



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

Journal of Innovation Management in  
Defensive Organizations

ISSN: 2676-7112

Volume 6, Issue 21

Fall 2023

P.P. 97-128

## Designing and Explaining the Talent Management Model based on Meritocracy

Azadeh Noroozian<sup>1</sup>, Ali Reza Amir Kabiri<sup>2</sup>, Farideh Hagh Shenasi<sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Talent management is the application of a set of integrated activities that organizations use to ensure the provision (attraction, retention, motivation and development) of the forces they need now and in the future. By understanding the key role of competent, talented and capable employees in the success of organizations, the present research identifies the dimensions of talent management model based on meritocracy.

**Methodology:** This study is an applied research that was conducted qualitatively using thematic analysis method. A semi-structured interview was used to collect data. Interviews with 15 municipal experts were conducted in a targeted manner up to the stage of theoretical saturation and data analysis was conducted in three stages of extraction of basic, organizing and comprehensive concepts.

**Findings:** Based on the data analysis, 7 organizing themes including organization strategy, merit seeking (discovery/talent search), evaluation and attraction of talent resources, talent recruitment, talent cultivation (development or talent enhancement), career path management and talent search were identified along with forty one basic themes.

**Conclusion:** The mentioned model can be used as a guide for municipal managers, and all measures related to the management of key talents should be carried out in the form of the dimensions identified in this research.

**Keywords:** *Talent, Talent Management, Meritocracy, Content Analysis.*

**Citation:** Noroozian, Azadeh; Amir Kabiri, Ali Reza and Hagh Shenasi, Farideh.(2023). Designing and Explaining the Talent Management Model based on Meritocracy. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(21), 97-128.

---

1. PhD Student, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Azadeh3hmh@yahoo.com

2. Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: Ali.amirkabiri@iauctb.ac.ir

3. Assistant Prof., Business and Entrepreneurship Department, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: F\_haghshenas@iauctb.ac.ir

---

Received: 2023/04/23

Article Type: Research-based

Accepted: 2023/07/04

DOI: 10.22034/QJIMDO.2023.392549.1579

Corresponding Author: Ali Reza Amir Kabiri



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی  
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶  
دوره ۶، شماره ۲۱  
پاییز ۱۴۰۲  
صص ۹۷-۱۲۸

## طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری

آزاده نوروزیان<sup>۱</sup>، علی‌رضا امیرکبیری<sup>۲</sup>، فریده حق‌شناس<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تأمین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروهای مورد نیاز خود در حال و آینده اطمینان می‌یابند. پژوهش حاضر با درک نقش کلیدی کارکنان شایسته، بااستعداد و توانمند در موفقیت سازمان‌ها، به شناسایی ابعاد مدل مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری می‌پردازد.

**روش‌شناسی:** این مطالعه، یک پژوهش کاربردی است که به صورت کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. از مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌ها با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه شهرداری به صورت هدفمند تا مرحله اشباع نظری انجام شد و تحلیل داده‌ها در سه مرحله استخراج مفاهیم پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت گرفت.

**یافته‌ها:** بر اساس تحلیل داده‌ها، ۷ مضمون سازمان‌دهنده شامل استراتژی سازمان، شایسته‌خواهی (کشف/استعدادیابی)، ارزیابی و جذب منابع استعداد، استعدادگماری، استعدادپروری (توسعه یا استعدادافزایی)، مدیریت مسیر شغلی و بدرقه استعداد به همراه چهل و یک مضمون پایه شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** مدل مذکور می‌تواند به عنوان راهنمای عمل مدیران شهرداری قرار گیرد و همه اقدامات ناظر بر مدیریت استعدادها را کلیدی در قالب ابعاد م در مدل پژوهش انجام شود.

**کلیدواژه‌ها:** استعداد، مدیریت استعداد، شایسته‌سالاری، تحلیل مضمون.

**استناد:** نوروزیان، آزاده؛ امیرکبیری، علی‌رضا و حق‌شناس، فریده. (۱۴۰۲). طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۶ (۲۱)، ۹۷-۱۲۸.

۱. دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. **رایانامه:**

Azadeh3hnh@yahoo.com

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. **رایانامه:** Ali.amirkabiri@iauctb.ac.ir

۳. استادیار، گروه بازرگانی و کارآفرینی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. **رایانامه:** F\_haghshenas@iauctb.ac.ir

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۰۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۱۳

نویسنده مسئول مقاله: علی‌رضا امیرکبیری

**نوع مقاله:** پژوهشی

DOI: 10.22034/QJIMDO.2023.392549.1579

## مقدمه

کسب و کارهای امروزی با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها، و وقایع غیرقابل پیش‌بینی روبرو هستند. جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر نسبت به گذشته بسیار مشکل‌تر شده است. بر اساس نظرسنجی اکتبر ۲۰۰۶ شرکت من‌پاور<sup>۱</sup> (فعال در زمینه ارائه خدمات مشاوره نیروی انسانی)، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای با مشکل کمبود افراد مستعد روبرو هستند. این نظرسنجی نشان داد که ۲۵ درصد از کارفرمایان در سراسر جهان، تورم دستمزدها را به دلیل کمبود استعدادها تجربه می‌کنند، ۲۹ درصد از کارفرمایان معتقد بودند که در صورت وجود استعدادهای مورد نیاز، کارکنان با استعداد بیشتری را استخدام می‌کردند. قبل از آن هم در اوایل سال ۱۹۹۷، شرکت مکنزی و شرکاء<sup>۲</sup> واژه جنگ برای استعداد را برای توصیف چالش‌هایی مطرح نمودند که کارفرمایان با آن مواجه‌اند تا کاندیدایی با مهارت بالا را پیدا کنند (مکنزی، ۲۰۰۱).

در بسیاری از سازمان‌ها که شروع به تجربه جنگ برای استعداد نموده‌اند علاقه به مدیریت استعداد به امری راهبردی تبدیل شده است. برای سازمان‌های بخش دولتی، تامین نیروی جوان تدریجاً کاهش یافته است و از طرفی نیروی کار پیر شده است. در دولت بعضی از کشورهای توسعه یافته مثل انگلستان، ۳۱٪ از کارمندان بیش از ۵۰ سال دارند. این امر به احتمال بسیار قوی به از دست دادن مهارت‌های اساسی و تجارب این نسل بعد از دهه بعدی در قالب بازنشسته شدن آن‌ها منجر می‌گردد (مارکوس و ماریون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

مدیریت استعداد به‌عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف شده است (عسگرانی، ۱۳۹۶). مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها به کمک آن از تأمین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروهای مورد نیاز خود در حال و آینده اطمینان می‌یابند (کارت‌رایت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). مدیریت استعداد، علم استفاده از مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌منظور ارزش‌آفرینی برای یک کسب و کار و رسیدن سازمان به اهداف خود است. همه فعالیت‌هایی که برای استخدام، حفظ، توسعه و پاداش دادن به کارکنان صورت می‌گیرد بخشی از مدیریت استعداد است (لاولر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸).

<sup>۱</sup>. Manpower

<sup>۲</sup>. McKinsey and Company

<sup>۳</sup>. Marcus and Marion

<sup>۴</sup>. Cartwright

<sup>۵</sup>. Lawler

اولین گام در موفقیت مدیریت استعداد این است که بر اساس راهبرد سازمان طراحی شود. نظریه‌پردازانی مثل مک‌کین‌سی و کمپانی (۲۰۰۴) و توکر، کاو و ورما (۲۰۰۵) و هارتلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) بر اجرای همسوی مدیریت استعداد با راهبرد سازمانی تاکید دارند. فرلی (۲۰۰۵) و باتانجر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) تاکید دارند که مدیریت استعداد برای تامین نیازهای حال و آینده باید با اهداف و راهبرد سازمان همگام شود. مک‌کالی و ویک فیلد<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) نیز معتقد هستند که موفقیت مدیریت استعداد از جذب تا بازنشستگی مشروط به ارتباط آن با راهبرد سازمان است. در مرحله بعد نقش و حمایت مدیران، کلید موفقیت مدیریت استعداد در سازمان است. تحقق موفق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های موثر رهبری است. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند (لیز<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

رویکرد فرهنگی در مدیریت استعداد توسط کرلمن (۲۰۰۴) مطرح شده است که معتقد است، طرز تفکر در مدیریت استعداد، عامل اصلی موفقیت سازمان است. طرز فکر در مدیریت استعداد، یعنی یک اعتقاد عمیق که بهترین استعداد را برای همه سطوح در نظر گرفته تا سازمان از عملکرد بهتری نسبت به رقبایش برخوردار شود. این اعتقاد به مدیران داده می‌شود تا قابلیت‌های استخر استعدادشان را تعیین کنند و در ارائه کارهای فوق‌العاده جرأت داشته باشند (کریستن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

به عقیده مایکل<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۱) که با مطالعه ۲۷ شرکت در طول ۵ سال صورت گرفت، واحد منابع انسانی مسئول ایجاد استخر استعداد است و مدیران نیز وارثان این استخر استعداد هستند. در مقابل مایکل و همکاران (۲۰۰۱) عنوان کردند که واحد منابع انسانی به تنهایی قادر به انجام این کار نیست. برای موفقیت، مدیریت استعداد نیازمند مشارکت همه واحدهاست و نیاز به آن دارد که از همه واحدها کمک بگیرد (به نقل از میر حسینی، ۱۳۹۶). پژوهش‌های گذشته عموماً با گزینش استعداد و بررسی تأثیر آن‌ها انجام شده‌اند و از جامعیت لازم برخوردار نیستند. با وجود این، برای یافتن متغیرهای مشاهده نشده در محیط واقعی سازمان‌ها انجام چنین پژوهش‌هایی لازم است و می‌تواند به تبیین و شفاف‌سازی ابعاد بیشتری از مدیریت استعداد کمک نماید.

1. McKinsey and Company, Taker, Kao and Verma and Hartley

2. Farley and Bhatnagar

3. McCauley and Wakefield

4. Iles et al

5. Christensent

6. Michael et al

امروزه رشد و توسعه ملی کشورها تا حد زیادی در بستر رشد و توسعه کلان شهرها اتفاق می‌افتد. به همین دلیل جایگاه مدیریت نوین شهری برای توسعه پایدار، نسبت به گذشته تغییرات زیادی داشته است. اهمیت کلان شهرها در حوزه‌های سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، تصمیم‌سازی و هدایت روند توسعه اقتصادی، اجتماعی و حتی فرهنگی در سطوح ملی همه روزه در حال افزایش و تغییر قابل توجه است. به همین دلیل، برای این که کلان شهرها بتوانند در سطح بین‌المللی رقابت‌پذیر بوده و موجبات توسعه پایدار کشورها را تحقق بخشند، نیازمند انتخاب یک رویکرد جدید مدیریتی هستند. در این رویکرد، لزوم توجه واقعی به سرمایه انسانی را چند برابر می‌نماید (اعرابی، ۱۳۹۷).

با توجه به سند راهبردی توسعه منابع انسانی برای دوره پنج ساله (۱۳۹۷-۱۴۰۲)، شهرداری تهران بر اساس مسایل و چالش‌های پیش روی حوزه منابع انسانی و اسناد بالادستی این نهاد، یکی از اهداف راهبردی خود را التزام به شایستگی اعلام نموده است که سبب تعالی پایدار منابع انسانی می‌گردد و در زیر شاخه این موضوع برقراری نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری اعلام شده است. با توجه به این که در این خصوص تحقیقی انجام نشده است، این موضوع به یکی از اولویت‌های اساسی سازمان تبدیل شده است.

امروزه مدیریت استعداد از دلواپسی‌های اصلی مدیران است و الگوهای گوناگونی در خصوص این موضوع ارائه شده است. بخشی از آن الگوها متعلق به بخش دولتی و قسمتی دیگر متعلق به بخش عمومی و در نهایت عمده مدل‌های مدیریت استعداد مربوط به بخش خصوصی است. از آنجایی که شهرداری یک سازمان عمومی است و برنامه مدونی برای مدیریت استعداد ندارد، افراد با استعداد کمتر جذب آن می‌شوند و یا اگر جذب شوند با توجه به نبود برنامه مدیریت استعداد پرورش داده نمی‌شوند که سبب می‌شود سازمان را ترک کنند یا در صورتی ماندگاری از استعدادشان استفاده نشود و از بین برود. لذا سوال اصلی تحقیق این است که مدل مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته سالاری در شهرداری تهران کدام است؟

### پیشینه پژوهش

پرداختن به موضوع مدیریت استعداد از زمانی آغاز شد که در سال ۱۹۹۷ گروه مشاوران مکنزی "جنگ بر سر استعدادهای" را مطرح کردند و توجه زیادی را درباره عرضه استعدادهای اجرایی با استناد به مسائل مطرح شده توسط سازمان‌ها در خصوص جذب و حفظ کارکنان کلیدی معطوف داشتند. در سال ۲۰۰۱ همین مشاوران نسخه توسعه یافته‌تری را در یک کتاب تحت عنوان "جنگ برای استعداد" منتشر کردند. فرض اصلی کار آنها بر اساس حدوداً ۱۳۰۰۰ مصاحبه‌ای که با مدیران شرکت‌های بزرگ و متوسط انجام شد،

شکل گرفت 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. به طور خلاصه تنها شرکت‌هایی که توانستند ذهنیت استعداد را توسعه دهند، بهترین و درخشان‌ترین استعدادهای 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<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)

**استعداد:** از نظر دیوید ال‌ریچ استعداد شامل شایستگی، تعهد و مشارکت می‌شود (ال‌ریچ، ۲۰۱۱). استعداد ترکیبی از سه جزء شامل توانایی‌ها، خصوصیات بین‌فردی و عملکرد است. همچنین بافت سازمانی و مرتبه شغلی استعدادهای 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). در جدول برخی تعاریف مرتبط با استعداد ارائه شده است؛

جدول ۱. تعاریف مرتبط با استعداد

ردیف	تعریف	منبع
۱	استعداد، نیروی کار ماهر عجیب شده با کار و متعهد است	آرمسترانگ، ۲۰۰۶
۲	استعداد در سازمان به رهبران و کارکنانی اشاره دارد که کسب و کار را به جلو هدایت می‌کنند.	هانسن، ۲۰۰۹
۳	دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجارب، ارزش‌ها، عادت‌ها و رفتارهای جمعی است که به تحقق رسیدن مأموریت سازمان می‌پردازد	شایمن، ۲۰۱۴
۴	استعداد به طور کلی توانایی ذاتی است که می‌توان با تمرین و آموزش آن را توسعه داد	بوتر، والنزولا، کوپینتانانا <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۵
۵	استعداد یک مهارت ذاتی و طبیعی است، یعنی هر فرد بدون توجه به طبقه اجتماعی، جنسیت و دستاوردهای علمی می‌تواند با استعداد باشد	ویلا و توری <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۸

مدیریت استعداد نیز یک عمل منحصر به فرد است که همه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به چرخه استعداد اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه،

<sup>1</sup>. Gallardo- Gallardo

<sup>2</sup>. Butter, Valenzuela and Quintana

<sup>3</sup>. Mwila and Turay

جانشین‌پروری و نگهداشت استعداد را مدیریت می‌کند (شایمن، ۲۰۱۳). از دیدگاه برگر و برگر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) مدیریت استعداد دارای چهار هدف سنجش قابلیت‌های کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، آموزش و رشد حرفه‌ای و پاداش است.

### مدل‌های مدیریت استعداد

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

جدول ۲. مدل‌های مدیریت استعداد

ردیف	نویسنده(سال)	ابعاد
۱	فیلیس و راپر <sup>۲</sup> (۲۰۰۹)	جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی، نگهداشت کارکنان
۲	کالینز و ملاحی <sup>۳</sup> (۲۰۰۹)	معماری متمایز منابع انسانی (بررسی بازار کار داخلی و خارجی، مخزن استعداد، مشاغل کلیدی)
۳	مدل سوئیم (۲۰۰۹)	شناسایی پتانسیل‌های موجود، ارزیابی آمادگی، توسعه استعداد به کارگیری استعداد و تاکید بر عملکرد آنها
۴	سیلزر و داوول <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)	تدوین راهبرد مدیریت، جذب، ارزیابی، ممیزی، طراحی برنامه عملیاتی، توسعه و به کارگیری و نگهداشت آنها.
۵	اویی <sup>۵</sup> (۲۰۱۰)	شناسایی، توسعه و حفظ استعدادها
۶	لیز و همکاران (۲۰۱۰)	لیز و همکاران (۲۰۱۰) با توجه به دو بعد افراد خاص در مقابل عموم افراد و تمرکز بر پست‌های سازمانی در مقابل تمرکز بر عموم پست‌ها، مدل چهاربخشی افراد خاص، پست‌های خاص، عموم افراد و عموم پست‌ها (سرمایه اجتماعی) را ارائه نمودند.
۷	سول <sup>۶</sup> (۲۰۱۰)	یافتن استعدادها، توسعه استعدادها و حفظ استعدادها
۸	کابولت <sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۲)	جذب، استخدام(از بازار کار)، شناسایی، بالندگی، ماندگاری/تقویت وفاداری(در سازمان)
۹	شایمن <sup>۸</sup> (۲۰۱۳)	ابعاد چرخه استعداد اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین‌پروری و نگهداشت استعداد است.

1. Berger and Berger

2. Phillips and Roper

3. Collings and Mellahi

4. Silzer and Dowell

5. Ooi

6. Sool

7. Chabault

8. Schieman

تعیین اهداف و استراتژی‌های سازمان، تعریف پست‌های کلیدی، ایجاد پروفایل استعدادها، انتخاب برترین استعدادها از پروفایل، تحلیل اختلاف بین استعدادهای سازمان و مورد نیاز، طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه استعداد، ارزیابی عملکرد استعدادها، ارزیابی و ارتقای فرایندها	آلتینوز <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۳)	۱۰
جذب استعداد، نگهداشت استعداد، یادگیری و توسعه و مدیریت مسیر شغلی	مدل لیریا <sup>۲</sup> (۲۰۱۳)	۱۱
بررسی استعداد، کسب استعداد، استراتژی بالندگی افراد، و مدیریت عملکرد	تونینا <sup>۳</sup> (۲۰۱۴)	۱۲
جذب، استخدام، جامعه‌پذیری، آموزش، حداکثرسازی عملکرد، توسعه و جانشین‌پروری، نگهداشت و بازیابی.	شیمان <sup>۴</sup> (۲۰۱۴)	۱۳
سه جنبه مدیریت استعداد؛ شامل برنامه‌ها، منابع و یکپارچه‌سازی. ابعاد اصلی برنامه‌ها شامل تدوین راهبرد مدیریت/ استراتژی، جذب، یادگیری، توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش، برنامه‌ریزی حرفه‌ای، جانشین‌پروری، مدل‌سازی شایستگی، توسعه رهبری. منابع شامل قابلیت کارکردی، داده‌های کارکنان و فناوری.	یانگ و ارنست <sup>۵</sup> (۲۰۱۵)	۱۴
مدیریت استعداد (موقعیت‌های محوری، جذب استعدادهای مورد نیاز، مدیریت کردن استعدادها، مدیریت ماندگاری)، خروجی مدیریت استعداد (رضایت، حمایت سازمانی درک شده، تعامل، انگیزه و تعهد) و عملکرد کارکنان (عملکرد مخرب، عملکرد زمینه‌ای، عملکرد انطباقی و عملکرد وظیفه‌ای).	منسا (۲۰۱۵)	۱۵
سه مرحله ورودی (ارزش‌ها و شیوه‌های فرهنگی کشور غنا و همچنین سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی غربی)، مرحله فرآیند (عنصر شناسایی، آموزش و توسعه، نگهداری و بهره‌برداری، استقرار و سهم پاداش) و مرحله خروجی (رهایی مدیران محلی از تسلط غربی‌ها و مدیریت استعداد محلی توسعه یافته)	اپونگ و گلد <sup>۶</sup> (۲۰۱۶)	۱۶

### پیشینه پژوهش

ماریل سوننبرگ<sup>۷</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۳ در مقاله‌ای به بررسی تاثیر ناسازگاری ادراکی در زمینه استعداد بر اثربخشی مدیریت استعداد پرداخت. جامعه آماری پژوهش شامل ۶۰ کارمند و مدیر از ۲۱ سازمان بزرگ اروپایی در حوزه‌های مختلف بود. این پژوهش به روش پیمایش و پیشینه تحقیق انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد گرچه افزایش فعالیت‌های مرتبط با مدیریت استعداد با تحقق قرارداد روانشناختی رابطه مثبت دارد، این رابطه در حالت ناسازگاری ادراکی در زمینه اینکه فرد استعداد هست یا نه، منفی است.

امیلی بادک ایلنر و الکساندرا برونیا<sup>۸</sup> (۲۰۱۳) پایان‌نامه‌ای با عنوان مدیریت استعداد -

1. Mehmet Altınöz et al

2. Lyria

3. Tonina

4. Schiemann

5. Ernest and Yang

6. Oppong and Gold

7. Marielle Sonnenberg

8. Emelie Baedecke Yllner and Alexandra Brunila

حفظ و مدیریت متخصصان فنی در حرفه فنی انجام داد. این اثر به روش مطالعه موردی و ابزار مصاحبه نیمه ساختار انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل پرسنل منابع انسانی، مدیران بخش‌های مختلف فنی، مدیران پروژه و متخصصان صنعت نفت و گاز یک سازمان در نروژ بود. نتایج مطالعه نشان داد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی شرکت باید بیشتر همراستا شود، مفهوم مسیر شغلی نیاز به بازنگری دارد و برای مدیریت استعداد نیاز هست تا اقدامات منابع انسانی یکپارچه شود. علاوه بر این، عضویت در کارگروه‌های عملی به عنوان یک ابزار برای توسعه متخصصین فنی و پاداش دادن به آنان در کار خود پیشنهاد شده است.

اسماعیلی و امیری (۱۳۹۵) در مقاله خود به تاثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد در میان ۲۸۰ نفر از کارکنان شرکت مخابرات اصفهان پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد تاثیر دارد. همچنین نتایج نشان داد که ابعاد رهبری مشارکتی شامل مشارکت، عدالت، پاسخگویی و احساس مالکیت بر مدیریت استعداد تاثیر دارد.

سید جوادین و پهلوان شریف (۱۳۹۶) در مقاله خود به مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی پرداختند. آنان در مقاله خود دسته‌بندی هشت‌گانه‌ای از نگاه به استعداد و متعاقباً دسته‌بندی هشت‌گانه‌ای از تعریف مدیریت استعداد ارائه نمودند. شاطری و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله خود به روش تحلیل تم به عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری پرداختند. جامعه آماری آنان ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران و معاونین منابع انسانی و نخبگان و استعدادهای صنعت برق بود. در این پژوهش مقوله‌های اصلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها در قالب عوامل سازمانی، عوامل شغلی، و سازوکارهای نگهداشت دسته‌بندی شدند. کوکی و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان مدیریت استعداد در چین و هند، مقایسه در برداشت‌های مدیریت و ویژگی‌های منابع انسانی به مقایسه مدیریت استعداد در دو کشور چین و هند پرداختند. این پژوهش بر اساس تجربه ۱۷۸ مدیر از شرکت‌هایی انجام گرفت که در این دو کشور کار می‌کردند. محققان به درک متفاوت از استعداد، ویژگی‌های مختلف استعداد و موانع مدیریت استعداد در این دو کشور پی بردند. تحقیقات آنها نشان داد که در روابط بین کارگر و کارفرما در هر دو کشور، سیستم ارزش مادی (مادی‌گرایی) حاکم

است همچنین آنها الزامات مورد نیاز برای ایجاد ظرفیت مربوط به منابع انسانی را متناسب با هر کشور و همچنین ضرورت عمومی شناسایی کردند. در هر یک از این کشورها هم در تئوری و هم در عمل برای رسیدن به مدیریت استعداد با توجه به زمینه‌های خاص بین‌المللی باید به جای پذیرفتن یک دیدگاه عمومی یک نگاه ویژه داشت.

رحیمی و پذیره (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی ارتباط مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان اداره تأمین اجتماعی جنوب آذربایجان غربی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که بین مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان ادارات تأمین اجتماعی جنوب استان آذربایجان غربی رابطه مثبت وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین مولفه‌های مدیریت استعداد یعنی جذب استعداد، نگهداشت و توسعه با عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. پسندیده و دیگران (۱۳۹۴) در پژوهشی به طراحی الگوی مدیریت استعداد در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان پرداختند. نتایج نشان داد که الگوی مدیریت استعداد ارائه شده برای سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان الگو مناسبی است و بر اساس الگو پژوهش، سازمان می‌تواند از فرآیند مدیریت استعداد بهره‌بردارد. قسمت اصلی الگو برگرفته از الگوی فرآیند مدیریت استعداد فلیپس و روپر (۲۰۰۹) است که بر اساس این الگو همه فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد می‌توانند هدایت شوند.

تشکری جهرمی و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان بررسی نقش مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در توسعه عملکرد موسسات حسابرسی ایران انجام دادند. نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که مدیریت استعداد از طریق جانشین‌پروری در سطح شایستگی فردی بر عملکرد موسسات حسابرسی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت استعداد از طریق جانشین‌پروری در سطح شایستگی سازمانی بر عملکرد موسسات حسابرسی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت استعداد از طریق جانشین‌پروری در زمینه خلق دانش بر عملکرد موسسات حسابرسی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت استعداد از طریق جانشین‌پروری در زمینه توسعه استعدادها بر عملکرد موسسات حسابرسی تأثیر مثبت و معناداری دارد. لذا می‌توان عنوان نمود افزایش مدیریت استعداد از طریق استقرار ابعاد جانشین‌پروری می‌تواند به ارتقا عملکرد موسسات حسابرسی منجر گردد.

نجفی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مصاحبه‌های

ساختارنیافته و عمیق انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات از طریق کدگذاری (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) و نرم افزار مکس کودا انجام و در پایان مدل کیفی ارائه گردید که متشکل از شرایط علی (ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی، خطمشی و اسناد بالادستی، شرایط زمینه‌ای (تربیت و آموزش، قابلیت‌های نیروی انسانی، قوانین و دستورالعمل‌ها)، مقوله محوری (ارزیابی منتخبین، پیشرفت منتخبین، انتخاب و جذب و به کارگیری استعداد)، شرایط تعدیل‌گر (افراد، محدودیت‌های سازمانی، جو حمایتی سازمان)، راهبردها (بهینه‌سازی برنامه جانشین‌پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناصب کلیدی)، پیامدها (تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری، توسعه مدیریت استعداد) بود.

رسولی و نیکزاد زیدی (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل مدیریت استعداد بر مبنای الگوی سه شاخکی در شهرداری منطقه یک انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل درون سازمانی از عوامل برون سازمانی بزرگ‌تر نشان داده شد و همچنین از میان عوامل درون سازمانی، عوامل محتوایی (نهادی) نسبت به عوامل کارکردهای مدیریت منابع انسانی از شدت بیشتری برخوردار بود. نتایج پژوهش نشان داد که زنان در مقایسه با مردان، مسائل فرهنگی - اجتماعی را بزرگ‌تر تلقی می‌نمایند. همچنین در هیچ‌یک از عوامل درون و برون سازمانی تفاوت معنی‌داری میان پاسخگویان بر اساس سطح پست، نوع رشته تحصیلی، واحدهای سازمانی، سابقه کار و گروه‌های سنی مشاهده نگردید.

رزقی شیرسوار و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با عنوان ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز انجام دادند. نتایج حاصل از اجرای آزمون ساختاری و مدل نهایی مدیریت استعداد در مدارس شهر شیراز نشان داد در مجموع ضرایب مسیر مربوط به مؤلفه جذب استعداد دارای بالاترین ضریب مسیر و در جایگاه دوم مؤلفه ارتقاء استعداد و در جایگاه سوم ارزیابی و کشف استعداد و در جایگاه چهارم نیز مؤلفه حفظ استعداد و در نهایت در جایگاه پنجم مؤلفه آموزش قرار دارد.

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) در رساله دکتری خود با عنوان طراحی و تبیین مدل مدیریت استعدادها در اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی واحدهای علوم و تحقیقات، شمال، مرکز، جنوب، به روش آمیخته و پس از مصاحبه و کدگذاری با نرم‌افزار مکس کودا و تحلیل عاملی تاییدی، مدل تحقیق شامل ۸ متغیر پنهان (سازه) و ۵۸ متغیر مشاهده شده ارائه دادند. این متغیرها شامل موارد زیر بودند؛ شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد (استعدادیابی)، جذب استعدادها، توسعه توانایی‌های بالقوه

استعداد، به کارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ و نگهداری، ارزیابی فعالیت‌های مدیریت، و خروج از خدمت.

روشن و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با عنوان؛ طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد، با استفاده از مرور نظام‌مند و نقد الگوهای مستخرج مدیریت استعداد، یک الگوی نظری بنیادی برای سازمان‌ها با هر نوع ساختار سازمانی طراحی و ارائه دادند الگوی مدیریت استعداد بر اساس ۶ مقاله استخراج گردید که همگی آن‌ها در معتبرترین مجلات بین‌المللی منتشر شده بودند. یافته‌های پژوهش نشان داد که سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد. خورشیدی و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با عنوان تبیین الگوی ارتقای مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین انجام دادند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که از تکنیک فن دلفی و بارش فکری نیز استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل با استفاده از کدگذاری بود و همچنین از نرم افزار مکس کودا استفاده گردید. الگوی به دست آمده شامل پنج بعد، سیزده مؤلفه و ۸۷ شاخص بود.

آقایی و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با موضوع طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد انجام دادند. بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، ۲۹ گویه شناسایی شده به‌عنوان مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی کشور، در پنج بعد استراتژی سازمان، شناسایی و ارزیابی، استخدام و به‌کارگیری، توسعه و بهسازی و نیز حفظ و نگهداری استعدادها دسته‌بندی شدند. در نهایت، بررسی و آزمون مدل مفهومی پژوهش نشان داد که شاخص‌های کلی برآزش مدل در وضعیت مناسب و مطلوب قرار دارند و عوامل شناسایی شده رابطه معنادار با سازه اصلی مطالعه شده یعنی فرایند مدیریت استعداد دارند.

لوئیس و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با موضوع شیوه‌های مدیریت استعداد شرکت‌های حسابداری و تاثیرات آن بر عملکرد حسابرسان نشان داد که پاسخ‌دهندگان به طور کلی اهمیت کمتری برای ویژگی‌های مربوط به تعادل کار و زندگی و ایجاد یک خط‌مشی مدیریت استعداد برای عملکرد حسابرسان را درک می‌کنند. در حالی که هم مدیریت ارشد و هم اعضای کارکنان مؤسسات حسابداری تعادل کار و زندگی و ایجاد یک خط‌مشی مدیریت استعداد را دارای اهمیت کمتری می‌دانستند، مدیریت ارشد اهمیت بیشتری به

ویژگی‌های مرتبط با مدیریت اخلاقی می‌داد، درحالی‌که کارکنان ویژگی‌های آموزشی و توسعه را مهمتر می‌دانستند. شیوه‌های مدیریت استعداد شامل ایجاد خطمشی مدیریت استعداد، استخدام، مدیریت خلاق، آموزش و توسعه، نظارت و بررسی، پاداش، تعادل کار و زندگی و برنامه‌ریزی جانشین پروری بود.

شفیق و ضیاحمان<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود با موضوع تأثیر مدیریت استعداد در نتایج کار کارکنان به بررسی تجربی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان و ترک شغل در بخش بانکی پاکستان متمرکز بود. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با معادلات ساختاری نشان داد که شیوه‌های مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر کار کارکنان و همچنین ترک شغل، از طریق ایجاد فرهنگ محیط کار مثبتی و مشارکت در سازمان دارد. علاوه بر این، این مطالعه نشان داد که تعامل در سطح کارمندان ممکن است تا حدی به‌عنوان یک نقش میانجی‌گری در بین نتایج کار کارکنان (مانند بهره‌وری، رضایت شغلی) و مدیریت استعداد نقش داشته باشد.

شاهی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود با موضوع شناسایی عوامل رفتاری موثر بر مدیریت استعداد، با استفاده از روش فراترکیب ۳۶ مقاله مرتبط را به صورت نظام‌مند با روش هفت مرحله‌ای ساندولوسکی و بارسو و با استفاده از ابزار کدگذاری و نرم‌افزار مکس کودا، عوامل رفتاری موثر بر مدیریت استعداد، را در سه گروه کلی؛ شناسایی استعدادها (شامل مولفه‌های؛ عوامل سازمانی، شغلی و عوامل فردی)، توسعه استعدادها (شامل مولفه‌های؛ مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات و تعاملات و پرورش نیروی انسانی) و در نهایت حفظ و نگهداشت استعدادها (شامل مولفه‌های؛ رهبری و مدیریت، عوامل سازمانی و فرهنگی) دسته‌بندی نمودند.

خوروا و کوستانک<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش خود با موضوع الگوها و چالش‌های در حال رشد مدیریت استعداد در روسیه و قزاقستان؛ این مساله را از دیدگاه کارفرمایان بررسی کردند. افزایش درک این که چگونه مدیریت استعداد از دیدگاه کارفرمایان به رسمیت شناخته می‌شود، ممکن است در شناسایی نحوه مدیریت و رهبری استعدادها موجود در این بازارها و دیگر بازارهای نوظهور کمک کند. پژوهش یک مطالعه کیفی شامل ۵۰ مصاحبه

<sup>1</sup>.Shafique and Zia-ur-Rehman

<sup>2</sup>. Shai et al

<sup>3</sup>.Khoreva and Kostanek

نیمه‌ساخت یافته (۳۷ تن از مدیران کسب‌وکارهای روسی و ۱۳ شرکت قزاق) انجام دادند که همگی شرکت‌های چند ملیتی بودند. نتایج نشان داد فلسفه استعداد ناب و توسعه‌پذیر در این بازارهای نوظهور مشهود است، جایی که مدیریت استعداد با چالش رقابت شدید برای استعدادها و عرضه ناکافی مواجه است؛ بنابراین رهبران کسب‌وکار تمایلی به آگاهی کارکنان از اعضای تیم استعداد خود ندارند. نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌ها مستقل از بستر عمل نمی‌کنند، بنابراین موجب فراخوانی حمایت‌ها برای زمینه‌های سازمانی محلی می‌شوند.

بت و برستاک<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان مدیریت استعداد، اقدامات امیدبخش و درس‌هایی از ایالات میدونسترن به تشریح و تحلیل نیاز به یک رویکرد سیستمی برای مدیریت استعداد معلمان پرداختند. یافته‌ها و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که بهبودهای مستمر و معنادار در اثربخشی معلمان تنها زمانی حاصل می‌شود که سیاست‌های کلیدی در سرتاسر پیوستار شغلی آن‌ها به طریقی یکپارچه، همراستا و راهبردی مورد توجه قرار گیرند و پیش‌بینی و برآورد دقیق عرضه و تقاضای معلمان بر برنامه‌ریزی برای جذب و حفظ معلمان مستعد تاثیرگذار است. ایالات بر چگونگی نیل به اهداف مورد نظر در زمینه کیفیت معلمان و همراستایی و جامعیت سیستم مدیریت استعداد، پایش و نظارت کمی صورت می‌دهند.

بوريساوا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود با موضوع مدیریت استعداد به‌عنوان یک عنصر اساسی در استراتژی توسعه پرسنل یک سازمان عنوان کردند در شرکت‌های روسی یک رویکرد تفصیلی برای پژوهش، گزینش، انگیزش، آموزش، توسعه، حفظ و ارتقای یک کارمند در نردبان شغلی، برای کارکرد کارآمد یک شرکت بسیار مفید است. بعد از ملاحظه فن‌آوری مدیریت استعداد در ایالات‌متحده می‌توان گفت که مدل تجاری آمریکا در مورد مدیریت استعداد دارای ویژگی‌های خاص زیر است: عامل اقتصادی (پول) اصلی‌ترین انگیزه برای کار در شرکتی است که دارای استخدام کوتاه‌مدت و تغییر مکرر شغل بر اساس کالاهای مادی است.

چیانگ و لاندگرن<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد برای عصر جدید، به بررسی این که چه چیزی از رکود اقتصادی یاد گرفته‌ایم و بعد از آن باید بر چه تأکید کنیم و

<sup>1</sup>. Bhatt and Behrstock

<sup>2</sup>. Borisova et al

<sup>3</sup>. Chiang and Lundgren

اکنون برای تأکید بر مدیریت استعداد به چه چیزی نیاز داریم پرداخت. تمام موارد نشان داد که باید در رویه‌های مدیریت استعداد خود سخت‌تر کار کنیم. اگر رویه‌های ما و دانش نیروی کار ما در معرض رویدادهای اخیر بوده است، در آن صورت رهبران کسب و کار نیاز به ترغیب چندانی ندارند.

روپر<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان نحوه شناسایی، توسعه، به کارگیری، و پیوند استعداد در سازمان‌های جهانی تاثیر اجرای فرایند مدیریت استعداد را بر عملکرد سازمانی شرکت ادونتک مورد بررسی قرار داد و به نتایج زیر دست یافت؛ شناسایی کارکنان مستعد از طریق اجرای ارزیابی‌های دقیق عملکرد و تشکیل خزانه استعدادها با تاثیر بر انگیزش و روحیه کارکنان مستعد، در نهایت عملکرد سازمانی را به‌طور مثبت تحت تاثیر قرار خواهد داد. توسعه استعدادها از طریق اجرای روش‌های متنوع توسعه حرفه‌ای با افزایش تغییر مثبت قابلیت‌های و صلاحیت‌های هسته‌ای سازمان، در نهایت عملکرد سازمانی را به‌طور مثبت تحت تاثیر قرار خواهد داد.

مدل‌های متنوعی در ارتباط با مدیریت استعداد مطرح شده است. هر یک از مدل‌ها، مدیریت استعداد را از جنبه‌ای خاص مورد بررسی قرار داده‌اند. در مدل‌های فرآیند مدیریت استعداد، مبنای آن استفاده از استعدادهای درون سازمان است. بر اساس این مدل، سازمان‌ها نیازهای خود در زمینه نیروی انسانی را باید از طریق آموزش کارکنان موجود برآورده نمایند. یکی از معایب این مدل، در نظر نگرفتن پتانسیل‌های موجود در خارج از سازمان است. البته در این مدل فرآیند ارتقا و توانمندسازی کارکنان به خوبی بیان شده است.

از میان مدل‌های مطرح شده، مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶) از مدل‌هایی است که به جرأت می‌توان اظهار داشت که ابعاد مختلف مدیریت استعداد را به‌صورت جامع تبیین می‌نماید. مدیریت روابط استعداد، مدیریت جانشین‌پروری و عملکرد از جمله ابعاد و مؤلفه‌هایی است که پژوهشگر در طراحی مدل این پژوهش از آن بهره برده است. با این حال، محقق در بررسی مدل‌های مطرح شده به این نتیجه دست یافت که با وجود جامعیت برخی از مدل‌ها، برای هر یک از ابعاد مطرح شده به‌طور مشخص شاخص‌های دستیابی به آن بیان نشده است و در حد بعد باقی مانده است. برای مثال در مدل فرآیند مدیریت استعداد دانشگاه پتچفسترو (۲۰۰۴)، افراد مستعد، نحوه شناسایی آن‌ها مجهول مانده است. البته در مدل

<sup>۱</sup>. Roper

هییک (۲۰۰۶) به خوبی این موضوع انعکاس یافته است ولی با نگاهی دقیق‌تر به این مدل می‌توان پی برد که در بخش استراتژی مدیریت استعداد باز هم تدابیری در جهت ارزیابی و تداوم خزانه متشکل از افراد مستعد اتخاذ نشده است و تنها به انتخاب، ماندگاری و بالندگی استعدادها بسنده گردیده است.

در مدل سوئیم (۲۰۰۹) جهت افزایش عملکرد سازمان، حوزه‌های ارتباطات، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و فرهنگ را در نظر گرفته شده است. در این مدل بر خلاف سایر مدل‌های ذکر شده به‌طور صریح سازمان و شرایط آن از قبیل فرهنگ مورد بررسی قرار می‌گیرد. راسول (۲۰۱۱) در مدل مدیریت استعداد فنی، روی دانش کلیدی سازمان و انتقال تمرکز نموده و تنها بر چند مؤلفه جزئی تأکید نموده است.

مدل فلیپس و روپر (۲۰۰۹) یکی از مشهورترین مدل‌های مدیریت استعداد است. مدل چرخه عمر استعداد شیمان (۲۰۱۴) نیز با الگویی از الگوی فلیپس و راپر (۲۰۰۹) در کنار مؤلفه‌های مدیریت استعداد را به‌صورت یک فرایند که نسبت به الگوهای قبلی کامل‌تر است، بیان کرده است. در این مدل، هسته فرآیند مدیریت استعداد را بر پایه شایستگی‌های کلیدی قرار دادند که نقطه عطفی در مدل‌های مدیریت استعداد است. به عبارتی فرآیند مدیریت منابع انسانی با محور قرار دادن افراد با استعداد بیان می‌گردد. یکی از معایب این مدل عدم اشاره آن به تامین افراد با استعداد از درون یا خارج از سازمان است.

همچنین در مدل کالینگز و مالاھی (۲۰۰۹) نتایج استفاده سازمان‌ها، از افراد با استعداد و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی را بیان می‌کند، بر اساس این مدل افراد با استعداد با تعهد کاری بالا، سبب بهبود عملکرد سازمانی می‌گردند. البته واضح است که در این مدل تنها تامین نیروی انسانی با استعداد مورد توجه قرار می‌گیرد، به عبارت دیگر، مدل نظری مدیریت استعداد استراتژیک، در مقایسه با مدل فلیپس و راپر تنها به فرایند جذب نیروی انسانی با استعداد می‌پردازد. هر چند در این مدل ارزشمند، توجه ما به معماری متمایز منابع انسانی و شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک سازمانی معطوف می‌گردد ولی در این مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در تشکیل خزانه استعداد مد نظر قرار نگرفته است. البته دو الگوی کالینگز و مالاھی (۲۰۰۹) و کابولت و همکاران (۲۰۱۲) با وجود این که تحلیل شکاف و بازار کار را در نظر گرفته‌اند، فرآیند ارزیابی، راهبردهای سازمان و مؤلفه‌های مدیریت استعداد را به خصوص در الگوی ترسیمی به‌طور کامل در نظر نگرفته‌اند. به علاوه در این الگوها به همراه الگوی کابولت و همکاران (۲۰۱۲)، مؤلفه توسعه به‌تنهایی به‌کار رفته است، در حالی که اگر این دو (آموزش و توسعه) به‌عنوان یک مؤلفه کلیدی از مدیریت استعداد

در نظر گرفته شوند، به ساده شدن الگوی نهایی کمک می‌کند. به‌عنوان مثال، اهلی (۲۰۰۷) پیشنهاد می‌کند، مؤلفه‌های حداکثرسازی عملکرد، توسعه و جانشین‌پروری و بازیابی استعداد، زیرمجموعه مؤلفه توسعه و مؤلفه‌های سهم پاداش زیرمجموعه مؤلفه نگهداشت قرار داده شود.

فرآیند مدیریت استعداد در الگوی منسا(۲۰۱۵) کامل توضیح داده نشد و الگوی اپونا و گلد(۲۰۱۶) آن را کامل‌تر بیان کرده است. مؤلفه آموزش و توسعه در الگوی اپونا و گلد(۲۰۱۶)، به‌عنوان یک مؤلفه در نظر گرفته شده‌اند، درحالی‌که در الگوی چرخه عمر استعداد شیمان(۲۰۱۴) به‌عنوان دو مؤلفه جدا (توسعه و آموزش) در نظر گرفته شده‌اند.

در سطح خرد و مؤلفه‌شناسی، تقریباً اکثر مدل‌ها فرایند شناسایی و جذب را در مدل خود گنجانده و به‌کارگیری و توسعه و نگهداشت استعدادها نیز در اکثر مدل‌ها وجود دارد. این سه عنصر وجه مشترک مدل‌هاست. به علاوه مؤلفه‌های آشناسازی، آموزش، بازیابی در برخی مدل‌ها به‌طور جداگانه در نظر گرفته شده است ولی در مدل‌های دیگر به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از ابعاد اصلی بیان گردیده است. از سوی دیگر خزانه استعداد به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اجزای سیستم مدیریت استعداد چندان مدنظر قرار نگرفته است در حالی‌که ضروری است بعد از شناسایی افراد مستعد(عملکرد بالا، توان بالقوه بالا)، با اتخاذ و استفاده از خطمشی‌ها و تدابیر مدیریت منابع انسانی(حفظ و نگهداشت، مدیریت بالندگی) ابتدا در جهت حفظ و بالندگی افراد مستعد گام برداشت و سپس با در اختیار داشتن خزانه‌ای در مسیرهای متعدد شغلی، رویکردی استراتژیک را برای مقابله با فشار ناشی از کمبود نیروی ماهر و مستعد اتخاذ نمود. از سوی دیگر، مدل‌های مطرح شده در حوزه مدیریت استعداد در دو سطح نظری و تجربی ارائه گردیده است، قابل ذکر است که اکثر مدل‌ها تنها در سطح نظری(مفهومی) مطرح شده و مورد آزمون واقع نشده است از این رو، به نظر می‌رسد که به دلیل اتخاذ دیدگاهی کلی‌نگر نمی‌تواند برای درک بهتر از روند تدوین و پیاده‌سازی فرآیند مدیریت استعداد مفید واقع گردد. همچنین مدل‌های مطرح شده در داخل کشور اغلب کلی و در سطح نظری باقی مانده‌اند. مدل بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد چارچوبی منسجم است، ولی با وجود توجه به راهبردها و خطمشی‌های منابع انسانی، به این موضوع توجه نشده است که این استراتژی‌های و به‌طور کلی مدیریت استعداد خود منبعث از عوامل خارجی و داخلی تأثیرگذار بر سازمان است. یکی از عوامل مهم برای مدیریت استعداد در سازمان‌های داخلی، رویکرد موجود سازمان به مدیریت منابع انسانی به‌عنوان زیربنای اصلی مدیریت استعداد است. به‌عبارت‌دیگر، لزومی ندارد که سیستم مدیریت استعداد جدای از مدیریت منابع انسانی باشد.

این موضوع به اتخاذ دیدگاه منحصر به فرد و در نتیجه توجه و تعامل با تعداد کمی از کارکنان سازمان به عنوان استعدادهای مبتنی بر شایسته‌سالاری منجر می‌گردد. در نتیجه، با برجسته نمودن سیستم مدیریت استعداد، واکنش‌های سایر افراد را در برابر خزانه استعداد به دنبال خواهد داشت. به علاوه تشکیل مخزن استعداد باید بر مبنای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و مبتنی بر شایسته‌سالاری در جهت پرورش جانشین صورت گیرد به طوری که بتواند بقا و تداوم آن را تضمین نماید. مخزن استعداد اگر چه شامل افرادی با پتانسیل و عملکرد بالاست ولی اگر این افراد به سازمان وفادار نباشند و سازمان نیز در جهت بالندگی و ماندگاری آنان تدابیری نداشته باشد عملاً دوامی نخواهد داشت با توجه به این که این افراد با مهارت بالا و شایسته به پیشرفت مسیر شغلی خود نسبت به سازمان بیشتر وفادار هستند. بنابراین خزانه استعداد باید با اتخاذ تدابیری متشکل از افراد مستعد و شایسته، درگیر و متعهد به سازمان باشد و به علاوه، این خزانه استعداد نیاز به مدیریت و ارزیابی به‌طور مستمر دارد.

در این پژوهش سعی شد ضمن در نظر گرفتن موارد مطرح شده، الگویی جامع از مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری در شهرداری تهران ارائه شود که بتواند به‌عنوان رویکرد راهبردی منظم و طولانی‌مدت برای مواجهه با استعدادهای کنونی و آتی سازمان مورد مطالعه، با هدف داشتن افراد مستعد در زمان مناسب و در موقعیتی مناسب مد نظر قرار گیرد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر نوع استفاده، کاربردی و از نظر روش، پژوهشی کیفی است که در آن از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. در این روش با تحلیل دقیق مصاحبه خبرگان و متخصصین ابعاد و مولفه‌های مدیریت استعدادهای مبتنی بر شایسته‌سالاری در سازمان شهرداری احصاء و تحلیل شدند. خبرگان این تحقیق شامل پانزده نفر از صاحب‌نظران، خبرگان و مطلعان موضوعی مدیریت استعداد شامل اساتید دانشگاهی و مدیران شهرداری تهران بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع نظری انتخاب شدند. روش اصلی جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته بود.

در پژوهش حاضر برای تحلیل مضمون از چارچوب اتراید و استرلینگ استفاده شد. این چارچوب مشتمل بر سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری (سازمان دهنده) و یکپارچه‌سازی از مسیر مضامین فراگیر است. در کدگذاری توصیفی هدف، شناسایی قسمت‌هایی از داده‌های گردآوری شده است که برای بررسی سؤال تحقیق مناسب هستند. در کدگذاری توصیفی بر بررسی مواردی که در بحث‌های شرکت‌کننده مهم است و نه

«تفسیر» مفهوم آن‌ها تأکید می‌گردد. در کدگذاری توصیفی، برای آشنایی با فضای کلی متن باید متنی که قصد تحلیل آن وجود دارد بدون تلاش برای کدگذاری آن به دقت خوانده شود. گام بعدی، تعیین کردن هر چیزی در متن است که امکان دارد به ما برای فهم دیدگاه‌ها، تجربیات و ادراکات مشارکت‌کننده در ذیل عنوان تحقیق کمک نماید. همچنین باید یک توضیح کوتاه در مورد آنچه در قسمت‌های مشخص شده مهم است، در کنار آن نوشته شود و گام آخر این مرحله بهره‌گیری از توضیحات اولیه برای تعریف کدهای توصیفی است.

در کدگذاری تفسیری (سازمان دهنده) تلاش می‌گردد تا فراتر از «توصیف» گزاره‌های متن عمل نموده و بر تفسیر معانی آن‌ها تمرکز شود و این تلاش اغلب با ادغام کدهای توصیفی‌ای که به نظر می‌رسد یک معنای واحد را در خود دارند، انجام می‌گردد؛ اگرچه امکان دارد در جریان برگشت به متن برای قرار گرفتن در فضای مبحث، کد تفسیری‌ای بیان شود که به‌گونه مستقیم به هیچ کد توصیفی معینی مرتبط نباشد. در نهایت در گام یکپارچه‌سازی مفاهیم و تعریف مضامین فراگیر تعدادی مضامین گسترده شناسایی می‌شوند که مفهوم‌های اصلی تحقیق را بازگو می‌نمایند و این مضامین باید بر اصل مضامین تفسیری بیان شوند ولی در قسمت تجرید<sup>۱</sup> بالاتری از آن‌ها قرار داشته باشد. جهت بررسی پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌ها تعداد سه مصاحبه گزینش شده و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه از سوی محقق کدگذاری شدند و نتیجه‌های به دست آمده از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۳. محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	۲۶	۱۲	۴	۰/۹۲
۲	۲۵	۱۰	۵	۰/۸۰
۳	۲۸	۱۱	۶	۰/۷۸
کل	۸۲	۳۳	۱۵	۰/۸۰

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۸۲، تعداد کل موافقت‌ها بین کدها در این دو زمان برابر ۳۳ و تعداد کل عدم تناسب‌ها در این دو زمان برابر ۱۵ است و پایایی باز آزمون مصاحبه‌های صورت گرفته در این تحقیق با بهره‌گیری از فرمول ذکر شده، برابر ۸۰ درصد است. بر این اساس این میزان پایایی

<sup>۱</sup>. Obstraction

بیشتر از ۶۰ درصد است (کاوله<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶) قابلیت اطمینان کدگذاری‌ها خوب و تأیید است. برای تأیید روایی نیز در حین مصاحبه، محققان صحت برداشت خود از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل می‌کردند و از مشارکت‌کنندگان درخواست می‌شد تا بر این برداشت، صحه بگذارند و از بازبینی توسط همکاران استفاده شد.

برای روایی مصاحبه از بازنگری توسط شرکت‌کنندگان، تلفیق مکانی و تلفیق شرکت‌کنندگان استفاده شد. در این روش از اساتید راهنما و مشاور خواسته شد تا با مرور مضامین و سوالات مصاحبه به ارائه پیشنهادهایی در رابطه با کدهای باز بپردازند و در صورتی که پیشنهادی برای تغییر این کدها و شاخص‌های آن‌ها دارند، ارائه دهند. تلفیق مکانی به این معناست که مصاحبه‌های پژوهش در بین خبرگان شهرداری تهران انجام گرفته است و تلفیق شرکت‌کنندگان نیز بدین معناست که از خبرگان و اعضای هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد تهران مرکز در تحلیل مصاحبه‌ها استفاده شد. همچنین با مقایسه مکرر مضامین و مشاوره با استاد راهنما سعی شد تا دقت کدها و مقوله‌های حاصله افزایش یابد.

### یافته‌های پژوهش

در فرایند تحلیل مضمون از رویکرد اتراید و استرلینگ استفاده شد. در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می‌شوند. در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین سازمان دهنده تحقیق احصا شده و در نهایت مضامین فراگیر ارائه می‌گردند. در جدول زیر نمونه تحلیل مصاحبه، کدگذاری اولیه و استخراج مضمون پایه آمده است؛

جدول ۴. نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری باز (منبع محقق)

مضمون پایه	کد ثانویه	کد اولیه	متن مصاحبه پیاده شده
چشم انداز و اهداف سازمان	الهام بخشی چشم انداز سازمان	بیانیه ارزش آفرین/الهام بخش بودن چشم انداز برای کارمندان/استقرار و مدیریت استعداد در چشم انداز/لحاظ کردن ویژگی‌های	هنگامی که سازمانی بخواهد ارزشی را در خود بوجود آورد که قبلاً وجود نداشته، مثلاً کارمند مستعد و خلاق را تشویق کند، این رویکرد جدید را می‌بایست با گنجاندن جمله‌ای در بیانیه ارزش و باورها آغاز کند و با فشاری و حمایت مدیریت چه از نظر فکری و چه از نظر اجرایی در سازمان منتشر شده و در دراز مدت تبدیل به یک هنجار و ارزش سازمانی می‌کند. استقرار یا تقویت مدیریت استعداد در سازمان نیز می‌بایست بخوبی در چشم انداز سازمان بصورت شفاف گنجانده شود تا امید دهنده الهام بخش کارکنان در دیده شدن تلاش‌ها و استعدادهایشان باشد.
			بحث مدیریت استعدادها و ارتقا و جانشین پروری در سازمان‌ها تا حدودی سلیقه‌ای و بر اساس روابط سیاسی می‌باشد، لذا برای پرهیز از اعمال نظرها

<sup>1</sup>. Kvale

متن مصاحبه پیاده شده	کد اولیه	کد ثانویه	مضمون پایه
بر اساس سلیقه ها و سیاست ها، می‌بایست اهداف و چشم انداز سازمان، ویژگی‌های افراد مستعد و ویژگی‌های مشاغل در آینده به صورت دقیق توسط مسئولین ذیربط تدوین شود.	افراد مستعد/تعیین مشاغل آینده در چشم انداز		
برای استقرار مناسب هر سیستمی مانند مدیریت استعداد، علاوه بر پذیرش آن از سوی دیگران، متولیان و حامیان هر سیستم نقش اساسی در موفقیت و مفید بودن آن دارد. حمایت از سیستم‌های مدیریت استعداد باید از طرف بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی باشد. البته این حمایت یکطرفه نیست بلکه این سیستم ها نیز از طریق پرورش مدیران شایسته و با استعداد، به سهم خود از مدیران ارشد سازمان حمایت می‌کنند.	حمایت از سیستم مدیریت استعداد در سطوح بالای سازمان	حمایت گری مدیران	
وجود سیستم چرخش شغلی در سازمان، کارکنان را قادر می‌سازد تا شایستگی و استعداد پنهان خود را کشف کند و شغلی را که دوست دارد و در آن خوب عمل می‌کند، شناسایی کنند. در عین حال، به سازمان این امکان را می‌دهد که کشف کند این فرد در کجای سازمان بیشترین و بهترین عملکرد را خواهد داشت. به این کار تطبیق کار و کارمند نیز گفته می‌شود. این راهی عالی برای بررسی مهارت‌ها و استعداد‌های افراد جدید سازمان است. اگر شخصی به شغل دیگری در سازمان علاقه دارد میشه با این روش بهش اجازه امتحان آن شغل را داد. اگر آن‌طور که باید نتیجه نداشت، آن فرد می‌تواند به همان شغل قبلی خودش برگردد که به نظر من این روش مانع از خروج کارمند بااستعداد می‌شود.	چرخش شغلی//سازگار کردن استعدادها	چرخش شغلی	برنامه ریزی نیروی کار
-گرددش شغلی برای جابه جایی و آشناسازی نیروهای انسانی درون سازمانی استفاده می‌کنند تا با این اقدام علاوه بر ایجاد انگیزه در منابع انسانی، به مدیریت استعداد و جانشین پروری نیز بپردازند.	با علایق و سوابق آن‌ها/ همگون کردن کارکنان با مشاغل		
-نکته مهم این است که کارکنان بتوانند استعداد‌های خود را در مشاغلی که بیشترین سازگاری را با آنها دارد، نشون بدهند. متأسفانه همیشه این سازگاری در سازمان ما به وقوع نمی‌پیوندد و چه بسیار استعداد‌هایی هستن که به دلیل عدم استقرار فرد در مشاغل مرتبط با سوابق، علاقه و تحصیلات وی به هدر رفته و چه میزان نارضایتی‌های شغلی که از این رهگذر بروز کرده است. ازجمله راهکارهایی که در حوزه منابع انسانی برای داشتن نیروهای شایسته، بانگیزه و خلاق مطرح می‌شود، گردش شغلی کارکنان است. اگر بتوان افراد را در مشاغل هم خانواده و همگون که با آن‌ها آشنایی دارند، جابه جا کرد، گردش شغلی ایجاد می‌شود.			
-همه ما ارزش‌های شغلی داریم و از آنجایی که همیشه نمی‌توان مطمئن بود که ارزش‌های افراد مختلف کاملاً همسو باشند، شاید بهتر باشد افرادی را استخدام کنید که ارزش‌های مشترک با شما دارند و بتوانند استعداد‌های خود را در راستای همین ارزش‌ها شکوفا کنند. ارزش‌های شغلی سازمان شما، درون‌نامه فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند و مشخص می‌کنند که این سازمان در کل به چه چیزی اهمیت می‌دهد. لازم است ارزش‌های افراد با ارزش‌های سازمان همسو باشند.	ارزش‌های مشترک فرد و سازمان/ درک مقابل / شناخت از کارکنان از طریق علاقت	درجه مشابهت بین ارزش‌های فرد و شغل یا سازمان	
-وقتی که ارزش‌ها مشترک باشند، افراد بهتر همدیگر را درک می‌کنند، هر			

متن مصاحبه پیاده شده	کد اولیه	کد ثانویه	مضمون پایه
کس کار درست را براساس دلایل درست انجام می‌دهد و این درک متقابل، کمک می‌کند که افراد روابط کاری ایده‌آلی با هم داشته باشند. همسو بودن ارزش‌ها کمک می‌کند که یک سازمان در کلیت بتواند به مأموریت اصلی خود جامه عمل بپوشاند. افرادی که ارزشهای فردی‌شان با ارزشهای سازمانی تجانس بیشتری دارد، تمایل دارند که خشنودی شغلی و تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان دهند و در مقابل، اگر میزان تجانس بین ارزشهای فردی و سازمانی کاهش پیدا کند، ممکن است کارکنان شایسته و مستعد تمایل بیشتری به ترک سازمان پیدا می‌کنند.			
هر چه قدر مدیران کارکنان خود را بهتر درک کنند، بیشتر می‌توانند از استعدادهایی که افراد در بیرون از محیط کار به نمایش می‌گذارند بهره برداری کنند. مدیران هرگز نباید به صورت یک فرد فضول عمل کنند. بلکه باید تلاش کنند تا حد ممکن درباره توانایی‌ها و قابلیت‌های تک تک افراد سازمان، اطلاعاتی بدست آورند.		شناخت از کارکنان	شناسایی پتانسیل‌های موجود
در نظام پرورش استعدادها و جانشینی، شناخت از کارکنان از طریق علائق و گرایش‌های شخصی کارکنان در مراکز ارزیابی تعیین و با استفاده از نیمرخ ظرفیتی و نقاط قوت و ضعف و فرصت‌های بهبود در زمینه‌های دانش و مهارتی که امکان تشکیل منبع استعدادها را فراهم می‌آورد، مشخص می‌شود.			

پس از اجرای فرآیند کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری انجام می‌شود. منظور از کدگذاری تفسیری در روش تحلیل مضمون خارج نمودن مضامین شکل‌دهنده است تا از دسته‌بندی و ساختاربندی کدهای ابتدایی خارج شوند. در این بخش تلاش شد تا یک قدم ورای توصیف کار شود. در انتها، نیز ۷ مضمون سازمان‌دهنده با عناوین؛ استراتژی سازمان؛ ۲- شایسته‌خواهی (کشف/استعدادیابی)، ۳- ارزیابی و جذب منابع استعداد، ۴- استعداد گماری، ۵- استعدادپروری (توسعه یا استعدادافزایی)، ۶- مدیریت مسیر شغلی، ۷- بدرقه استعداد به همراه ۴۱ مضمون پایه شناسایی شدند.

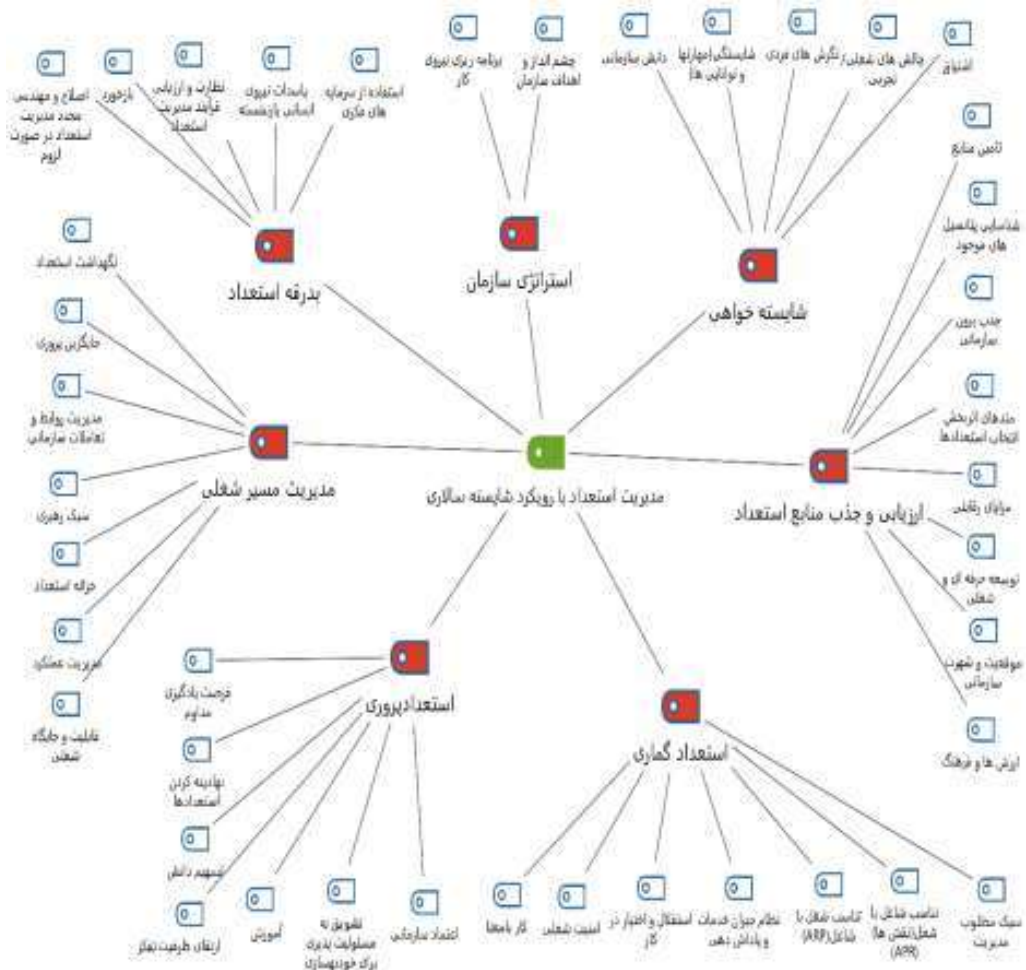
جدول ۵. مضامین پایه به همراه مضامین سازمان‌دهنده

مضامین			
فراگیر	سازمان‌دهنده	پایه	
مدیریت استعداد با رویکرد شایسته سالاری	استراتژی	۱. چشم‌انداز و اهداف سازمان	
	سازمان	۲. برنامه ریزی نیروی کار	
	شایسته خواهی (کشف/ استعدادیابی)	دانش سازمانی	۳. دانش سازمانی
		چالش‌های شغلی/تجربی	۴. چالش‌های شغلی/تجربی
		شایستگی (مهارتها و توانایی‌ها)	۵. شایستگی (مهارتها و توانایی‌ها)
		نگرش‌های فردی	۶. نگرش‌های فردی
		اشتیاق و انگیزش	۷. اشتیاق و انگیزش

۸. منبع یابی (تامین منابع)	ارزیابی و جذب منابع استعداد
۹. شناسایی پتانسیل های موجود	
۱۰. جذب برون سازمانی	
۱۱. آزمون و متدهای اثربخش انتخاب استعدادها	
۱۲. مزایای رقابتی	
۱۳. توسعه حرفه ای و شغلی	
۱۴. موقعیت و شهرت سازمانی	
۱۵. ارزش ها و فرهنگ	
۱۶. کار بامعنا	استعداد گماری
۱۷. امنیت شغلی	
۱۸. استقلال و اختیار در کار	
۱۹. نظام جبران خدمات و پاداش دهی	
۲۰. تناسب شغل (نقش ها) با شاغل ( <i>ARP</i> )	
۲۱. تناسب شاغل با شغل (نقش ها) ( <i>APR</i> )	
۲۲. سبک مطلوب مدیریت	
۲۳. آموزش استعدادها	استعدادپروری (توسعه یا استعدادافزایی)
۲۴. فرصت یادگیری مداوم	
۲۵. نهادینه کردن استعدادها	
۲۶. تسهیم دانش	
۲۷. ارتقای ظرفیت تفکر (خودبالندگی، باروری و خلاقیت...)	
۲۸. تشویق به مسئولیت پذیری برای خودبهبودی	
۲۹. محیط مبتنی بر اعتماد	
۳۰. نگهداشت استعداد	مدیریت مسیر شغلی
۳۱. جایگزین پروری	
۳۲. سبک رهبری تفویضی (مشارکتی)	
۳۳. مدیریت روابط و تعاملات سازمانی	
۳۴. خزانه استعداد	
۳۵. مدیریت عملکرد	
۳۶. قابلیت و جایگاه شغلی	
۳۷. استفاده از سرمایه‌های فکری	بدرقه استعداد

۳۸. پاسداشت نیروی انسانی بازنشسته		
۳۹. نظارت و ارزیابی فرآیند مدیریت استعداد		
۴۰. بازخورد		
۴۱. اصلاح و مهندسی مجدد مدیریت استعداد در صورت لزوم		

بر این اساس و با توجه به موارد فوق، در پایان برای الگوی حاصله و نشان دادن روابط میان مفهوم، ابعاد و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده، مدل نظری و مفهومی پژوهش در نرم‌افزار مکس کیودی‌ای به‌صورت شکل زیر تنظیم و ارائه می‌شود.



شکل ۱. شبکه مضامین الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به ارائه مدل مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری در شهرداری تهران

پرداخته است. پژوهش به شیوه آمیخته اکتشافی انجام شد. در مرحله کیفی، با استفاده از روش تحلیل مضمون، مرور نظام‌مند ادبیات و پیشینه پژوهش‌های مشابه و سپس مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان این حوزه، ابعاد موضوع از زوایای مختلف مورد بررسی قرار گرفت. در پایان این فرآیند، با استخراج ۱۴۱ کد اولیه و تبدیل آن‌ها به ۴۱ مضمون پایه و در نهایت ۷ مضمون سازمان‌دهنده تحت عناوین ۱- استراتژی سازمان ۲- شایسته‌خواهی (کشف/استعدادیابی) ۳- ارزیابی و جذب منابع استعداد ۴- استعداد گماری ۵- استعدادپروری (توسعه یا استعدادافزایی) ۶- مدیریت مسیر شغلی و ۷- بدرقه استعداد، ابعاد و مولفه‌های مدل شناسایی و تعیین شده و سپس مدل مفهومی با بهره‌گیری از نرم افزار مکس کیودا ایجاد شد. در مرحله دوم به اعتبارسنجی مدل کیفی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری پرداخته شد.

سیستم مدیریت استعداد باید به عنوان برنامه‌ریزی جانشین پروری و شایسته‌سالاری، تضمین‌کننده توسعه و عرضه استعداد باشد. از این رو ضروری است که استراتژی‌های مدیریت استعداد سازمان سازمان‌دهی شوند. در پژوهش حاضر، استراتژی سازمان دارای دو مولفه چشم‌انداز و اهداف سازمان و برنامه‌ریزی نیروی کار بود. در این زمینه محققانی چون لی و همکاران (۲۰۱۹)، کونتوقیورقز (۲۰۱۶)، تونینا (۲۰۱۴)، موهان (۲۰۰۸)، هیک (۲۰۰۶)، اوهرلی (۲۰۰۷)، آقایی و همکاران (۱۳۹۹)، حبیب پور و همکاران (۱۳۹۷)، خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲)، طهماسبی (۱۳۹۱) و.. در پژوهش‌های خود به همسویی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی سازمانی به عنوان یکی از اصول مدیریت استعدادها و برنامه‌ریزی جهت جایگزین‌پروری اشاره کردند.

استعدادگماری دارای مولفه‌هایی چون کار بامعنا، امنیت شغلی، استقلال و اختیار در کار، نظام جبران خدمات و پاداش دهی، تناسب شغل (نقش‌ها) با شاغل و تناسب شاغل با شغل (نقش‌ها)، سبک مطلوب مدیریت بود. پژوهش‌های ویلسکا (۲۰۱۴)، برسین و همکاران (۲۰۱۰)، اکسلراد و همکاران (۲۰۰۱)، رجبی پور میبیدی و محمدی (۱۳۹۹)، بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، غفاری (۱۳۹۶)، خالوندی و عباس پور (۱۳۹۲)، رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸) و.. به ابعاد استعدادگماری در این پژوهش اشاره کرده‌اند.

کشف و استعدادیابی، فرآیند ارزیابی الگوهای رفتارها، فرآیندهای ذهنی، ویژگی‌های شخصیتی - هیجانی و مهارت‌ها تعریف شده در مدل شایستگی در بدنه کارکنان سازمان

است که محققانی مانند کونتوقیورقز (۲۰۱۶)، کیم و همکاران (۲۰۱۴)، ویلسکا (۲۰۱۴)، راسول (۲۰۱۲)، سوئیم (۲۰۰۹)، رجبی‌پور میبیدی و محمدی (۱۳۹۹)، بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، غفاری (۱۳۹۶) و... در پژوهش‌های خود به عواملی مانند دانش سازمانی، چالش‌های شغلی/تجربی، شایستگی (مهارت‌ها و توانایی‌ها)، نگرش‌های فردی و اشتیاق و انگیزش فرد در شایسته‌خواهی و کشف و استعدادها در سازمان اشاره کردند.

انجام بررسی و ارزیابی منابع استعدادها و مهارت‌ها به سازمان کمک می‌کند تا درک کاملی از استعدادهایی به دست آورند که در سازمان وجود دارد. بررسی و ارزیابی استعدادها، مهارت‌ها و قابلیت‌های یک کارمند را برای شناسایی شکاف‌های دانش بالقوه یا فرصت‌های رشد برای یک فرد ارزیابی می‌کند. در سطح سازمانی، بررسی و ارزیابی مهارت، مهارت‌های هر فرد در سازمان را ارزیابی می‌کند تا به عنوان یک «نقشه حرارتی» برای نقاط قوت و ضعف نیروی کار موجود عمل کند. پژوهشگرانی مانند رجبی‌پور میبیدی و محمدی (۱۳۹۹)، نورادصدیق و نوه ابراهیم (۱۳۹۶)، غفاری (۱۳۹۶)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۵)، رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸)، قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵)، ویلیامز اسمیت روگرز (۲۰۰۶)، کالینز و ملاحی (۲۰۰۹)، اوهرلی (۲۰۰۷)، آرمسترانگ (۲۰۰۶)، نورادصدیق و نوه ابراهیم (۱۳۹۶)، رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸)، چن و همکاران (۲۰۲۱)، شیمان (۲۰۱۴)، لیریا (۲۰۱۳) به مولفه‌هایی مانند منبع‌یابی (تامین منابع)، شناسایی پتانسیل‌های موجود، جذب برون‌سازمانی، آزمون و متدهای اثربخش انتخاب استعدادها، مزایای رقابتی، توسعه حرفه‌ای و شغلی، موقعیت و شهرت سازمانی و ارزش‌ها و فرهنگ جهت ارزیابی و جذب منابع استعداد برای انتخاب شایسته‌ها و جایگزین پروری اشاره کردند.

مقوله اصلی چهارم مدیریت استعداد توسعه منابع استعداد بوده است که از چهار مقوله فرعی آموزش و ارتقای مهارت‌های افراد تقویت خود، بالندگی 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 زیر مقوله‌های استعدادافزایی

نیز می‌توانند به ایجاد فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با استعداد پیش‌بینی، اعتماد سازمانی، مسئولیت‌پذیری، آموزش تربیت و پرورش ضروری کارمندان، ارتقای ظرفیت تفکر، افزایش خزانه استعدادهای از میان کارکنان مستعد مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان کمک کنند مقوله فرعی خلاقیت و باروری استعداد نیز توجه و حمایت همه جانبه مدیران سازمان را می‌طلبد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های ناگوری<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، لیریا (۲۰۱۳)، برسین و همکاران (۲۰۱۰)، اپونگ و گلد (۲۰۱۶)، سول (۲۰۱۰)، اوهلی (۲۰۰۷)، رسولی و نیکزاد زیدی (۱۳۹۹)، شیرسوار و همکاران (۱۳۹۹)، روشن و همکاران (۱۳۹۹)، آقایی و همکاران (۱۳۹۹)، بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، غفاری (۱۳۹۶)، افتخار و قلی پور (۱۳۹۵)، تورس و پرین (۲۰۰۵)، هاگز و روگ (۲۰۰۸)، رجبی پور میدی و محمدی (۱۳۹۹) و... سازگاری دارد.

مدیریت مسیر شغلی، به عنوان جزیی از برنامه‌های بالندگی و تعالی استعدادهای از جمله مواردی است که می‌تواند برای ارتقای عملکرد، حفظ استعدادهای سازمانی، جذب و نگهداری کارکنان با توانایی‌های بالا و بهبود روابط کاری بسیار مؤثر باشد. مطابق مدل فرآیند مدیریت استعداد لیریا (۲۰۱۳) مدیریت مسیر شغلی دارای دو بعد جانشین پروری و دیگری مدیریت عملکرد و بازخور است. مسیر شغلی در واقع ایجاد مسیر مناسب شغلی است که به کارکنان اجازه می‌دهد در محیط کاری خود چشم‌انداز پیشرفت اهداف و تجربیات خود را ببینند. شاهی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود یکی از عوامل رفتاری مؤثر بر مدیریت استعداد را توسعه استعدادها از طریق مدیریت مسیر شغلی عنوان کرد. در پژوهش محققانی مانند ویلسکا (۲۰۱۴)، برسین و همکاران (۲۰۱۰)، اکسلراد و همکاران (۲۰۰۱)، رجبی پور میدی و محمدی (۱۳۹۹)، بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، غفاری (۱۳۹۶)، خالوندی و عباس پور (۱۳۹۲)، حاجی کریمی و سلطانی (۱۳۹۰)، رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸) و.. شیوه‌های مدیریت مسیر شغلی عبارت‌اند از: ارزیابی عملکرد مبتنی بر برنامه‌ریزی مسیر شغلی، مراکز خودارزیابی، مشاوره مسیر شغلی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، آموزش‌های رسمی همانند توسعه مسیر شغلی و جابه‌جایی افقی به منظور ایجاد تجربیات بین‌شغلی. مدیریت مسیر شغلی دارای هفت مولفه شامل: نگهداشت استعداد، جایگزین‌پروری، سبک رهبری تفویضی (مشارکتی)، مدیریت

<sup>۱</sup>. Ngozi

روابط و تعاملات سازمانی، خزانه استعداد، مدیریت عملکرد و قابلیت و جایگاه شغلی می‌باشد. خروج از خدمت دارای پنج مولفه استفاده از سرمایه‌های فکری، پاسداشت نیروی انسانی بازنشسته، نظارت و ارزیابی فرآیند مدیریت استعداد، بازخورد و اصلاح و مهندسی مجدد مدیریت استعداد بود. پیشنهاد می‌گردد سازمان شهرداری از این مدل به‌عنوان یک بسته کاربردی که در آن کلیات مربوط به مدیریت و استفاده بهینه تر از استعدادهای کارکنان در جهت شایسته‌سالاری و جایگزین پروری در بخش‌های سازمانی استفاده نماید.

پیشنهاد می‌شود که شهرداری تهران بازنگاری کلی در خط‌مشی سازمانی و رفع ابهامات و مشخص کردن چارچوب‌ها و تعریف روش‌ها و اهداف اجرایی مدیریت استعداد در شهرداری با تأکید بر به کارگیری و استفاده از افراد مستعد در دستور کار خود قرار دهد.

پیشنهاد می‌شود شایستگی‌های مورد نیاز برای پست‌های مختلف و توسعه برنامه‌های آموزشی و توسعه فردی و شغلی مرتبط با هر شغل در شهرداری تهران تعیین شود.

نخست و حداقل در شروع برنامه‌ها و طرح‌های مربوط به نظام‌های پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران، منابع و بودجه خاص و کافی برای آن مورد نظر قرار گیرد. با این فرض که چنین هزینه‌هایی در واقع سرمایه‌گذاری است و در بلندمدت چندین برابر به نفع سازمان‌ها جبران خواهد شد. برای نمونه طرح‌های مدیریت استعدادها و تأکید بر جانشین‌پروری برنامه‌ریزی و آموزش و توسعه منابع انسانی و مانند این موارد.

از طریق برنامه‌ریزی‌هایی نیروی انسانی و یا حتی نرم‌افزار و ماژول‌های مدیریت منابع انسانی (مانند ای‌آرپی تیمیار و...) مشخص شود سازمان در کدام تخصص‌ها و مشاغل نیاز به جذب نیروهای مستعد را دارد. همچنین ضروری است از طریق تجزیه و تحلیل شغل، دانش، مهارت، تخصص و تجربه مورد نیاز برای تصدی مشاغل را مشخص سازد. اطلاعات به دست آمده از فرآیند تجزیه و تحلیل شغل می‌تواند در فرآیند جذب استعداد بسیار مفید باشد.

با ایجاد یک برنامه آموزشی شفاف و مستمر شهرداری تهران می‌تواند برنامه‌های آموزشی مستمری را برای پرورش استعدادهای خود ارائه دهد. این برنامه‌ها باید شامل دوره‌های آموزشی مختلفی باشند که به کارکنان امکان ارتقای مهارت‌های فنی و اجتماعی را بدهند. به شهرداری تهران پیشنهاد می‌شود که با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی، مسیرهای شغلی کارمندان را ردیابی کرده و فرصت‌های موجود را برای کارمندان مستعد و شایسته و همچنین ترسیم مسیر پیشرفت شغلی جهت تصدی و یا جایگزینی

مشاغل بالاتر مدیریت کند.

پیاپی سازی فرایند مدیریت استعدادها باید نگاه ویژه‌ای به عوامل زمینه‌ای نظیر فرهنگ سازمانی داشته باشند. در این میان، عامل قدردانی از استعدادها به‌عنوان مولفه‌ای از فرهنگ حامی استعداد دارای بیشترین اثرگذاری در تبیین مدل داشته که پیشنهاد می‌گردد مکانیزمی مشخص طراحی و نظام قدردانی از کارکنان مستعد استقرار یابد.

از آنجایی پژوهش حاضر در شهرداری تهران انجام گرفت، پیشنهاد می‌شود پژوهشی مجزا در سایر سازمان‌های خدماتی انتفاعی و غیر انتفاعی، سازمان‌های دولتی، خصوصی، شرکت‌ها صورت گیرد.

## منابع

- ابراهیمی، اسماعیل؛ امیرکبیری، علیرضا؛ حق شناس کاشانی، فریده. و غلام زاده، داریوش. (۱۳۹۹). *طراحی و تبیین مدل مدیریت استعدادها/اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز.
- اسماعیلی، محمودرضا و امیری، زینت. (۱۳۹۵). *تاثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۵(۸۰)، ۴۷-۶۴.
- آقایی، علی اکبر؛ بحرالعلوم، حسن و اندام، رضا. (۱۳۹۹). *طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۲(۵۹)، ۱۱۷-۲۰۶.
- تشکری جهرمی، محمد؛ صالحی، اله کرم و کوه بر، محمد امین. (۱۴۰۱). *بررسی نقش مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در توسعه عملکرد موسسات حسابرسی ایران. ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۵(۶)، ۲۲۵-۲۴۱.
- پسندیده، المیرا؛ احمدی، پرویز و اسماعیل پور، رضا. (۱۳۹۴). *طراحی مدل مدیریت استعداد در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی*، ۳۱ اردیبهشت.
- رحیمی، غلامرضا و پذیره، طاهر. (۱۳۹۵). *تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان. مطالعات مدیریت و کارآفرینی*، ۲(۱)، ۱۳۴-۱۴۰.
- رسولی، رضا. و نیکزاد زیدی، محمود. (۱۳۹۹). *طراحی مدل مدیریت استعداد بر مبنای الگوی سه شاخکی در شهرداری تهران. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۹(۳۳)، ۴۵-۶۰.

رزقی شیرسوار، هادی؛ مشفق، مرجان؛ ضیایی، محمدصادق و مصلح، مریم. (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز. *دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۱(۴۳)، ۱۲۷-۱۴۶.

روشن، سیدعلیقلی؛ برزگر، صدیف؛ یعقوبی، محسن و عطایی، سیدسعید. (۱۳۹۸). طراحی سیستم کارای مدیریت استعداد: رویکرد سه مرحله‌ای. *همایش ملی اقتصاد، مدیریت توسعه و کارآفرینی با رویکرد حمایت از کالای ایرانی*، زاهدان.

حاجی کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). تاثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲، ۷-۵۱.

خورشیدی، عباس؛ اکبری، سارا؛ و فقیه آرام، بتول؛ سلیمی، اکبر و برزگر، نادر. (۱۳۹۹). تبیین الگوی ارتقای مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین. *پژوهش‌های دانش انتظامی*، ۸۶، ۳۵-۶۶.

سید جوادین، سیدرضا و پهلوان شریف، محمد امین. (۱۳۹۶). مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی، *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱، ۱۴۱-۱۷۰.

شاطری، کریم؛ ایلی، خدایار؛ رضاییان، علی؛ قلی پور، آرین و مرادفام، شعله. (۱۳۹۴). عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری. *فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۱۲، ۷۸-۵۱.

میر حسینی، حسن. (۱۳۹۶). استعداد چیست و مدیریت استعداد چه کمکی به سازمان می‌کند؟، *فصلنامه توسعه استعداد*، ۳(۱۶)، ۱۵-۲۷.

نجفی، محسن؛ حق‌شناس کاشانی، فریده. و امیرکبیری، علیرضا. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۲۱(۴۸)، ۱۱۵-۱۵۴.

Altınöz, M., Çakıroğlu, D. and Çöp, S.(2013). Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.

Armstrong, M.(2006). *A Handbook of Human Resource Management Practices*, 10th edition. London: Kogan Page Publishers

Baedecke Yllner, E. and Brunila, A.(2013). *Talent Management: Retaining and Managing Technical Specialists in a Technical Career*. Master of Science Thesis Stockholm, Sweden, KTH Industrial engineering and Management.

- Bae, S., Jung, T. H., Moorhouse, N., Suh, M. and Kwon, O.(2020). The Influence of Mixed Reality on Satisfaction and Brand Loyalty in Cultural Heritage Attractions: A Brand Equity Perspective. *Sustainability*, 12(7), 1-22.
- Bhatnagar, J.(2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: Key to Retention. *Employee relations*, 29(6), 640-663.
- Butter, M. C., Valenzuela, E. S. and Quintana, M. G. B.(2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. *Computers in Human Behavior*, (51), 1191-1197.
- Bhatt, M. P. and Behrstock, E.(2017). *Managing Educator Talent: Promising Practices and Lessons from Midwestern States*. Learning Point Associates.
- Borisova, O. N., Silayeva, A. A., Saburova, L. N., Belokhvostova, N. V. and Sokolova, A. P.(2017). Talent Management as an Essential Element in a Corporate Personnel Development Strategy. *Academy of Strategic Management Journal*, 16, 31.
- Chiang, J. and Lundgren, A.(2017). *What is the Evolution of Flexible Work in Corporations and what are the key trends?*, <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/75493c5e-bc4d-4bc9-a11e-27fc4b65a27d/content>
- Chabault, D., Hulin, A. and Soparnot, R.(2012). Talent Management in Clusters. *Organizational Dynamics*, 4(41), 327-335.
- Collings, D. and Mellahi, K.(2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*. 19, 304–313.
- Cooke, F. L., Saini, D. S. and Wang, J.(2014). Talent Management in China and India: A Comparison of Management Perceptions and Human Resource Practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- Ernest and Young.(2010). *Managing Today's Global Workforce: Elevating Talent Management to Improve Business*. Ernest and Young. SCORE No. DR0020.
- Hansen, A. N.(2009). *Employee Engagement: Interpersonal leadership Predictors and Identification*. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins, Colorado.
- Gallardo-Gallardo, E, Moliner, L. A, Gallo, P.(2017). Mapping Collaboration Networks in Talent Management Research, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 4(4), 332-358.
- Farley, C.(2005). HR's Role in Talent Management and Driving Business Results. *Employment Relations Today*, 32(1), 55-61.
- Khoreva, V. and Kostanek, E.(2019). Evolving Talent Management Patterns and Challenges in Russia and Kazakhstan. *Baltic Journal of Management* Iles, 14(3), 411-426.

- P., Chuai, X. and Preece, D.(2010). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. *Journal of world Business*, 45(2), 179-189.
- Lawler, E. E.(2008). Choosing the Right Talent Management Strategy, *Workspan*, 51(7),74.
- Mwila, N. K. and Turay, M. I. S.(2018). Augmenting Talent Management for Sustainable Development in Africa. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(1), 41-49.
- Lyria , R.K .(2113).Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya:Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science* ,Vol . 3 No . 21 .285-291
- Louis, R. R., Sulaiman, N. A. and Zakaria, Z.(2022). Accounting firms' talent management practices: perceived importance and its impact on auditors' performance. *Pacific Accounting Review*.
- Oppong, N. Y. and Gold, J.(2016). Developing Local Managers in the Ghanaian Mining Industry: an Indigenous Talent Model. *Journal of Management Development*.
- Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper.(2019). A Framework for Talent Management in Real Estate, *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1),7 – 16.
- Roper, K.(2009). *The Relationship Between Employees' Perceptions of Talent Management Practices and Levels of Engagement: a Botswana Organisational Case Study* (Doctoral dissertation).
- Shafique, M. and Zia-ur-Rehman, M.(2021). Impact of Talent Management on Employees' Work Outcomes. *sjesr*, 4(1), 405-415.
- Shahi, T., Farroksheresht, B., Taghipourian, M. J. and Aghajani, H. A.(2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal Of Management Studies*, 13(1), 117-137.
- Schiemann, W. A.(2014). From Talent Management to Talent Optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- Silzer, R. and Dowell, B. E.(2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sonnenberg, M., et al.(2013). The Role of Talent-Perception Incongruence in Effective Talent Management. *Journal of World Business*. 49(2), 272-280.
- Sweem, S. L.(2009). *Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and organization Development Strategy in a Field Study*. Benedictine University.
- Tonina, N.(2013). Integrated Talent Management and Experience-Based Development. *Experience-Driven Leader Development*, 299-307.
- Ulrich, D. and Smallwood, N.(2011). *What is Talent?*, The RBL Group,1-7.

Thunnissen, M and Arensbergen, P. V, (2015). A Multi-Dimensional Approach to Talent: an Empirical Analysis of the Definition of Talent in Dutch Academia. *Personnel Review*. 44(2),182-199.