدیریت استعداد (مورد مطالعه شرکت توانیر). فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۴)، ۷۵-۱۰۰.

مباشری، علی اصغر؛ نصرافهانی، علی؛ و تیموری، هادی (۱۴۰۳). الگوی واماندگی استعدادها با روش فراترکیب. مدیریت دولتی، ۱۶(۴)، ۸۰۷-۸۲۴.

ضامنی داود، قیومی، عباسعلی، عزیزآبادی فراهانی، فاطمه؛ میرسپاسی، ناصر؛ حاجیانی، ابراهیم (۱۴۰۰). عرضه یابی مدیریت استعداد در حوزه هنری سازمانی تبلیغات اسلامی؛ یک مطالعه پدیدارشناسی. پژوهش های مدیریت عمومی. ۱۴(۵۳)، ۱۶۷-۱۹۷.

محمدنژاد فدردی، منصوره، طهماسبی، رضا، باباشاهی، جبار (۱۴۰۰). پارادوکس مدیریت استعداد انحصاری- فراگیر: به سوی رویکردی متوازن. پژوهش های مدیریت در ایران. ۲۶(۲)، ۱۴۴-۱۶۸.

Abu-Darwish, N. J., Al-Kasasbeh, M. M., & Al-Khasawneh, M. M. (۲۰۲۲). The mediating role of cloud computing in the relationship between talent management and competitive advantages. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, ۳۲(۲), ۲۰۰-۲۱۳.

Bagherinezhad, Z., Abdullahi, B., Hassanpour, A., & J'afarinia, S. (۲۰۲۰). Designing a model of social responsibility for human resource management in the electricity industry. *Journal of Research in Human Resources Management*, ۱۲(۲): ۱۴۸-۱۸۷. (In Persian).

Berger, L., & D. Berger. (۲۰۰۴). *The Talent Management Handbook*: McGraw-Hill.

Bjorkman, Ingmar, Kristina Makela, Adam Smale, & Jennie Sumelius. (۲۰۱۳). Talent or Not: Employee Perception to Talent Identification. *Human Resource Management*, ۵۲ (۲): ۱۹۵-۲۱۴.

Cappelli, P. & J. R. Keller. (۲۰۱۴). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ۱ (۱), ۳۰۵-۳۳۱.

Cascio, W. F. & J. W. Boudreau. (۲۰۱۶). The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management. *Journal of World Business*, ۵۱ (۱), ۱۰۳-۱۱۴.

Chatterjee, S., R. Chaudhuri, D. Vrontis, R. V. Mahto, & S. Kraus. (۲۰۲۳). Global Talent Management by Multinational Enterprises Post-COVID-۱۹: The Role of Enterprise Social Networking and Senior Leadership. *Thunderbird International Business Review*, ۶۵ (۱), ۷۷-۸۸.

Collinge, David G., Hugh Scullin, & Vlad Vaiman. (۲۰۱۵). Talent Management: Progress and Prospects. *Human Resource Management Review*, ۲۵, ۲۳۳-۲۳۵.

Corbin, J. & A. Strauss. (۲۰۱۵). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dehghanan, H., Afjahi, S. A., Soltani, M., and Javaheri, E. (۲۰۱۹). The Grounded Theory Model in the Talent Management Process. *Journal of Research in Human Resources Management*, ۱۰ (۴), ۱۸۵-۲۱۷. (In Persian)

Demirbag, M., E. Tatoglu, G. Wood, A. J. Glaister, S. Zaim, & S. R. Nair. (۲۰۲۴). Building Higher Value-Added Firm Practices in Challenging Contexts: Formal Networks and Talent Management in Turkey. *Human Relations*, doi: ۱۰.۱۱۷۷/۰۰۱۸۷۲۶۷۲۴۱۲۴۹۸۱۵.

Downs, Y., & S. Swales. (۲۰۱۳). A Capability Approach to Organizational Talent Management. *Human Resource Development International*, ۱۶ (۳), ۲۶۷-۲۸۱. doi: ۱۰.۱۰۸۰/۱۳۶۷۸۸۶۸.۲۰۱۳.۷۸۲۹۹۲.

Eftekhari, N. (۲۰۱۶). Designing a Talent Management Model in Mobile Phone Companies. PhD dissertation, University of Tehran. (In Persian)

Fernandes, C., P. M. Veiga, C. A. Lobo, & M. Raposo. (۲۰۲۳). Global Talent Management During the COVID-۱۹ Pandemic? The Gods Must Be Crazy! *Thunderbird International Business Review*, ۶۵ (۱), ۹-۱۹.

Gallardo-Gallardo, E., S. Nijs, N. Dries, & P. Gallod. (۲۰۱۵). Towards an Understanding of Talent Management as a Phenomenon-Driven Field Using Bibliometric and Content Analysis. *Human Resource Management Review*, ۲۵, ۲۶۴-۲۷۹.

Gelens, J., N. Dries, J. Hofmans, & R. Pepermans. (۲۰۱۳). The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda. *Human Resource Management Review*, ۲۳ (۴), ۳۴۱-۳۵۳. doi: ۱۰.۱۰۱۶/j.hrmr.۲۰۱۳.۰۵.۰۰۵.

Gladwell, Malcolm. (۲۰۰۲). The Talent Myth. *The New Yorker*, July ۲۲: ۲۸-۳۳.

Glaser, Barney. (۱۹۹۲). Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Groenewald, E., C. A. Groenewald, O. K. Kilag, G. Andrin, M. J. Pernites, & M. K. Macapaz. (۲۰۲۴). Talent Management in the ۲۱st Century: A Comprehensive Review and Prospects for Innovation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*, ۱ (۳), ۹۳-۹۹.

Huckman, R. S., & G. P. Pisano. (۲۰۰۶). The Firm Specificity of Individual Performance: Evidence from Cardiac Surgery. *Management Science*, ۵۲ (۴), ۴۷۳-۴۸۸.

Huselid, M. A., & B. E. Becker. (۲۰۱۱). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, ۳۷ (۲), ۴۲۱-۴۲۸.

Javaheri Zadeh, E., Ghasemi Banabari, F., Maleki, M. H. (۲۰۲۴). A Framework for Identifying and Analyzing the Factors Affecting the Recruitment of Talents in Startups. *Journal of Research in Human Resources Management*, ۱۶ (۱), ۴۹-۷۴. (In Persian).

Javaherizadeh, E. (۲۰۱۹). Designing a Multi-Level Talent Management Model (Case Study: Tavanir Company). Supervised by Hamed Dehghanan, PhD Thesis, Business Administration. (In Persian)

King, N., & C. H. Horrocks. (۲۰۱۰). Interviews in Qualitative Research. London: SAGE.

Kontoghiorghes, C. (۲۰۱۶). Linking High Performance Organizational Culture and Talent Management: Satisfaction/Motivation and Organizational Commitment as Mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, ۲۷ (۱۶), ۱۸۳۳-۱۸۵۳. doi:۱۰.۱۰۸۰/۰۹۵۸۵۱۹۲.۲۰۱۵.۱۰۷۵۵۷۲.

Krishnan, T., & H. Scullion. (۲۰۱۷). Talent Management and Dynamic View of Talent in Small and Medium Enterprises. *Human Resource Management Review*, ۲۷ (۳), ۴۳۱-۴۴۱.

Kwon, K., و S. Jang. (۲۰۲۳). There Is No Good War for Talent: A Critical Review of the Literature on Talent Management. *Employee Relations: The International Journal*, ۴۴ (۱), ۹۴-۱۲۰.

Makarem, Y., B.D. Metcalfe, & F. Afiouni. (۲۰۱۹). A Feminist Poststructuralist Critique of Talent Management: Toward a More Gender Sensitive Body of Knowledge. *BRQ Business Research Quarterly*, ۲۲(۳), ۱۸۱-۱۹۳. doi:۱۰.۱۰۱۶/j.brq.۲۰۱۹.۰۴.۰۰۴.

Makram, H., P. Sparrow, & K. Greasley. (۲۰۱۷). 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*, ۴ (۴), ۲۵۹-۳۷۸.

McDonnell, A., D.G. Collings, K. Mellahi, & R. Schuler. (۲۰۱۷). Talent Management: A Systematic Review and Future Prospects. *European Journal of International Management*, ۱۱ (۱), ۸۶-۱۲۸.

Mellahi, K., & D.G Collings. (۲۰۱۰). "The Barriers to Effective Global Talent Management: The Example of Corporate Elites in MNEs. *Journal of World Business*, ۴۵ (۲), ۱۴۳-۱۴۹. doi:۱۰.۱۰۱۶/j.jwb.۲۰۰۹.۰۹.۰۱۸.

Mobasheri, Ali Asghar, Ali Nasra Esfahani, and Hadi Teymouri. (۲۰۲۴). Talent Attrition Model Using Meta-Combination Method. *Public Administration*, ۱۶ (۴), ۸۰۷-۸۲۴. (In Persian)

Mukul, K., & Saini, G. K. (۲۰۲۱). Talent Acquisition in Startups in India: The Role of Social Capital. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, ۱۳ (۵), ۱۲۳۵-۱۲۶۱.

Nijs, S., E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, & L. Sels. (۲۰۱۴). A Multidisciplinary Review into the Definition, Operationalization, and Measurement of Talent. *Journal of World Business*, ۴۹ (۲), ۱۸۰-۱۹۱.

O'Connor, E. P., & M. Crowley-Henry. (۲۰۱۹). Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. *Journal of Business Ethics*, ۱۵۶ (۴), ۹۰۳-۹۱۷. doi:۱۰.۱۰۰۷/s۱۰۵۵۱-۰۱۷-۳۵۴۳-۱.

Othman, A. A. E., & M. N. Elwazer. (۲۰۲۳). A Talent Management Based Framework for Developing Sustainable Quality of Work Life in Architectural Design Firms in Egypt. *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*, ۱۷ (۲), ۲۴۳-۲۶۶.

Phillips, D. R., و K. O. Roper. (۲۰۰۹). A Framework for Talent Management in Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, ۱۱ (۱), ۷-۱۶.

Pfeffer, J. (۲۰۰۱). Fighting the War for Talent Is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, ۲۹(۴), ۲۴۸-۲۵۹. doi:۱۰.۱۰۱۶/S۰۰۹۰-۲۶۱۶(۰۱)۰۰۳۱-۶.

Puri, H. (۲۰۱۹). Attracting Talent: Experiences of Start-Ups in India. *Journal of Entrepreneurship and Management*, ۸ (۱), ۱-۶.

Ross, S. (۲۰۱۳). How Definitions of Talent Suppress Talent Management. *Industrial and Commercial Training*, ۴۵ (۳), ۱۶۶-۱۷۰.

Saldana, Johnny. (۲۰۱۶). Coding Guide for Qualitative Researchers. Translated by Abdollah Givyan. Tehran: Scientific Cultural Publications. (In Persian)

Schinnenburg, H., & Boehmer, N. (۲۰۲۵). Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge. *Human Resource Management Review*, ۲۹(۳), ۱۰۱۰۹۰.

Schuler, R. S. (۲۰۱۵). "The ۵-C Framework for Managing Talent." *Organizational Dynamics*, ۴۴, ۴۷-۵۶.

Shen, J., J. G. Messersmith, & K. Jiang. (۲۰۱۸). Advancing Human Resource Management Scholarship Through Multilevel Modeling. *The International Journal of Human Resource Management*. doi:۱۰.۱۰۸۰/۰۹۵۸۵۱۹۲.۲۰۱۷.۱۳۳۱۶۲۲.

Sonnenberg, M., V. van Zijderveld, & M. Brinks. (۲۰۱۴). The Role of Talent-Perception Incongruence in Effective Talent Management. *Journal of World Business*, ۴۹ (۲), ۲۷۲-۲۸۰. doi:۱۰.۱۰۱۶/j.jwb.۲۰۱۳.۱۱.۰۱۱.

Sumelius, J., A. Smale, & S. Yamao. (۲۰۲۰). Mixed Signals: Employee Reactions to Talent Status Communication Amidst Strategic Ambiguity. *The International Journal of Human Resource Management*, ۳۱ (۴), ۵۱۱-۵۳۸. doi:۱۰.۱۰۸۰/۰۹۵۸۵۱۹۲.۲۰۱۸.۱۵۰۰۳۸۸

Swales, S. (۲۰۱۳). The Ethics of Talent Management. *Business Ethics: A European Review*, ۲۲ (۱), ۳۲-۴۶. doi:۱۰.۱۱۱۱/beer.۱۲۰۰۷.

Tahmasebi, R., & Nijs, S. (۲۰۲۴). A paradox perspective on talent management: a multi-level analysis of paradoxes and their responses in talent management. *The International Journal of human resource management*, ۳۹(۳), ۵۰۷-۵۶۲.

Tatli, A., J. Vassilopoulou, & M. Ozbilgin. (۲۰۱۳). An Unrequited Affinity Between Talent Shortages and Untapped Female Potential: The Relevance of Gender Quotas for Talent Management in High Growth Potential Economies of the Asia Pacific Region. *International Business Review*, ۲۲ (۳), ۵۳۹-۵۵۳. doi:۱۰.۱۰۱۶/j.ibusrev.۲۰۱۲.۰۷.۰۰۵.

Theodorsson, U. (۲۰۲۴). Without talent, success may be latent: Talent management practices in commercial banks.

Ulrich, D., & N. Smallwood. (۲۰۱۲). What Is Talent? *Leader to Leader*, ۶۳, ۵۵-۶۱.

Vieira, J., C. Gomes da Costa, & V. Santos. (۲۰۲۴). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review Through the Lens of Employer Branding. *Administrative Sciences*, ۱۴ (۳).

www.McKinsey.com