



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Identifying and Explaining the Antecedent and Consequential Factors of Talent Attrition in the Navy Using the FCM Method

Ali Omid¹

Abstract

Background & Purpose: Talent stagnation refers to a condition in which individuals with high potential and exceptional capabilities are unable to fully develop, learn, and utilize their capacities within an organization due to various organizational constraints. Under such circumstances, their talents either remain unrealized or gradually deteriorate over time. In other words, the organizational environment fails to provide opportunities for employees' talents to flourish, thereby limiting their productivity, creativity, and value-creation potential. Accordingly, the primary objective of this study was to identify and model the antecedents and consequences of talent stagnation in the Navy of the Army of the Islamic Republic of Iran, with a particular focus on explaining the factors contributing to this phenomenon and its implications for organizational performance.

Methodology: This study was applied in terms of purpose and exploratory survey research in terms of data collection. A mixed deductive–inductive approach was adopted to guide the research process. The study population consisted of 20 senior executives and human resource managers of the Navy of the Army of the Islamic Republic of Iran, who were selected through purposive and snowball sampling techniques. Data were collected through interviews in the qualitative phase and questionnaires in the quantitative phase. The validity of the research instruments was confirmed through content validity, while reliability was established using inter-coder reliability for the interviews and test–retest reliability for the questionnaires. Qualitative data were analyzed using content analysis and coding, whereas quantitative data were analyzed using fuzzy cognitive mapping (FCM).

Findings: The qualitative findings identified the major determinants and perceived consequences of talent stagnation in human resources. The quantitative findings further revealed that ineffective human resource management and ineffective organizational policies were the most significant antecedents of talent stagnation. Moreover, reduced organizational productivity and declining organizational competitiveness and reputation were identified as the most prominent consequences of this phenomenon.

Conclusion: The findings indicate that talent stagnation is fundamentally an organization-centered phenomenon, primarily rooted in deficiencies in human resource management and ineffective organizational policies. This phenomenon adversely affects organizational performance, productivity, and competitive position. Therefore, revising talent management systems and reforming human resource policies constitute essential prerequisites for effectively leveraging human capital and enhancing organizational effectiveness within the Navy of the Army of the Islamic Republic of Iran.

Keywords: *Talent Stagnation, Human Resource Management, Productivity, Talent Development, Fuzzy Cognitive Mapping.*

Citation: Omid, Ali.(2026). Identifying and Explaining the Antecedent and Consequential Factors of Talent Attrition in the Navy Using the FCM Method. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 9(32), 91-122.

1. PhD in Public Administration, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran. E-mail: A-omidi@farabi.tums.ac.ir



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۹، شماره ۳۲
تابستان ۱۴۰۵
صص ۹۱-۱۲۲

شناسایی و تبیین عوامل پیشایندی و پسایندی و اماندگی استعدادها در

نیروی دریایی ارتش با روش تحلیل نگاشت فازی

علی امیدی^۱

چکیده

زمینه و هدف: پدیده «واماندگی استعدادها» به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن افراد دارای توانمندی‌ها و قابلیت‌های بالقوه بالا، به دلایل گوناگون، فرصت کافی برای رشد، یادگیری و به‌کارگیری کامل ظرفیت‌های خود در سازمان را نمی‌یابند. در چنین شرایطی، استعدادهای آنان یا در سطح بالقوه باقی می‌ماند یا به تدریج دچار افول می‌شود. به بیان دیگر، محیط سازمانی امکان شکوفایی استعدادهای کارکنان را فراهم نمی‌کند و در نتیجه، بهره‌وری، خلاقیت و ظرفیت ارزش‌آفرینی آنان محدود می‌شود. بر همین اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و مدل‌سازی پیشایندها و پسایندهای پدیده واماندگی استعدادها در نیروی دریایی ارتش است؛ از این رو، پژوهش با تمرکز بر تبیین عوامل شکل‌دهنده این پدیده و پیامدهای آن، به بررسی آثار آن بر عملکرد سازمانی می‌پردازد.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی پیمایشی با ماهیت اکتشافی بود. رویکرد پژوهش با بهره‌گیری از ترکیب روش‌های قیاسی و استقرایی طراحی شد. جامعه آماری شامل ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی نیروی دریایی ارتش بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها در بخش کیفی از طریق مصاحبه و در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه گردآوری شد. اعتبار ابزارهای پژوهش از طریق روایی محتوایی و پایایی درون‌کدگذار برای مصاحبه‌ها و پایایی بازآزمون برای پرسشنامه‌ها تأیید شد. داده‌های کیفی با استفاده از تحلیل محتوا و کدگذاری و داده‌های کمی از طریق تحلیل نگاشت فازی تحلیل شدند.

یافته‌ها: یافته‌های بخش کیفی به شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر و پیامدهای ادراک‌شده پدیده واماندگی استعدادها در منابع انسانی منجر شد. نتایج بخش کمی نیز نشان داد که «مدیریت ناکارآمد منابع انسانی» و «سیاست‌های ناکارآمد سازمانی» مهم‌ترین پیشایندهای این پدیده هستند؛ همچنین، «کاهش بهره‌وری سازمانی» و «کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان» به عنوان مهم‌ترین پیامدهای واماندگی استعدادها شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش بیانگر آن است که واماندگی استعدادها پدیده‌ای سازمان‌محور است که عمدتاً از ضعف در مدیریت منابع انسانی و سیاست‌های سازمانی ناشی می‌شود. این پدیده پیامدهای نامطلوبی برای عملکرد، بهره‌وری و جایگاه رقابتی سازمان به همراه دارد؛ بنابراین، بازنگری در نظام مدیریت استعداد و اصلاح سیاست‌های منابع انسانی، پیش‌شرط بهره‌برداری مؤثر از ظرفیت‌های انسانی و ارتقای اثربخشی سازمانی در نیروی دریایی ارتش محسوب می‌شود.

کلیدواژه‌ها: واماندگی استعدادها، مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری، توسعه استعدادها، تحلیل نگاشت فازی.

استناد: امیدی، علی. (۱۴۰۵). شناسایی و تبیین عوامل پیشایندی و پسایندی و اماندگی استعدادها در نیروی دریایی ارتش با روش تحلیل نگاشت فازی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۹(۳۲)، ۹۱-۱۲۲.

۱. دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران. رایانامه: A-omidi@farabi.tums.ac.ir

مقدمه

در عصر حاضر، سرمایه انسانی و به‌ویژه استعدادهای انسانی، به‌عنوان راهبردی‌ترین سرمایه سازمان‌ها شناخته می‌شوند و مدیریت اثربخش آن‌ها نقشی تعیین‌کننده در تحقق اهداف سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و نظامی، ایفا می‌کند (پالا و سانتیاگو^۱، ۲۰۲۴). در این میان، نیروی دریایی ارتش به دلیل برخورداری از ساختارهای پیچیده، محدودیت‌های بودجه‌ای، الزامات امنیتی و فرآیندهای بوروکراتیک، با چالش‌های ویژه‌ای در جذب، نگهداشت، توسعه و بهره‌برداری از استعدادهای انسانی مواجه است؛ چالش‌هایی که می‌توانند زمینه‌ساز شکل‌گیری پدیده «واماندگی استعدادها» شوند (بانرجی و شارما، ۲۰۲۵).

واماندگی استعدادها به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان مستعد، با وجود برخورداری از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های بالقوه، فرصت، انگیزه یا بستر لازم برای رشد، شکوفایی و بهره‌گیری کامل از قابلیت‌های خود را در سازمان در اختیار ندارند و در نتیجه، بخش قابل‌توجهی از ظرفیت انسانی سازمان بلااستفاده باقی می‌ماند (محروف، رفیع و احمد^۲، ۲۰۲۵). از آنجا که استعدادها به‌عنوان سرمایه‌های استراتژیک سازمان شناخته می‌شوند، عدم شناسایی، پرورش و به‌کارگیری مؤثر آن‌ها می‌تواند دستیابی به اهداف راهبردی سازمان را با مخاطره مواجه سازد (مونته‌رو گوئرا و دانویلا-دل‌واله، ۲۰۲۴).

مطالعات نشان می‌دهد که واماندگی استعدادها حاصل تعامل مجموعه‌ای از عوامل پیشایندی و پسایندی است. در بخش پیشایندها، عواملی نظیر محدودیت‌های ساختاری، فرهنگ سازمانی نامناسب، ضعف نظام‌های مدیریت منابع انسانی، فقدان شایسته‌سالاری و نبود فرصت‌های رشد حرفه‌ای، زمینه بروز این پدیده را فراهم می‌کنند. در مقابل، پیامدهایی همچون کاهش انگیزش، افت عملکرد، کاهش تعهد سازمانی، کاهش مشارکت کارکنان و افزایش تمایل به ترک خدمت، از مهم‌ترین آثار واماندگی استعدادها به شمار می‌روند (مالی، دابیچ، نهر، وورش، مارتین، ال و کیسلینگ، ۲۰۲۴). از این‌رو، شناسایی دقیق این عوامل می‌تواند زمینه طراحی راهکارهای مؤثر برای حفظ، توسعه و بهره‌برداری بهینه از استعدادهای انسانی را فراهم آورد (مینبایوا، ۲۰۲۱).

با افزایش پیچیدگی محیط‌های کاری و شتاب تحولات فناورانه و سازمانی، شناخت علمی عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادها در نیروی دریایی ارتش بیش از گذشته اهمیت یافته است (شیننبورگ و بوهمر^۳، ۲۰۲۵). این شناخت، مبنایی برای تدوین راهبردهای مدیریتی

1. Palau & Santiago

2. Mahroof, J., Rafi, A., & Ahmad

3. Schinnenburg & Boehmer

اثربخش فراهم می‌کند تا سازمان بتواند ضمن حفظ و شکوفاسازی سرمایه‌های انسانی خود، به مزیت رقابتی پایدار و تحقق اهداف راهبردی دست یابد (بانرجی و شارما، ۲۰۲۵).

در واقع، واماندگی استعدادها نوعی واکنش منفی سازمان نسبت به کارکنان مستعد تلقی می‌شود که در نتیجه آن، از شایستگی‌ها، دانش و توانمندی‌های کلیدی این افراد به‌طور مطلوب استفاده نمی‌شود (جیپونگ، سی و سیریپیپاتاناکول، ۲۰۲۲). استمرار این وضعیت، پیامدهای نامطلوبی همچون کاهش انگیزه، افت مشارکت، مقاومت در برابر تغییر، کاهش بهره‌وری، کم‌کاری و در نهایت ترک خدمت کارکنان مستعد را به دنبال دارد (آکروید و تامپسون^۱، ۲۰۲۲). افزون بر این، کارکنان مستعد در چنین شرایطی به‌تدریج از ایفای نقش‌های فراتر از وظایف رسمی خود فاصله گرفته و به جای مشارکت فعال در تحقق اهداف سازمان، به رفتارهای انفعالی و اتلاف زمان در محیط کار روی می‌آورند؛ وضعیتی که می‌توان آن را نوعی انزوای عمدی شغلی دانست (جیپونگ، سی و سیریپیپاتاناکول، ۲۰۲۲).

از مهم‌ترین نشانه‌های بروز این پدیده می‌توان به نادیده گرفتن یا طرد افراد مستعد، بی‌توجهی به دیدگاه‌ها و ایده‌های آنان، شکل‌گیری حسادت و رقابت‌های ناسالم میان همکاران و همچنین واگذاری وظایف غیرضروری یا نامتناسب به این افراد اشاره کرد (آپیا و کوفی-بوآتن، ۲۰۲۵). بنابراین، مدیران می‌توانند با استقرار نظام‌های شایسته‌سالار، ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، احترام متقابل، حمایت سازمانی، روابط کاری سازنده و فراهم ساختن فرصت‌های رشد و توسعه، از بروز و گسترش پدیده واماندگی استعدادها پیشگیری کرده و زمینه شکوفایی و بهره‌گیری حداکثری از سرمایه‌های انسانی سازمان را فراهم آورند.

با وجود اهمیت روزافزون این موضوع، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مفهوم واماندگی استعدادها از منظر نظری هنوز به‌صورت جامع و نظام‌مند تبیین نشده است و اغلب پژوهش‌ها این پدیده را به‌صورت پراکنده و در قالب مفاهیمی مانند فرسایش استعداد، فرسودگی شغلی یا عدم مشارکت کارکنان بررسی کرده‌اند. افزون بر این، درباره ماهیت، عوامل شکل‌گیری و پیامدهای واماندگی استعدادها، میان پژوهشگران نوعی ناهمگرایی مفهومی و تحلیلی وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که برخی مطالعات بر نقش عوامل فردی و روان‌شناختی تأکید کرده‌اند، در حالی که گروهی دیگر، عوامل ساختاری، مدیریتی و سیاست‌های سازمانی را منشأ اصلی بروز این پدیده می‌دانند (تریتدوی، ۲۰۲۲؛ بتانرجی، ۲۰۲۲؛ اوکانرو و کراوگی-هنری، ۲۰۲۴).

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناخت، تبیین و مدل‌سازی پدیده واماندگی

استعدادها در نیروی دریایی ارتش انجام می‌شود. این پژوهش در پی شناسایی عوامل زمینه‌ساز شکل‌گیری این پدیده، تبیین پیامدهای آن و تحلیل نحوه تعامل میان پیشایندها و پسایندهای واماندگی استعدادها است تا از این طریق، شناختی عمیق‌تر از سازوکارهای مؤثر بر آن فراهم شود. نتایج حاصل می‌تواند مبنایی برای طراحی و استقرار فرآیندهای مدیریتی و نظارتی اثربخش‌تر در حوزه مدیریت منابع انسانی نیروی دریایی ارتش فراهم آورد و مدیران و تصمیم‌گیرندگان را در اتخاذ تصمیم‌های آگاهانه‌تر یاری دهد.

ضرورت انجام این پژوهش تنها به خلأهای نظری محدود نمی‌شود، بلکه از منظر روش‌شناختی و کاربردی نیز کاملاً قابل توجیه است. در حوزه عملی، بیشتر مطالعات پیشین یا با رویکردهای کیفی صرف به شناسایی ابعاد این پدیده پرداخته‌اند یا با بهره‌گیری از روش‌های کمی متعارف، صرفاً روابط خطی میان تعداد محدودی از متغیرها را بررسی کرده‌اند. این در حالی است که واماندگی استعدادها پدیده‌ای پیچیده، چندبعدی و پویاست که از تعاملات غیرخطی و متقابل میان عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی تأثیر می‌پذیرد. از این رو، تحلیل این پدیده مستلزم بهره‌گیری از رویکردهایی است که توانایی مدل‌سازی روابط علی و شبکه‌ای میان عوامل را داشته باشند. بررسی پیشینه نیز نشان می‌دهد تاکنون پژوهشی که به‌طور خاص روابط علی و شبکه‌ای پیشایندها و پسایندهای واماندگی استعدادها را در نیروی دریایی ارتش با استفاده از روش نگاشت شناختی فازی مدل‌سازی کرده باشد، گزارش نشده است.

از این منظر، پژوهش حاضر سه دستاورد اساسی به همراه خواهد داشت. نخست، از بعد نظری، با شناسایی و تبیین نظام‌مند پیشایندها و پسایندهای واماندگی استعدادها، به توسعه ادبیات مدیریت استعداد و کاهش خلأهای مفهومی موجود در این حوزه کمک می‌کند. دوم، از بعد روش‌شناختی، با بهره‌گیری از نگاشت شناختی فازی، امکان تحلیل روابط پیچیده، تعاملی و غیرخطی میان عوامل مؤثر را فراهم می‌آورد و تصویری واقع‌بینانه‌تر از پویایی‌های این پدیده ارائه می‌دهد. سوم، از بعد کاربردی، یافته‌های پژوهش می‌تواند مبنای تدوین سیاست‌ها و راهبردهای مؤثر برای پیشگیری از واماندگی استعدادها، بهبود نظام مدیریت منابع انسانی، حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد و در نهایت ارتقای عملکرد سازمانی در نیروی دریایی ارتش قرار گیرد.

بر همین مبنا، پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این پرسش اساسی است که پیشایندها و پسایندهای پدیده واماندگی استعدادها در نیروی دریایی ارتش کدامند و روابط میان آن‌ها چگونه می‌تواند با استفاده از روش نمودار چرخه‌ای تأثیرگذاری فازی مدل‌سازی شود؟ پاسخ به این پرسش، ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری واماندگی استعدادها،

چگونگی تأثیر این پدیده بر روابط کاری، عملکرد کارکنان و توسعه منابع انسانی سازمان را نیز تبیین خواهد کرد.

پیشینه پژوهش

مدیریت استعداد فرایندی نظام‌مند و راهبردی است که از طریق آن افراد دارای توانایی‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌های برجسته شناسایی، جذب، پرورش، نگهداشت و به‌طور اثربخش در جایگاه‌های مناسب به کار گرفته می‌شوند تا بتوانند نقش مؤثری در تحقق اهداف سازمان ایفا کنند (بلومبرگ، کراوینا، مکلا و سولر، ۲۰۲۳). هدف اصلی این رویکرد، افزایش اثربخشی و کارایی سازمان، ایجاد مزیت رقابتی و حفظ سرمایه‌های انسانی ارزشمند است. به بیان دیگر، مدیریت استعداد نوعی برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه مهارت‌ها، ارتقای انگیزش و فراهم‌سازی فرصت‌های رشد حرفه‌ای کارکنان توانمند است تا آنان بتوانند مسئولیت‌های کلیدی سازمان را با موفقیت بر عهده گیرند (ملکی و همکاران، ۲۰۲۴).

مفهوم استعداد به مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی، از جمله دانش، مهارت، توانایی یادگیری و ظرفیت رشد اشاره دارد. افراد مستعد علاوه بر برخورداری از استعدادهای ذاتی، دانش تخصصی و شایستگی‌های موردنیاز حوزه کاری خود را نیز کسب کرده‌اند (لاتوخا و همکاران، ۲۰۲۵). استعداد صرفاً به توانایی‌های فنی محدود نمی‌شود، بلکه ویژگی‌هایی همچون خلاقیت، بلوغ عاطفی، هوش، توانایی رهبری، روحیه کارآفرینی، مهارت‌های ارتباطی و قابلیت‌های اجرایی را نیز دربرمی‌گیرد؛ ویژگی‌هایی که افراد را قادر می‌سازد نتایجی فراتر از سطح انتظار سازمان به دست آورند (ریس^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). ازاین‌رو، افراد مستعد کسانی هستند که در حوزه‌های تخصصی یا شغلی عملکردی برجسته از خود نشان می‌دهند و در ارزیابی‌های حرفه‌ای و آزمون‌های مرتبط، سطح بالایی از شایستگی و توانمندی را به نمایش می‌گذارند (پیتتر مورگند و همکاران، ۲۰۱۹).

با وجود تنوع دیدگاه‌ها درباره مفهوم استعداد، اتفاق نظر پژوهشگران بر این است که معیارهای شناسایی افراد مستعد باید متناسب با مأموریت، فرهنگ، ساختار و اهداف هر سازمان تدوین شود. ازاین‌رو، سازمان‌ها ناگزیرند سازوکارهای مناسبی برای شناسایی، آموزش، توسعه و نگهداشت این افراد طراحی و اجرا کنند تا بتوانند از ظرفیت‌های آنان در بلندمدت بهره‌مند شوند (پیتتر مورگند و همکاران، ۲۰۱۹).

مدیریت استعداد با فراهم‌سازی بستری برای جذب، توسعه و حفظ نیروهای توانمند،

سرمایه انسانی سازمان را به مجموعه‌ای از کارکنان ارزش‌آفرین و راهبردی تبدیل می‌کند که از آنان با عنوان «سرمایه‌های استراتژیک سازمان» یاد می‌شود (موسوی و همکاران، ۲۰۲۵). از این‌رو، مدیریت استعداد امروزه یکی از الزامات اساسی سازمان‌های پیشرو محسوب می‌شود؛ زیرا با اتخاذ رویکردی یکپارچه، فرایندهای منابع انسانی را فراتر از وظایف سنتی سازمان‌دهی کرده و میان فعالیت‌هایی همچون جذب، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، نظام‌های جبران خدمات، پاداش و توسعه کارکنان هماهنگی ایجاد می‌کند (گالاردو-گالاردو، تونیسن و اسکولیون، ۲۰۲۰؛ جوز^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). این یکپارچگی موجب می‌شود تمامی فعالیت‌های مرتبط با سرمایه انسانی در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان همسو شوند و در نهایت عملکرد سازمانی بهبود یابد.

از منظر نظری، مدیریت استعداد ریشه در نظریه منبع‌محور سازمان دارد. بر اساس این نظریه، سرمایه انسانی منبعی ارزشمند، کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل جایگزین است که مهم‌ترین منشأ ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها به شمار می‌رود. در نتیجه، سازمان‌هایی که قادرند استعدادهای خود را به‌درستی شناسایی، توسعه و حفظ کنند، در مقایسه با رقبا از عملکرد برتری برخوردار خواهند بود (روژمان و همکاران، ۲۰۲۳). افزون بر این، مدل یکپارچه مدیریت استعداد بر همسویی و انسجام تمامی فرایندهای مرتبط با سرمایه انسانی، از جمله جذب، انتخاب، ارزیابی عملکرد، آموزش، توسعه و نظام‌های پاداش تأکید دارد. بر اساس این مدل، ضعف یا ناهماهنگی در هر یک از این اجزا می‌تواند اثربخشی کل نظام مدیریت استعداد را با اختلال مواجه سازد (گالاردو-گالاردو و همکاران، ۲۰۲۰؛ جوز و همکاران، ۲۰۲۴). از این‌رو، مدیریت استعداد صرفاً مجموعه‌ای از اقدامات اجرایی در حوزه منابع انسانی نیست، بلکه به‌عنوان یک چارچوب راهبردی برای توسعه سرمایه انسانی، ارتقای عملکرد سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار شناخته می‌شود.

واماندگی استعدادهای کارکنان مستعد معمولاً با انگیزه بالا و تعهد قابل‌توجه، در مسیر تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کنند؛ اما چنانچه سازمان بستر مناسبی برای بهره‌گیری از توانمندی‌ها، دانش و ظرفیت‌های آنان فراهم نکند، این استعدادهای به‌تدریج با کاهش انگیزه، افت انرژی و دلسردی مواجه می‌شوند. این وضعیت در ادبیات مدیریت با عنوان «واماندگی استعدادهای» یا «کاهش انگیزه استعدادهای» شناخته می‌شود (اوکتانو و کراوگتی-هنتری^۲، ۲۰۱۹).

1. Jooss

2. O'Connor & Crowley-Henry

واماندگی استعدادها به وضعیتی اطلاق می‌شود که در آن کارکنان برخوردار از توانایی‌ها و قابلیت‌های برجسته، فرصت کافی برای به‌کارگیری دانش، مهارت و ظرفیت‌های خود در سازمان نمی‌یابند و در نتیجه، نسبت به شغل، وظایف و حتی سازمان، نگرشی بی‌تفاوت پیدا می‌کنند (ونزگرن و همکاران، ۲۰۱۶). تداوم این وضعیت، به‌تدریج موجب کاهش ارزش و اهمیت شغل و سازمان در ذهن کارکنان مستعد شده و علاقه و اشتیاق آنان را نسبت به مسیر شغلی‌شان کاهش می‌دهد (بهانتا و ستا کنونان، ۲۰۱۸).

از منظر روان‌شناختی، افراد گرفتار واماندگی استعدادها، به‌تدریج فاصله عاطفی خود را با سازمان افزایش می‌دهند و انرژی روانی و انگیزه لازم برای انجام اثربخش وظایف را از دست می‌دهند (بیکتر و همکاران، ۲۰۱۶). این افراد احساس ارزشمندی و عزت نفس شغلی خود را از دست داده، نقش و جایگاه خویش را در سازمان بی‌معنا تلقی می‌کنند و در نتیجه، تمایل کمتری به مشارکت فعال در فعالیت‌ها و تصمیمات سازمانی نشان می‌دهند (آکروید و تامپسون، ۲۰۱۷).

با این حال، واماندگی استعدادها صرفاً پیامد کاهش انگیزش نیست، بلکه حاصل تعامل مجموعه‌ای از عوامل فردی، شغلی و سازمانی است که زمینه نارضایتی، دلسردی و فرسایش تدریجی انگیزه کارکنان را فراهم می‌آورند (داکسبری و هاگینسکی، ۲۰۱۴). در چنین شرایطی، کارکنان احساس می‌کنند کنترل اندکی بر محیط کاری خود دارند و به دلیل عدم تناسب میان تلاش‌های انجام‌شده و نتایج حاصل، احساس ناکارآمدی و بی‌اثربودن را تجربه می‌کنند.

از این‌رو، واماندگی استعدادها به‌عنوان یکی از تهدیدهای جدی برای سازمان‌ها مطرح است؛ زیرا علاوه بر کاهش بهره‌وری و عملکرد کارکنان مستعد، هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم قابل توجهی را نیز به سازمان تحمیل می‌کند (روتوگو و همکاران، ۲۰۱۸). عواملی نظیر فقدان قدردانی از کارکنان مستعد، ادراک بی‌عدالتی و نقض حقوق اساسی کارکنان، ناکافی بودن حقوق و مزایا، نبود امنیت شغلی، محدود بودن فرصت‌های رشد و ارتقای شغلی و همچنین افزایش نامتوازن حجم کار، از مهم‌ترین زمینه‌های بروز و تشدید این پدیده در سازمان‌ها به شمار می‌روند (جانسون، ۲۰۱۶).

ابعاد واماندگی استعدادها در رفتار سازمانی؛ واماندگی استعدادها در حوزه رفتار سازمانی به مجموعه‌ای از پیامدهای روان‌شناختی، عاطفی و عملکردی اطلاق می‌شود که بیانگر کاهش انگیزش، رضایت شغلی، تعهد و اثربخشی کارکنان مستعد در محیط کار است. این پدیده زمانی رخ می‌دهد که سازمان نتواند زمینه لازم برای شکوفایی، بهره‌گیری و حفظ استعدادهای کارکنان را فراهم سازد. مهم‌ترین ابعاد واماندگی استعدادها عبارت‌اند از؛

کاهش انگیزه و اشتیاق کاری: کارکنان مستعدی که دچار واماندگی می‌شوند، به تدریج انگیزه، انرژی و اشتیاق خود را برای انجام وظایف از دست می‌دهند. در نتیجه، میزان مشارکت فعال آنان در فعالیت‌های سازمانی به‌طور محسوسی کاهش یافته و تمایل کمتری به ایفای نقش‌های فراتر از الزامات شغلی از خود نشان می‌دهند (اوکتانرو و کراوگتی-هنتری، ۲۰۱۳).

کاهش اعتماد به نفس و احساس ناکارآمدی: این افراد به دلیل آنکه احساس می‌کنند توانایی‌ها، دانش و مهارت‌هایشان به درستی مورد استفاده یا قدردانی قرار نمی‌گیرد، به تدریج اعتماد به نفس خود را از دست داده و احساس ناکارآمدی را تجربه می‌کنند؛ موضوعی که به افت عملکرد فردی آنان منجر می‌شود (جسورانی و سرکار، ۲۰۱۷).

بی تفاوتی و فاصله‌گیری عاطفی: یکی از پیامدهای مهم واماندگی استعدادها، کاهش دلبستگی عاطفی کارکنان به سازمان است. کارکنان مستعد در این وضعیت، به مرور نسبت به اهداف، ارزش‌ها و موفقیت‌های سازمان بی تفاوت شده و ارتباط عاطفی خود را با محیط کار از دست می‌دهند (بیکتر و همکاران، ۲۰۲۳).

کاهش تعهد سازمانی: تضعیف احساس تعلق و تعهد نسبت به سازمان موجب می‌شود کارکنان مستعد انگیزه کمتری برای تلاش در جهت تحقق اهداف، موفقیت و رشد سازمان داشته باشند و تمایل آنان به ماندگاری در سازمان نیز کاهش یابد (آکروید و تامپسون، ۲۰۱۷).

کاهش بهره‌وری و کیفیت عملکرد: واماندگی استعدادها با کاهش کیفیت انجام وظایف، افت بهره‌وری و کاهش اثربخشی عملکرد کارکنان همراه است. استمرار این وضعیت می‌تواند عملکرد کلی سازمان را نیز تحت تأثیر قرار داده و کارایی آن را کاهش دهد (مباشری و همکاران، ۲۰۱۴).

افزایش غیبت و ترک خدمت: کارکنان مستعدی که دچار واماندگی می‌شوند، بیش از سایر کارکنان در معرض غیبت‌های مکرر، کاهش حضور مؤثر در محیط کار و در نهایت ترک سازمان قرار دارند. این امر هزینه‌های جذب، آموزش و جایگزینی نیروی انسانی را برای سازمان افزایش می‌دهد (روتوگو و همکاران، ۲۰۱۸).

کاهش نوآوری و خلاقیت: از آنجا که کارکنان مستعد معمولاً منبع اصلی ایده‌های نوآورانه در سازمان هستند، واماندگی آنان موجب کاهش انگیزه برای ارائه ایده‌های جدید، مشارکت در حل مسائل و بهبود فرآیندهای کاری شده و ظرفیت نوآوری سازمان را محدود می‌کند (ریس و همکاران، ۲۰۲۱).

ایجاد فضای منفی در محیط کار: واماندگی استعدادها صرفاً بر فرد اثر نمی‌گذارد، بلکه

می‌تولند با ایجاد نگرش‌های منفی، کاهش روحیه همکاری و تضعیف تعاملات بین‌فردی، فضای روانی و اجتماعی سازمان را نیز تحت تأثیر قرار دهد و انگیزش سایر کارکنان را کاهش دهد (داکسبری و هاگینسکی، ۲۰۱۴).

ابعاد یادشده با نظریه‌های مطرح در حوزه رفتار سازمانی، به‌ویژه مدل تعهد سازمانی مایر و آلن و مدل درگیری شغلی، همخوانی قابل‌توجهی دارند. بر این اساس، کاهش تعهد عاطفی، تضعیف درگیری شغلی و افت انگیزش کاری از مهم‌ترین پیامدهای واماندگی استعدادها به شمار می‌آیند و می‌توانند زمینه‌ساز کاهش عملکرد فردی و سازمانی شوند (جسورانی و سرکار، ۲۰۱۷؛ ریس و همکاران، ۲۰۲۱).

تأثیرات منفی واماندگی استعدادها در سازمان‌ها؛ واماندگی استعدادها در نیروی دریایی ارتش، پیامدهای گسترده‌ای به همراه دارد که می‌تواند عملکرد کلی سازمان را به‌طور جدی تحت تأثیر قرار دهد. یکی از مهم‌ترین پیامدهای این پدیده، فاصله گرفتن نیروهای مستعد از سازمان و شکل‌گیری نگرش‌های منفی نسبت به شغل، محیط کار و آینده حرفه‌ای است (بلک‌مور، ۲۰۱۴). تداوم این وضعیت، به تدریج موجب کاهش انگیزه، تضعیف تعهد سازمانی، افت مشارکت فعال و کاهش انرژی روانی کارکنان مستعد می‌شود.

از سوی دیگر، واماندگی استعدادها زمینه‌ساز کاهش بهره‌وری حرفه‌ای، شکل‌گیری احساس ناکارآمدی و افت اعتماد به نفس در کارکنان توانمند است (جسورانی و سرکار، ۲۰۰۸). در چنین شرایطی، انگیزه انجام وظایف کاهش یافته، کیفیت عملکرد تنزل پیدا می‌کند و توانایی افراد در ایفای اثربخش مسئولیت‌های محوله محدود می‌شود.

پیامدهای این پدیده تنها به سطح فردی محدود نمی‌شود، بلکه بر عملکرد و اثربخشی سازمان نیز تأثیرات قابل‌توجهی بر جای می‌گذارد. واماندگی استعدادها با کاهش پویایی، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان، توان پاسخگویی آن را در برابر تغییرات و چالش‌های محیطی تضعیف می‌کند (مباشری و همکاران، ۲۰۱۴). افزون بر این، این وضعیت مانعی جدی در مسیر رشد و توسعه شغلی نیروهای مستعد ایجاد کرده و فرآیندهای یادگیری، جانشین‌پروری و توسعه سازمانی را با اختلال مواجه می‌سازد.

بر اساس مدل‌های سیستمی رفتار سازمانی، کارکنان مستعد به‌عنوان گلوگاه‌های کلیدی خلق ارزش و عملکرد سازمان شناخته می‌شوند؛ از این رو، کاهش کارآمدی یا واماندگی آنان می‌تواند زنجیره‌ای از پیامدهای منفی را در سراسر سازمان ایجاد کند و اثربخشی سایر اجزای سیستم را نیز تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، واماندگی استعدادها صرفاً یک مسئله فردی نیست، بلکه یک تهدید راهبردی برای سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های نظامی و دولتی با مأموریت‌های حساس، محسوب می‌شود. در چنین سازمان‌هایی، از دست رفتن ظرفیت‌های بالقوه نیروهای

مستعد، افزون بر کاهش عملکرد و بهره‌وری، می‌تواند آمادگی سازمانی، قابلیت‌های راهبردی و تحقق مأموریت‌های کلیدی را نیز با مخاطره مواجه سازد. از این منظر، پیشگیری از واماندگی استعدادها و مدیریت اثربخش آن، ضرورتی راهبردی برای حفظ سرمایه انسانی، ارتقای توانمندی‌های سازمانی و تضمین موفقیت بلندمدت سازمان به شمار می‌آید.

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که پدیده «واماندگی استعدادها» و مسائل مرتبط با آن، تاکنون جایگاه محدودی در ادبیات پژوهشی حوزه مدیریت منابع انسانی داشته است. به گونه‌ای که تا زمان انجام پژوهش حاضر، تنها تعداد اندکی مطالعه در داخل کشور به این مفهوم پرداخته‌اند و پژوهش‌های خارجی نیز از نظر تعداد و دامنه، محدود بوده و هر یک تنها بخشی از ابعاد این پدیده را بررسی کرده‌اند. افزون بر این، بررسی منابع موجود نشان می‌دهد تاکنون پژوهشی که به‌طور مستقیم به طراحی و تحلیل فرآیند شکل‌گیری واماندگی استعدادها در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌گیری از رویکرد نگاشت شناختی فازی پرداخته باشد، انجام نشده است. این خلأ پژوهشی، ضرورت انجام تحقیق حاضر را بیش از پیش آشکار می‌سازد. در ادامه، مهم‌ترین مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با این موضوع مرور می‌شود.

شریعت‌نژاد و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی چگونگی شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها را در سازمان‌های دولتی طراحی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که عوامل سازمانی و مدیریتی در شکل‌گیری این پدیده نقشی اساسی داشته و واماندگی استعدادها می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای بر ساختار و عملکرد سازمان‌ها بر جای گذارد.

مباشری و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان واکاوی واماندگی استعدادها با روش فراترکیب نشان دادند که شناسایی عوامل شکل‌دهنده این پدیده، آگاهی مدیران را نسبت به علل بروز واماندگی استعدادها افزایش می‌دهد. همچنین، شناسایی پیشایندها و پیامدهای این پدیده، زمینه لازم را برای برنامه‌ریزی، پیشگیری و مدیریت اثربخش آن در سازمان‌ها فراهم می‌سازد.

تریتدوی (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان تحلیل فرسایش استعدادها و راهبردهای حفظ استعداد در صنعت فناوری اطلاعات به این نتیجه رسید که جو سازمانی، مدیریت ارشد و سیاست‌های منابع انسانی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر فرسایش و واماندگی استعدادها هستند و در مقابل، همین عوامل نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ و نگهداشت استعدادها ایفا می‌کنند.

بانرجی (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان مدل‌سازی پیش‌بین فرسایش کارکنان و کاربرد آن در مدیریت استعداد با تأکید بر اختلالات منابع انسانی نشان داد که فرسایش استعدادها نوعی اختلال در نظام مدیریت منابع انسانی است که مانع بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های کارکنان مستعد می‌شود. از این رو، تدوین راهبردهای منابع انسانی برای کنترل و کاهش این پدیده ضروری است.

بهانا و سوکونان (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل رهبری مؤثر بر واماندگی افراد و مشارکت یا عدم مشارکت آنان در گروه‌های شغلی یک مؤسسه آموزش عالی دولتی در آفریقای جنوبی دریافتند که ضعف در مشارکت کارکنان می‌تواند موجب افزایش استرس شغلی، جابه‌جایی نیروی انسانی و کاهش بهره‌وری شود و در نهایت عملکرد سازمان را تحت تأثیر منفی قرار دهد. از این رو، تقویت مشارکت کارکنان یکی از الزامات توسعه و بهبود عملکرد سازمانی است.

اوکانرو و کراوگی-هنری (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان بررسی رابطه مدیریت استعداد، تعهد سازمانی ادراک‌شده و مشارکت کارکنان نشان دادند که رویکردهای انحصاری در مدیریت استعداد، در برخی موارد موجب شکل‌گیری تعاملات منفی میان کارکنان و سازمان شده و احساس طردشدگی، نارضایتی و کاهش تعهد سازمانی را در میان کارکنان ایجاد می‌کند.

پانتدیت و رای (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان: فراتحلیلی از تأثیر آن بر حفظ استعدادها بیان کردند که مدیریت استعداد، یکی از مهم‌ترین ابزارهای ایجاد تعهد، درگیری شغلی و ماندگاری کارکنان مستعد در سازمان است. آنان تأکید کردند که سازمان‌ها باید هم‌زمان با اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد، راهبردهایی برای افزایش مشارکت کارکنان نیز به کار گیرند تا اثربخشی اقدامات حفظ استعدادها افزایش یابد.

یو و سینر (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «فرسایش و حفظ استعدادها: چالش‌های راهبردی صنایع هند» نشان دادند که توسعه شایستگی‌های کارکنان، برنامه‌ریزی مسیر شغلی و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و توسعه فردی، موجب افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و در نهایت حفظ استعدادها می‌شود.

جسوانی^۱ و سرکار (۲۰۰۸) نیز در مطالعه‌ای با عنوان ادغام مشارکت استعدادها به عنوان راهبردی برای عملکرد برتر و حفظ استعدادها نتیجه گرفتند که مشارکت فعال استعدادها در فرآیندهای سازمانی، پیش‌نیاز شکل‌گیری درگیری شغلی و حفظ بلندمدت آنان است. آنان

1. Jeswani

همچنین نقش سبک رهبری مدیران را در ایجاد انگیزش روان‌شناختی، ارتقای عملکرد و حفظ استعدادها برجسته دانسته و مدلی برای تبیین روابط میان این متغیرها ارائه کردند.

مرور مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیشین را می‌توان در دو دسته کلی طبقه‌بندی کرد. دسته نخست، مطالعات کمی هستند که عمدتاً به بررسی رابطه واماندگی استعدادها یا مفاهیم نزدیک به آن با متغیرهایی نظیر فرسودگی شغلی، بهره‌وری، عملکرد و ماندگاری کارکنان پرداخته‌اند. دسته دوم، پژوهش‌های کیفی‌اند که بیشتر بر شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر بر این پدیده تمرکز داشته‌اند. با این حال، تاکنون پژوهشی که به طراحی یک مدل جامع از واماندگی استعدادها در بستر نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران و با استفاده از رویکرد نگاشت شناختی فازی پرداخته باشد، مشاهده نشده است. از این رو، برای شناخت عمیق‌تر این پدیده، ضروری است پیشایندها، سازوکارهای شکل‌گیری و پیامدهای آن به صورت شبکه‌ای و پویا شناسایی و تحلیل شوند.

بررسی انتقادی پیشینه پژوهش نیز نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات متعددی به موضوعاتی همچون مدیریت استعداد، فرسایش شغلی، مشارکت کارکنان و حفظ استعدادها پرداخته‌اند، اما «واماندگی استعدادها» هنوز به عنوان یک سازه مستقل، چندبعدی و پویا به صورت جامع تبیین نشده است. از منظر مفهومی، درباره ماهیت، ابعاد و عوامل شکل‌گیری این پدیده اجماع روشنی وجود ندارد؛ به گونه‌ای که برخی پژوهش‌ها بر عوامل فردی و روان‌شناختی تأکید داشته‌اند، در حالی که برخی دیگر عوامل ساختاری، مدیریتی و سازمانی را برجسته دانسته‌اند.

از منظر روش‌شناختی نیز، بخش عمده پژوهش‌های پیشین با رویکردهای خطی و ایستا انجام شده‌اند و از تبیین روابط پیچیده، تعاملی و بازخوردی میان پیشایندها و پیامدهای واماندگی استعدادها ناتوان بوده‌اند. افزون بر این، مطالعات اندکی به پیامدهای کلان سازمانی این پدیده پرداخته و پژوهش‌های انجام‌شده در بستر سازمان‌های نظامی، به‌ویژه نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران، بسیار محدود است.

بر این اساس، مهم‌ترین خلأ پژوهش‌های پیشین را می‌توان فقدان یک الگوی جامع، پویا و مبتنی بر روابط شبکه‌ای برای شناسایی و تحلیل پیشایندها، سازوکارهای شکل‌گیری و پیامدهای واماندگی استعدادها، به‌ویژه در سازمان‌های نظامی، دانست. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد نگاشت شناختی فازی، درصدد است این خلأ نظری و کاربردی را برطرف کرده و مدلی جامع برای تبیین این پدیده در نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران ارائه دهد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش‌شناسی، یک تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) با رویکرد اکتشافی است که به صورت مرحله‌ای و متوالی انجام شده است. این رویکرد زمانی به کار گرفته می‌شود که هدف پژوهش، شناسایی اولیه ابعاد یک پدیده و سپس تحلیل روابط میان آن‌ها به صورت کمی و مدل‌سازی باشد. از منظر فلسفه پژوهش، تحقیق حاضر مبتنی بر رویکرد قیاسی-استقرایی است؛ بدین معنا که ابتدا از طریق داده‌های کیفی، مفاهیم و مؤلفه‌ها به صورت استقرایی استخراج شده و سپس در بخش کمی، روابط میان این مؤلفه‌ها به صورت قیاسی مورد آزمون و مدل‌سازی قرار گرفته است. هدف پژوهش کاربردی و شیوه گردآوری داده‌ها اکتشافی است.

جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی نیروی دریایی ارتش است. با توجه به ماهیت تخصصی موضوع پژوهش و ضرورت برخورداری پاسخ‌دهندگان از دانش و تجربه کافی درباره مدیریت منابع انسانی و پدیده واماندگی استعدادها، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. انتخاب نمونه‌ها بر اساس اصل اشباع نظری صورت گرفت و در نهایت، تعداد ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی نیروی دریایی ارتش به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. در بخش کیفی پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه استفاده شد. روایی و پایایی این بخش با استفاده از روایی محتوایی، روایی نظری، و روش‌های پایایی سنجی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار تأمین شد. به دلیل اینکه این پژوهش از نوع تحقیق آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا مطالعه کیفی و سپس مطالعه کمی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌های حاصل از نظرات ۲۰ نفر از خبرگان با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا و روش تحلیل محتوا و کدگذاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کمی، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه مقایسه زوجی جمع‌آوری شد. پرسشنامه‌ها پس از طراحی و توزیع بین همان نمونه قبلی، جمع‌آوری و داده‌ها با استفاده از روش نقشه شناختی فازی تحلیل شدند. روایی و پایایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. روش نقشه شناختی فازی به طور خاص برای شناسایی ابعاد مرکزی یک مفهوم و تحلیل روابط علی میان متغیرها طراحی شده است. این روش در شش مرحله انجام می‌شود که به شرح زیر است؛

شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای واماندگی استعدادها؛ در این مرحله، با استفاده از تحلیل محتوا، عوامل مؤثر و پیامدهای واماندگی استعدادها نیروی دریایی ارتش استخراج شدند.

تدوین و توزیع پرسشنامه؛ در این مرحله، پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شده و پاسخ‌دهندگان با استفاده از طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) به این مؤلفه‌ها مقیاس دادند.

تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی؛ از آنجا که داده‌های حاصل از پرسشنامه به صورت عبارات کلامی بودند، این عبارات به اعداد فازی مثلی طیف ۵ تایی لیکرت تبدیل شدند تا نتایج به صورت ساده‌تری قابل درک باشد.

جدول ۱. اعداد فازی مثلی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلی	(۱، ۰/۷۵)	(۰/۷۵، ۰/۵)	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	(۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰/۲۵)

انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم
دیفازی؛ در این مرحله، به منظور تجزیه و تحلیل دقیق‌تر، اعداد فازی مثلی که در مراحل قبل به دست آمده بودند، به اعداد قطعی تبدیل شدند. برای انجام این تبدیل، از روش میانگین فازی استفاده گردید. به این صورت که با اعمال روابط (۱) و (۲)، عملیات فازی زدایی انجام شد و نهایتاً ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل گردید. این فرایند کمک می‌کند تا داده‌های فازی به نتایج قطعی و قابل تفسیر برای تحلیل‌های بعدی تبدیل شوند، به طوری که امکان بررسی روابط و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها با دقت بیشتر فراهم می‌آید.

$$(۱) \quad A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n}$$

$$(۲) \quad W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4}$$

مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها؛ پس از انجام فرآیند دیفازی زدایی و به دست آوردن ماتریس تصمیم دیفازی شده، در این مرحله توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری برای هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه شدند. این محاسبات با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) انجام شد.

○ **توان تأثیرگذاری:** معیاری است که نشان می‌دهد هر مؤلفه تا چه حد می‌تواند بر سایر مؤلفه‌ها تأثیر بگذارد.

○ **ظرفیت تأثیرپذیری:** که بیانگر توان پذیرش تأثیر هر مؤلفه از سایر مؤلفه‌ها است.

○ **شاخص محوری:** ترکیبی از توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری است که نشان می‌دهد هر مؤلفه در ساختار کلی تحقیق چه جایگاه و اهمیت محوری دارد.

با انجام این محاسبات، می‌توان اولویت‌ها و روابط بین مؤلفه‌ها را درک کرده و تحلیل‌های دقیق‌تری در خصوص اثرات و ارتباطات آن‌ها انجام داد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (۳)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (۴)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (۵)$$

تحلیل داده‌ها و طراحی مدل روابط علی؛ پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از عوامل، داده‌ها به‌دقت تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری برای هر عامل تعیین گردید. این تحلیل‌ها به‌منظور شناسایی اهمیت نسبی و ارتباطات بین مولفه‌ها انجام شد. پس از این مرحله، داده‌های به‌دست آمده به نرم‌افزار "گفی (GFI)" منتقل شدند. این نرم‌افزار که ابزاری برای تحلیل شبکه‌ها است، برای مدل‌سازی روابط علی میان متغیرها استفاده گردید. با استفاده از "گفی"، مدل روابط علی ترسیم شد که نشان‌دهنده روابط متقابل و علت و معلولی بین عوامل مختلف بود. این مدل به‌طور دقیق‌تری روابط پیچیده میان مولفه‌ها را آشکار کرده و کمک می‌کند تا درک بهتری از اثرات و تأثیرات متقابل آن‌ها در نیروی دریایی ارتش به‌دست آید.

سوالات مصاحبه در جدول شماره ۲ ذکر شده است.

جدول ۲. سوالات مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	به نظر شما عوامل موثر بر شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها کدامند؟
۲	از نظر شما ابعاد پدیده واماندگی استعدادها کدامند؟
۳	به نظر شما شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها چه پیامدها و تبعاتی دارد؟
۴	از نظر شما چه راهکارهایی برای مقابله با پدیده واماندگی استعدادها در نیروی دریایی ارتش وجود دارد؟

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در این پژوهش به‌صورت زیر ارائه شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
مرد	۱۶	۳۰ تا ۴۰ سال	۹	کارشناسی	۵	کمتر از ۱۰ سال	۶
زن	۴	۴۱ تا ۵۰ سال	۸	کارشناسی ارشد	۱۰	۱۱ تا ۲۰ سال	۷
		۵۱ سال به بالا	۳	دکتر	۵	بیشتر از ۲۱ سال	۷

در نخستین گام، به‌منظور شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای واماندگی استعدادها، مصاحبه‌هایی با خبرگان برگزار شد. پس از انجام مصاحبه با ۲۰ نفر، متون حاصل به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل گردید و فرآیند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی آغاز شد، که شرح کامل سوالات مصاحبه به صورت جدول زیر است.

جدول ۴. نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده

ردیف	سوالات
۱	به نظر شما عوامل موثر بر شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها کدامند؟ وقتی که در سازمان برنامه مشخصی برای آموزش و رشد نیست، و هیچ‌گونه اراده‌ای نیز برای برطرف کردن این نقیصه نیست، کارکنان بااستعداد احساس می‌کنند که توانایی و استعدادهاشان هدر می‌رود. کدگذاری باز: کمبود برنامه‌های آموزش و توسعه، ارزیابی ناقص عملکرد کدگذاری محوری: ضعف در شناسایی و توسعه استعدادها کدگذاری انتخابی: مدیریت ناکارآمد منابع انسانی
۲	از نظر شما ابعاد پدیده واماندگی استعدادها کدامند؟ این پدیده باعث ایجاد استرس مزمن در شخص می‌شود، این استرس به صورت محسوس بر روی زندگی شخصی افراد تاثیر می‌گذارد. کدگذاری باز: مشکلات خواب، کاهش تمرکز، خستگی مفرط کدگذاری محوری: اضطراب، خستگی و افسردگی کدگذاری انتخابی: افزایش استرس و مشکلات روانی
۳	به نظر شما شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها چه پیامدها و تبعاتی دارد؟ یکی از پیامدهای مخرب در سازمان‌ها ایجاد جو سازمانی خیلی منفی می‌باشد که کارکنان به هم اعتماد ندارند. کدگذاری باز: افزایش انتقاد، کاهش همکاری و تعامل کدگذاری محوری: ایجاد جو منفی و بی‌اعتمادی کدگذاری انتخابی: تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت
۴	از نظر شما چه راهکارهایی برای مقابله با پدیده واماندگی استعدادها در نیروی دریایی ارتش وجود دارد؟ به نظر من پیشگیری بهتر از درمان است یعنی باید قبل از بروز این پدیده، با تقویت فرهنگ سازمانی مثبت‌گرا و دوراندیش استعدادی سازمان را تقویت و در زمان‌های مورد نیاز استفاده کرد. کدگذاری باز: تقویت فرهنگ سازمانی کدگذاری محوری: ایجاد و تقویت فرهنگ مثبت‌گرا کدگذاری انتخابی: افزایش و بهره‌مندی از فواید فرهنگ مثبت‌گرا

پس از بررسی دقیق تمامی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، ۲۰ کد کلیدی که شامل عوامل مؤثر و پیامدهای واماندگی استعدادها بودند، شناسایی و انتخاب شدند، که کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی در جدول‌های ۴ و ۵ در زیر آورده شده است.

جدول ۵. پیشایندهای پدیده واماندگی استعدادها در نیروی دریایی ارتش

فرازی از نمونه مصاحبه	کدگذاری باز (کدهای اولیه)	کدگذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)
در سازمان، فقدان برنامه‌ریزی منسجم برای آموزش و توسعه استعدادها همراه با عدم وجود اراده لازم برای رفع این خلأ، موجب می‌شود کارکنان بااستعداد	کمبود برنامه‌های آموزش و توسعه،	ضعف در شناسایی و توسعه استعدادها	مدیریت ناکارآمد منابع انسانی

احساس کنند توانایی‌ها و ظرفیت‌های آنان به طور مطلوب شناسایی و بهره‌برداری نمی‌شود	ارزیابی ناقص عملکرد		
به منظور اعمال هرگونه تغییر، حتی در مقیاس محدود، باید از مراحل اداری پیچیده و زمان‌بر عبور کرد که این موضوع انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی را به شدت محدود می‌سازد	فرآیندهای پیچیده، عدم انعطاف در تغییر وظایف	قوانین سختگیرانه و بوروکراتیک	ساختار سازمانی خشک و غیر منعطف
در این سازمان، فقدان سیستم‌های انگیزشی و پاداش‌دهی مؤثر به همراه تمرکز بیش از حد بر نقد و عدم قدردانی از عملکرد مثبت کارکنان، موجب کاهش انگیزه و افزایش ناراضی‌های شغلی شده است	فقدان سیستم پاداش، انتقاد مکرر، عدم قدردانی	نبود انگیزه و تشویق کافی	فرهنگ سازمانی منفی
مسیرهای شغلی و برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان نامشخص بوده و به همین دلیل کارکنان از نبود چشم‌انداز واضح برای ارتقاء و پیشرفت شغلی اظهار نگرانی می‌کنند	عدم وجود برنامه جانشین‌پروری، مسیر شغلی نامشخص	فقدان مسیرهای ارتقا و رشد	فرصت‌های محدود رشد شغلی
کمبود مهارت‌های رهبری و ضعف در حمایت و هدایت کارکنان توسط مدیران، موجب کاهش انگیزه و محدود شدن فرصت‌های رشد و توسعه در سازمان شده است.	رهبران غیر توانمند، نبود حمایت و هدایت مؤثر	ضعف در مهارت‌های رهبری و مدیریت استعدادها	رهبری ناکافی
سیاست‌های منابع انسانی سازمان به گونه‌ای طراحی شده‌اند که به نیازهای واقعی کارکنان پاسخ نمی‌دهند و از شفافیت لازم برخوردار نیستند، که این موضوع باعث بروز مشکلات متعدد در مدیریت منابع انسانی شده است	عدم تطابق سیاست‌ها با نیازهای کارکنان، عدم شفافیت	تصمیم‌گیری‌های نامناسب در حوزه منابع انسانی	سیاست‌های ناکارآمد سازمانی
بار کاری بالا همراه با انتظارات غیرواقعی و اضافه‌کاری مکرر، تعادل بین زندگی کاری و شخصی کارکنان را مختل کرده و موجب افزایش استرس شغلی شده است	اضافه‌کاری مکرر، انتظارات غیرواقعی، استرس شغلی	بار کاری بالا و عدم تعادل زندگی-کار	فشارهای کاری و استرس
تخصیص نامناسب وظایف و عدم تطابق مهارت‌های فردی با شرح شغل باعث شده کارکنان در انجام وظایف محوله با مشکلات جدی مواجه شوند	ناهماهنگی مهارت‌ها با شرح شغل، ضعف در گزینش نیرو	اشتباه در انتصاب‌ها و تخصیص وظایف	عدم تطابق شغل با توانایی‌ها
استفاده از فناوری‌های قدیمی و کمبود تجهیزات به‌روز، کارایی و اثربخشی فرایندهای کاری را کاهش داده و موجب افزایش دشواری در انجام وظایف شده است	سیستم‌های قدیمی، کمبود تجهیزات، ناکارآمدی فناوری	فقدان ابزارهای مدرن و حمایت فنی	فناوری و تجهیزات ناکافی

کمبود شفافیت در انتقال اطلاعات و فقدان تعامل موثر میان کارکنان و مدیریت منجر به ایجاد فاصله سازمانی و کاهش هماهنگی در اتخاذ تصمیمات شده است	عدم اطلاع‌رسانی مناسب، نبود بازخورد موثر، جدایی بخش‌ها	کمبود شفافیت و تعامل میان کارکنان و مدیریت	ضعف ارتباطات سازمانی
---	--	--	----------------------

جدول ۶. پسایندهای پدیده واماندگی استعدادها در نیروی دریایی ارتش

فرازی از نمونه مصاحبه	کدگذاری باز (کدهای اولیه)	کدگذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)
کارکنان به دلیل احساس عدم ارزشمندی و فقدان حمایت، دچار کاهش انگیزه شده و تمایل کمتری برای ادامه همکاری با سازمان دارند	احساس بی‌ارزشی، کاهش علاقه به کار، ترک سازمان	بی‌انگیزی و دوری از سازمان	کاهش انگیزه و تعهد سازمانی
کاهش دقت و مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف منجر به ضعف در کیفیت عملکرد شغلی و نیمه‌کاره رها کردن فعالیت‌ها می‌شود	بی‌توجهی به جزئیات، ضعف در انجام وظایف	کاهش دقت و مسئولیت‌پذیری	افت کیفیت عملکرد شغلی
ترس از پذیرش ریسک و تغییرات، موجب اجتناب از ارائه ایده‌های نو و کاهش خلاقیت در سازمان شده است.	عدم ارائه ایده‌های جدید، اجتناب از تغییر	ترس از ریسک و تغییر	کاهش نوآوری و خلاقیت
سطح بالای استرس و فشارهای شغلی، تأثیرات منفی بر سلامت روانی کارکنان از جمله اختلالات خواب و کاهش تمرکز داشته است	مشکلات خواب، کاهش تمرکز، خستگی مفرط	اضطراب، خستگی و افسردگی	افزایش استرس و مشکلات روانی
کاهش سرعت و کیفیت انجام وظایف، ناشی از کم‌کاری و تأخیر مکرر، منجر به افت بهره‌وری کلی سازمان شده است.	کم‌کاری، تأخیر در انجام وظایف	کاهش سرعت و کیفیت کار	کاهش بهره‌وری سازمانی
تمایل به جستجوی فرصت‌های شغلی بهتر و افزایش غیبت‌های مکرر نشان‌دهنده کاهش تعهد کارکنان به سازمان است	جستجوی شغل جدید، ترک سازمان	غیبت‌های مکرر و جستجوی فرصت‌های شغلی دیگر	افزایش غیبت و ترک خدمت
دم علاقه و کاهش مشارکت در برنامه‌های آموزشی، بیانگر توقف روند یادگیری و رشد حرفه‌ای کارکنان است	کاهش شرکت در دوره‌ها، بی‌علاقگی به آموزش	توقف یادگیری و رشد حرفه‌ای	ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها
ایجاد فضای منفی و افزایش بی‌اعتمادی میان کارکنان، منجر به کاهش همکاری و تعامل مؤثر در سازمان شده است	افزایش انتقاد، کاهش همکاری و تعامل	ایجاد جو منفی و بی‌اعتمادی	تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت
مقاومت در برابر تغییر و نوآوری، موجب عدم تطابق سازمان با تحولات محیطی و کاهش انعطاف‌پذیری آن شده است..	عدم تطابق با تغییرات محیطی، ترس از تغییر	مقاومت در برابر تغییر و نوآوری	کاهش انعطاف‌پذیری سازمان

کاهش جذب و نگهداشت نیروهای مستعد، باعث افت جایگاه سازمان در بازار کار و کاهش قابلیت رقابتی آن شده است	کاهش جذب استعدادهای جدید، افت جایگاه سازمان	ضعف در جذب و نگهداشت نیروهای مستعد	کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان
---	---	------------------------------------	------------------------------------

جدول ۷. عوامل موثر و پیامدهای واماندگی استعدادها

کد	عوامل موثر	کد	پیامدها
w1	مدیریت ناکارآمد منابع انسانی	w11	کاهش انگیزه و تعهد سازمانی
w2	ساختار سازمانی خشک و غیر منعطف	w12	افت کیفیت عملکرد شغلی
w3	فرهنگ سازمانی منفی	w13	کاهش نوآوری و خلاقیت
w4	فرصت‌های محدود رشد شغلی	w14	افزایش استرس و مشکلات روانی
w5	رهبری ناکافی	w15	کاهش بهره‌وری سازمانی
w6	سیاست‌های ناکارآمد سازمانی	w16	افزایش غیبت و ترک خدمت
w7	فشارهای کاری و استرس	w17	ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها
w8	عدم تطابق شغل با توانایی‌ها	w18	تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت
w9	فناوری و تجهیزات ناکافی	w19	کاهش انعطاف‌پذیری سازمان
w10	ضعف ارتباطات سازمانی	w20	کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه بر اساس یافته‌های مرحله کیفی تدوین و در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. پس از جمع‌آوری داده‌ها، پاسخ‌های کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت به اعداد فازی تبدیل و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس، به‌منظور آماده‌سازی داده‌ها برای تحلیل، فرآیند فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی (روابط ۱ و ۲) در نرم‌افزار اکسل انجام گرفت.

در نتیجه، دو ماتریس روابط 10×10 به دست آمد که به‌ترتیب مربوط به عوامل مؤثر و پیامدهای واماندگی استعدادها هستند و در جدول‌های ۸ و ۹ ارائه شده‌اند. سطرها و ستون‌های این ماتریس‌ها بیانگر عوامل و پیامدهای شناسایی‌شده‌اند. همچنین، از آنجا که در مقایسات زوجی، هر عامل نسبت به خودش دارای مقدار ثابتی است، عناصر قطر اصلی ماتریس در تحلیل نهایی لحاظ نشده‌اند.

جدول ۸. ماتریس تصمیم فازی عوامل موثر

	مدیریت ناکارآمد منابع انسانی	ساختار سازمانی خشک و غیر منعطف	فرهنگ سازمانی منفی	فرصت‌های محدود رشد شغلی	رهبری ناکافی	سیاست‌های ناکارآمد سازمانی	فشارهای کاری و استرس	عدم تطابق شغل با توانایی‌ها	فناوری و تجهیزات ناکافی	ضعف ارتباطات سازمانی
مدیریت ناکارآمد منابع انسانی		۰/۸۴	۰/۹۵	۱	۰/۳۵	۰/۸	۰/۸۶	۰/۳۳	۰/۳۹	۱
ساختار سازمانی خشک و غیر منعطف	۰/۱۸		۰/۵۱	۰/۴۴	۰/۰۵	۰/۸۴	۰/۴۷	۰/۵۳	۰/۳۱	۰/۳۴

فرهنگ سازمانی منفی	۰/۱۳	۰/۵۸		۰/۱۶	۰/۳۵	۰/۳۲	۰/۳۶	۰/۲۵	۰/۴۴	۰/۴۷
فرصت‌های محدود رشد شغلی	۰/۳۳	۰/۲۴	۰/۳		۰/۳۵	۰/۳۹	۰/۴۳	۰/۳۶	۰/۳۱	۰/۴۱
رهبری ناکافی	۰/۳۱	۰/۳۹	۰/۴۵	۰/۳۱		۰/۴۳	۰/۳۴	۰/۸	۰/۲۵	۰/۳۱
سیاست‌های ناکارآمد سازمانی	۰/۱۸	۰/۸۴	۰/۹۵	۱	۰/۳۵		۰/۸۶	۰/۳۳	۰/۳۹	۱
فشارهای کاری و استرس	۰/۱۸	۰/۴۷	۰/۵۱	۰/۴۴	۰/۰۵	۰/۸۴		۰/۵۳	۰/۳۱	۰/۳۴
عدم تطابق شغل با توانایی‌ها	۰/۱۳	۰/۵۸	۰/۱۸	۰/۱۶	۰/۳۵	۰/۳۲	۰/۳۶		۰/۴۴	۰/۴۷
فناوری و تجهیزات ناکافی	۰/۳۳	۰/۲۴	۰/۳۵	۰/۳۹	۰/۳۵	۰/۳۹	۰/۴۳	۰/۳۶		۰/۴۱
ضعف ارتباطات سازمانی	۰/۳۱	۰/۳۹	۰/۴۵	۰/۳۱	۰/۱۸	۰/۴۳	۰/۳۴	۰/۳۵	۰/۳۹	

جدول ۹. ماتریس تصمیم‌سازی پیامدها

	کاهش انگیزه و تعهد سازمانی	کاهش افت کیفیت عملکرد شغلی	کاهش نوآوری و خلاقیت	کاهش استرس و مشکلات روانی	کاهش بهره‌وری سازمانی	افزایش غیبت و ترک خدمت	ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت	کاهش انعطاف‌پذیری سازمان	کاهش قابلیت
کاهش انگیزه و تعهد سازمانی		۰/۰۱	۰/۱	۰/۰۲	۰/۶	۰/۲۳	۰/۰۸	۰/۰۸	۰/۴۳	۰/۳۶
افت کیفیت عملکرد شغلی	۰/۴۹		۰/۲۵	۰/۷۱	۰/۷۳	۰/۳۶	۰/۰۴	۰/۲۶	۰/۳۹	۰/۰۴
کاهش نوآوری و خلاقیت	۰/۴	۰/۲۳		۰/۳۶	۰/۷۱	۰/۶۹	۰/۶۹	۰/۵۶	۰/۱۵	-۰/۰۱
افزایش استرس و مشکلات روانی	۰/۵۶	۰/۰۶	۰/۰۸		۰/۱۲	۰/۰۸	۰/۱۷	۰/۰۶	۰/۰۲	۰/۱۴
کاهش بهره‌وری سازمانی	۰/۴۹	۰/۶	۰/۲۳	۰/۵۴		۰/۲۱	۰/۱	۰/۴۷	۰/۰۶	۰/۵۳
افزایش غیبت و ترک خدمت	۰/۲۱	۰/۰۱	۰/۳۸	۰/۵۴	۰/۱۲		۰/۳۲	۰/۱	۰/۶۹	۰/۴۹
ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	۰/۵۶	۰/۶۹	۰/۶	۰/۱۵	۰/۵۴	۰/۱۵		۰/۱۷	۰/۰۴	۰/۰۸
تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت	۰/۳۸	۰/۱	۰/۱۲	۰/۶۴	۰/۶۹	۰/۴۵	۰/۱۷		۰/۶۷	۰/۴۹
کاهش انعطاف‌پذیری سازمان	۰/۳۲	۰/۵۸	۰/۴۳	۰/۶۷	۰/۵۸	۰/۲۱	۰/۵۶	۰/۲۴		۰/۱۹
کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان	۰/۴۳	۰/۳	۰/۰۸	۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۱۳	۰/۳۴	۰/۲۴	۰/۰۶	

پس از ترسیم ماتریس روابط، محاسبه سه شاخص کلیدی شامل ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از مؤلفه‌ها انجام شد. این شاخص‌ها با هدف

سنجش موقعیت و اهمیت هر متغیر در ساختار روابط بین عوامل و پیامدهای واماندگی استعدادها محاسبه شدند.

ظرفیت تأثیرپذیری: این شاخص از مجموع مقادیر ستون مربوط به هر گره در ماتریس روابط به دست می‌آید و نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری هر مؤلفه از سایر مؤلفه‌هاست. نتایج پژوهش نشان داد که در میان پیامدها کاهش بهره‌وری سازمانی و کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارند.

توان تأثیرگذاری: این شاخص از مجموع مقادیر سطر مربوط به هر گره به دست آمده و بیانگر میزان تأثیرگذاری هر عامل بر سایر عوامل است. بر اساس یافته‌ها مدیریت ناکارآمد منابع انسانی در سازمان به عنوان اثرگذارترین عامل، و تخریب فرهنگ سازمانی به عنوان اثرگذارترین پیامد شناسایی شدند.

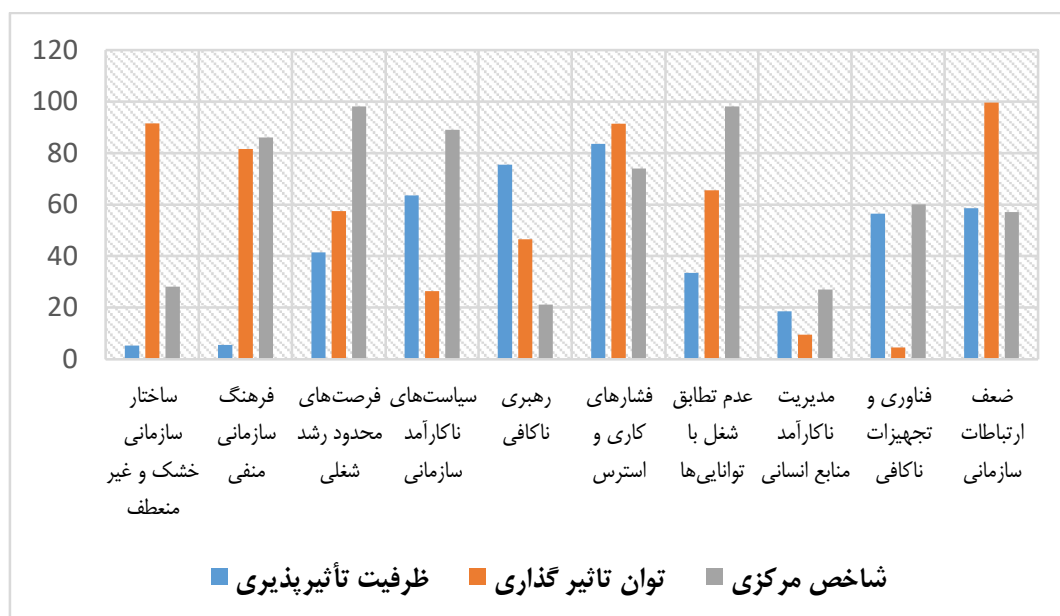
شاخص مرکزی: شاخص مرکزی حاصل جمع دو شاخص بالا یعنی ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است. این شاخص نشان می‌دهد که هر مؤلفه تا چه اندازه در شبکه روابط جایگاه مرکزی دارد. هر چه مقدار این شاخص بالاتر باشد، نقش آن مؤلفه در ساختار روابط علی پررنگ‌تر است. بر همین اساس مدیریت ناکارآمد منابع انسانی به دلیل برخورداری از بیشترین توان تأثیرگذاری، به عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر شکل‌گیری واماندگی استعدادها معرفی شد. همچنین کاهش بهره‌وری سازمانی، با بالاترین توان تأثیرگذاری، به عنوان مهم‌ترین پیامد این پدیده شناخته شد. تمامی متغیرها با استفاده از این سه شاخص مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتایج نهایی در قالب جدول زیر (ارجاع به جدول موردنظر) ارائه شده است.

جدول ۱۰. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

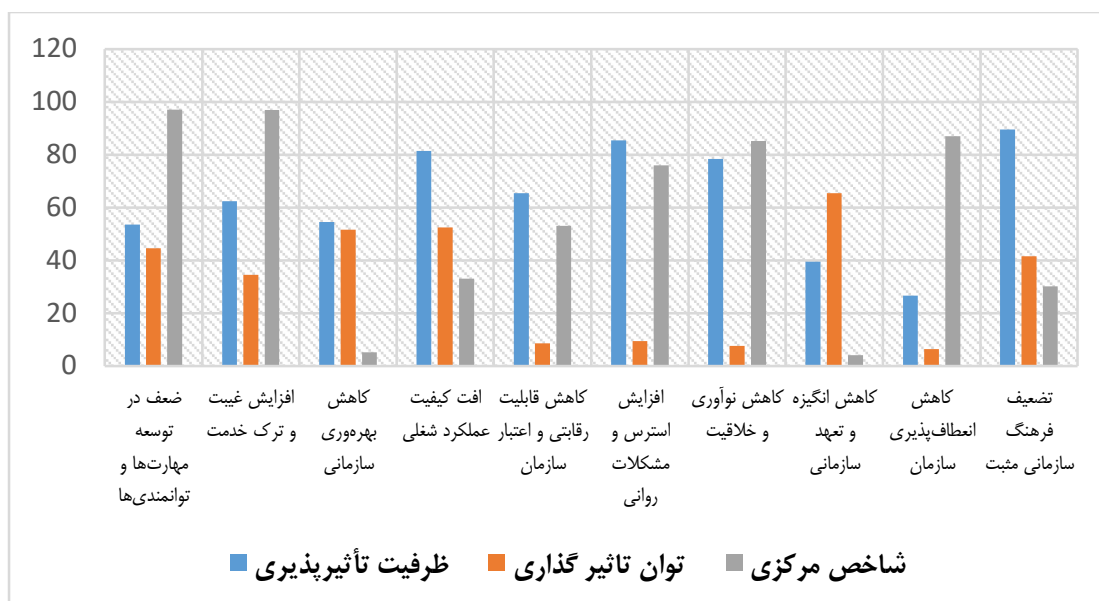
عوامل	ظرفیت تأثیرپذیری	توان تأثیرگذاری	شاخص مرکزی
عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادها			
ساختار سازمانی خشک و غیر منعطف	۳۷/۵	۵/۹۱	۱۱/۲۸
فرهنگ سازمانی منفی	۵/۰۵	۵/۸۱	۱۰/۸۶
فرصت‌های محدود رشد شغلی	۵/۴۱	۵/۵۷	۱۰/۹۸
سیاست‌های ناکارآمد سازمانی	۶/۶۳	۵/۲۶	۱۱/۸۹
رهبری ناکافی	۵/۷۵	۵/۴۶	۱۱/۲۱
فشارهای کاری و استرس	۵/۸۳	۴/۹۱	۱۰/۷۴
عدم تطابق شغل با توانایی‌ها	۵/۳۳	۵/۶۵	۱۰/۹۸

۱۲/۲۷	۶/۰۹	۶/۱۸	مدیریت ناکارآمد منابع انسانی
۱۱/۶۰	۶/۰۴	۵/۵۶	فناوری و تجهیزات ناکافی
۱۱/۵۷	۵/۹۹	۵/۵۸	ضعف ارتباطات سازمانی
شاخص مرکزی	توان تاثیر گذاری	ظرفیت تاثیر پذیری	عوامل
پیامدهای واماندگی استعدادها			
۱۰/۹۷	۵/۴۴	۵/۵۳	ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها
۹/۹۶	۵/۳۴	۴/۶۲	افزایش غیبت و ترک خدمت
۱۲/۰۵	۶/۵۱	۵/۵۴	کاهش بهره‌وری سازمانی
۱۰/۳۳	۵/۵۲	۴/۸۱	افت کیفیت عملکرد شغلی
۱۱/۵۳	۵/۸	۵/۶۵	کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان
۹/۷۵	۴/۹	۴/۸۵	افزایش استرس و مشکلات روانی
۱۰/۸۵	۶/۰۷	۴/۷۸	کاهش نوآوری و خلاقیت
۱۱/۰۴	۵/۶۵	۵/۳۹	کاهش انگیزه و تعهد سازمانی
۹/۸۶	۳/۶	۶/۲۶	کاهش انعطاف‌پذیری سازمان
۱۰/۳۰	۴/۴۱	۵/۸۹	تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت

همانطور که در جدول فوق آمده است، مدیریت ناکارآمد منابع انسانی، به‌عنوان عامل با بیشترین توان تاثیرگذاری و بالاترین درجه مرکزیت، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان عوامل تاثیرگذار بر شکل‌گیری واماندگی استعدادها شناخته شده است. علاوه بر این، کاهش بهره‌وری سازمانی که نیز بالاترین توان تاثیرگذاری را دارد، به‌عنوان شاخص محوری از میان پیامدهای واماندگی استعدادها مشخص گردیده است، که در شکل‌های ۲ و ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی عوامل موثر بر پدیده واماندگی استعدادها



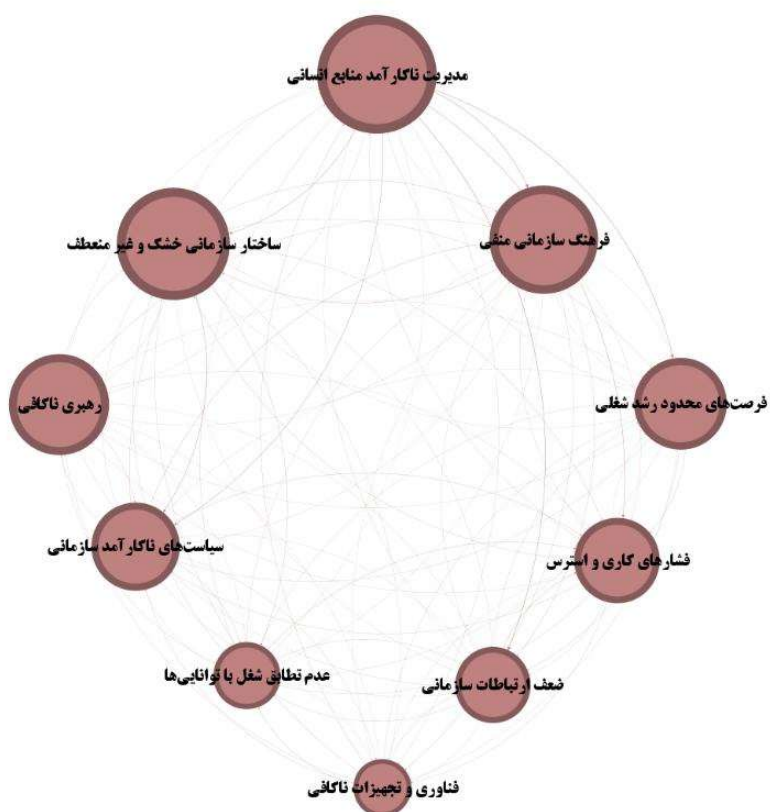
شکل ۲. ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی پیامدهای پدیده واماندگی استعدادها

همچنین پس از شناسایی ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از متغیرها، مولفه‌ها بر اساس ترتیب شاخص‌های مرکزی از بیشترین به کمترین اولویت‌بندی شدند. نتایج این اولویت‌بندی در جدول ۱۱ ارائه شده است.

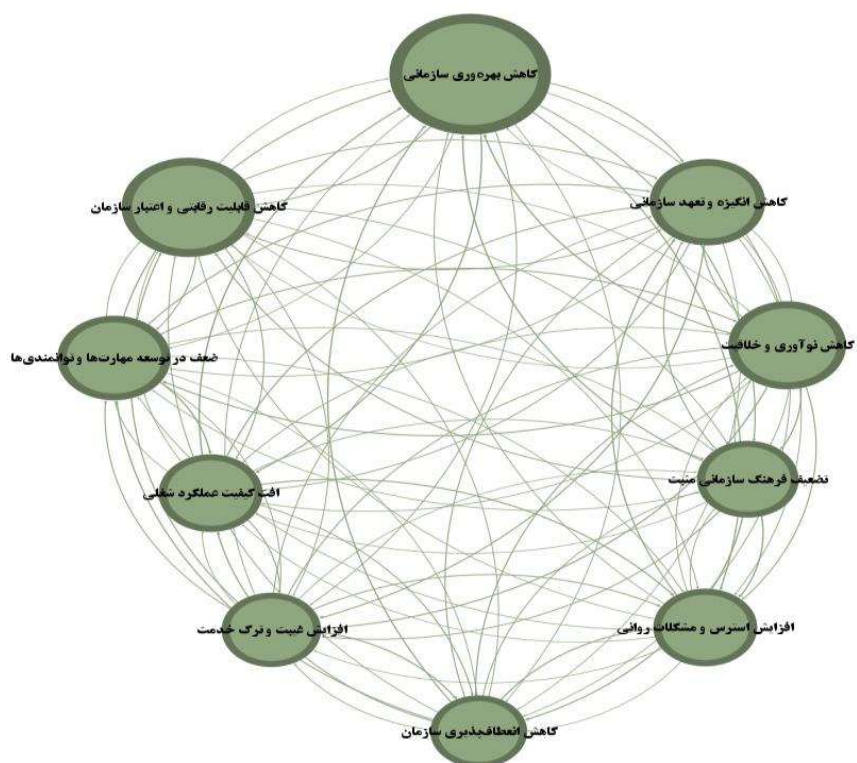
جدول ۱۱. نتیجه اولویت‌بندی مولفه‌ها

ردیف	مولفه‌ها	ردیف	مولفه‌ها
۱	مدیریت ناکارآمد منابع انسانی	۱۱	کاهش بهره‌وری سازمانی
۲	سیاست‌های ناکارآمد سازمانی	۱۲	کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان
۳	ساختار سازمانی خشک و غیر منعطف	۱۳	کاهش انگیزه و تعهد سازمانی
۴	ضعف ارتباطات سازمانی	۱۴	ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها
۵	فناوری و تجهیزات ناکافی	۱۵	افت کیفیت عملکرد شغلی
۶	رهبری ناکافی	۱۶	کاهش نوآوری و خلاقیت
۷	فرصت‌های محدود رشد شغلی	۱۷	تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت
۸	عدم تطابق شغل با توانایی‌ها	۱۸	افزایش غیبت و ترک خدمت
۹	فرهنگ سازمانی منفی	۱۹	افزایش استرس و مشکلات روانی
۱۰	فشارهای کاری و استرس	۲۰	کاهش انعطاف‌پذیری سازمان

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



شکل ۳. روابط علی عوامل موثر بر واماندگی استعدادها



شکل ۴. روابط علی پیامدهای بر واماندگی استعدادها

در نمودار روابط علی، که به وضوح نشان دهنده‌ی مهم‌ترین عوامل موثر و پیامدهای واماندگی استعدادها است، اندازه دایره‌ها به عنوان معیاری برای سنجش اهمیت هر عامل مورد استفاده قرار گرفته است. هرچه اهمیت یک متغیر کمتر باشد، اندازه دایره‌ی آن نیز کوچک‌تر می‌شود. به عبارت دیگر، عوامل با اهمیت بیشتر از دایره‌های بزرگ‌تر برخوردارند و عواملی که اهمیت کمتری دارند، با دایره‌های کوچک‌تر نمایش داده می‌شوند. همان‌طور که در شکل بالا قابل مشاهده است، از میان عوامل تاثیرگذار در ایجاد واماندگی استعدادها، مدیریت ناکارآمد منابع انسانی و از میان پیامدهای آن، کاهش بهره‌وری سازمانی به عنوان دو عامل محوری شناخته شده‌اند که با دایره‌های بزرگ‌تر برجسته شده‌اند. سایر مولفه‌ها نیز به‌طور تدریجی و با اندازه‌های کوچک‌تر به ترتیب اهمیت خود در این نمودار نمایش داده شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه کارکنان مستعد و توانمند که در جایگاه‌های شغلی متناسب با شایستگی‌های خود قرار می‌گیرند، از ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان محسوب می‌شوند. این افراد با بهره‌گیری از دانش، مهارت و توانمندی‌های خود می‌توانند عملکرد و بهره‌وری نیروی دریایی ارتش را به‌طور چشمگیری ارتقا دهند. از این‌رو، جذب، نگهداشت و توسعه استعدادهای برتر و نیز ایجاد فرهنگی مبتنی بر شایسته‌سالاری و برتری عملکرد، زمینه‌دستیابی سازمان به اهداف راهبردی و کسب مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌کند. در مقابل، بقا و رشد هر سازمان در گرو انتخاب و انتصاب افراد شایسته است و هرگونه ضعف در این فرآیند می‌تواند زمینه‌ساز بروز پدیده واماندگی استعدادها شود. این پدیده عمدتاً ناشی از ناکارآمدی نظام شایسته‌سالاری، انتصاب افراد فاقد صلاحیت و نادیده گرفتن شایستگی‌های حرفه‌ای در فرآیندهای جذب و انتصاب است (لیو، لاسترس و همکاران، ۲۰۲۴). در نتیجه، بی‌توجهی به شایستگی‌ها و استعدادها، کارکنان، علاوه بر کاهش کارآمدی سازمان، مقاومت در برابر تغییر، کاهش انگیزه، افزایش نارضایتی شغلی و ترک خدمت را در پی خواهد داشت و در صورت تداوم، می‌تواند سرمایه انسانی و توان رقابتی سازمان را به شدت تضعیف کند.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل پیشایندی و پیامدهای واماندگی استعدادها در نیروی دریایی ارتش و با بهره‌گیری از روش تحلیل نگاشت شناختی فازی انجام شد. یافته‌ها نشان داد که واماندگی استعدادها حاصل تعامل پیچیده‌ای از عوامل مدیریتی، ساختاری و فرهنگی است که در قالب یک نظام علی پویا بر یکدیگر اثر متقابل دارند. نتایج بیانگر آن است که مدیریت ناکارآمد منابع انسانی مهم‌ترین عامل پیشایند این پدیده محسوب می‌شود. ضعف در جذب، نگهداشت، توسعه و به‌کارگیری استعدادها موجب کاهش انگیزه،

تعهد سازمانی و کیفیت عملکرد شغلی شده و در نهایت چرخه‌ای از فرسایش تدریجی سرمایه انسانی را شکل می‌دهد که کاهش بهره‌وری و افت عملکرد سازمان را به دنبال دارد. یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که ساختار سازمانی خشک و غیرمنعطف از دیگر عوامل کلیدی واماندگی استعدادها است. چنین ساختاری با محدود کردن اختیار تصمیم‌گیری، کاهش انعطاف‌پذیری سازمان و تضعیف ظرفیت انطباق با تغییرات محیطی، زمینه کاهش نوآوری و خلاقیت کارکنان را فراهم می‌کند. این شرایط علاوه بر افزایش فشارهای روانی و استرس شغلی، فرصت‌های یادگیری و توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای را نیز محدود ساخته و در نهایت به تضعیف فرهنگ سازمانی منجر می‌شود.

از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی نامناسب بستر مناسبی برای تشدید واماندگی استعدادها فراهم می‌آورد. فرهنگ‌هایی که در آن‌ها حمایت سازمانی، اعتماد متقابل، مشارکت کارکنان و قدردانی از عملکرد مطلوب جایگاه مناسبی ندارد، به کاهش انگیزه، افت تعهد سازمانی و کاهش انعطاف‌پذیری منجر می‌شوند. پیامد این وضعیت، افزایش غیبت، تمایل به ترک خدمت، تضعیف مدیریت استعدادها و کاهش اعتبار و توان رقابتی سازمان است. افزون بر این، عواملی نظیر محدود بودن فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی، ضعف رهبری، سیاست‌های ناکارآمد سازمانی، فشارهای کاری و استرس مزمن، عدم تناسب شغل با توانایی‌های کارکنان، کمبود فناوری و تجهیزات مناسب و ضعف ارتباطات سازمانی نیز در کنار یکدیگر شبکه‌ای از عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادها را شکل می‌دهند که مدیریت آن‌ها مستلزم نگرشی جامع و یکپارچه است.

پیامدهای واماندگی استعدادها تنها به سطح فردی محدود نمی‌شود، بلکه آثار گسترده‌ای بر عملکرد سازمان برجای می‌گذارد. کاهش انگیزه و تعهد کارکنان، افت مستمر کیفیت عملکرد، کاهش بهره‌وری، فرسایش سرمایه انسانی و از دست رفتن نیروهای کلیدی از مهم‌ترین پیامدهای این پدیده به شمار می‌روند. همچنین افزایش استرس و مشکلات روان‌شناختی، همراه با کاهش فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، چرخه‌ای از کاهش اثربخشی سازمانی را ایجاد می‌کند که در بلندمدت می‌تواند توان عملیاتی و آمادگی نیروی دریایی ارتش را با تهدید جدی مواجه سازد.

بر این اساس، مدیریت منابع انسانی در نیروی دریایی ارتش باید رویکردی جامع، راهبردی و نظام‌مند در مدیریت استعدادها اتخاذ کند. اصلاح ساختارهای سازمانی، تقویت نظام شایسته‌سالاری، بازآفرینی فرهنگ سازمانی، توسعه سیاست‌های نگهداشت و پرورش استعدادها، ارتقای شایستگی‌های مدیریتی و رهبری و ایجاد محیط کاری حمایت‌گر،

مشارکتی و انعطاف‌پذیر، از مهم‌ترین اقداماتی است که می‌تواند از بروز واماندگی استعدادها پیشگیری کرده و زمینه شکوفایی سرمایه انسانی را فراهم سازد.

نتایج این پژوهش نشان داد که واماندگی استعدادها در نیروی دریایی ارتش پدیده‌ای فردی نیست، بلکه مسئله‌ای سیستمی و سازمان‌محور است که از برهم‌کنش عوامل مدیریتی، ساختاری و فرهنگی ناشی می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های شریعت‌نژاد و همکاران (۱۴۰۴)، مباحثری و همکاران (۱۴۰۳) و نیز مطالعات تریتمدی (۲۰۲۳) و بتانرجی (۲۰۲۲) همسو است و نقش محوری مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی را در حفظ یا فرسایش استعدادها تأیید می‌کند. با این حال، وجه تمایز پژوهش حاضر با مطالعات پیشین، به‌ویژه پژوهش‌های بهانا و سوکونان (۲۰۲۱) و اوکانرو و کراوگی-هنری (۲۰۲۴)، ارائه مدلی علی، شبکه‌ای و غیرخطی مبتنی بر نگاشت شناختی فازی است که امکان تحلیل هم‌زمان میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل را فراهم می‌کند. از این منظر، پژوهش حاضر با مفهوم‌سازی واماندگی استعدادها به‌عنوان یک نظام پویا و ارائه مدلی بومی در بستر یک سازمان نظامی، ضمن پر کردن بخشی از خلأ موجود در ادبیات پژوهش، چارچوبی کاربردی برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی در حوزه مدیریت استعدادها ارائه می‌دهد.

بر پایه یافته‌های این تحقیق، پیشنهاد می‌شود نیروی دریایی ارتش با طراحی و استقرار نظام یکپارچه مدیریت استعداد مبتنی بر داده‌های معتبر و بهره‌گیری از روش‌های نوین تحلیلی، از جمله نگاشت شناختی فازی، زمینه شناسایی، حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی را فراهم کند. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با بررسی اثربخشی راهبردهای مداخله‌ای، نقش متغیرهای فرهنگی و محیطی و انجام مطالعات مقایسه‌ای در سایر نیروهای مسلح، به توسعه دانش نظری و کاربردی مدیریت استعدادها کمک کنند.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به نیروی دریایی ارتش اشاره کرد که تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها را با احتیاط همراه می‌سازد. همچنین، روش نگاشت شناختی فازی به دلیل اتکا بر قضاوت خبرگان، تا حدی تحت تأثیر برداشت‌ها و سوگیری‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان قرار دارد. افزون بر این، پژوهش حاضر عمدتاً بر عوامل پیشایندی و پیامدهای واماندگی استعدادها تمرکز داشته و نقش برخی متغیرهای محیطی، اقتصادی و فرهنگی به‌صورت مستقل بررسی نشده است؛ از این رو، توجه به این متغیرها در پژوهش‌های آینده می‌تواند به تکمیل مدل ارائه‌شده و افزایش قدرت تبیین آن کمک کند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، مجموعه‌ای از پیشنهادهای کاربردی به منظور کاهش و مدیریت پدیده واماندگی استعدادها در نیروی دریایی ارتش ارائه می‌شود که می‌تواند در ارتقای اثربخشی نظام مدیریت استعداد این سازمان مؤثر باشد:

۱. **ارتقای نظام مدیریت منابع انسانی؛** نیروی دریایی ارتش می‌تواند با بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، از جمله آموزش و توانمندسازی مدیران، استقرار نظام شایسته‌سالاری، بهبود فرآیندهای جذب، نگهداشت و توسعه سرمایه‌های انسانی، زمینه شکوفایی و حفظ استعدادها را برتر فراهم سازد.

۲. **افزایش انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی؛** بازنگری در ساختارهای سازمانی و کاهش بروکراسی، همراه با افزایش انعطاف‌پذیری در سیاست‌ها و فرآیندهای اجرایی، می‌تواند از بروز واماندگی استعدادها جلوگیری کرده و انگیزه و پویایی کارکنان را افزایش دهد.

۳. **توسعه فرهنگ سازمانی حمایتی؛** تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، حمایت، نوآوری، یادگیری مستمر و مشارکت فعال کارکنان، زمینه کاهش فشارهای روانی، افزایش احساس تعلق و تقویت تعهد سازمانی را فراهم می‌آورد.

۴. **ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه شغلی؛** طراحی مسیرهای شغلی شفاف، اجرای برنامه‌های توسعه فردی و حرفه‌ای، فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری مستمر و ایجاد نظام جانشین‌پروری، نقش مهمی در حفظ، انگیزش و شکوفایی استعدادها و سازمانی ایفا می‌کند.

۵. **تقویت ارتباطات و مشارکت سازمانی؛** بهبود ارتباطات دوسویه میان مدیران و کارکنان، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد سازوکارهای دریافت و به کارگیری بازخوردها، می‌تواند رضایت شغلی، انگیزش و اعتماد سازمانی را ارتقا داده و از واماندگی استعدادها جلوگیری کند.

۶. **به کارگیری فناوری‌های نوین؛** توسعه و به‌روزرسانی فناوری‌ها، تجهیزات و سامانه‌های هوشمند منابع انسانی، علاوه بر تسهیل انجام وظایف و کاهش فشارهای کاری، زمینه تصمیم‌گیری دقیق‌تر و مدیریت اثربخش‌تر استعدادها را فراهم می‌سازد.

از سوی دیگر، با توجه به ابعاد مختلف پدیده واماندگی استعدادها، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در مطالعات آینده به بررسی عمیق‌تر تعامل عوامل فرهنگی، ساختاری، مدیریتی و محیطی مؤثر بر شکل‌گیری این پدیده با استفاده از رویکردهای چندمتغیره، مدل‌سازی علی و روش‌های ترکیبی بپردازند. همچنین، مطالعه نقش فناوری‌های نوین مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه هوش مصنوعی، تحلیل کلان‌داده‌ها و سامانه‌های تصمیم‌یار، در پیش‌بینی، شناسایی، مدیریت و کاهش واماندگی استعدادها می‌تواند به توسعه دانش نظری این حوزه و ارتقای

اثربخشی نظام مدیریت استعداد در سازمان‌های نظامی، به‌ویژه نیروی دریایی ارتش، کمک شایانی کند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی این نشریه را اعلام می‌دارند.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- Ackroyd, S. & Thompson, P. (2022). *Organisational Misbehaviour*. Sage Publications, London.
- Adias, L. T., & Raimi, A. A. G. (2025). Addressing Skills Gaps and Talent Shortages in Nigeria: HRM Strategies for the Future. *JMIR Preprints*, 11(04), 2025.
- Appiah, S. O., & kofi Boateng, R. (2025). Engagement as a Lever: The Impact of Talent Management on Turnover Intentions at Ghana's Lands Commission. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), 33-47.
- Banerjee, P. (2022). A Review of the Predictive Modeling of Employee Attrition and its Extension for Talent Management in View of HR Disruption.
- Banerjee, P., & Sharma, N. (2025). Digital transformation and talent management in industry 4.0: a systematic literature review and the future directions. *The Learning Organization*, 32(4), 620-640.
- Becker, S. P., Willcutt, E. G., Leopold, D. R., Fredrick, J. W., Smith, Z. R., Jacobson, L. A., ... & Barkley, R. A. (2023). Report of a work group on sluggish cognitive tempo: Key research directions and a consensus change in terminology to cognitive disengagement syndrome. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 62(6), 629-645.
- Bhana, A. & Suknunan, S. (2021). Exploring leadership factors creating employee engagement or disengagement across job grade categories at a public higher education institution in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 317-327.
- Blackmore, J. (2014). 'Wasting talent'? Gender and the problematics of academic disenchantment and disengagement with leadership. *Higher Education Research & Development*, 33(1).

- Blumberg, S., Krawina, M., Mäkelä, E., & Soller, H. (2023). Women in Tech: The Best Bet to Solve Europe's Talent Shortage (pp. 1-10). *McKinsey*.
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 393-421.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Jaipong, P., Nyen Vui, C., & Siripipatthanakul, S. (2022). A case study on talent shortage and talent war of True Corporation, Thailand. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(3), 1-12.
- Jeswani, S., & Sarkar, S. (2008). Integrating talent engagement as a strategy to high performance and retention. *Asia Pacific Business Review*, 4(4), 14-23.
- Johnson, D. (2016). A Qualitative Analysis of the Drivers of Employee Disengagement across Four Generations of U.S. Employees. Dissertation Submitted to North Central University Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Philosophy.
- Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*, 63(1), 141-157.
- Latukha, M., Pitubaeva, T., Khasieva, D., Kriklivetc, A., & Yan, K. (2025). External mentoring as a talent attraction tool in the talent shortage context. *BRICS Journal of Economics*, 6(1), 163-183.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13-24.
- Mahroof, J., Rafi, A., & Ahmad, A. (2025). Talent Management during Digital Transformation: Role of Transformational Leadership and Resistance to Change. *Technology in Society*, 102964.
- Maleki, M., Memarzadeh Tehrani, A., & Parham, A. (2024). Designing a talent management model based on employee participation. *Development and Transformation Management*, 16(57), 25-35. (in Persian)
- Maleki, Mehri, Memarzadeh-Tehran, Azimi, & Parham. (2024). Designing a talent management model focused on employee engagement. *Development and Transformation Management*, 57(16), 25-35. (In Persian)
- Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. *Management Decision*, 62(10), 3085-3108.
- Mobasheri, A. A., Nasresfahani, A., & Teymouri, H. (2024). Talent stagnation model: A meta-synthesis approach. *Public Management*, 1(32), 6. (in Persian)
- Montero Guerra, J. M., & Danvila-Del Valle, I. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. *Journal of Organizational Change Management*, 37(6), 1273-1294.

- Mousavi, S. E., Seyed Javadin, H., & Hassanqolipour, T. (2025). A qualitative study of the drivers and consequences of talent management in organizations. *Innovation Management in Defense Organizations*, 8(1), 57–80. (in Persian)
- Mousavi, Seyed Ebrahim, Seyed Javadin, Hasanqoli Pour, & Tahmoures. (2025). A qualitative study of the drivers' pattern and outcomes of talent management in the organization. *Innovation Management in Defense Organizations*, 8(1), 57-80.(In Persian)
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156, 903-917.
- Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent management: The good, the bad, and the possible. *European Management Review*, 16(1), 135-146.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199.
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19), 10698.
- Rotolo, C. T., Church, A. H., Adler, S., Smither, J. W., Colquitt, A. L., Shull, A. C., ... & Foster, G. (2018). Putting an end to bad talent management: A call to action for the field of industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(2), 176-219.
- Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness through development of strategic talent management and agile management ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(3), 373-393.
- Schinnenburg, H., & Boehmer, N. (2025). Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge. *Human Resource Management Review*, 35(3), 101090.
- Shariatnejad, A., Hosseini, M., & Mohrabifar, D. (2025). Designing a model of talent stagnation formation in the Navy of the Army using interpretive structural modeling (ISM): A case study of the Navy of the Army. *Journal of Career and Organizational Counseling*, 17(1), 31-68 (in Persian)
- Trivedi, M. (2022). A Study on Attrition Analysis and Talent Retention strategies for Millennials in IT Industry with special reference to Saurashtra Region-A Systematic Literature Review. In *International Research Conference on Innovations, Startup and Investments*.
- Tusquellas, N., Palau, R., & Santiago, R. (2024). Analysis of the potential of artificial intelligence for professional development and talent management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), 100288.
- Uxbury, L., & Halinski, M. (2014). Dealing with the “Grumpy Boomers”: Re engaging the disengaged and retaining talent. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 660-676.
- Yadav, U. S., & Rena, R. (2025). Impact of Entrepreneurial Leadership, Talent Management, Social Media, Artificial Intelligence and Digital Technology

- on Business Performance in Handicraft Industry: An Analysis of Innovation as Moderating Construct. *FIIB Business Review*, 23197145241305678.
- Yiu, L., & Saner, R. (2014). Talent attrition and retention: Strategic challenges for Indian industries in the next decade. *Elite Research Journal of Accounting and Business Management*, 2(1), 1-9.