

چکیده

مدیریت استعداد مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، توسعه، نگهداری و بکارگیری کارکنان مستعد به منظور اجرای موفقیت آمیز فعالیت های مورد نیاز سازمان است و به سازمان اطمینان می دهد، که افراد شایسته، با فرهنگ سازمانی، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به اهداف مورد انتظار قرار گرفته اند. هدف این مطالعه ارائه الگوی مدیریت استعداد نیروی کار با تأکید بر فرهنگ سازمانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور می باشد. در این پژوهش با استفاده از روش ترکیبی (کیفی-کمی) استفاده شده است، در قسمت کیفی، با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد به مصاحبه با ۱۳ نفر از خبرگان بنیاد شهید و امور ایثارگران اقدام شد که نتایج بعد از دسته بندی شدن، در ۱۳۶ کد اولیه، ۴۰ مفهوم و ۵ مقوله دسته بندی شد، که شامل، عوامل جذب استعداد، عوامل کشف و ارزیابی استعداد، عوامل توسعه استعداد، عوامل حفظ استعداد و عوامل فرهنگ سازمانی می باشد. همچنین در قسمت کمی، از مدل طراحی شده در قسمت کیفی، پرسشنامه طراحی گردید و از کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران به صورت نمونه گیری تصادفی ۱۲۴ نفر پرسشنامه پر گردید و با استفاده از روش معادلات ساختاری، مدل مورد نظر مورد اعتباریابی قرار گرفت.

نتایج نشان داد که، عوامل جذب استعداد شامل؛ کارمند یابی، تلاش برای استفاده از امکانات، کشف منابع، کشف استعدادها، مستعد، احراز هویت، مصاحبه تخصصی، بررسی سوابق علمی و اجرایی، میزان تمایل و علاقه به کار، آگاهی از سطوح سازمانی و مهیاسازی شرایط کاری می باشد. عوامل کشف و ارزیابی استعداد شامل؛ ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی کارآئی، ارزیابی شایستگی ها، ارزیابی عملکرد، خلاقیت و نوآوری، استانداردها سازی و تدوین نظام. عوامل توسعه استعداد شامل؛ وجود سازگاری، فعال سازی برنامه مدیریت اسناد، بسیج کلیه امکانات نظام و جامعه، توسعه قرارگاه مردمی ایثار، توسعه استفاده از پیام آوران، برنامه ریزی توسعه و آموزش، استفاده از فرصت ها. عوامل حفظ استعداد شامل؛ انضباط کاری، مدیریت مشارکت و تیم سازی، مدیریت تعارض و اصول مذاکره جبران خدماتف قانون مندی و رعایت عدالت، اصلاح رفتارهای نامطلوب و نیز عوامل فرهنگ سازمانی شامل؛ تولیدات فرهنگی، حفظ ارزش شهادت و نهادینه کردن، بسترهای فرهنگی فرهنگ شهیدپروری و ایثار می باشند.

کلیدواژه: مدیریت استعداد، فرهنگ سازمانی، بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور، روش ترکیبی

^۱ دانشجوی دکترای مدیریت دولتی (گرایش مدیریت منابع انسانی)، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

^۲ استادیار گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران. (نویسنده مسئول) Musa2006az@yahoo.com

^۳ استادیار گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران.

امروزه روند مدیریت استعداد، رو به گسترش است و یافتن کارمندی مستعد با مهارت‌های مناسب به مراتب سخت‌تر از گذشته است، مدیریت استعداد رویکرد تحولی جدید در مدیریت است که به بیان همان تفکرات منابع انسانی در پوششی جدید در کنار بهره‌گیری از امکانات اینترنت و برون‌سپاری خدمات مهی پردازده، اگرچه این رویکرد مورد استقبال بسیاری از صاحب‌نظران واقع شده، اما نکته قابل توجه این است که استفاده کنندگان این رویکرد در عمل جهت ارائه تعریف مشخ و معین از مدیریت استعداد از کارکردهای منابع انسانی نظیر شناسایی و جذب افراد با توان بالا و توسعه افراد کلیدی می‌باشد (کرمی و همکاران، ۱۴۰۰). مدیریت استعداد عبارت است از انجام این مراحل در راستای اهداف شرکت: روند استخدام نیروی جدید، نگه داشتن و پرورش نیروهای کار مستعد و مناسب، و فعال نگه داشتن آنها. مدیریت استعداد در واقع یعنی توانایی مدیریت تجربه‌ای که کارکنان یکی پس از دیگری در محیط کار خواهند داشت، به همان روش مدیریت مشتریان شرکت. رویکردی جامع به مدیریت استعداد دربرگیرنده روان‌شناسی کارکنان و استفاده از جدیدترین اطلاعات برای شناخت، پاداش، هدف‌گذاری و کنترل تمام تأثیرات عملکرد کارکنان است (نیک پور و عرب پور، ۱۳۹۴). دستیابی به توسعه، در راستای حفظ افراد با استعداد در دو دهه گذشته، از اهداف مدیریت منابع انسانی بوده است. در این راستا عوامل مختلفی می‌تواند بر نگهداشت منابع انسانی، تأثیر گذار باشد. یکی از این عوامل عملکرد سیستم مدیریتی است که می‌تواند بر نگهداشت کارکنان تأثیر گذار باشد. لزوم به کارگیری مدیریت استعداد در سازمان‌ها تأکید می‌شود؛ زیرا توجه به این موضوع (مدیریت استعداد) به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، توانمند و با مهارت‌های مناسب را جذب و انتخاب و در جایگاه‌های شغلی به کار گیرند (شولز، ۲۰۱۵؛ کولینگز و ملاحی، ۲۰۰۹). مدیریت استعداد یکی از مهمترین موضوعات استراتژیک سازمان‌ها به حساب می‌آید. وجود نخبگان از هر لحاظ ضروری است و اغلب به عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به حساب می‌آید. نخبگی نگرشی است که باید در تمامی سطوح یک شرکت و یا سازمان حاکم باشد (داویس و همکاران، ۲۰۰۷). بایهام (۲۰۰۱) بیان داشته است که مدیریت استعداد مجموعه‌ای از شیوه‌های حوزه منابع انسانی است که شامل استخدام، انتخاب، توسعه، مدیریت کارراهه و مدیریت جانشینی است؛ در حالی که به نظر کاپلی (۲۰۰۸) مدیریت استعداد نگرشی به منظور جذب، توسعه و نگهداری افراد خلاق و نخبه جهت رسیدن به اهداف حال و آینده سازمان است. به معنای کلی تر مدیریت استعداد نگرشی هوشیارانه جهت استفاده از استعداد و شایستگی افراد نخبه به منظور تأمین نیازها و اهداف کلی و جزئی سازمان می‌باشد (شائمی و همکاران، ۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد، در صدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارمندان مستعد شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود. برخی سازمان‌ها به دلیل عدم شناخت صحیح توانایی‌های کارکنان خود نمی‌توانند به نتایج مورد انتظار دست یابند. بسیاری از دوباره کاری‌ها، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم بهره‌وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه‌های طراحی شده، ناشی از عدم شناخت استعداد افراد در حیطه‌های کاری سازمان می‌باشد (چناری، ۱۳۸۷). وجود چنین شرایطی موجب از هم گسیختگی سازمان شده و احتمال از دست دادن نیروهای با استعداد را افزایش می‌دهد. زیرا کارکنان فقط در این اندیشه نیستند که وارد سازمانی بشوند و تا زمان بازنشستگی در آن جا بمانند؛ بلکه تصمیم کارکنان در خصوص ماندن

یا ترک کردن سازمان بستگی به شرایطی دارد که سازمان برای آنان فراهم می‌کند، به گونه ای که اگر فرصت های بهتری را در سازمان‌های دیگر پیدا کنند، سازمان فعلی خود را ترک خواهند کرد. امروزه مدیریت افراد با استعداد و جلوگیری از مهاجرت آنان یکی از مسائل مشکل آفرین فرا روی سازمان‌ها می‌باشد. راه حل این معضل توجه بیشتر به استراتژی مدیریت استعداد و عملیاتی نمودن آن است. مدیریت استعداد مجموعه ای از فرآین های طراحی شده است تا تضمین نماید که کارکنان در شغل های موجود در سازمان به طور مناسب گردش می‌کنند و شخص مناسب، در زمان مناسب، در شغل مناسب قرار می‌گیرد. یک سازمان مطلوب، سازمانی است که برای کارکنان، فرصت هایی فراهم نماید تا استعدادهای بالقوه ی خود را شکوفا ساخته و توانایی های خود را به حد کمال برسانند. به عبارت دیگر استعدادهای افراد به خوبی شناسایی شده و بستر مناسب برای استفاده صحیح از این استعدادهای وجود آید. به صورتی که افراد به ماندن در سازمان دلگرم شده و میزان وفاداری آنان افزایش یابد (شائمی و همکاران، ۱۳۹۲). مدیریت استعداد، چالشی برای سازمان‌ها است در محیط جهانی بدون در نظر گرفتن کشورها، سازمان‌ها در سراسر جهان، بر سر مجموعه از ترکیب استعدادهای رقابت می‌کنند (Khoreva et all, ۲۰۱۷). در ارتباط با مدیریت استعداد در سازمان‌ها دو چالش عمده وجود دارد، اولین چالش که بیشتر در سازمان‌ها دیده می‌شود، در این مورد است که سازمان‌ها برای مدیریت استعداد کاری انجام نمی‌دهند؛ به عبارت دیگر نیازهای سازمان به طور کامل پیش بینی نمی‌شود و بر همین اساس برنامه ای هم برای آن مشخص نمی‌شود که براساس این رویکرد اتکا سازمان به استخدام نیروی انسانی مستعد از خارج سازمان است. دومین چالش بیشتر در میان سازمان‌های بزرگ و با قدمت دیده می‌شود که این سازمان‌ها برای مدیریت استعداد در درون خود به مدل های بروکراتیک و پیچیده برای پیش بینی و برنامه ریزی جانشینی استفاده می‌کنند که بازمانده سیستم هایی است که برای محیط های قابل پیش بینی طراحی شده اند و این سیستم ها به طور کلی، برای محیط امروزی هزینه بر و غیر دقیق عمل می‌کنند. (شوقی، محمدی مقدم، ۱۳۹۵). به عبارتی، سیاستگذاران و مدیران ارشد اظهار م ی‌دارند که در سازمان‌های مختلف در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و در نهایت تحقق توسعه سازمانی، لازم است بینش و درک واقع بینانه تری از وضعیت استعدادهای موجود سازمان و نحوه مدیریت استعدادهای پیدا کنند و ضمن ارزیابی وضعیت موجود مدیریت استعدادهای از یک سو و شناسایی کاستی های موجود در این زمینه از سوی دیگر، در جهت رفع مشکلات موجود در رابطه با آن و نیز کارآمدتر کردن هر چه بیشتر فرآیند مذکور اقدام کنند (مک دونل و همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت استعداد به عنوان فرآیندی که به شناسایی و توسعه استعدادهای برتر (دیویس و همکاران، ۲۰۱۶) برای وظایف، موقعیت ها یا پروژه های آینده می پردازد، تعریف شده است؛ بنابراین مدیریت استعداد شناسایی، جذب، توسعه، به کارگیری و نگهداری نظام مند آن دسته از افراد با ظرفیت و توانایی های بالقوه ای است که برای سازمان‌ها ارزش ویژه ای دارند (انارکی و همکاران، ۱۳۹۶).

مدیران ارشد سازمان‌ها با به کارگیری راهبرد مدیریت استعداد، می‌توانند کارمندان مستعد را به طرز صحیحی شناسایی و توسعه دهند (کریشن، ۲۰۱۷) و اثربخشی آن مستلزم این است که تفکر مدیریت استعداد در سرتاسر سازمان نهادینه شود (کوهیند، ۲۰۱۲). بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که موضوع مدیریت استعداد از یک سو به عنوان یکی از مهم ترین چالش های سازمانی (معالی تفتی و امیری، ۱۳۹۱) و از سوی دیگر به عنوان یکی از مهم ترین عوامل حیاتی در حفظ مزیت

رقابتی پایدار (نو و همکاران^۳، ۲۰۱۷) به اولویت راهبردی سازمان‌ها تبدیل شده است و مورد توجه طیف وسیعی از متخصصان منابع انسانی و دانشگاهیان قرار گرفته است (خوروا و همکاران، ۲۰۱۷). آسیگوز (۲۰۱۹) مفهوم استعدادیابی را در دو سطح سازمانی و فردی مورد بررسی قرار داده اند. بر اساس این مدل، در سطح سازمانی ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سازمانی و فعالیت‌های استعدادیابی و در سطح فردی ویژگی‌های متقاضی و فعالیت‌های جست‌وجوی شغل، مورد توجه قرار می‌گیرد. هم‌چنین تناسب شغل و شاغل از یک سو و شاغل و سازمان از سوی دیگر از مهم‌ترین فرآیندهای موجود در این مدل می‌باشند که بعد از شناسایی شکاف موجود بین افراد متقاضی و نیروهای مورد نیاز سازمان، مخزن افراد متقاضی در سازمان شکل می‌گیرد که در نهایت باعث جذب افراد باکیفیت و سرمایه‌های انسانی در سازمان می‌شود. گاپت (۲۰۲۱) بر این باور است که نوآوری به بخشی جدایی‌ناپذیری از هر سازمان و کسب و کاری تبدیل شده است؛ زیرا سبب کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود. بدین منظور سازمان‌هایی که از اهرم استعداد کارکنان و رویکرد مدیریت استعداد استفاده می‌کنند موفق‌تر از سایرین هستند. بدین منظور سازمان‌های مذکور مداوم شیوه‌های منابع انسانی نوآورانه را برای برآورده کردن انتظارات کارکنان معرفی می‌کنند. تا بدین وسیله اعتماد به نفس کارکنان و وفاداری آنان را افزایش دهند. در نهایت کاتاریا (۲۰۲۱) انقلاب فناوری و ظهور فناوری‌های تحول‌آفرین سبب تغییرات مهمی در رویکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان شده است، به نحوی که فناوری‌های مذکور نقش‌عمده‌ای در مدیریت استعدادهای سازمان‌ها نیز ایفا می‌کنند.

در سال‌های اخیر، در سازمان‌های ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی، نظیر: شناسایی و پرورش استعدادهای، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و ... مورد توجه قرار گرفته است (حسینی، ۱۳۹۰). مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارده بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید، از این رو می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود (کرمی و همکاران، ۱۴۰۰). تأثیر فرهنگ بر مدیریت استعداد مسئله جالبی است. مدیریت استعداد نه تنها نیازمند شناسایی، تدوین حفظ و توسعه کارمندان با استعداد است بلکه هم‌چنین نیازمند ایجاد یک فرهنگ سازمانی است که توسعه آنها را مورد حمایت قرار دارد (Meng, 2016). فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمانی تأثیر گذاشته، بر اساس اعتقادات و ارزشهای مشترک، به سازمان‌ها قدرت می‌بخشد. فرهنگ سازمانی، یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت بر تمام اعضای سازمان اثر می‌گذارد و هر تغییری در سازمان از آن نشأت می‌گیرد (نصیری و لیک‌بنی، ۱۳۹۵). فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمانی هویتی سازمانی می‌بخشد. آنچه که سازمان‌های موفق را برجسته می‌سازد و آنها را از دیگران متمایز می‌کند، توانایی آنها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است و کارکنان نیز به نوبه‌ی خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد (سیدی و ایزدی، ۱۳۹۲). از طرفی دیگر، بیشتر متخصصان حوزه منابع انسانی بی‌تردید فرهنگ سازمانی را اساس و پایه اولیه پشتیبانی و حمایت از چرخه‌های گوناگون سازمان از جمله مدیریت استعداد به شمار می‌آورند. امروزه فرهنگ سازمانی به یکی از مهم‌ترین موضوعات علم مدیریت به ویژه رفتار سازمانی و یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است، زیرا سازمان‌ها برای ماندن در عرصه رقابت سازمانی باید از یک فرهنگ منسجم قوی بهره‌مند باشند. فرهنگ یک سازمان به عنوان بستر ایجاد

تغییرات سازمانی، نقشی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها بازی می‌کند. فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت در یک انسان است که شالوده‌ی وجودی آن را تشکیل می‌دهد و باعث تشکیل و انسجام سازمان در حرکت به سمت اهداف می‌شود. از آنجا که فرهنگ سازمانی شکل دهنده رفتار اعضای سازمان اعم از کارکنان و مدیران در سطوح مختلف است، می‌تواند توانایی سازمان در ایجاد تغییر و جهت‌گیری استراتژیک را به نحو چشم‌گیری تحت تأثیر قرار دهد. کارکنان و مدیران مستعد می‌توانند با تکیه بر قدرت فرهنگ در سازمان، بر توانایی سازمان در تغییر راهبردی آن، تأثیرگذارند. در حقیقت، هر سازمان متناسب با فرهنگ و ساختار خود، ویژگی‌های افراد با استعداد را تعیین می‌کند. (لاله کانی، ۱۳۹۶).

مطالعات پیشین نیز نشان می‌دهد که برزگر و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که چارچوب پیشنهادی از اعتبار مطلوبی برخوردار است. این چارچوب نقشه ارزشمندی به منظور حرکت به سمت وضعیت مطلوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ سازمانی ارائه می‌دهد. اخوان دورباش (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی مدل بهینه‌ی مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران انجام پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل بهینه (مطلوب) مدیریت استعداد متشکل از شرایط علی است که عبارتند از عوامل (درون و برون‌صنعتی)، شرایط زمینه‌ای (توسعه سازمانی)، شرایط مداخله‌ای (یادگیری سازمانی)، پدیده محوری (مدیریت و توسعه استعداد)، راهبرد عمل (استقرار سیستم جامع مدیریت عملکرد) و در نهایت، پیامدها از سه مقوله پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی تشکیل شده است. کوهی خور و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به تقاضاهای زیادی برای جلب استعدادها از سیستم مدیریت استعداد برای ایجاد مزیت رقابتی پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی، یادگیری، درگیرکردن کارکنان مستعد، پذیرش سازمانی، ارتباط راهبرد استعداد با راهبرد کسب‌وکار، مدیریت مسیر پیشرفت و فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل اصلی شناسایی شدند. داروئیان و همکارانش (۱۳۹۸) پژوهشی نشان می‌دهد که مدیریت استعداد در ابعاد ساختاری با مولفه‌های شرایط استخدامی، جایگاه سرمایه انسانی متخصص، زیرساختهای علمی، زیرساختهای الکترونیک و فناوری، بعد زمینه‌ای با مولفه‌های بسترهای قانونی و حقوقی و شرایط فرهنگی می‌باشد. بنیسی (۱۳۹۸) نشان داد که ۱- فرهنگ سازمانی بر تعهد شغلی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد و مدیریت استعداد نقش میانجی در این تأثیر دارد. ۲- فرهنگ سازمانی بر دلبستگی شغلی منابع انسانی تأثیر معناداری دارد و مدیریت استعداد نقش میانجی در این تأثیر دارد. حبیب پور و همکارانش (۱۳۹۷) در پژوهشی به طراحی مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری پرداخت، بر اساس نتایج، ۹ بعد و ۸۰ مولفه شناسایی و اولویت بندی شدند. در این خصوص به ترتیب عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد، روشهای توسعه استعداد، ویژگی‌های استعداد، شیوه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگی‌های صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی در تبیین مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری نقش معنادار دارند. خرمیان و توکلی (۱۳۹۴) نتیجه گرفتند که با افزایش فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های میزان مدیریت استعداد نیز افزایش می‌یافت لذا به منظور بهبود مدیریت سازمانی بایستی فرهنگ سازمانی قوی ایجاد کرد. نتایج تحقیق بولندر و اسپلاند (۲۰۱۷) نشان داد که رویکردهای موجود نسبت به مدیریت استعداد به چهار دسته رویکرد انسانی، رویکرد رقابتی، رویکرد نخبه‌گرایی و رویکرد کارآفرینانه، تقسیم می‌شوند. در همین راستا، افشاری و هادیان نسب (۲۰۲۱) اظهار می‌کنند که مدیریت استعداد اثر مثبتی بر یادگیری سازمانی و سرمایه فکری دارد. آن‌ها معتقدند که مدیریت استعداد به عنوان یک توانمندساز اصلی در فرآیند یادگیری سازمانی محسوب می‌شود. فوجس (۲۰۱۸) بیان می‌دارد که مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی به دلیل این که انعطاف‌پذیری لازم برای سازگاری با چالش‌های سازمان‌های جدید را دارد، می‌تواند باعث عملکرد مطلوب شود و این مسیر شایستگی شامل جذب، انتخاب، شناسایی و توسعه مبتنی بر شایستگی،

جانشین سازی مبتنی بر شایستگی، یادگیری و توسعه مبتنی بر شایستگی، مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی، پاداش و به رسمیت شناختن مبتنی بر شایستگی و در نهایت مشارکت و نگهداشت مبتنی بر شایستگی، است. اردلان و مجنون (۲۰۲۱) بیان کردند که اگرچه منابع مالی و فناوری از اهمیت شایان توجهی برای هر سازمانی برخوردار است، اما داشتن افراد با استعداد و توانمند علاوه بر افزایش مزیت رقابتی سازمان، می‌تواند کمبود منابع دیگر را نیز جبران کند.

روش تحقیق

تحقیق حاضر با رویکرد آمیخته^۱، یک روشی (کیفی-کمی) است. چرا که در فاز طراحی مدل مفهومی از رویکرد کیفی و در فاز تبیین مدل از رویکرد کمی بهره خواهد برد. همچنین، این تحقیق یک مطالعه استقرایی و به شیوه اکتشافی-کاربردی می باشد. چراکه به دنبال ارائه مدلی جدید در حوزه فرایند مدیریت استعداد مدیران است و این مدل می‌تواند برای سازمان بنیاد شهید کشور کاربرد داشته باشد.

لازم به ذکر است که این پژوهش، در دو فاز کلی زیر به انجام خواهد رسید:

فاز یک: طراحی مدل بر اساس متدولوژی کیفی تئوری داده بنیاد می‌باشد، علت استفاده از تئوری داده بنیاد، قدرت این روش در ارائه مدل های بومی و منطبق با واقعیت در زمینه های مختلف است.

فاز دو: برازش و تبیین مدل طراحی شده در مرحله قبل با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری. علت استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری، کارایی این روش در تجزیه و تحلیل روابط علت و معلولی مدل و برازش کلی مدل ها می باشد. ابزارهای اصلی تحقیق بر اساس فازهای مختلف، به صورت زیر خواهند بود:

جدول (۱) ابزارهای گردآوری اطلاعات به تفکیک هر فاز

ابزار اصلی جمع آوری داده	فاز
بانکهای اطلاعاتی و فیش برداری	مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق
مصاحبه عمیق	دستیابی به مدل اولیه تحقیق بر اساس روش گراندد تئوری (رویکرد کیفی)
پرسشنامه بسته	برازش مدل تحقیق و دستیابی به مدل نهایی (رویکرد کمی)

جامعه آماری این تحقیق بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور می‌باشد. نمونه‌های غیرهمگون این تحقیق از بین ۱۳ نفر افراد خبره انتخاب شده و با نمونه گیری گلوله برفی استفاده شد تا اشباع نظری حاصل شد. به طور خلاصه در این پژوهش، هم در بخش استخراج مدل مدیریت استعداد با تأکید بر فرهنگ سازمانی، گام‌های زیر جهت تحلیل کیفی محتوای مصاحبه‌ها انجام گردید: (۱) استخراج شواهد گفتاری (نکات کلیدی)، (۲) مفهوم پردازی، (۳) مقوله پردازی و (۴) ارائه الگوی پژوهش می‌باشد.

در روش کمی که از پرسشنامه طراحی شده از مولفه های قسمت کیفی استخراج گردیده است جامعه آماری در این پژوهش کلیه کارکنان و مدیران اداره بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور می باشند، که تعداد آنها ۸۷۴۴ نفر هستند. بدلیل محدود بودن اعضای جامعه و بر اساس جدول مورگان تعداد ۱۲۴ نمونه به روش نمونه گیری تصادفی در دسترس انتخاب شدند و سپس

^۱ - Mixed model

اطلاعات جمع آوری شده از طریق پرسشنامه، با روش معادلات ساختاری مورد سنجش و مدل برآورد مورد اعتباریابی قرار می‌گیرد.

نتایج و یافته‌ها

۱- قسمت کیفی

در این بخش داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش کدگذاری نرم افزار مکس کیودا^۱ مورد تحلیل قرار گرفت. این داده‌ها که از مصاحبه عمیق با ۱۳ نفر از خبرگان بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور استخراج گردیده‌اند در طی سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) تحلیل شد. مصاحبه‌ها ضبط شده و فایل صوتی کاملاً پیاده سازی شد. در مصاحبه‌های آخر اشباع نظری حاصل شد، به علت گستردگی فعالیت‌ها، امکان داشت هر یک از مصاحبه شوندگان برداشت شخصی و سمت سازمانی خود را مطرح کند و از این بابت در برخی از موارد نسبت به یکدیگر در تضاد بودند. بدین ترتیب که در کدگذاری سطح یک، گفتارهای کلیدی، در کدگذاری سطح دوم به مفاهیم و در کدگذاری سطح سوم به مولفه‌ها توجه شده است. در این قسمت، به دلیل اینکه تعداد کل شواهد گفتاری (نکات کلیدی مصاحبه‌ها) و مفاهیم زیاد است فقط کل مفاهیم مربوط به تمامی مصاحبه‌ها در جدول (۲) ارائه شده است. کل کدهای باز یا کلیدواژه‌ها در ۱۳۶ گروه که برای ۱۳ مصاحبه می‌باشد و تعداد فراوانی هر کد نیز نشان داده شده است:

جدول (۲) کدهای پژوهش و مقایسه مصاحبه شوندگان

ردیف	مفاهیم	فرواوانی	ردیف	مفاهیم	فرواوانی
۱	کشف استعدادهای مستعد	۹	۶۹	جبران خدمات	۶
۲	توجه به زمینه‌های فرهنگی	۶	۷۰	فعال‌سازی برنامه مدیریت اسناد	۶
۳	تونایی اشاعه فرهنگ ایثار و شهادت	۶	۷۱	انضباط کاری	۱۰
۴	حفظ نیروهای مستعد موجو	۶	۷۲	برگزاری جلسات نظریه‌پردازی	۹
۵	حفظ کارکنان با استعداد	۶	۷۳	برگزاری جلسات نقد تولیدات مکتوب	۷
۶	اولویت فرهنگی در مدارس و دانشگاه	۱۱	۷۴	بانک جامع اطلاعات مراکز	۷
۷	احیاء، حفظ و ترویج فرهنگ شهادت	۶	۷۵	تولیدات فرهنگی	۶
۸	حفظ نیروی های مستعد	۶	۷۶	توسعه قرارگاه مردمی ایثار	۵
۹	تجلیل، تکریم، صیانت و حمایت از نیروهای مستعد	۱۱	۷۷	توسعه استفاده از پیام‌آوران	۹
۱۰	تلاش برای استفاده از امکانات	۱۰	۷۸	قانونمندی و رعایت عدالت	۸
۱۱	عوامل کشف منابع.	۱۰	۷۹	مکتوم نگه داشتن خدمات معیشتی و	۳
۱۲	عوامل جذب استعداد	۶	۸۰	حفظ ارزش شهادت و نهادینه کردن	۴
۱۳	عوامل توسعه و بهسازی	۷	۸۱	افزایش سطح رفاه آنها	۷
۱۴	عوامل احراز هویت.	۱۱	۸۲	ایجاد مدارس و دانشگاه شاهد	۴
۱۵	عوامل حفظ و نگهداشت	۱۰	۸۳	وجود شاخص‌های اندازه‌گیری استعداد در سیستم استعدادیابی	۶
۱۶	عوامل قوانین و مقررات	۶	۸۴	توجه به نقش تاثیرگذار استعداد ذاتی و قابلیت های انسان	۶
۱۷	وجود نخبگان در سازمان	۷	۸۵	پاسخگویی هم‌زمان به انتظارات	۶
۱۸	توسعه و نگهداری افراد خلاق و نخبه	۶	۸۶	ساختار مناسب در نهادها	۶
۱۹	ایجاد فرصت‌های مختلف به کشف	۷	۸۷	استراتژی‌ها و اهداف مدون و مکتوب	
۲۰	زمینه‌های فرهنگی و اشاعه فرهنگ	۶	۸۸	در حوزه امور فرهنگی و تبلیغات:	
۲۱	آگاهی از سطوح سازمانی	۶	۸۹	تأکید بر ارتقاء معنویت و اخلاق	۱۰

۲۲	حقوقی و اقتصادی	۱۰	۹۰	مدیریت غیرمتمرکز	۹
۲۳	مصاحبه تخصصی	۹	۹۱	مردمی شدن فرهنگ ایثار	۱۰
۲۴	بررسی سوابق علمی و اجرایی	۷	۹۲	وجود فرایندهای مدون و یکنواخت بر مبنای توانایی های بالقوه و بالفعل افراد	۱۰
۲۵	میزان تمایل و علاقه به کار	۷	۹۳	برنامه‌ریزی و تلاش	۷
۲۶	رسیدگی به معلولان در جنگ و انقلاب	۶	۹۴	تهذیب و کسب معنویت اسلامی	۱۱
۲۷	رسیدگی به آسیب دیدگان	۵	۹۵	تقویت روحیه خدمت به "اسلام	۱
۲۸	رسیدگی به خاندان شهدا	۹	۹۶	سیاست‌های لازم برای حفظ و ترویج	۶
۲۹	استفاده از فضای مجازی در جهت اهداف	۸	۹۷	ایجاد تعهد	۵
۳۰	تکیه مستمر بر منابع کارشناسی	۶	۹۸	ارزیابی کار فعلی	۶
۳۱	ابزارهای ارزیابی نیروی کار	۴	۹۹	ارزیابی عملکرد فردی	۶
۳۲	آموزش نیروی انسانی	۷	۱۰۰	ارزیابی کارآئی	۶
۳۳	جدیت در امور فرهنگی خانواده‌های	۴	۱۰۱	ارزیابی استعداد فردی	۶
۳۴	گسترش فرهنگ شهادت و شهادت‌طلبی	۸	۱۰۲	پرکردن خال پرورشی	۹
۳۵	وظایف فرهنگی مقدم بر همه وظائف	۷	۱۰۳	شناخت فرصت های پیشرفت	۸
۳۶	ارزیابی عملکرد	۵	۱۰۴	پیگیری و نظارت امور فرهنگی	۷
۳۷	مهیاسازی شرایط کاری	۶	۱۰۵	تربیتی و آموزشی فرزندان شاهد	۷
۳۸	فضای مناسب کار	۹	۱۰۶	زمینه‌سازی رشد و تعالی فکری	۵
۳۹	احترام در محیط کار	۴	۱۰۷	اخلاقی و تحصیلی آنها	۵
۴۰	صیانت و حمایت از خانواده‌های	۹	۱۰۸	تهذیب و کسب معنویت اسلامی	۸
۴۱	رفتارهای ایثارگرانه و دگرخواهانه	۶	۱۰۹	توجه به مدیریت پیشرفت	۷
۴۲	عرضه نمونه‌های عینی از جامعه	۷	۱۱۰	حرفه ای با توجه به استعداد در کشور	۶
۴۳	وجود سازگاری	۴	۱۱۱	بهره‌ورکردن استعدادهای الهی	۳
۴۴	خلاقیت و نوآوری	۸	۱۱۲	نظارت در جهت ایجاد تسهیلا	۴

۴۵	طبقات محروم و در معرض آسیب جامعه	۴	۱۱۳	مهارتهای فکری و تخصصی	۶
۴۶	استانداردسازی و تدوین نظام	۷	۱۱۴	توجه به تامین نیازهای آموزشی محیطی جهت رشد	۴
۴۷	استفاده از فرصت ها	۶	۱۱۵	رفتار سازمانی	۸
۴۸	جایگزین سازی فرایند مجازی	۶	۱۱۶	مدیریت اطلاعات	۷
۴۹	تأکید بر رویکرد حمایت	۹	۱۱۷	مدیریت منابع انسانی	۵
۵۰	مشارکت بجای تصدی گری برنامه ها	۶	۱۱۸	مدیریت تغییر و نوآوری	۶
۵۱	اولویت فرهنگی	۶	۱۱۹	مدیریت مشارکت و تیم سازی	۹
۵۲	استخدام افراد مستعد	۶	۱۲۰	مدیریت تعارض و اصول مذاکره	۳
۵۳	شناخت ارزش ها و هنجارهای رفتاری	۱	۱۲۱	مدیریت استراتژیک	۵
۵۴	رعایت عزت نفس ، روحیه خوداتکایی	۱۱	۱۲۲	دپارتمان روانشناختی جهت رشد افراد مستعد	۷
۵۵	تقویت اراده و روحیه تلاش	۵	۱۲۳	شناسایی و تقویت	۴
۵۶	فراهم آوردن زمینه های دانش	۴	۱۲۴	رهبری استعداد	۶
۵۷	متعهد به توسعه زمینه های مشارکت	۶	۱۲۵	ارایه حمایت های لازم و آموزشها	۵
۵۸	خود را متعهد به پاسخگویی صادقانه	۱۰	۱۲۶	توجه به محیط جغرافیایی در انتخاب و گزینش افراد مستعد	۶
۵۹	وظایف و مسئولیت های مشخص	۱۰	۱۲۷	بنیاد مرکز ثقل و مرجع ترویج	۵
۶۰	به کارگماری	۶	۱۲۸	جمع آوری و حفظ و نگهداری و معرفی	۶
۶۱	أمین اجتماعی و رفاهی خانواده ها	۷	۱۲۹	بسترهای فرهنگی،	۸
۶۲	تأمین و پرداخت حقوق	۱۱	۱۳۰	توجه بیشتر به ویژگی های شخصیتی تا مهارت های ذاتی	۶
۶۳	توسعه و آموزش	۱۰	۱۳۱	بررسی و شناسایی عوامل بازدارنده	۶
۶۴	برگزاری مراسم یادبود	۶	۱۳۲	توجه به بسترهای فرهنگی	۶
۶۵	جمع آوری و حفظ و نگهداری	۷	۱۳۳	مدیریت رهایی استعداد	۶
۶۶	توسعه استعداد	۶	۱۳۴	توجه به بسترهای فرهنگی	۱۰
۶۷	ارزیابی شایستگی ها	۷	۱۳۵	جانشین پروری	۶
۶۸	بسیج کلیه امکانات نظام و جامعه	۱۰	۱۳۶	تأمین کرامت و سلامت ایثارگران	۶

در قسمت بعدی با بررسی مجدد کدها و دسته بندی آنها برخی کدها ادغام شد و نهایتاً ۱۳۶ کد در نظر گرفته شد و از این تعداد کد ۴۰ مفهوم در سطح دو استخراج گردید که در جدول (۳) به همراه کدها دسته بندی شده آورده شده است:

جدول شماره (۳) کد گذاری سطح دو

ردیف	مولفه‌ها	ردیف	مولفه‌ها
۱	متعهد به توسعه زمینه‌های مشارکت	۲۱	وجود سازگاری
۲	خلاقیت و نوآوری	۲۲	ارزیابی کارآئی
۳	توسعه استفاده از پیام‌آوران	۲۳	مصاحبه تحصیصی
۴	اصلاح رفتارهای نامطلوب	۲۴	استفاده از فرصت‌ها
۵	کشف منابع	۲۵	تلاش برای استفاده از امکانات
۶	جبران خدمات	۲۶	میزان تمایل و علاقه به کار
۷	مهیا سازی شرایط کاری	۲۷	توسعه قرارگاه مردمی ایثار
۸	کشف استعداد های مستعد	۲۸	مدیریت تعارض و اصول مذاکره
۹	سیاست‌های لازم برای حفظ و ترویج	۲۹	استاندارد سازی و تدوین نظام
۱۰	آگاهی از سطوح سازمانی	۳۰	وظایف و مسئولیت‌های مشخص
۱۱	ارزیابی عملکرد فردی	۳۱	فعال سازی برنامه مدیریت اسناد
۱۲	مدیریت مشارکت و تیم سازی	۳۲	وجود فرایندهای مدون و یکنواخت
۱۳	کارمند یابی	۳۳	احراز هویت.
۱۴	فراهم آوردن زمینه‌های دانش	۳۴	انضباط کاری
۱۵	خود را متعهد به پاسخگویی صادقانه	۳۵	بررسی سوابق علمی و اجرایی
۱۶	بسیج کلیه امکانات نظام و جامعه	۳۶	حفظ ارزش شهادت و نهادینه کردن
۱۷	ارزیابی شایستگی‌ها	۳۷	برنامه‌ریزی و تلاش
۱۸	بسترهای فرهنگی	۳۸	تولیدات فرهنگی
۱۹	فرهنگ شهیدپروری و ایثار	۳۹	توسعه و آموزش
۲۰	ارزیابی عملکرد	۴۰	قانونمندی و رعایت عدالت

انتخاب مفاهیم ۴۰ تایی از بین ۱۳۶ کد بر مبنای اصول تکرار، تاکید و اهمیت (مبنای تئوریکی یا فهم پژوهشگر) می‌باشد که البته به صورت کیفی انتخاب شدند. در فرایند پالایش مفاهیم، بعضی از مفاهیم به علت تفاوت در سطح انتزاع آنها یا امکان ترکیب آنها در جهت خلاصه سازی، با یکدیگر ادغام گردیدند که این عمل بصورت مستمر در فرایند تحلیل کدها صورت می‌گرفت. پس از اعمال تغییرات مذکور (حذف و ادغام) مفاهیم اشاره شده در ادبیات و مصاحبه‌ها مجدداً مورد بررسی تطبیقی

قرار گرفت که در نهایت تصمیم بر آن شد کلیه ۴۰ مفاهیم بر اساس پنج مقوله انتخاب شود. در جدول (۴) کدگذاری سطح سه (مقوله‌ها) و مفاهیم مرتبط با آن آورده شده است:

جدول (۴) کدگذاری سطح سه (مقوله‌ها)

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
۱	عوامل جذب استعداد	کارمند یابی، تلاش برای استفاده از امکانات، کشف منابع، کشف استعدادهای مستعد، احراز هویت، مصاحبه تخصصی، بررسی سوابق علمی و اجرایی، میزان تمایل و علاقه به کار، آگاهی از سطوح سازمانی و مهیاسازی شرایط کاری.
۲	عوامل کشف و ارزیابی استعداد	ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی کارآئی، ارزیابی شایستگی ها، ارزیابی عملکرد، خلاقیت و نوآوری و استانداردهای و تدوین نظام.
۳	عوامل توسعه استعداد	وجود سازگاری، فعال‌سازی برنامه مدیریت اسناد، بسیج کلیه امکانات نظام و جامعه، توسعه قرارگاه مردمی ایثار، توسعه استفاده از پیام‌آوران، برنامه‌ریزی و تلاش توسعه و آموزش، استفاده از فرصت‌ها.
۴	عوامل حفظ استعداد	انضباط کاری، مدیریت مشارکت و تیم سازی، مدیریت تعارض و اصول مذاکره، جبران خدمات قانونمندی و رعایت عدالت، اصلاح رفتارهای نامطلوب، وجود فرایندهای مدون و یکنواخت، سیاست‌های لازم برای حفظ و ترویج، فراهم آوردن زمینه‌های دانش، متعهد به توسعه زمینه‌های مشارکت، خود را متعهد به پاسخگویی صادقانه، وظایف و مسئولیت‌های مشخص.
۵	عوامل فرهنگ سازمانی	تولیدات فرهنگی، حفظ ارزش شهادت و نهادینه کردن، بسترهای فرهنگی فرهنگ شهیدپروری و ایثار می‌باشند.

کلیه مولفه‌ها در پنج مقوله دسته بندی شد که شامل، عوامل جذب استعداد، عوامل کشف و ارزیابی استعداد، عوامل توسعه استعداد، عوامل حفظ استعداد و عوامل فرهنگ سازمانی می‌باشد و هر کدام از مقوله‌ها دارای زیر عوامل هستند.

۱- **عوامل جذب استعداد شامل:** کارمند یابی، تلاش برای استفاده از امکانات، کشف منابع، کشف استعدادها، مستعد، احراز هویت، مصاحبه تخصصی، بررسی سوابق علمی و اجرایی، میزان تمایل و علاقه به کار، آگاهی از سطوح سازمانی و مهیاسازی شرایط کاری.

۲- **عوامل کشف و ارزیابی استعداد:** ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی کارآئی، ارزیابی شایستگی ها، ارزیابی عملکرد، خلاقیت و نوآوری و استانداردهای و تدوین نظام.

۳- **عوامل توسعه استعداد:** وجود سازگاری، فعال‌سازی برنامه مدیریت اسناد، بسیج کلیه امکانات نظام و جامعه، توسعه قرارگاه مردمی ایثار، توسعه استفاده از پیام‌آوران، برنامه‌ریزی و تلاش توسعه و آموزش، استفاده از فرصت‌ها.

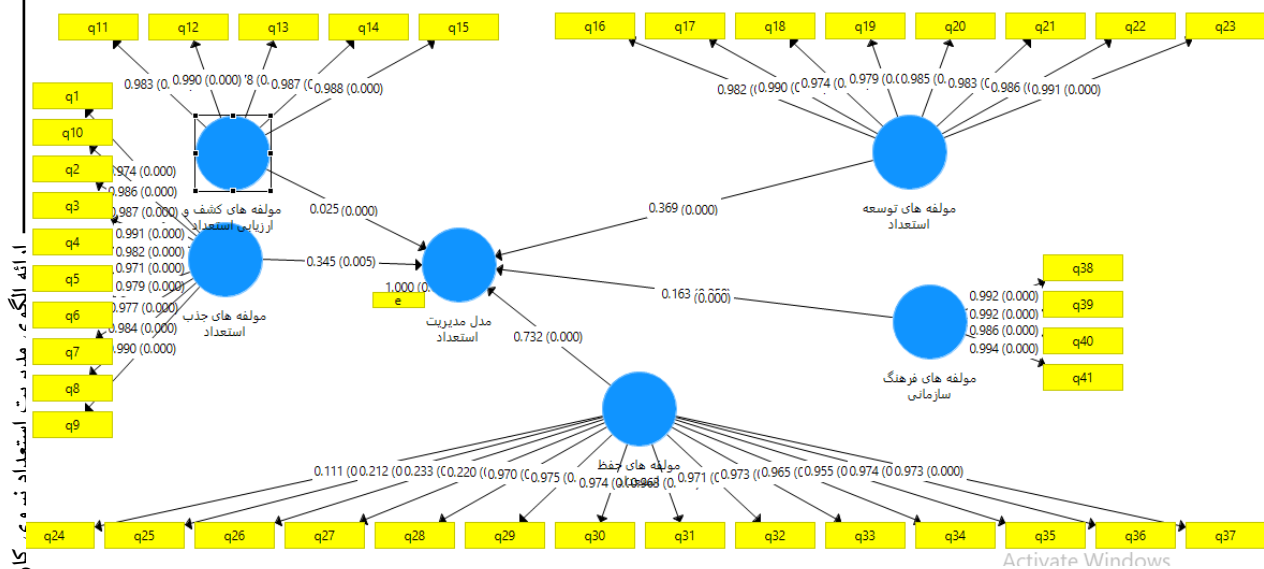
۴- **عوامل حفظ استعداد:** انضباط کاری، مدیریت مشارکت و تیم سازی، مدیریت تعارض و اصول مذاکره، جبران خدمات قانونمندی و رعایت عدالت، اصلاح رفتارهای نامطلوب، وجود فرایندهای مدون و یکنواخت، سیاست‌های لازم برای حفظ

و ترویج، فراهم آوردن زمینه‌های دانش، متعهد به توسعه زمینه‌های مشارکت، خود را متعهد به پاسخگویی صادقانه، وظایف و مسئولیت‌های مشخص.

۵- عوامل فرهنگ سازمانی؛ تولیدات فرهنگی، حفظ ارزش شهادت و نهادینه کردن، بسترهای فرهنگی فرهنگ شهیدپروری و ایثار می‌باشند.

۲- روش کمی: برازش و مدل پژوهش

در این قسمت به بررسی مدل برآوردی با روش معادلات ساختاری و نرم افزار PLS پرداخته می‌شود. مدل برازش شده با ضرایب استاندارد به صورت شکل (۱) می باشد:



شکل (۱) مدل برآوردی

بررسی مدل اندازه‌گیری^۱

مدل اندازه‌گیری مدلی است که در آن روابط بین متغیرهای مشاهده پذیر و مکنون مورد توجه قرار گرفته و اندازه‌گیری می‌شود. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری معیارهای زیر استفاده شده است:

معیار اول: معناداری بار عاملی بین گویه‌ها و متغیرهای مکنون مربوط به خود

بارهای عاملی استاندارد شده بین تمامی سوالات و متغیرهای مکنون مربوطه در شکل (۱) مشاهده می‌شود. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ می‌باشد (هالند، ۱۹۹۹)، که تمامی سازه‌ها دارای مقداری بیشتر از ۰/۴ هستند.

معیار دوم: پایایی (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی)^۲

ضریب آلفای کرونباخ، شاخص سستی برای بررسی پایایی یا سازگاری درونی بین متغیرهای مشاهده پذیر در یک مدل اندازه‌گیری محسوب می‌گردد. سازگاری درونی نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. معیار قابل قبول بودن برای این شاخص که نشان‌دهنده پایایی مدل اندازه‌گیری خواهد بود، حداقل مقدار ۰/۷ می‌باشد. البته موس و همکاران^۳ (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با تعداد سوالات اندک، مقدار ۰/۶ را به عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی کرده‌اند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۴). از آنجا که این شاخص بسیار سختگیرانه بوده، برای بررسی همسانی درونی مدل

^۱ Outer Model

^۲ Composite Reliability

^۳ Moss et al.

اندازه‌گیری در روش pls از معیار مدرن‌تری به نام پایایی ترکیبی (CR) استفاده می‌شود. این شاخص توسط ورتس و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شده است. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی در روش pls، هر دوی این معیارها به کار برده می‌شوند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بیشتر از ۰/۷ (نونالی، ۱۹۷۸) شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد. نتایج این دو معیار در جدول ۴-۱۴ آمده است.

جدول (۵) نتایج ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی

ضریب پایایی ترکیبی (CR > ۰,۷)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha > ۰,۷)	سازه‌های پژوهش
۰,۸۹۰	۰,۸۵۲	مولفه های جذب استعداد
۰,۹۶۱	۰,۸۵۸	مولفه های کشف و ارزیابی استعداد
۰,۹۲۸	۰,۸۱۲	مولفه های توسعه استعداد
۰,۹۰۲	۰,۸۷۲	مولفه های حفظ استعداد
۰,۹۳۵	۰,۸۰۱	مولفه های فرهنگ سازمانی

همانطور که در جدول (۵) ملاحظه مشاهده می‌شود، نتایج ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها آورده شده است که با توجه به حدود گفته شده برای هر دو معیار، نتیجه می‌شود که مقدار ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌های پژوهش مورد قبول می‌باشند.

معیار سوم: روایی همگرا^۱ (AVE)

منظور از شاخص روایی همگرا، سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده پذیر آن است. معیار متوسط واریانس استخراج شده (AVE) توسط فورنل و لارکر (۱۹۸۱) به عنوان شاخصی برای سنجش اعتبار درونی مدل اندازه‌گیری پیشنهاد شد. به بیان ساده‌تر این شاخص میزان همبستگی یک سازه را با شاخص‌های نشان‌دهنده خود نشان می‌دهد. برای این شاخص حداقل مقدار ۰,۵ در نظر گرفته می‌شود (هالند، ۱۹۹۹) و این بدان معنا است که متغیر پنهان مورد نظر حداقل ۵۰ درصد واریانس مشاهده پذیرهای خود را تبیین می‌کند. البته مگنر و همکارانش (۱۹۹۶) مقادیر بالای ۰,۴ را برای AVE مطلوب و رضایت بخش می‌دانند.

جدول (۶) نتایج بررسی روایی همگرا با معیار AVE

عنوان در مدل	AVE > ۰,۵
مولفه های جذب استعداد	۰,۵۴
مولفه های کشف و ارزیابی استعداد	۰,۶۴
مولفه های توسعه استعداد	۰,۵۸
مولفه های حفظ استعداد	۰,۵۶
مولفه های فرهنگ سازمانی	۰,۵۹

^۱ Convergent Validity

نتایج مربوط به بررسی روایی همگرا در جدول (۶) آورده شده است و همانطور که مشاهده می‌شود، با توجه به حدود گفته شده برای این معیار میتوان گفت که تمامی سازه‌های تحقیق در حد مناسب بوده و مطلوبیت مدل‌های اندازه‌گیری را تأیید می‌کند.

معیار چهارم: روایی واگرا^۱ (روش فورنل و لارکر)

روایی واگرا نیز توانایی یک مدل اندازه‌گیری را در میزان افتراق مشاهده پذیرهای متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل می‌سنجد و در واقع مکمل روایی همگرا است که از طریق آزمون فورنل-لارکر سنجیده می‌شود.

جدول (۷) نتایج روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	جذب استعداد	ارزیابی استعداد و کشف	توسعه استعداد	حفظ استعداد	سازمانی فرهنگ
مولفه های جذب استعداد	۰.۷۶				
مولفه های کشف و ارزیابی استعداد	۰.۵۴	۰.۷۱			
مولفه های توسعه استعداد	۰.۶۶	۰.۵۳	۰.۷۴		
مولفه های حفظ استعداد	۰.۵۶	۰.۵۸	۰.۵۳	۰.۷۷	
مولفه های فرهنگ سازمانی	۰.۵۵	۰.۶۵	۰.۶۳	۰.۵۱	۰.۸۲

جدول (نتایج بررسی روایی واگرا را به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خنله‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از اینرو می‌توان اظهار داشت که در مدل فوق، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با سوالات خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

معیار پنجم: شاخص ضریب تعیین R^2 متغیرهای مکنون درون‌زا

اولین معیار بررسی مدل ساختاری، ضریب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) در مدل است و نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است. هر چه R^2 مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. هنسلر و همکاران^۲ (۲۰۰۹) معتقدند که در یک مدل، در صورتی که یک سازه درون‌زا توسط یک یا دو سازه برون‌زا تحت تأثیر قرار گیرد، مقدار R^2 از ۰/۳۳ به بالا نشان از قوت رابطه بین آن سازه و سازه‌های درون‌زا است. در این مدل برابر ۰/۸۵ می‌باشد.

^۱ Divergent Validity

^۲ Henseler et al.

معیار ششم : شاخص ارتباط پیش بین Q^2

دومین معیار بررسی مدل ساختاری، Q^2 است. این معیار که توسط استون و گیسر^۱ (۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را مشخص می‌کند. به اعتقاد آنها مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تاثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. مقدار Q^2 در مورد تمامی سازه‌های درون‌زا، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی تعیین می‌کند.

جدول (۸) ضرایب Q^2 متغیرهای پژوهش

متغیر	Q^2
مولفه های جذب استعداد	۰.۴۳
مولفه های کشف و ارزیابی استعداد	۰.۵۶
مولفه های توسعه استعداد	۰.۵۴
مولفه های حفظ استعداد	۰.۴۷
مولفه های فرهنگ سازمانی	۰.۵۸

مقدار Q^2 برای متغیرهای درون‌زای اصلی مدل در جدول (۸) آمده است، با توجه به حدود گفته شده در ابتدای این بخش میتوان اظهار نظر کرد که این معیار برای متغیرها در و در سطح مناسبی قرار دارد و نشان می‌دهد که قدرت پیش‌بینی مدل در خصوص این متغیرها در حد مطلوبی می‌باشد.

برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و نیز بررسی تاثیر متغیر تعدیلگر مدل پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری (حداقل مربعات جزئی) استفاده شده است. در ادامه به بررسی سوالات پژوهش پرداخته می‌شود:

جدول (۹) بررسی روابط بین متغیرها

نتیجه	معنی داری	ضرایب	متغیر وابسته	مسیر	متغیر مستقل
تایید شد	۰.۰۰۵	۰.۳۵۴	مدل مدیریت استعداد	<---	مولفه های جذب استعداد
تایید شد	۰.۰۰۰	۰.۰۲۵	مدل مدیریت استعداد	<---	مولفه های کشف و ارزیابی استعداد
تایید شد	۰.۰۰۶	۰.۳۶۹	مدل مدیریت استعداد	<---	مولفه های توسعه استعداد
تایید شد	۰.۰۰۰	۰.۷۳۲	مدل مدیریت استعداد	<---	مولفه های حفظ استعداد
تایید شد	۰.۰۰۰	۰.۱۶۳	مدل مدیریت استعداد	<---	مولفه های فرهنگ سازمانی

^۱ Stone-Geisser Criterion ۰/۳۱

بنابراین جهت بررسی روابط مولفه ها و زیرمولفه ها از معادلات ساختاری استفاده شد. سطح خطای متداول و استاندارد جهت بررسی روابط ۰/۰۵ و سطح اطمینان ۰/۹۵ می باشد. در سطح خطای ۵ صدم درصد، نقاط بحرانی در منحنی نرمال ۱/۹۶ و ۱/۹۶- می باشند. چنانچه ضریب معناداری آزمون رگرسیون (ضرایب T-VALUE) بیشتر از ۱/۹۶ باشد، فرض صفر رد و فرض یک تائید می شود و بالعکس. به عبارت دیگر در منحنی نرمال، چنانچه سطح خطای مشاهده شده در بازه ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار بگیرد فرض صفر و عدم وجود ارتباط معنادار میان متغیرها پذیرفته می شود و چنانچه سطح خطای مشاهده شده بیشتر از نقطه بحرانی ۱/۹۶ و کمتر از نقطه بحرانی ۱/۹۶- باشند، فرض یک و وجود رابطه معنادار پذیرفته می شود.

تحلیل دادهها نشان داد که متغیرهای مولفه های جذب استعداد، مولفه های کشف و ارزیابی استعداد، مولفه های توسعه استعداد، مولفه های حفظ استعداد و مولفه های فرهنگ سازمانی با ضریب تاثیر ۰.۳۵۴، ۰.۰۲۵، ۰.۳۶۹، ۰.۷۳۲ و ۰.۱۶۳ در سطح معنی داری پنج درصد بر مدل مدیریت استعداد با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری دارد. بنابراین می توان گفت متغیرهای مولفه های جذب استعداد، مولفه های کشف و ارزیابی استعداد، مولفه های توسعه استعداد، مولفه های حفظ استعداد و مولفه های فرهنگ سازمانی بر مدل مدیریت استعداد با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی اثرات معنی دار و مثبتی دارد.

علی رغم ارائه مدل‌های گوناگونی از مدیریت استعداد و فرهنگ سازمانی نگارندگان با جستجوی پیشینه، مدلی که به مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ سازمانی در سازمان اشاره کرده باشد، پیدا نکردند. در نتیجه جذب، آموزش و نگهداشت مطلوب در ارتباط با استعدادها می‌توانند و خلاق در مطالعات پیشین مورد تأکید قرار نگرفته است. در نتیجه پیشنهادها مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ سازمانی و همچنین سه محور اصلی نظام مدیریت استعداد (جذب، آموزش و نگهداشت) در این راستا برای پاسخگویی به نیاز سازمان مبنی بر توسعه سازمانی احساس می‌شود. از این رو، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی سعی در احصای مؤلفه‌های مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ سازمانی داشت که نتایج نشان داد که بعد از دسته بندی شدن، در ۱۳۶ کد اولیه، ۳۰ مفهوم و ۵ مقوله دسته بندی شد. کلیه مولفه‌ها در پنج مقوله دسته بندی شد که شامل، عوامل جذب استعداد، عوامل کشف و ارزیابی استعداد، عوامل توسعه استعداد، عوامل حفظ استعداد و عوامل فرهنگ سازمانی می‌باشد و هر کدام از مقوله‌ها دارای زیر عوامل هستند.

عوامل جذب استعداد شامل: کارمند یابی، تلاش برای استفاده از امکانات، کشف منابع، کشف استعدادها، مستعد، احراز هویت، مصاحبه تخصصی، بررسی سوابق علمی و اجرایی، میزان تمایل و علاقه به کار، آگاهی از سطوح سازمانی و مهیاسازی شرایط کاری می‌باشد. عوامل کشف و ارزیابی استعداد شامل: ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی کارآئی، ارزیابی شایستگی‌ها، ارزیابی عملکرد، خلاقیت و نوآوری استانداردسازی و تدوین نظام. عوامل توسعه استعداد شامل: وجود سازگاری، فعال‌سازی برنامه مدیریت اسناد، بسیج کلیه امکانات نظام و جامعه، توسعه قرارگاه مردمی ایثار، توسعه استفاده از پیام‌آوران، برنامه‌ریزی توسعه و آموزش، استفاده از فرصت‌ها. عوامل حفظ استعداد شامل: انضباط کاری، مدیریت مشارکت و تیم سازی، مدیریت تعارض و اصول مذاکره جبران خدمات قانون‌مندی و رعایت عدالت، اصلاح رفتارهای نامطلوب و نیز عوامل فرهنگ سازمانی شامل: تولیدات فرهنگی، حفظ ارزش‌ها، شهادت و نهادینه کردن، بسترهای فرهنگی فرهنگ شهیدپروری و ایثار، می‌باشند. بررسی تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که توجه و استقرار نظام مدیریت استعداد در سازمان می‌تواند بر متغیرهای مختلفی از جمله: نگهداشت نیروی انسانی، تعادل کار و زندگی، عملکرد کارکنان، عملکرد سازمانی، عدالت سازمانی ادراک شده، مشارکت کارکنان، رضایت، انگیزش، تعهد سازمانی و فرهنگ سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری داشته باشد (اولادپو، ۲۰۱۴؛ دری و جاگو، ۲۰۱۵؛ منشا، ۲۰۱۵؛ اوکانر و کراولی هنری، ۲۰۱۹؛ کنتوگیورگ، ۲۰۱۶؛ اینگرام، ۲۰۱۶).

بررسی و تحلیل مبانی نظری و تجربی پژوهش چارچوب مفهومی اولیه طراحی و بر مبنای آن پرسش‌نامه‌ای ساخته و مورد اجرا قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که فرآیند استعدادیابی شامل «تشخیص و شناسایی منابع با استعداد، جذب و کسب، انتخاب و استقرار و به کارگماری آن‌ها» و فرآیند استعدادپروری شامل «آموزش و بهسازی استعدادها، جلب مشارکت استعدادها و توسعه روابط استعدادها» می‌شوند که در تحقیقاتی از جمله لوئیس و هکمن (۲۰۰۶)، مورتون (۲۰۰۴)، موچا^۳ (۲۰۰۴)، دیویس (۲۰۱۰)، استادلر (۲۰۱۱)، جیمز کهایند (۲۰۱۲)، روپر (۲۰۰۹) و نظرپوری و همکاران (۲۰۱۷)، میرو و همکاران (۲۰۱۶)، آرمسترانگ (۲۰۱۴)، تاجیدن و همکاران (۲۰۱۵)، ون زی و همکاران (۲۰۱۷) این دو فرآیند و ریزفرآیندهای آن در نظام مدیریت استعداد مورد توجه قرار گرفته است. این ابعاد با توجه به این نکته حائز اهمیت هستند که رویکرد سازمان‌ها همواره تکیه بر سرمایه اصلی خود، یعنی نیروی انسانی بوده است و مأموریت آنها در جهت چشمانداز «کارکنان و محیط متعالی»، جذب، نگهداشت و توسعه کارکنان و ایجاد یک محیط متعالی در راستای اهداف و فعال‌یت‌هایشان است و در همین راستا از جمله برنامه‌های آتی توسعه منابع انسانی آن‌ها، عملی کردن فرآیند جذب و گزینش نیروی انسانی و ایجاد بخش قابلیت‌سنجی و توانایی‌سنجی م‌ی‌باشد. تحقق اثربخش و موفقیت‌آمیز بخش مذکور مستلزم این است که استعدادیابی به عنوان یک محور در فرآیند تشخیص و شناسایی، جذب و کسب، انتخاب و استقرار و به کارگماری منابع

با استعداد مورد توجه قرار گیرد. همچنین با مطالعات داخلی در برخی از عوامل با مطالعات دورپاش و همکاران، (۱۳۹۹)؛ کوهی خور، و همکاران (۱۳۹۹) و برزگر و همکاران (۱۴۰۰) همخوانی دارد.

اینکه مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ سازمانی مد نظر قرار دارد. مدیران عالی سازمان باید باور داشته باشند که می‌توانند مدیریت استعداد را در سازمان‌های خدمات عمومی کمک کنند. همچنین باید باور داشته باشند که نقشی بنیادی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارند و تا حد زیادی قوت یا ضعف فرهنگ سازمانی نتیجه حمایت یا عدم حمایت آنها از سازمانی است. در چارچوب مطرح شده در پژوهش حاضر هرگونه تصمیم‌گیری در خصوص مدیریت استعداد سازمانی نیازمند یکسری پیش‌نیازهای تأثیرگذار بر فرایند مدیریت استعداد مبتنی بر فرهنگ سازمانی است که باید مورد توجه قرار گیرند. این پیش‌نیازها شامل هماهنگی و انسجام سازمانی مستمر (درک افراد مستعد از دیدگاه سازمانی، سطح مشارکت بین مدیران و کارکنان، اشتراک معنی در هدف، همدلی و تشریک مساعی میان افراد مستعد)، تشویق افراد مستعد به رفتار نوآورانه (تشویق افراد مستعد به پیشرفت حرفه‌ای سازمانی، تشویق افراد مستعد در ارائه ایده‌های نوآورانه جهت ایجاد فرصت‌های جدید)، ریسک‌پذیری جهت تحلیل و اجرای فرصت‌های جدید (ریسک‌پذیری جهت اجرای فرصت‌های جدید، توانایی تحلیل و استنباط فرصت‌های جدید) و حمایت مدیران عالی از مدیریت استعداد فرهنگ سازمانی (حمایت مدیران عالی از فرهنگ سازی مدیریت استعداد سازمانی، حمایت مدیران عالی از اجرای مدیریت استعداد در راستای فرهنگ سازمانی) است. با توجه به شاخص‌های ارائه شده برای هر یک از ابعاد اصلی، می‌توان بیان نمود که گام اولیه مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های خدمات عمومی برآورد عرضه و تقاضای استعدادهای توانمند مورد نیاز در پست‌های کلیدی و سپس شناسایی و تشخیص استعدادهای درون و برون سازمانی است. سازمان در این مرحله نسبت به کمبود منابع انسانی خود اقدام به تأمین استعدادهای توانمند مورد نیاز خود از بازار کار داخلی و خارجی می‌کند. در گام دوم باید جهت ایجاد سازمان موفق اقدام به جذب و انتخاب استعدادهای مناسب نمود. شفافیت، کنترل و هدایت این فرایند با حضور کارگروهی از سرپرستان و مدیران که با دقت انتخاب شده‌اند، در پیشبرد این گام مورد تأکید است. در گام سوم سازمان باید جهت آموزش و توسعه استعدادهای توانمند به طراحی و نیازسنجی برنامه‌های دوره‌های آموزشی اقدام کند. در گام چهارم باید توجه داشت که نگهداشت استعدادهای توانمند، مستلزم در نظر گرفتن اقداماتی چون تقویت روابط سازنده و مناسب در سازمان، پرداخت حقوق و مزایای منصفانه، برنامه ریزی مشخص جانشین پروری و بهبود ظرفیت انتقادپذیری مدیران است (دورپاش و همکاران، ۱۳۹۹؛ کوهی خور، و همکاران، ۱۳۹۹، برزگر و همکاران، ۱۴۰۰). وقتی که ابعاد کلیدی مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ سازمانی «نظام ارزیابی و برنامه ریزی استعدادهای توانمند، جذب و انتخاب استعدادهای توانمند، بهبود ظرفیت آموزش و توسعه استعدادهای توانمند، نگهداشت استعدادهای توانمند» با هم و با راهبردهای کلی سازمان پیوند بخورند و در یک راستا قرار بگیرند و به همه سطوح سازمان گسترش یابد. در نتیجه این اقدامات، انگیزش افراد مستعد به کار، صداقت و وفاداری در سازمان، اشتیاق کارکنان به کار، کارایی و اثربخشی سازمانی بهبود خواهد یافت. به طور کلی ضروری است این مراحل متوالی پیگیری و دنبال شوند تا بتوان یک نظام سازمانی منسجم و توانمند محور را در جذب، آموزش و نگهداشت استعدادهای سازمان‌های خدمات عمومی شاهد باشیم.

در پایان در راستای پیاده‌سازی موفق چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های خدمات عمومی پیشنهادی زیر براساس یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود که میتواند به مسئولین و مدیران عالی این سازمان‌ها آگاهی دهد تا بتوانند در برنامه‌های خود، تصمیم‌گیری مناسبی داشته باشند. با توجه به اینکه فاصله قدرت زیاد از مشخصه‌های فرهنگ سازمانی در ایران هست و تعاملات بین کارکنان و مدیران را دشوار می‌سازد پیاده‌سازی مدیریت استعداد مبتنی بر فرهنگ سازمانی نیازمند حمایت همه جانبه و عزم جدی مدیران است. بنابراین، باید بازنگری اساسی در سیاست‌ها و خط مشیهای

سازمان در راستای فرهنگ سازمانی صورت گیرد و برنامه‌های راهبردی، اهداف و برنامه‌های عملیاتی جهت پیاده‌سازی مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ سازمانی طراحی شوند. همچنین، جذب و انتخاب باید بر مبنای شاخصهای مناسب فرهنگ سازمانی صورت گیرد و از دانشگاه‌های که در آن زمینه برتر هستند، نیروهای مورد نیاز خود را تأمین کنند. علاوه بر این، توصیه می‌شود برای ایجاد سازمان توانمند بازنگری اساسی در فضای فرهنگی حاکم بر سازمان صورت گیرد، به طوری که رفتارهای سازمانی چون، ترغیب افراد به خطرپذیری منطقی، ایده پردازی و استقبال و حمایت از ایده‌های نو، اجازه داده به کارکنان به منظور بیان شفاف انتقادات و نارضایتیهای خود و ارائه راهحل‌هایی در مورد مشکلات و برنامه‌های سازمان، تقویت روحیه همکاری و تشریک مساعی در کارکنان، طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر فرهنگ سازمانی به عنوان بخشی از راهبردها در سازمان تقویت شوند. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود، الگویی مجزا برای هر یک از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت استعداد مبتنی بر فرهنگ سازمانی (کشف استعدادها، توانمند، جذب و انتخاب استعدادها، توانمند، بهبود ظرفیت آموزش و توسعه مبتنی بر فرهنگ سازمانی، نگهداشت استعدادها، مناسب) که به تبیین هرچه بهتر راهبردهای هر حوزه کمک می‌کند، طراحی کنند. بنابراین، نتایج این پژوهش می‌تواند به افرادی که مسئول امور استخدام، ارتقا، آموزش، توسعه و ارزشیابی در سازمان‌ها هستند، آگاهی دهد تا بتوانند در برنامه‌های خود، تصمیم‌گیری‌های مناسبی را اتخاذ نمایند. همچنین، به تصمیم‌گیرندگان سطح عالی شرکت‌ها آگاهی می‌دهد که در کجا و چگونه تلاش‌ها و منابع خود را متمرکز کنند تا بتوانند بر میزان تعهد شغلی کارکنان حداکثر تأثیرگذاری را داشته باشند. از جمله ویژگی‌های مهم این الگو می‌توان به جامعیت آن در رابطه با در نظر گرفتن کلیه ابعاد و مولفه‌های مرتبط با شناسایی پست‌های کلیدی و منابع و پتانسیل‌های موجود، جذب و کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تشکیل مخزن استعداد و حفظ و نگهداشت آن اشاره کرد.

- ایبلی، خدایار (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین). تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- ایبلی، خدایار؛ رحمتی، سارا (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها (رویکردی نو در مدیریت منابع انسانی)، تهران: انتشارات آیلاز.
- اخوان دورباش روح‌الله، ذکریایی منیژه، انتصار فومنی غلامحسین. مدل بهینه مدیریت استعداد در شرکت ملی نفت ایران براساس نظریه داده‌بنیان. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. ۱۳۹۹؛ ۱۲ (۴۶): ۱۸۴-۱۶۷.
- انارکی اردکانی، داود؛ حسن پور، اکبر؛ عبدالمهی، بیژن؛ عباسیان، حسین (۱۳۹۶). فهم شناختی مفهوم مدیریت استعداد: کاربرد ساخت گرای شبکه خزانه. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۴ (۳۰)، صص ۱۰۰-۷۵.
- برزگر، کیوان، روشن، علیقلی، بیژن، محسن، شهریاری، ملیحه، یعقوبی، محسن. (۱۴۰۰). چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۷۲-۳۷، ۱۳(۲).
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ سلطانی، مرتضی (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران). مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹ (۲۳)، صص ۹۶-۱۱۶.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱ (۲)، صص ۵۱-۷۱.
- حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد. مجله اقتصاد و تجارت نوین، ۶ (۲۴)، صص ۲۰۵-۱۸۱.
- خالوندی، فاطمه (۱۳۹۲). طراحی مدل راهبردی مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس بر اساس تجارب بین‌المللی برتر. پایان‌نامه دکتری دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.
- خرمیان، سید مهدی و توکلی، علی، ۱۳۹۴، تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت استعداد کارکنان، دومین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری با رویکرد ارزش آفرینی، شیراز.
- سیادت، سعیده، امینی، محمدتقی، پرهیزگار، محمدمهدی، سالار، جمشید. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین الگوی راهبردی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی بر مبنای نظریه پردازی داده‌بنیاد. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۸، شماره ۱ (پیاپی ۲۹)، ۱۱-۳۲.
- شاطری، کریم؛ ایبلی، خدایار؛ رضاییان، علی؛ قلی‌پور، آرین (۱۳۹۴). شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران، آموزش و توسعه منابع انسانی، ۷ (۲۶)، صص ۲۶-۱.
- کوهی خور، محمد، کاملیان، امین رضا، یعقوبی، نورمحمد، پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۹). فراترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد. چشم انداز مدیریت دولتی. ۱۴۳-۱۲۰، ۱۱(۱).
- کریمی، حمید. سلاجقه، سنجر. رنجبر، مختار. کمالی، محمد. ۱۴۰۰. ارائه مدل مدیریت استعداد با استفاده از رویکرد فراترکیب کیفی. فصلنامه علمی-پژوهشی سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت. دوره ۵. شماره ۲: ۱۲۶-۱۴۵.
- رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد برای بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۳ (۸)، صص ۴۴-۱.
- عظیم‌وند، زینب. (۱۳۹۰). مورد کاوی بررسی مدیریت استعداد و رابطه آن با سبک رهبری در مرکز تحقیقات مخابرات ایران؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

غفاری، حسن؛ پورکیانی، مسعود؛ شکاری، غلام عباس؛ شیخی، ایوب (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه سازی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۶)، صص ۱۱۷-۱۴۲.

صحت، س؛ تقوی فرد، م؛ سلامی، ر؛ افشاریان، م (۱۳۹۸). الگویی برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استعداد در شرکت های دانش بنیان. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰(۳۷)، صص ۴۱-۶۰.

معالی تفتی، مرجان؛ امیری، مجتبی (۱۳۹۱). بررسی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادها و چالش ها و موانع پیاده سازی آن در گروه سایپا، هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی. مرکز مطالعات بهره وری و منابع انسانی.

نیک پور، امین، عرب پور، علیرضا. (۱۳۹۴). تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان های دولتی شهر کرمان. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۸۶-۱۵۹، (۱)، ۷.

یزدانی، م؛ محبی، س؛ باقری، م؛ رنجبر، م (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی الگوهای مدیریت استعداد: درس هایی برای نظام منابع انسانی ایران. فصلنامه ایرانی آموزش و پرورش تطبیقی، ۳(۱)، صص ۶۰۹-۶۲۳.

- Acikgoz, Y. (۲۰۱۹). Employee recruitment and job search :Towards a multi- level integration .Human Resource Management Review, ۲۹(۱), pp. ۱- ۱۳.
- Afshari, L., & Hadian Nasab, A. (۲۰۲۱). Enhancing organizational learning capability through managing talent: mediation effect of intellectual capital. Human Resource Development International, ۲۴(۱), pp. ۴۸-۶۴.
- Al-Dalahmeh, M. L. (۲۰۲۰). Talent Management: A Systematic Review. Oradea Journal of Business and Economics, °(special), pp. ۱۱۵-۱۲۳. Available at: <https://ideas.repec.org/a/ora/jrojbe/v°y۲۰۲۰specialp۱۱۵-۱۲۳.html>
- Al-Dalahmeh, M., & Héder-Rima, M. (۲۰۲۱). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan. Problems and Perspectives in Management, ۱۸(۴), p. ۵۹.
- Anlesinya, A. and Amponsah-Tawiah, K. (۲۰۲۰), "Towards a responsible talent management model", European Journal of Training and Development, Vol. ۴۴ No. ۲/۳, pp. ۲۷۹-۳۰۳.
- Ardalan, M. R., & Majooni, H. (۲۰۲۱). The Role of Talent Management in Job Performance Mediated by Social Capital. Journal of Executive Management University of Mazandaran, ۱۲(۲۴).
- Armstrong M. (۲۰۱۴). Armstrong'S Handbook of Human resource management practice .Thirteenth edition .Printed and bound in Great Britain by Cambridge University Press.
- Armstrong, M.(۲۰۰۶). A handbook of human resource management practice . Kogan Page Publishers.
- Ashton, C., & Morton, L. (۲۰۰۵) . Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. Strategic HR review. ۴ (۵), pp. ۲۸-۳۱
- Barron, P. (۲۰۰۸). Education and talent management :Implications for the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality