

## Designing a model for talent management capabilities for Duty Soldiers of I.R. Iran Armed Forces

Seyed Rasool Hosseini<sup>1</sup>, Ghafar Tari<sup>2</sup>, Ammar Moghaddas Shargh<sup>3</sup>

### Abstract

**Background and aim:** Companies and organizations must pay attention to latent talents for survival; i.e., they should identify them, nurture them, develop their skills and employ them in the right place. Because in the armed forces of the Islamic Republic of Iran, many young people are sent to perform the holy military service every year and they are often talented. Therefore, proper planning should be done to flourish and properly manage these talents. This research was conducted with the aim of designing and explaining the model of talent management capabilities in the armed forces of the Islamic Republic of Iran.

**Method:** This study is qualitative and exploratory in nature. The participants of this research are a group of commanders and senior training officers of the armed forces of the Islamic Republic of Iran; Data collection was done through interviews with experts and these interviews continued until theoretical saturation was reached. Finally, by conducting 32 interviews, theoretical saturation happened.

**Results:** Based on expert interviews conducted with experts and using the grounded theory model, 35 main components and 164 primary codes were identified in the field of talent management among the soldiers employees of the Islamic Republic of Iran Armed Forces.

**Conclusion:** The findings and model obtained in this research show that the correct management of talent, in addition to the personal and psychological growth of the soldier, can become the basis for the dynamism of the soldiers and the cultivation of a skill-oriented generation in the society, and its positive results are not only for the soldier, but also for the organization and the military body. And it will lead to the emergence of a positive image of the youth towards the sacred matter of military service.

**Keywords:** talent management, duty soldiers, competence, armed forces.

---

1 PhD in business management, Islamic Azad University, Torbet Heydariyeh branch, Torbet Heydariyeh, Iran. Email: Rasol.h.88@gmail.com

2 Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Marand Branch, Marand, Iran. (Corresponding author). Email: gh\_tari@marandiau.ac.ir

3 MA in Executive Management, Faculty of Humanities, Science and Research Unit, Tehran, Iran. ammarmoghaddas93@gmail.com

## فصلنامه علمی پژوهش‌های مدیریت انتظامی

سال هفدهم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۱

صص ۱۱۷-۶۵

طراحی مدل قابلیت‌های مدیریت استعداد سربازان وظیفه نیروهای مسلح  
جمهوری اسلامی ایرانسید رسول حسینی<sup>۱</sup>، غفار تازی<sup>۲</sup>، عمار مقدس شرق<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۲۳

## چکیده

**زمینه و هدف:** شرکت‌ها و سازمان‌ها برای بقا و حیات باید به استعدادهای نهفته توجه کنند؛ آن‌ها را شناسایی کرده، پرورش داده، دامنه مهارتشان را توسعه دهند و در مکان صحیح به کار گمارند. از آنجاکه در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، جوانان بسیاری، برای انجام خدمت مقدس سربازی هر سال اعزام می‌شوند و اغلب دارای استعدادی هستند؛ بنابراین باید برای شکوفاشدن و مدیریت صحیح این استعدادها برنامه‌ریزی صحیحی صورت گیرد. این پژوهش باهدف طراحی و تبیین مدل قابلیت‌های مدیریت استعداد در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران انجام شده است.

**روش:** این مطالعه از لحاظ ماهیت از نوع کیفی و اکتشافی می‌باشد. مشارکت کنندگان این پژوهش جمعی از فرماندهان و افسران ارشد آموزشی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران می‌باشند؛ گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان صورت گرفت و این مصاحبه‌ها تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت با انجام ۳۲ مصاحبه، اشباع نظری اتفاق افتاد.

**یافته‌ها:** بر اساس مصاحبه‌های تخصصی انجام‌شده با خبرگان و به کارگیری الگوی گراند تئوری، ۳۵ مؤلفه اصلی و ۱۶۴ کد اولیه در زمینه مدیریت استعداد در بین کارکنان وظیفه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران شناسایی شد.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌ها و الگوی حاصل‌شده در این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت صحیح استعداد، علاوه بر رشد فردی و روانی سرباز، می‌تواند زمینه‌ساز پویایی سربازان و پرورش نسلی مهارت‌محور در جامعه شود و نتایج مثبت آن علاوه بر فرد سرباز نصیب سازمان و ارگان نظامی هم می‌گردد و منجر به پدید آمدن تصویر مثبت جوانان نسبت به امر مقدس سربازی خواهد شد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استعداد، سرباز وظیفه، شایستگی، نیروهای مسلح.

استاد: حسینی، سید رسول؛ تازی، غفار؛ مقدس شرق، عمار؛ (۱۴۰۱). طراحی مدل قابلیت‌های مدیریت استعداد سربازان

وظیفه نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی ۱۷ (۴)، صص ۱۱۷-۶۵

Doi: <https://doi.org/10.22034/pmsq.2023.1270194.1562>

۱. دکتری رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران. رایانامه:

Rasol.h.88@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند، مرند، ایران. (نویسنده مسئول). رایانامه:

gh\_tari@marandiau.ac.ir

۳. کارشناس ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشکده علوم انسانی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

ammarmoghaddas93@gmail.com

## مقدمه

سرمایه انسانی ارزشمندترین و پیچیده‌ترین سرمایه در یک سازمان محسوب می‌شود. باوجود این در برخی سازمان‌ها، مدیران تمایل چندانی به استفاده از نخبگان و استعدادهای سازمانی نشان نمی‌دهند (الوندی و محمدظاهری، ۱۳۹۹، ۱۱۸). مدیریت استعداد یکی از موضوعاتی است که سال‌هاست مورد توجه بسیاری از محققان حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، روان‌شناختی سازمان‌های صنعتی و رفتار سازمانی قرار گرفته است (اللوزی، المومانی و الهواری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸، ۳۵). توجه به کارکنان و در رأس آن مدیریت استعداد، به‌عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه سازمان، پدیده‌ای است که در طول چند دهه اخیر رشد فراوانی داشته است (کرمی گیلانوند، حقیقی و زرقی رستمی، ۱۴۰۰، ۱۱۶). مدیریت استعداد در واقع فعالیت‌ها و فرایندهایی شامل شناسایی سیستماتیک موقعیت‌های کلیدی که به مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند، ایجاد و توسعه یک مجموعه استعداد از افرادی که قابلیت بالایی دارند برای پر کردن این نقش‌ها و توسعه یک معماری متفاوت منابع انسانی برای تسهیل پر کردن موقعیت‌ها با متصدیان صلاحیت‌دار و تضمین تعهد مستمر آن‌ها به سازمان است (دیرانی و نافوخو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸، ۳۸۵). اصطلاح مدیریت استعداد برای اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی و زمانی ارائه شد که محققان گروه مشاوران مک کینزی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعدادهای است که باعث افزایش عملکرد شرکت‌ها شده است (میشلز، هندفیلد و اکسل رود<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، ۵۶). پس از آن، مدیریت استعداد مورد توجه متخصصان و دانشگاهیان قرار گرفت و به‌طور فزاینده در حوزه مدیریت منابع انسانی محبوب شد (نعیم و لنکا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷، ۱۸۴؛ لاتوخا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸، ۷۳). دانشگاهیان و متخصصان معتقدند که مدیریت استعداد یکی از اولویت‌های سازمان‌ها در سراسر جهان است، زیرا می‌تواند

- 
1. AL-Lozi & Almomani & Alhawary
  2. Dirani & Nafukho
  3. Michaels, Handfield & Axelrod
  4. Naim & Lenka
  5. Latukha

منبعی از مزیت رقابتی پایدار در محیط بسیار پویا و اغلب نامشخص در بازار قرن بیست-ویکم باشد (خوروا، وایمن و وان زالك<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷، ۲۲). از این رو مفهوم مدیریت استعداد به خط مقدم رشته مدیریت تبدیل شده است. (نعیم و لنکا، ۲۰۱۷، ۱۸۴).

در حال حاضر، عمده ترین مشکل سازمان ها در سراسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جسته و سازمان ها خود متوجه هستند که جهت بهبود شایستگی هایشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد شایسته باشند (هارون، محمود و عثمان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰، ۲۲۸). یکی از چالش های مهم سازمان ها در آینده رقابت برای به دست آوردن استعداد است (محمد و حافظ بیگ و گروراجان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰، ۱۲۷۳). تقاضای روبه افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل باارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا یک رقابت و مبارزه شکل گیرد که می توان آن را نبرد استعداد نامید (کوان و جانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱، ۹۷). در این نبرد، سازمان هایی موفق هستند که راهبرد، خط مشی ها و رویه های خود را به گونه ای بهبود بخشند که بتوانند کارکنان بااستعدادی را که برای تداوم حیات اقتصادی شان ضروری است، جذب کنند، توسعه دهند و نگه دارند. برای این منظور آن ها باید بدانند چه توانمندی هایی را برای سازمان نیاز دارند و سپس استعداد های بالقوه را در بین کارشناسان شناسایی کنند (بابایی، هاشمی و قلتاش، ۱۴۰۰، ۳۱). بیشتر سازمان ها با مشکلاتی در زمینه منابع انسانی خود و عدم توانایی در استفاده بهینه از تمامی ظرفیت های نیروی انسانی موجود روبه رو هستند که این امر با توجه به روش های شناسایی استعدادها و توانایی های موجود در سازمان در زمینه مدیریت استعداد قابل بررسی و اصلاح است (کرمی و همکاران، ۱۴۰۰، ۱۳۰).

سازمان های نظامی در ایران دارای مأموریت های بسیار متنوع نظامی، سیاسی، امنیتی، فرهنگی و اجتماعی می باشند (اظهري و محمدی مقدم، ۱۴۰۰، ۶۳)؛ و علاوه بر

- 
1. Khoreva, Vaiman & Van Zalk
  2. Harun, Mahmood & Othman
  3. Mohammed, Hafeez-Baig & Gururajan
  4. Kwon & Jang

مأموریت‌های نظامی، با آموزش مهارت به نیروهای متقاضی، و با شناسایی و پرورش استعدادها در زمینه‌های شغلی و مهارتی مختلف رسالت خود در زمینه پرورش مهارت و ایجاد انگیزه و اشتغال میان نیروهای وظیفه را به انجام می‌رساند. با توجه به اینکه مقوله مدیریت استعداد دارای ابعاد گوناگون و متفاوتی است؛ بایستی با یک نگاه نظام‌مند و همه‌جانبه به هر یک از ابعاد آن، درک خوبی از آن داشته باشیم. با عنایت به اینکه در کشور ایران خدمت مقدس سربازی اجباری بوده، و جوانان ناچارند مدتی از عمر خود را در راه خدمت به کشور خود، بگذرانند؛ از این رو ممکن است به دلیل فشارهای روانی و اقتصادی و شغلی دچار یأس و افسردگی گردند؛ بنابراین توجه به علایق و استعدادهای این قشر جوان از ضروریات سازمان‌های نظامی می‌باشد و این سازمان‌ها باید با ارائه آموزش‌ها و مهارت‌ها، استعداد افراد را شناسایی کنند، آن‌ها را پرورش داده و مدیریت نمایند. با توجه به مطالب ذکر شده این پژوهش به دنبال بررسی جنبه‌های مختلف مدیریت استعداد در بین سربازان وظیفه است تا مدیران و تصمیم‌گیرندگان ارشد نظامی و کشوری به این استعدادها و جنبه‌ها و پیامدهای حاصل از مدیریت آن‌ها توجه کافی را داشته باشند.

### پیشینه و مبانی نظری

با بررسی پیشینه نظری پژوهش متوجه خواهیم شد که در سالیان اخیر بسیاری از محققان به بررسی مدیریت استعداد در سازمان‌ها و ارگان‌های مختلف و از جنبه‌های گوناگون به ابعاد مختلف استعداد و مدیریت آن پرداخته‌اند؛ ولی در زمینه مدیریت استعداد سربازان وظیفه تاکنون پژوهش‌های بسیار اندکی صورت گرفته است و پژوهش‌های صورت گرفته غالباً ناقص می‌باشد و جنبه‌ها، زوایا و ابعاد مختلف مدیریت استعداد را پوشش نمی‌دهد. یکی از جنبه‌های مهم این پژوهش، کیفی بودن مطالعه و نیز میدانی- بودن بررسی است چرا که در این پژوهش برای مشخص شدن ابعاد موضوع، با فرماندهان آموزشی و خبرگان در این زمینه مصاحبه عمیق انجام شده و به صورت عملیاتی و عینی به بررسی این مسئله پرداخته شده است و سعی شده با بررسی دقیق موضوع به واکاوی

ابعاد مختلف مدیریت استعداد در محیط های نظامی پرداخته تا به پیشبرد فهم و اهمیت مدیریت استعداد سربازان در محیط های نظامی کمک شود (جدول ۱).

جدول ۱. پیشینه های پژوهش

ماهیت تحقیق (نتایج)	عنوان پژوهش	سال	نویسنده
یافته های پژوهش نشان داد، بین عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد شامل فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، انگیزش و مسئولیت اجتماعی سازمان و مدیریت استعداد رابطه معناداری وجود دارد. وضعیت موجود عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد و همین طور وضعیت موجود مدیریت استعداد و مؤلفه های آن شامل فرصت های یادگیری، حفظ کارکنان مستعد، جو رفتاری مساعد، توجه به منابع و زیرساخت ها، جذب کارکنان مستعد و عملکرد بهتر در مراکز آموزش نیروی انتظامی در سطح ۰/۰۱، بالاتر از میانگین است.	سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی	۱۳۹۶	شوقی و محمدی مقدم
یافته های پژوهش نشان داد بین مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و مدیریت استعدادها موجب بهبود عملکرد آنان می شود. همچنین در بین چهار بُعد مدیریت استعدادها، بیشترین تأثیر به ترتیب مربوط به نگهداری استعدادها، پرورش استعدادها، به کارگیری استعدادها و شناسایی استعدادها است.	رابطه مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی	۱۳۹۶	قدردان و همکاران
نتایج نشان می دهد بر اساس سنجش مؤلفه های مدیریت استعداد بین وضع مطلوب و وضع موجود مدیریت استعداد فاصله وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که مدیریت استعداد شامل: ابعاد ساختاری	طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد	۱۳۹۸	داروئیان و همکاران

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	ماهیت تحقیق (نتایج)
			با مؤلفه‌های شرایط استخدامی، جایگاه سرمایه انسانی متخصص، زیرساخت‌های علمی، زیرساخت‌های الکترونیک و فناوری، بعد زمینه‌ای با مؤلفه‌های بستر قانونی و حقوقی، شرایط فرهنگی، بعد محتوایی با مؤلفه‌های پذیرش و حمایت مدیران، پذیرش و حمایت مدرسین دارای آسیب و فاصله وضع موجود و مطلوب بیشتری نسبت به سایر مؤلفه‌های بررسی شده است.
رنگریز و کریم	۱۳۹۸	طراحی الگوی مدیریت استعداد با رویکرد داده‌بنیاد در کمیته امداد امام خمینی (ره)	نتایج این پژوهش کیفی مؤید آن بود که در پدیده محوری: ساخت آفرینی استعداد؛ در شرایط علی: ایده سازان استعداد، و پالایش دهندگان استعداد؛ در شرایط مداخله‌گر: پرورش دهندگان استعداد؛ در راهبرد: طراحی سیستم بانک استعداد‌های مدیریتی، و نهاده‌ها: نهادینه کردن سیستم بانک استعداد‌های مدیریتی؛ در بستر حاکم: کارآفرینان استعداد؛ و در پیامدها: چابک‌سازی سازمانی، بالندگی سازمانی و مزیت رقابتی پایدار شناسایی شدند. نتایج اخذ شده نشان‌دهنده صحت و تأیید روابط الگوی طراحی شده است.
روشن و همکاران	۱۳۹۹	طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد	سیستم مدیریت استعداد حداقل باید شامل سه مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت باشد.
شهبانی و انوری	۱۳۹۹	بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر بازاریابی داخلی (مطالعه موردی: بانک ملت شعبه‌های شهر تبریز)	این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی است و تحلیل داده‌ها حکایت از تأثیر مثبت و معنادار مدیریت استعداد بر بازاریابی داخلی داشت.
یعقوبی پور و	۱۳۹۹	معماری فرایند	این پژوهش از نوع کیفی بوده و از روش داده‌بنیاد

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	ماهیت تحقیق (نتایج)
برخورداری احمدی		مدیریت استراتژیک استعداد کارکنان در سازمان‌های دولتی، کاربست رویکرد دلفی	از طریق مصاحبه نیمه‌عمیق با خبرگان صورت گرفته است و مؤلفه‌های پژوهش در شش بُعد روش داده‌بنیاد (علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبرد، پیامدها، مقوله محوری) دسته‌بندی شدند. نتایج نشان از شناسایی: بعد علی (۱)- ضرورت بهبود فرایند استخدام و بهسازی کارکنان؛ ۲- ضرورت به کارگیری مدیریت استعداد در محیط رقابتی؛ ۳- اهمیت راهبردی به کارگیری مدیریت استعداد؛ و ۴- نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت‌های سازمان‌ها در به کارگیری مدیریت استعداد، بعد راهبرد (۱)- معماری متمایز منابع انسانی در راستای استقرار مدیریت استعداد در سازمان؛ ۲- بهبود ابعاد چرخه استعداد؛ و ۳- بهبود فرایند مدیریت استعداد، عوامل بستر یا زمینه‌ای (۱)- عوامل زیرساختی موجود در سازمان در جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد؛ ۲- عوامل سازمانی؛ و ۳- نیروی انسانی موجود در سازمان، عوامل مداخله‌گر (عوامل غیرقابل کنترل مؤثر بر استقرار مدیریت استعداد در سازمان)، پیامدها (۱)- بهبود فرایند استخدام و جذب و نگهداشت کارکنان؛ ۲- بهبود برنامه‌های راهبردی سازمان؛ ۳- تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و یافتن کمبودها و نیازها؛ و ۴- اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب) داشت.
طایفه سیفی و همکاران	۱۳۹۹	طراحی الگوی مدیریت استعداد مدیران مدارس:	این پژوهش با رویکرد آمیخته الگویی برای مدیریت استعداد مدیران مدارس طراحی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که در بخش کیفی ۷ مقوله



نویسنده	سال	عنوان پژوهش	ماهیت تحقیق (نتایج)
		رویکرد آمیخته	اصلی و ۱۹۴ مقوله فرعی در این پژوهش شناسایی گردید که مقوله‌های اصلی شناسایی شده عبارت‌اند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد. در بخش کمی نیز مؤلفه‌های پژوهش با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفتند.
تورجی و همکاران	۱۴۰۰	طراحی مدل انتصابات مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران	در این مطالعه مدل انتصاب مدیران با در نظر گرفتن مدیریت استعداد در پنج بعد توسعه استعداد، حفظ و نگهداری استعداد، به کارگیری استعداد، جذب و استخدام نیروی مستعد و شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد برای سیاست‌گذاری‌ها و تصمیمات مدیران ارائه می‌شود.
اسلامی و همکاران	۱۴۰۰	طراحی مدل مدیریت استعداد در بخش عمومی	در این پژوهش کیفی با استفاده از مصاحبه و روش دلفی و مدلی برای مدیریت استعداد طراحی گردید سپس با تحلیل عاملی تأییدی اعتبارسنجی صورت گرفت. نتایج نشان داد فرایند مدیریت استعداد با تأثیرپذیری از عوامل ساختاری، محتوایی و بیرونی بر موفقیت عملکرد سازمانی نقش دارد. باتوجه به اینکه الگوی پیشنهادی به صورت مرحله‌ای مسیری را از سطوح مقدماتی به سطح تخصصی‌تر با طرح تأثیر عوامل محیطی درون و بیرون سازمان و نهادی طی می‌کند می‌تواند به‌عنوان الگویی عملیاتی در تصمیم‌سازی‌های راهبردی سازمانی به کار رود.
فرهسی و همکاران	۱۴۰۰	طراحی الگوی نظام‌مند جذب و به‌کارگیری	این پژوهش از طریق روش کیفی مصاحبه عمیق و به کارگیری روش تحلیل مضمون صورت پذیرفت. الگوی طراحی شده نشان می‌دهد که درون داد نظام

ماهیت تحقیق (نتایج)	عنوان پژوهش	سال	نویسنده
جذب و به کارگیری استعدادهای برتر شامل رسالت و مأموریت، قوانین، منابع مادی، راهبردها و سیاست‌های تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل متناسب، ساختار و نگرش بوده و فرایندها شامل شیوه شناسایی و جذب، شیوه‌های ارزیابی، معاینات، شیوه آموزش و نحوه به کارگیری است؛ و برون داد شامل پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی می‌باشد.	استعدادهای برتر در یک سازمان دفاعی		
در این تحقیق با بررسی بیانات مرتبط مقام معظم رهبری و نیز متن بیانیه گام دوم با روش تحلیل مضمون، و با تمرکز بر مفهوم توانمندسازی، الگویی احصاء و پیشنهاد شده است که مشتمل بر یک مضمون فراگیر محوری (قوی شدن)، پنج مضمون سازمان‌دهنده اصلی (مدیریت سرمایه انسانی، بصیرت فرهنگی، عدالت فرهنگی، نهادگرایی و مساعدسازی محیط)، چهار مضمون سازمان‌دهنده فرعی (شناسایی، جذب، پرورش و هدایت) و ۶۶ مضمون پایه است.	مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب	۱۴۰۰	کلپایگانی و همکاران
این مطالعه از نوع کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون و روش نمونه‌گیری نظری صورت پذیرفت و در نهایت هشت دسته تعریف برای مدیریت استعداد ارائه شد و با توجه به این دسته‌بندی، پیشنهاد می‌گردد تا ۵ دستورالعمل (۱- ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری؛ ۲- فراهم نمودن زمینه مساعد برای رشد و ارتقای سازمانی کارکنان مستعد؛ ۳- ارتقا توانمندی شایستگی‌های کارکنان مستعد؛ ۴- ایجاد انگیزه در کارکنان مستعد و توانمند برای تصدی مشاغل فرماندهی و مدیریتی؛ و	مدیریت استعداد در ناجا: مبانی و مفهوم‌ها	۱۴۰۰	رفیعی و خانی

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	ماهیت تحقیق (نتایج)
			۵- تسریع و تسهیل در پیشرفت مسیر شغلی کارکنان دارای استعداد برتر) در دستور کار مدیریت و سازمان قرار گیرد.
بابایی و همکاران	۱۴۰۰	ارائه الگوی مدیریت استعداد برای مدیران آموزش: یک مطالعه کیفی	یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که هفت بُعد اصلی در طراحی مدیریت استعداد عبارت‌اند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد. نتایج همچنین نشان داد الگوی به دست آمده چارچوب مناسبی برای حرکت به سمت وضعیت ایده‌آل مدیریت استعداد ارائه می‌دهد.
خلیلی	۱۴۰۰	شناسایی شاخص‌های بومی بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد در ایران (مورد مطالعه: پالایشگاه گاز فجر جم)	این پژوهش از نوع آمیخته کیفی و کمی است و نتایج این مطالعه نشان داد که شاخص‌های توسعه شخصی، راهبرد سازمان، کارمندیابی، مدیریت عملکرد، آموزش، جبران خدمت، انضباط، عوامل سیاسی، عرضه نیروی کار و قوانین و مقررات در مدل بومی مدیریت استعداد شناسایی شده و نقش دارند. همچنین مؤلفه‌های شناسایی شده با روش تحلیل عاملی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.
عزیزی و همکاران	۱۴۰۰	هنجار یابی و اعتباریابی ابزار مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان شهر تهران	نتایج نشان داد که مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان تأثیر مثبت و معناداری بر مؤلفه‌های قوانین و مقررات حمایت‌کننده از استعدادهای، داشتن چشم‌انداز مدیریت استعدادهای، منابع مالی مدیریت استعدادهای، ایجاد جو حمایتی از استعدادهای، استقرار زیرساخت‌های نرم، استقرار زیرساخت‌های سخت، نظام علمی و آکادمیک، کیفیت آموزش و

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	ماهیت تحقیق (نتایج)
			یادگیری و مدیریت استعدادها دارد. همچنین نتایج نشان داد که الگو با داده‌های تحقیق دارای برازش مناسبی است.
ولیان‌پور و اسماعیلی شاد	۱۴۰۰	مطالعه ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت بهینه استعداد در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی جهت ارائه چهارچوب مفهومی	نتایج نشان داد؛ شناسایی و بهره‌گیری از مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت بهینه استعداد در سازمان‌ها از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد شامل ۵ عنصر کلیدی جذب، انتخاب، درگیری و عجزین شدن، توسعه و حفظ و نگهداری کارکنان است. همچنین نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که این ۵ مؤلفه با سطح اطمینان ۹۹ درصد در مدیریت بهینه استعداد نقش دارند. همچنین نتایج رتبه‌بندی نشان داد که «نگهداری استعداد» در رتبه اول و پس از آن «انتخاب» در رتبه دوم و «توسعه» در رده سوم قرار گرفته‌اند.
شامانی و همکاران	۱۴۰۰	ارائه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان	بر مبنای یافته‌های پژوهش ۱۳ عامل زمینه‌ای مدیریت استعداد، ۴ بعد مدیریت استعداد و ۴ پیامد عملکردی در شرکت‌های دانش‌بنیان شناسایی، سطح‌بندی و تعیین وضعیت شدند و میزان نفوذ (تأثیرگذاری) و تأثیرپذیری هر یک مشخص شد، یافته‌ها نشان دادند که متغیرهای راهبرد کسب و کار، قوانین استخدامی و شناسایی فرصت‌ها دارای بیشترین نفوذ و تأثیرگذار است؛ همچنین مشخص شد که عوامل زمینه‌ای بر مدیریت استعداد و مدیریت استعداد بر عملکرد تأثیر مثبت و معناداری دارد.
خیرگو و همکاران	۱۴۰۰	فهم فرایند جانشین‌پروری استعدادهای سرمایه	در این پژوهش کیفی سعی شده فرایند جانشین‌پروری در ارتش تئوریزه گردد. بر همین اساس از طریق مصاحبه با ۱۵ تن از مدیران عالی و

ماهیت تحقیق (نتایج)	عنوان پژوهش	سال	نویسنده
سیاست‌گذاران این حوزه با استفاده از نظریه داده‌بنیاد الگوی جانشین‌پروری متناسب با سازمان آجا طراحی گردید. الگوی حاصل نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در ارتش از چهار مرحله شناسایی استعدادهای فرماندهی و مدیریت، شکل‌گیری خزانه استعداد، ارزیابی و انتخاب استعدادهای، پرورش و توسعه جانشین منتخب صورت می‌گیرد.	انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران		
بر اساس یافته‌ها، مدل جامع مدیریت استعداد بر پایه شش بعد: شناسایی نیازهای استعداد، شناسایی منابع استعداد و پتانسیل‌های موجود، جذب استعداد، توسعه استعداد، به‌کارگیری راهبردی استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، ارزیابی عملکرد استعداد با استفاده از روش کیفی فراترکیب به‌دست آمد.	ارائه مدل مدیریت استعداد با استفاده از رویکرد فراترکیب کیفی	۱۴۰۰	کرمی و همکاران
یافته‌ها نشان داد در متغیر مدیریت استعداد، بالاترین میانگین مربوط به حفظ و نگهداری استعداد و انتخاب استعداد و بیشترین میانگین در بُعد کیفیت خدمات، مربوط به شاخص‌های اطمینان‌پذیری و شواهد فیزیکی ملموس است. همچنین نتایج یافته‌ها نشان داد ابعاد مدیریت استعداد به‌طور معناداری باعث ارتقای کیفیت خدمات نظامی می‌شود. برآیند یافته‌های پژوهش حاکی از ضرورت کشف استعدادهای موجود در فرماندهی نظامی شهرستان کرج و استفاده بهینه از آن‌ها برای ارائه خدمات مطلوب به شهروندان است.	نقش مدیریت استعداد در کیفیت خدمات انتظامی - مورد مطالعه شهرستان کرج	۱۴۰۰	اظه‌ری و محمدی‌مقدم
نتایج نشان داد که مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی و سرمایه‌فکری تأثیر معناداری دارد و نیز سرمایه‌فکری بر کارآفرینی سازمانی تأثیر دارد.	بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی با میانجیگری	۱۴۰۱	رحیمی و همکاران

ماهیت تحقیق (نتایج)	عنوان پژوهش	سال	نویسنده
همچنین مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی با میانجیگری سرمایه فکری تأثیر مثبت دارد؛ بنابراین باتوجه به نتایج ذکر شده پیشنهاد می گردد مدیران به مدیریت استعداد و بهبود سرمایه فکری توجه نمایند.	سرمایه فکری در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اراک		
پژوهش نشان داد که الگوی مهارت های ارتباطی فرماندهان صف، ۱۲ قابلیت «احترام و تکریم افراد، وضعیت ظاهری، شخصیت، تجربه، تخصص، هوش هیجانی، وقت گذاشتن، عدالت، حمایتگری، قدرشناسی، درک تفاوت های فردی و در نظر داشتن شرایط هر موقعیت» را در برمی گیرد. قابلیت های فرماندهان، در چهار بُعد «نگرش، صفات، رفتارها و اقتضانات»، الگوی مهارت های ارتباطی فرماندهان صف مراکز تربیت و آموزش عمومی ناجا را تشکیل می دهند. این ابعاد می توانند مبنای برنامه ریزی های منابع انسانی برای گزینش و آموزش فرماندهان صف قرار گیرد.	الگوی مهارت ارتباطی فرماندهان در تعامل اثربخش با سربازان وظیفه	۱۴۰۱	هاشمی و احمدی
نتایج این پژوهش نشان داد که یکی از مهم ترین دلایل ابتکار عمل و به کارگیری مدیریت استعدادها در بانک های مورد مطالعه، اطمینان حاصل کردن از جانشینی باکیفیت در پست های کلیدی سازمان بود. این بانک ها اگرچه در اینکه دقیقاً چگونه مدیریت استعداد و اجرای استعداد در آن ها به اجرا درآمده بود، متفاوت بودند، اما همگی در یک مورد مشترک در نظر داشتند و آن این بود که در فرایندهای گزینش، معیارهای سختگیرانه ای را اعمال نمایند تا از استعدادهای ضروری افراد	بانکداری به وسیله استعدادها (مدیریت استعداد در بخش بانکداری سوئد).	۲۰۱۲	لاوبرانت و رویتگر گردراپ <sup>۱</sup>

1. Lövebrant & Reuter Gerdrup

نویسنده	سال	عنوان پژوهش	ماهیت تحقیق (نتایج)
			اطمینان حاصل شود.
الـلـوزی و همکاران	۲۰۱۸	تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بانک‌های تجاری اردن	در این پژوهش توصیفی، ۳۱۰ نفر از کارمندان بانک در زمینه پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج نشان داد که راهبردهای مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی بانک‌های اردن داشته است.
محمد و همکاران	۲۰۲۰	بررسی فرایندهای مدیریت استعداد بر روی آموزش عالی در استرالیا	این پژوهش کیفی باهدف بررسی فرایندهای سه گانه مدیریت استعداد (جذب استعداد، پرورش استعداد و حفظ استعداد) در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های استرالیا انجام پذیرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که فرایندهای سه گانه جذب، پرورش و حفظ استعداد به‌عنوان گام‌های اصلی در مدیریت استعداد در بین دانشگاهیان تلقی می‌شوند.
هارون و همکاران	۲۰۲۰	تأثیر عوامل مدیریت استعداد بر رهبری معلمان در مدارس متوسطه	این مطالعه باهدف شناسایی رابطه بین مدیریت استعداد و توسعه رهبری معلمان در کشور مالزی انجام شده است. علاوه بر این، این مطالعه همچنین سطوح مدیریت استعداد و رهبری معلم را تجزیه و تحلیل می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت استعداد و رهبری معلم در سطوح بالایی قرار دارند. بین مدیریت استعداد و توسعه رهبری معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج این مطالعه نقش مدیریت استعداد را ارتقا می‌دهد که می‌تواند منجر به تغییرات مثبت در رهبری معلمان در مدارس شود.
جاروی و خوراوا	۲۰۲۰	نقش مدیریت استعداد در نوسازی استراتژیک	هدف پژوهشگران از انجام این مطالعه علاوه بر بررسی نقش مدیریت استعداد در نوسازی راهبردی، بررسی مؤلفه‌های مدیریت استعداد نیز است.

ماهیت تحقیق (نتایج)	عنوان پژوهش	سال	نویسنده
<p>پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق کیفی و با تکنیک تحلیل مضمون در شرکت های چندملیتی حاضر در کشور هلند انجام پذیرفته است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می دهد فرایند مدیریت استعداد شامل شناسایی استعدادها، ایجاد موقعیت برای پرورش استعدادها و نگهداری استعدادها در شرکت های چندملیتی هلند است.</p>			
<p>هدف این پژوهش استنباط مدل مفهومی عوامل رفتاری مؤثر بر مدیریت استعداد است؛ از این رو، پژوهشگران با استفاده از تکنیک متا سنتز، یافته های مقالات موجود در پایگاه های اطلاعاتی معتبر را با استفاده از روش هفت مرحله ای سندولوفسکی و بارسو به صورت سیستماتیک مورد مطالعه قرار دادند. سپس پس از غربالگری های متعدد، ۳۶ مقاله مناسب را برای مطالعه عمیق تر انتخاب کردند. نتایج نشان داد که عوامل رفتاری مؤثر بر روی مدیریت استعداد عبارت است از: ۱- شناسایی استعدادها (عوامل شغلی، عوامل سازمانی، عوامل فردی)؛ ۲- توسعه استعداد (مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات تعاملی، پرورش کارکنان)؛ و ۳- حفظ و نگهداری استعدادها (رهبری و عوامل فرهنگی و سازمانی)</p>	<p>عوامل رفتاری مؤثر بر مدیریت استعداد: تکنیک فراترکیب</p>	۲۰۲۰	شاهی و همکاران
<p>این مقاله یافته های یک تحقیق تجربی انجام شده در دولت استانی کیپ غربی کشور آفریقای جنوبی باهدف تعیین وضعیت سیاست ها و شیوه های مدیریت استعداد را گزارش می کند. یافته ها نشان داد که شیوه های منابع انسانی به طور کلی و</p>	<p>مدل مدیریت استعداد یکپارچه برای خدمات عمومی - مطالعه موردی دولت استان کیپ غربی</p>	۲۰۲۰	وان والدت <sup>۱</sup>

1. Van der Waldt



نویسنده	سال	عنوان پژوهش	ماهیت تحقیق (نتایج)
			عملکردهای مدیریت استعداد به‌طور خاص به‌اندازه کافی همسو و هماهنگ نیستند. به‌منظور پرداختن به این وضعیت، مقاله یک مدل مدیریت استعداد یکپارچه (ITMM) برای خدمات عمومی پیشنهاد می‌کند.
لی یو و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۲۰	مدیریت استعداد و عملکرد منابع انسانی در ادغام‌ها و تملک‌های بین فرهنگی: نقش و تأثیر هویت دو فرهنگی	منابع انسانی از سطح پایین‌تر تجزیه و تحلیل، مانند افراد دو فرهنگی و تیم، می‌تواند بر سطح بالاتری از تجزیه و تحلیل، مانند شرکت، منطقه و حتی کشور تأثیر بگذارد.
یوناس و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۲۰	رابطه بین شیوه‌های مدیریت استعداد و حفظ کارکنان نسل Y: نقش واسطه‌ای توسعه شایستگی	شیوه‌های مدیریت استعداد: مربیگری، رهبری راهبردی، رسانه‌های اجتماعی به‌طور مثبت بر قصد ماندن کارکنان نسل Y تأثیر می‌گذارند، درحالی‌که به‌اشتراک‌گذاری دانش هیچ تأثیر قابل‌توجهی بر قصد ماندن ندارد
هونگال و کینانگ <sup>۳</sup>	۲۰۲۰	بررسی مدیریت استعداد و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی - یک بررسی تجربی	نتایج نشان داد که تعامل کارکنان یکی از راهبردهای مدیریت استعداد است و سازمان می‌تواند یک مدل راهبردی برای مدیریت استعداد توسعه دهد که این مدل شامل ابعاد: نام تجاری کارفرما، جذب استعداد، استعدادیابی، توسعه استعداد و حفظ استعداد است.
کوان و جانگ <sup>۴</sup>	۲۰۲۱	جنگ خوبی برای استعداد وجود ندارد: بررسی انتقادی ادبیات	این پژوهش با مرور بر ادبیات ۳۲ مقاله نظری و تجربی منتشرشده در مجلات علمی معتبر در زمینه مدیریت استعداد انجام شد. این بررسی منجر به

1. Liu et al
2. Younas et al
3. Hongal & Kinange
4. Kwon & Jang

ماهیت تحقیق (نتایج)	عنوان پژوهش	سال	نویسنده
چهار موضوع کلی شد که جنبه‌های ناکارآمد رویکردهای مدیریت استعداد انحصاری و تمایز نیروی کار را برجسته می‌کند: (الف) عدالت سازمانی، (ب) اخلاق، (ج) رقابت داخلی و (د) تنوع در محل کار. بر اساس چهار موضوع، نویسندگان یک مدل مفهومی ارائه می‌دهند که شامل یک حلقه بازخورد برای ارزیابی مجدد و بهبود فرایندهای مدیریت استعداد موجود است.	مدیریت استعداد		
هدف این مطالعه بررسی نقش مدیریت استعداد (TM) در بهبود پایداری سازمانی (OS) است. این مطالعه همچنین به بررسی رفتار پایدار کارکنان (SB) در دستیابی به اهداف پایداری سه‌بعدی (یعنی اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی) می‌پردازد. این مطالعه بر شرکت‌های تولیدی در مقیاس متوسط و بزرگ متمرکز شده است. نتایج نشان‌دهنده تأثیر مستقیم معنادار مدیریت استعداد بر پایداری سازمانی است. به همین ترتیب، نتایج همچنین تأثیر قابل توجهی از هر سه بُعد مدیریت استعداد (اکتساب، توسعه و حفظ) بر پایداری سازمانی را نشان می‌دهد. نتایج تأیید می‌کند که رفتار پایدار کارکنان به‌طور مثبت بین مدیریت استعداد و سیستم عامل واسطه می‌شود.	مدیریت استعداد و پایداری سازمانی: نقش رفتار پایدار	۲۰۲۱	مجتبی و مبارک <sup>۱</sup>
مطالعه حاضر مروری سیستماتیک از مقالات منتشر شده از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۰ مربوط به توسعه استعدادها، به‌ویژه پرورش فراگیر را انجام می‌دهد تا مدیریت صرفه‌جویانه منابع انسانی، یعنی توسعه استعداد فراگیر منابع انسانی (ITD) را در محیطی با	توسعه استعداد فراگیر به عنوان یک رویکرد کلیدی مدیریت استعداد: یک بررسی سیستماتیک ادبیات	۲۰۲۲	کالیانان و همکاران

ماهیت تحقیق (نتایج)	عنوان پژوهش	سال	نویسنده
<p>منابع محدود فراهم کند. در این پژوهش در مجموع ۴۸ مقاله در مورد توسعه استعدادها، با ۱۳ مقاله در مورد توسعه استعداد فراگیر، برای ارائه بینش نظری و عملی تجزیه و تحلیل شده است. این بررسی شکاف‌های تحقیقاتی در زمینه توسعه استعداد فراگیر را ارائه می‌کند و جهت‌های تحقیقاتی آینده را برجسته می‌کند، مانند پوشش گسترده‌تر برای توسعه دامنه جامع‌تر، توسعه استعداد برای افراد کم عملکرد برای بهبود رشد فردی و عملکرد سازمانی، استفاده از نوآوری صرفه‌جویی از طریق توسعه استعداد فراگیر، و ارتباط با دیدگاه مبتنی بر منبع - مدل ارزشمند، کمیاب، تکرارنشدنی و سازمان یافته (RBV-VRIO). در حالی که توسعه استعداد فراگیر همراه با سایر فعالیت‌های مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی بر رشد فردی و عملکرد سازمانی دارد.</p>			
<p>این مطالعه به بررسی مقالاتی می‌پردازد که بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ منتشر شده‌اند و از پایگاه‌های اطلاعاتی Web of Science و Scopus به دست آمده‌اند. بر اساس یافته‌ها، دانشگاهیان علاقه بیشتری به مدیریت استعداد در بخش بانکداری پیدا کرده‌اند که به نظر می‌رسد با کمبود شدید افراد ماهر که دارای استعدادهای مورد نیاز هستند مرتبط باشد. یافته‌ها هم به دانشگاه و هم به بخش بانکی مرتبط هستند، چراکه این مقاله داده‌های مربوط به آنچه قبلاً در دانشگاه تحقیق شده است را ارائه می‌کند، این پژوهش نیاز به تحقیقات بیشتر در زمینه چگونگی درک، ارزش‌گذاری و اجرای مدیریت استعداد را مطرح می‌کند. در نتیجه،</p>	<p>مدیریت استعدادهای درخشان در بخش بانکی: بررسی سیستماتیک ادبیات</p>	<p>۲۰۲۲</p>	<p>تئودورسون و همکاران</p>

ماهیت تحقیق (نتایج)	عنوان پژوهش	سال	نویسنده
این مقاله راه را برای دانشگاهیان برای انجام تحقیقات تجربی در مورد مدیریت استعداد و تاکتیک های استخدام در بخش بانکی و بخش مالی به عنوان یک کل هموار می کند.			
این پژوهش روش های کیفی دیجیتالی را برای پروفایل استعداد به منظور درک طرز فکر هر یک از اعضای تیم، با استفاده از داده های پرسش نامه نوع طوفان فکری ارائه می کند. در نتیجه این مطالعه، یک راه حل مستقل در حال توسعه است که عملیات منابع انسانی و پروفایل استعداد را برای افراد و سازمان ها بهبود می بخشد. نتایج نشان می دهد که این چهارچوب مفهومی باز، تحلیل کیفی امیدوار کننده ای را مشخص می کند. کار پژوهشی به مسائل مربوط به ماهیت ذهنی منابع انسانی با رویکردی باز می پردازد که تصمیم گیری ما را بدون حذف آن تیزتر می کند.	تبدیل منابع انسانی و بهبود پروفایل استعدادها با دیجیتالی سازی تحلیل کیفی بر روی داوطلبان برای تلاش جهت توسعه شغلی و تیمی	۲۰۲۲	واتوسیوس و هاپونن
هدف این پژوهش این است نشان دهد: چگونه مدیران استعداد این تغییر را از طریق چارچوبی مبتنی بر آژانس اجتماعی انجام می دهند. این پژوهش تحقیقات اکتشافی انجام شده بر روی ۲۰ شرکت در بخش های هوانوردی و فضایی، مجموعه ای از صناعی که با تلاطم مواجه هستند، ارائه می کند. بر اساس ۳۵ مصاحبه رسمی و ۲۷ مصاحبه غیررسمی، سه راهبرد را که توسط مدیران استعداد استفاده می شود و مدیریت استعداد را قادر می سازد تا تکامل یابد، ترسیم می شود: راهبردهای انتخاب، مذاکره و اکتشاف. این پژوهش نشان	مدیریت استعداد در زمان های آشفته: راهبردهای انتخاب، مذاکره و اکتشاف برای مدیریت استعداد در صنایع هوانوردی و فضایی	۲۰۲۲	دآرماگنک و همکاران <sup>۱</sup>

ماهیت تحقیق (نتایج)	عنوان پژوهش	سال	نویسنده
می‌دهد که مدیریت استعداد یک ساختار انعطاف‌پذیر در شرکت‌هایی است که با آشفتگی مواجه هستند، و به مدیریت استعداد به‌عنوان یک روش برنامه‌ریزی و وسیله‌ای برای تغییر نقش می‌دهد.			

**مدیریت استعداد:** قبل از بحث در زمینه مدیریت استعداد، تعریف «استعداد» ضروری است. تعاریف مختلفی برای استعداد وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که اولریش، استعداد را ترکیبی از شایستگی‌ها، تعهد و مشارکت می‌داند. مک کینزی و کمپانی (۲۰۰۹) استعداد را مجموع توانایی‌های فردی شامل مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، قضاوت و شخصیت تعریف می‌کنند (سرفرازی و همکاران، ۱۳۹۹، ۱۶۳). به عقیده ویلیامز، افراد مستعد کسانی هستند که توانایی استثنایی از خود نشان می‌دهند و در طیفی از فعالیت‌ها و پست‌ها و یا در یک زمینه تخصصی و یا محدوده خاص موفق عمل می‌کنند و در حوزه‌های فعالیتی که به آنان پیشنهاد می‌شود شایستگی بالایی را از خود بروز می‌دهند که در همه این فعالیت‌ها تأکید بر فرد است (کرمی و همکاران، ۱۴۰۰، ۱۳۱). به‌بیان‌دیگر منظور استعداد ظرفیت وجودی و بالقوه هر فرد می‌باشد که می‌تواند با فراهم‌بودن شرایط شکوفا گردد (تئودورسون، گادلاکسون و گوماندوتیر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲، ۳). اکثر مطالعات، استعداد را به‌عنوان یک ویژگی مشخص می‌کنند که به توانایی‌های فردی بستگی دارد، محیطی که فرد در آن کار می‌کند، سازمان و شرایط موجود سازمان نیز بر این ویژگی‌ها تأثیر می‌گذارد (سادوزای و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ۵۴۱). درنهایت باتوجه‌به تعاریف ذکرشده می‌توان استعداد را به این شکل تعریف نمود: «فردی با توانایی‌های خاص (دانش، مهارت، تجربه) که نسبت به کارش متعهد است و به سازمان در تحقق اهدافش کمک می‌کند.» (هارون و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۲۸). واژه مدیریت

1. Theodorsson, Gudlaugsson & Guðmundsdóttir  
2. Saddozai et al

استعداد نخستین بار در اواخر دهه ۹۰ میلادی توسط شرکت مشاوره مک کینزی ارائه شد. در بررسی این شرکت، مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق تر هستند، میزان سوددهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آن‌ها به دید یک منبع مزیت رقابتی نگریسته شود (جاروی و خوراوا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰، ۷۸).

در زمینه مدیریت استعداد، تعریف متعددی در تئوری‌های نوین سازمان و مدیریت ارائه شده است؛ به طوری که مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی جریان استعداد از طریق سازمان است که هدف آن، اطمینان از در دسترس بودن استعدادها و قرارداد افراد مناسب در شغل و زمان مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار است (دی بوک، مایرز و دریس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸، ۲۰۲). مدیریت استعداد شامل: ابعاد جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از کارکنان است که در مرکز این ابعاد، شایستگی‌ها و ارزش‌های اصلی سازمان وجود دارد که این عوامل یا ابعاد از طریق فرایند مداوم، راهبرد، اجرا و ارزیابی، به هم متصل می‌شوند (فیلیپس و روپر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹، ۹). مدیریت استعداد در راستای وظایف مدیریت منابع انسانی قابل تعریف است به طوری که منظور از مدیریت استعداد شامل: استخدام، توسعه، ارتقا و نگهداری افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان می‌شود (خلیلی، ۱۴۰۰، ۱۱۳). مدیریت استعداد شامل شیوه‌های منابع انسانی برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارمندان با پتانسیل بالا در موقعیت‌های کلیدی سازمانی می‌باشد (کولینگز، ملاهی و کاسیو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹، ۵۴۴). مدیریت استعداد یعنی شناسایی پست‌های کلیدی و تحلیل شکاف استعداد، برای تأمین کمبود تقاضا از بازار کار و سپس فرایند جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت افراد در حال و آینده سازمان است (کالیانان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲، ۳).

1. Järvi & Khoreva
2. De Boeck, Meyers & Dries
3. Phillips & Roper
4. Collings, Mellahi & Cascio
5. Kaliannan et al

به طور کلی مدیریت استعداد، تمام فرایندهای منابع انسانی، اداری و فناوری را دربر گرفته و معمولاً به مواردی نظیر انتخاب گزینه‌های استخدام، انتخاب، گزینش، اجتماعی کردن، نگهداشت، توسعه و استقرار اشاره دارد که با برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل همراه است. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد در رابطه با جذب، توسعه کارکنان و فرایندهای مدیریت بوده و می‌تواند معادل «بهینه‌سازی استعداد» توصیف شود (کیم و مک لی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ۵۶۸). در تجربه‌های شرکت‌های برتر در سطح دنیا ثابت گردیده که مدیریت استعداد متعلق به همه فرایندهای توسعه منابع انسانی است و باید آن را به عنوان یک سیستم در جریان، در هر یک از فرایندهای توسعه منابع انسانی نهادینه کرد؛ بنابراین، با این دیدگاه، مدیریت استعداد نیز سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد باهدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار است (کریشناس و اسکالیون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶، ۴۳۴). از طرف دیگر، می‌توان گفت، مدیریت استعداد عبارت است از: شناسایی استعدادها و سپس هم‌نوا کردن آن‌ها با نقش‌های شغل به منظور پیشینه کردن درگیری فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است. هدف مدیریت استعداد، توسعه و نگهداری یک استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجین شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد در سازمان است که تضمین می‌کند افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در محل مناسب قرار گرفته‌اند (مرادی، باشکوه و احمدی، ۱۳۹۵، ۱۰۸؛ سرفرازی و همکاران، ۱۳۹۹، ۱۶۵)؛ بنابراین می‌توان بیان داشت که مدیریت استعداد، به کارگیری شخص مناسب در مکان و زمان مناسب است (آلتینوز، ساکیروقلو و کوپ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳، ۸۴۵). مدیریت استعدادها شناخت، جذب، انتخاب، توسعه و نگهداشت استعدادها و ویژه سازمان و تخصصی‌ترین و ظریف‌ترین لایه در مدیریت منابع انسانی سازمان است (فقیهی پور و چترچی، ۱۳۹۵، ۴۸). یک مدیریت استعداد

- 
1. Kim & McLean
  2. Krishnas & Scullion
  3. Altınöz, Çakiroğlu & çöp

خوب، پیش‌بینی‌کننده‌ی اساسی موفقیت سازمانی است و برای بقا و ادامه‌ی حیات سازمان یک ضرورت به‌حساب می‌آید (واتوسیوس و هاپونن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲، ۴).

پیچیدگی بی‌سابقه ایجادشده در زمینه‌ی مشاغل امروز که توسط جهانی‌سازی، فناوری و تحولات اجتماعی، اقتصادی، ژئوپلیتیکی و جمعیتی پدید آمده است؛ حتی بر ضرورت تمرکز بر شناسایی، جذب نیرو، توسعه و حفظ استعدادها برای پیمایش در چالش‌های اساسی می‌افزاید (گالاردو - گالاردو، تانیسن و اسکالیون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹، ۴؛ کلاس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، ۲۱۱؛ ریچ، لی و آلن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹، ۳۶۳). مدیریت استعدادها تمامی منابع انسانی و همچنین فرایندهای اداری و فناوری را در برمی‌گیرد و معمولاً به مواردی از قبیل انتخاب گزینه‌های استخدامی، انتخاب، استخدام، جامعه‌پذیری، حفظ، توسعه، استقرار و ... اشاره دارد و با برنامه‌ریزی و تحلیل همراه است (شاهی، فرخ‌سرشت و آقاجانی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰، ۱۲۱). کارفرما تلاش می‌کند شیوه‌های مدیریت استعداد مرتبط با راهبرد کسب و کار خود را بهبود ببخشد و از این طریق نیروی کار خود را ارزش‌نهد. مدیریت استعداد نگاهی عدالت‌محور به کارکنان دارد، به‌عبارت‌دیگر به دنبال برقراری مساوات و برابری بین همه کارکنان نیست، بلکه ادعای آن را دارد که به منظور جذب و نگهداشت کارکنان ماهر، شایسته و نخبه‌بایستی تدابیر متمایز و متفاوتی را به‌کار بست (کوالسون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲، ۴۳۴). البته یکی از دغدغه‌های اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی تعریف درست و دقیق کارکنان مستعد و نخبه و همچنین مشاغل کلیدی می‌باشد؛ چراکه در صورت نقص هر یک از این دو مورد بی‌شک پیاده‌سازی مدیریت استعداد با مشکل روبه‌رو خواهد شد (فقیهی‌پور و چترچی، ۱۳۹۵، ۴۹). به‌طور کلی در این پژوهش منظور از استعداد به تمام داشته‌های نیروی انسانی سرباز اعم از مهارت، دانش، هوش و ... اطلاق می‌گردد که یا فرد بروز داده و این استعداد در وی شکوفا شده و یا اینکه

1. Haponnen & Vatosios
2. Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion
3. Claus
4. Reiche, Lee & Allen
5. Shahi, Farrokhsersht & Aghajani
6. Coulson



به صورت بالقوه در فرد وجود دارد و با آموزش و پرورش می‌تواند به شکوفایی برسد و نیز منظور از مدیریت استعداد در این مطالعه، توانمندی سازمان و فرماندهان، جهت شناسایی استعدادهای آشکار و پنهان در بین نیروهای مسلح سرباز، برگزاری آموزش‌های عمومی و اختصاصی به آن‌ها جهت باروری استعداد و بروز آن‌ها، پرورش استعدادهای آشکارشده، حمایت و پشتیبانی از نیروها پس از استعدادیابی می‌باشد.

## روش

این پژوهش با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به دنبال ارائه مدلی برای قابلیت‌های مدیریت استعداد بین سربازان وظیفه در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران است. پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت از نوع اکتشافی و کیفی؛ از لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی؛ از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. در این پژوهش جامعه مشارکت کنندگان، فرماندهان آموزشی یگان‌ها، در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران می‌باشند. بر این مبنا نمونه آماری پژوهش شامل ۳۲ نفر از جامعه آماری می‌باشد که دارای تجربه و مهارت و تخصص لازم در حوزه مورد مطالعه می‌باشند. در این پژوهش با بهره‌گیری از روش‌های مطالعات کیفی در بازاریابی، به کارگیری الگوی سیستماتیک گراند تئوری بر مبنای داده‌ها از محیط واقعی سعی در ارائه مدل نظری کرده است. نظریه گراند تئوری (GT) یک روش تحقیق کیفی انعطاف پذیر است که با رویکرد نظام‌مند و سیستماتیک، استقرایی و تکراری برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص می‌شود (چارماز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴، ۷۴). طراحی در روش گراند تئوری، بر اساس تئوری تعامل نمادین است و چگونگی تعریف مردم از واقعیت‌ها و چگونگی ارتباط باورهایشان با اعمالشان را بررسی می‌کند (الحسین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴، ۶). در گراند تئوری، واقعیت با پیوند دادن معنا به موقعیت‌ها یا رویدادهایی که به فرایندها و رویدادهای زندگی معنا می‌بخشد، درک می‌شود. روش

1. Charmaz

2. El-Hussein et al

گراندد تئوری مورد استفاده در این تحقیق از مدل اشتراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سرچشمه می‌گیرد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸، ۱۲۲). نظریه زمینه‌ای یک رویکرد سیستماتیک مبتنی بر مقایسه‌های ثابت، نمونه‌گیری نظری و استفاده از روش‌های کدگذاری ارائه می‌دهد (جانستون و ویلیدی و شاندا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰، ۵۵۱). انتخاب ما برای رویکرد گراندد تئوری سازنده گرا برای این مطالعه، با این واقعیت همراه بود که این روش نه تنها فرصتی برای درک معنای پدیده‌های در دست مطالعه فراهم می‌کند، بلکه فرصتی برای ایجاد یک نظریه تبیینی ارائه می‌دهد که می‌توان از آن برای فهم و درک مناسب یک فرایند استفاده کرد (چارماز، ۲۰۱۴، ۷۴). به گفته چارماز (۲۰۱۴)، نظریه زمینه‌ای این مزیت مشخص را دارد که می‌تواند به طور روشمند بر بررسی فرایندها با تفسیر مفهومی مشاهدات تجربی و زمینه‌سازی واقعیت‌ها به منظور ساخت یک نظریه تمرکز کند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش هدفمند و سیستماتیک است. نمونه‌گیری در این پژوهش تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت و تا ۴۲ مصاحبه ادامه پیدا کرد و پس از آنکه نتایج مصاحبه به سرحد اشباع رسید، مصاحبه متوقف شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار ATLAS.ti بهره گرفته شد و در این نرم‌افزار اقدام به کدگذاری و در نهایت طراحی مدل پژوهش گردید. تطبیق توسط مصاحبه‌شوندگان (روایی): با ارجاع به روش‌شناسی پژوهش‌های اکتشافی، از معیار اعتبار آزمون برای تعیین روایی بهره گرفته شد. بدین ترتیب پس از ایجاد مؤلفه‌ها و کدهای مفهومی، از ۱۰ تن از مصاحبه‌شوندگان نظرسنجی به عمل آمد و نظر آن‌ها در خصوص مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده پرسیده شد. در نتیجه این سنجش اختلاف نظر محسوسی بین مصاحبه‌شوندگان مشاهده نگردید و این نشان از فهم صحیح موضوع است (جدول ۲).

1. Strauss and Corbin
2. Johnston, Wildy & Shand

جدول ۲. روایی کیفی منطبق بر اعتبارسنجی توسط مصاحبه‌شوندگان

پرسش	کد	پاسخ
آیا اشتباه پایه‌ای در	۳	نتایج کامل و متقن می‌باشد
تحلیل داده‌ها وجود	۱۹	نتایج بسیار معتبر و بدون اشتباه می‌باشد
دارد؟	۸	بسیار کامل
آیا در این پژوهش نکته‌ای توجه شما را جلب کرده است؟	۱۵	مقوله‌های محوری به‌خصوص بخش شایستگی می‌تواند بسیار در زمینه مدیریت استعداد کارایی داشته باشد و دست‌اندرکاران باید به آن توجه کنند.
	۶	پیامدهای مدیریت استعداد که در این پژوهش شناسایی گردیده بسیار جامع است و با بهره‌گیری از این پیامدها می‌توان مسئولان را به مدیریت استعداد در شرایط مختلف ترغیب نمود.
	۲۲	پرورش و شناسایی استعداد از جمله مهم‌ترین بخش‌هایی است که این پژوهش به آن پرداخته است.
	۴	بررسی همه جوانب و کامل بودن این پژوهش و بررسی از ابعاد مختلف برای بنده جالب توجه می‌باشد.
آیا مدل مناسبی ارائه شده است	۱	مدل مناسبی ارائه شده است
	۱۳	مدل کامل است
	۱۸	مدل پژوهش مناسب است

بررسی پایایی توسط مصاحبه‌شوندگان: برای ارزیابی پایایی از نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) و ارزیابی تحقیقات تفسیری<sup>۱</sup> استفاده شد؛ معیارها عبارت بودند از تطابق، فهم‌پذیری، کنترل‌پذیری و عمومیت داده‌ها. یافته‌های پژوهش برای ۱۰ تن از مصاحبه‌شدگان ارسال شد و تطابق، فهم‌پذیری، کنترل‌پذیری داده‌ها و عمومیت مورد تأیید قرار گرفت (جدول ۳).

## جدول ۳. پایایی کیفی با معیارهای نظریه داده‌بنیاد

معیارها	شرح
تطابق	شرح: انطباق یافته‌ها با ادراک واقعی افراد
	نتیجه: مشخص گردید که مقوله‌ها و مفهومی‌های استخراج‌شده با مدیریت استعداد تطابق دارند
فهم‌پذیری	شرح: هم‌راستایی نتایج با واقعیات توسط مصاحبه‌شوندگان
	نتیجه: قابلیت فهم نتایج با نظر ۱۰ مصاحبه‌شونده مورد بررسی واقع گردید و مشخص شد که نتایج ملموس و با واقعیت سازگار و هم‌راستاست
کنترل‌پذیری	شرح: میزان تمرکز و قابلیت کنترل بر پدیده
	نتیجه: در مدل راهبردها تأییدکننده پیامدها است.
عمومیت	شرح: احاطه کردن تمامی ابعاد پدیده
	نتیجه: به اشباع رسیدن مصاحبه‌ها، نشانگر شناخت کافی پدیده می‌باشد.

## یافته‌ها

در روش گراندد تئوری، پس از گردآوری داده‌های مصاحبه‌ای و متنی، تحلیل و کدگذاری در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفته است؛ از این رو در مرحله کدگذاری باز به شیوه مقایسه‌ای به تطابق میان همگونی اطلاعات و مقوله‌های به دست آمده با توجه به اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها پرداخته شده است. سپس در جریان کدگذاری محوری در مورد مقوله‌ها، سؤالات طراحی شده و در رابطه با داده‌ها به بررسی شواهد و وقایع از طریق اظهارنظر درباره الگوی کدگذاری محوری توسط خبرگان پرداخته شده است و در مرحله کدگذاری انتخابی نیز هر کدام از طبقه‌های به دست آمده بر اساس مستندات علمی و پیشینه پژوهش و مشارکت خبرگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها، اعتبارسنجی شده است؛ لذا در این پژوهش بر مبنای روش نظریه داده‌بنیاد و پس از انجام مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی مؤلفه‌های استخراج‌شده از نظر خبرگان، در شش بُعد پدیده محوری، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها و نیز ۳۵ مقوله (تم) و ۱۶۴ کد اولیه تعیین گردید. پدیده (مقوله) محوری: بر اساس هدف پژوهش که مدل‌سازی قابلیت‌های مدیریت استعداد در

کارکنان وظیفه نیروهای مسلح است؛ مقوله‌های محوری به صورت زیر توسط خبرگان شناسایی شد.

جدول ۴. مقوله محوری مدیریت استعداد در کارکنان وظیفه نیروهای مسلح

شایسته‌گرایی	شایسته‌سالاری
شایسته‌پروری	
شایسته‌گماری	
شایسته‌مانی	
پویا کردن استعدادها	توان‌بخشی
یکپارچه‌سازی سازمانی	
بهینه‌کردن مهارت و استعداد	

باتوجه به جدول فوق، چهار مؤلفه به‌عنوان پدیده محوری شناسایی گردید. در این زمینه، شایسته‌سالاری یکی از موارد بسیار مهم و مورد تأکید خبرگان است. منظور از شایسته‌سالاری در ایجاد قابلیت‌های مدیریت استعداد، امکان شناسایی، پرورش، جذب و نگهداشت نیروی مستعد می‌باشد. در این خصوص نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان این است که: «مدیریت استعداد یعنی پرورش و به‌کارگیری نیروی شایسته در سازمان تا سازمان نخبه محور و بهره‌ور شود.» (مصاحبه شماره ۶). همچنین توان‌بخشی استعدادها نیز از پدیده (مقوله) محوری مهم در این پژوهش است و مدیریت استعداد را توان‌بخشی نیروها از طریق آموزش و بهینه‌سازی مهارت برمی‌شمارند؛ در این خصوص یکی از خبرگان معتقد است که: «مدیریت استعداد یعنی پویا کردن استعداد و مهارت از طریق آموزش و بهینه‌سازی استعداد، و بدین صورت می‌توان حداکثر استفاده را از استعداد برد.» (مصاحبه شماره ۱۱). عوامل علی: عوامل علی عبارت است از حوادث یا رویدادهایی که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای می‌انجامد (جدول ۵).

جدول ۵. عوامل علی مدیریت استعداد در کارکنان وظیفه نیروهای مسلح

بودجه	سازمانی
کارایی	
اثربخشی	
فرهنگ سازمانی	
جو سازمانی	
یکپارچه سازی	
بهره‌وری نیروی انسانی	
برند سازمانی	
شایسته‌سالاری	
عدالت سازمانی	
مدیریت اثربخش	مدیریتی
کارزمام مدیریت	
سبک مدیریت	
رهبری تحول آفرین	عوامل تکنولوژیک
آگاهی از فناوری‌های روز	
مهارت و دانش تغییر فناوری	
به‌روز بودن فناوری‌های آموزشی	افزایش سالمندی نیروی کار کشور و جوانی سربازان
افزایش سن نیروهای فعال کار کشور	
افزایش بازنشستگی نیروهای کار در کشور	
خروج کارکنان دانشی	
ناتوانی کارکنان در تطبیق با شرایط تغییرات فناورانه	
جوانی جمعیت سربازان نیروهای مسلح	عوامل شغلی
کم‌تجربگی و بی‌مهارتی سربازان تحصیل کرده جوان	
افزایش بیکاری جوانان	
مهاجرت نخبگان	
عدم به‌کارگیری افراد مستعد ولی فاقد مهارت	
مهارت محوری مشاغل بازار	

غنی‌سازی مشاغل با بهره‌گیری از دانش و مهارت استعدادها
---

باتوجه به نظر متخصصان، پنج دسته مقوله به‌عنوان عوامل علی قابلیت‌های مدیریت استعداد کارکنان وظیفه شناسایی گردید. در این زمینه بسیاری از متخصصان بر عوامل سازمانی در این زمینه تأکید داشتند: «سازمان‌ها برای اینکه در مدیریت استعداد موفق باشند، باید سازمان‌دهی مناسبی داشته باشند؛ مثلاً بودجه مناسب باشد، به کارایی و اثربخشی فکر کرده باشند. بدین صورت است که مدیریت استعداد موفق می‌شود.» (مصاحبه شماره ۲۴). در زمینه عوامل مدیریتی نظر یکی از خبرگان بدین صورت بود: «یکی از لازمه‌های موفقیت مدیریت استعداد، وجود مدیریت و رهبری است. مدیریت باید شخصیت کارزماتیک داشته باشد تا همه نیروها از وی حساب برده و با این کار درصد موفقیت بالاتر رود.» (مصاحبه شماره ۱۷). عوامل تکنولوژیکی شامل فناوری‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری می‌شود که فرایند مدیریت استعداد را تسریع می‌بخشد. در این زمینه نظر یکی از متخصصان به‌صورت زیر است:

«برای شکوفایی استعدادها باید از روش‌های روز استفاده کرد و آموزش‌دهنده در آموزش خود از فناوری‌های نوین بهره بگیرد.» (مصاحبه شماره ۳۱).

افزایش سن نیروی کار فعال در جامعه از دلایل توجه به مدیریت استعداد می‌باشد. یکی از متخصصان معتقد بود که: «نیروهای شرکتی و دولتی کم‌کم سنشان دارد بالا می‌رود و توان سابق را ندارند؛ گذشته از آن این افراد دیگر نمی‌توانند خود را با فناوری‌های روز همراه کنند. در مقابل قشر عظیمی از جوانان تحصیل کرده ولی بی‌تجربه داریم که اینها این نشان می‌دهد باید به مدیریت استعداد توجه کرد.» (مصاحبه شماره ۱۹).

از دیگر عوامل علی بااهمیت، عوامل شغلی است. در این زمینه نظر یکی از خبرگان بدین صورت بود: «بیکاری جوانان نشان می‌دهد باید به مدیریت استعداد به‌عنوان امری مهم توجه کرد، چراکه الآن مشاغل بیشتر از درس خواندن به مهارت نیاز دارد.» (مصاحبه شماره ۲).

شرایط زمینه‌ای: بستر یا زمینه مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای است که به پدیده موردنظر دلالت خواهد نمود و نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت خواهد پذیرفت (جدول ۶).

جدول ۶. عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد در کارکنان وظیفه نیروهای مسلح

استقبال از نوآوری	ارزش‌ها و فرهنگ
توجه و احترام به افراد مستعد	
هموار کردن بستر یادگیری درست	
فرهنگ حمایت‌گر	
توجه به اشتغال در ارکان نیروهای مسلح	سیاست‌گذاری ملی
تغییر ذهنیت از مراکز نظامی محض به مراکز اشتغال‌زایی	
سیاست ایجاد نشاط و انگیزه در سربازان	
پاسخ‌گویی به بیشتر به نیازهای بومی هر منطقه به وسیله نیروهای خلاق	
وجود استعدادها بالقوه فراوان	توانمندی درونی
هزینه پایین آموزش به سربازان	
استفاده از سربازان بامهارت بالا در آموزش‌ها	
کاهش فشار رسانه‌ای بر امر سربازی	تبلیغاتی
ترغیب جوانان به سربازی	
ایجاد موج مثبت تبلیغاتی از فضای پادگان‌ها	
نیاز به بهره‌گیری از استعدادها	نیاز سازمانی
نیاز به جذب نخبگان و افراد با استعداد با توجه به نیازهای سازمان	
نیروهای مسلح	
ضرورت ایجاد حلقه همکاری با نخبگان و افراد مستعد	قوانین حمایت از مهارت‌آموزی
لروم ایجاد قوانین حمایتی	
نظارت بر اجرای قوانین	
پایش نتایج حاصل از اجرا و بازخورد عملی اجرای قانون در جامعه	



جدول ۷. عوامل مداخله‌گر مدیریت استعداد در کارکنان وظیفه نیروهای مسلح

تحریم اقتصادی و تکنولوژیک کشور	عوامل سیاسی
تحریم‌های بین‌المللی سیاسی کشور	
سیاست‌های نادرست نخبه‌گزینی در کشور	
مدیریت نادرست و نخبه‌کشی (سرکوب نخبگان)	
بی‌ثباتی کشور ناشی از بی‌تدبیری سیاسیون	
عوامل اجتماعی	عوامل محیط کلان
عوامل قانونی	
شرایط متغیر سیاسی کشور	
عوامل اقتصادی حاکم بر جامعه	
عوامل فرهنگی جامعه	
نیازسنجی و بررسی بازار مهارت‌های آموزشی	عوامل محیط خرد
بررسی و آموزش ویژگی‌های رقابتی	
شناخت رقبا و نحوه بقا در بازار مهارت	
آگاهی و آموزش کامل از امکانات و ابزار موردنیاز	
بررسی جمعیت‌شناختی بازار هدف در هر مهارت	
سبک زندگی شخص	عوامل رفتاری
ویژگی‌های شخصیتی و نوع شخصیت	
روابط عمومی شخص	
تعهد	
صداقت	
پشتکار	
اقتصاد خانواده شخص	عوامل مرتبط با خانواده
متأهل یا مجرد بودن شخص	
دغدغه‌ها و استرس‌های ناشی از دور بودن از خانواده	
وابستگی به خانواده	

در این پژوهش زمینه‌های مدیریت استعداد در شش دسته طبقه‌بندی شد. در این پژوهش ارزش و فرهنگ به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شرایط زمینه‌ای شناسایی گردید به‌طوری‌که:

«اگر فرهنگ حمایتگر در سازمان وجود داشته باشد می‌توان با استفاده از استعدادیابی، شکوفایی استعدادها را سرعت بخشید.» (مصاحبه شماره ۱۳).

در زمینه سیاست‌گذاری ملی نیز نظر یکی از خبرگان بدین‌گونه بود: «یکی از شرایط زمینه‌ای در بحث مدیریت استعداد، سیاست‌گذاری است؛ بدین‌گونه که باید سیاست ایجاد نشاط وجود داشته باشد، و باید شرایطی مهیا کرد تا ذهنیت از مراکز نظامی به مراکز و بنگاه‌های اشتغال‌زایی تغییر کند این‌گونه راه هموار می‌شود.» (مصاحبه شماره ۳۱).

تبلیغات مناسب می‌تواند بهترین بستر را برای رشد قابلیت‌های مدیریت استعداد سازمان‌های نظامی فراهم کند و در این زمینه سازمان‌های نظامی باید از حداکثر امکانات خود بهره‌گیرند. در این خصوص یکی از خبرگان می‌گوید:

«الآن یک فشار رسانه‌ای بسیار زیاد بر امر سربازی اجباری وجود دارد و باید با تبلیغات مهارت‌آموزی زمینه‌ای فراهم کرد تا از این فشار‌رهایی یابیم و به‌جای آن این خود تبلیغی برای رفتن به سربازی تلقی شود.» (مصاحبه شماره ۱۱).

سازمان‌ها و مراکز نظامی خود به استعداد نیاز دارند و به دنبال آن هستند تا نیروی مناسب برای مشاغل مختلف جذب کنند؛ از این‌رو یکی از خبرگان نظرش بدین‌صورت بود:

«الآن شرایط طوری است که سازمان باید از استعدادها بهره‌گیرد و همکاری خود را با این نیروها با تشکیل کارگروه‌هایی افزایش دهد.» (مصاحبه شماره ۳۱).

در زمینه قوانین حمایت از مهارت‌آموزی یکی از خبرگان نظرش بدین‌گونه بود: «شرایط جامعه به سمتی می‌رود که باید از بستر قانونی و حمایتی بهره‌برد که در این میان ایجاد، نظارت و پایش و نظارت بر قوانین شرایطی فراهم می‌کند تا سازمان بهتر بتواند راه خود را بشناسد.» (مصاحبه شماره ۲۴).

شرایط مداخله‌گر: شرایط ساختاری هستند که به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای عمل و عکس‌العمل اثرگذار می‌باشند. برخی از راهبردها را درون زمینه خاصی سهولت بخشیده و یا آن‌ها را محدود می‌سازند.

از جمله عوامل مهم مداخله‌گر، عوامل سیاسی هستند به طوری که نظر یکی از خبرگان بدین صورت بود:

«تحریم‌ها از عواملی هستند که ما را به سمت استفاده از استعدادها می‌کشند و در این میان نمی‌توان از بی‌تدبیری برخی از سیاسیون به‌سادگی گذشت.» (مصاحبه شماره ۲).

در زمینه عوامل محیط کلان و خرد نیز یکی از کارشناسان نظرش بدین صورت بود: «عوامل محیط کلان و خرد از عواملی هستند که بر مدیریت استعداد اثر دارند. محیط کلان مثل عوامل اجتماعی، اقتصادی، شرایط متغیر و متلاطم سیاسی کشور و عوامل محیط خرد مثل بازار و نیاز به بازاریابی، رقبا، بررسی بازار هدف.» (مصاحبه شماره ۲۸).

در زمینه عوامل رفتاری یکی از خبرگان معتقد است که:

«عوامل شخصی، شخصیتی و حتی تعهد فرد می‌تواند مدیریت استعداد را آسان یا سخت کند. هرکسی ویژگی‌هایی دارد که مختص خودش است و می‌تواند اثرگذار باشد.» (مصاحبه شماره ۱۷).

عوامل مرتبط با خانواده نیز از مهم‌ترین عوامل در این زمینه است به طوری که: «خانواده فرد یعنی وضعیت اقتصادی، اینکه فرد مجرد باشد یا متأهل می‌تواند بر مدیریت استعداد در نیروهای مسلح اثر بگذارد. چون وابستگی به خانواده بسیار مدیریت شخص را دچار اختلال می‌کند.» (مصاحبه شماره ۳۲).

راهبردها: راهبردها مبتنی بر عمل و عکس‌العمل به منظور کنترل، اداره و بازخورد پدیده مورد بررسی به کار می‌روند. از طرف دیگر راهبردها هدفمند بوده و همچنین شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می‌بخشند و یا آن‌ها را با محدودیت مواجه می‌سازند (جدول ۸).

**جدول ۸. راهبردهای مدیریت استعداد در کارکنان وظیفه نیروهای مسلح**

به کارگیری مربیان جهت استعدادیابی در مهارت‌های کاربردی	<b>استعدادیابی</b>
برگزاری آزمون‌های مهارتی جهت شناسایی استعداد	
خوداظهاری سربازان در زمینه علائق و استعدادهای بالقوه	
ایجاد امنیت شغلی آینده	<b>راهبردهای شغلی</b>
استقلال شغلی	
در نظر گرفتن تناسب بین شغل و شاغل در مهارت‌آموزی	
در نظر گرفتن توانمندسازی استعدادهای در آموزش	
ایجاد جایگاه سازمانی برای استعدادهای	<b>تمایزسازی</b>
ایجاد تفاوت حقوق بین افراد مستعد و سایر افراد	
آموزش‌های تخصصی به افراد مستعد شناسایی شده	
توجه بیشتر مدیریت به استعدادهای	
برقراری اتاق فکرهای مشترک بین استعدادهای	<b>توسعه مهارت و استعداد</b>
ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم	
توسعه مهارت‌های فردی	
تشویق کارکنان به بهسازی خود	
استفاده از مشوق‌های خدمتی (مرخصی، کسر خدمت)	<b>استفاده از مشوق‌ها</b>
پاداش‌ها و کمک‌هزینه‌های اقتصادی	
پاداش‌های روانی (احترام، تقدیر و قدردانی)	
هموار کردن تسهیلات‌دهی به مهارت‌آموخته و فرد بااستعداد	<b>حمایت از افراد پس از خدمت</b>
تسهیلات بیمه‌ای	
برنامه‌ریزی جهت شناسایی نیازهای منطقه‌ای	<b>برنامه‌ریزی راهبردی</b>
زمینه‌های مستعد رشد	
بررسی راه‌های حل نیازها	
برنامه‌ریزی نحوه آموزش هدفمند و بهینه	

در بخش راهبردهای مدیریت استعداد، هفت راهبرد شناسایی گردید. استعدادیابی از مهم‌ترین این موارد است:

«باید سازمان با استعدادیابی از طریق مرییان و یا خوداظهاری شخص مدیریت استعداد را تسهیل کند.» (مصاحبه شماره ۸).

در زمینه راهبردهای شغلی یکی از خبرگان نظرش بدین گونه بود:

«نیروهای مسلح باید علاوه بر آموزش به شخص اطمینان دهد که امنیت شغلی خواهد داشت، همچنین راهبرد توانمندسازی را در پیش گیرد و ببیند که هر روز چیز جدیدی می‌آموزد و توانمند می‌شود.» (مصاحبه شماره ۲۴).

در زمینه متمایزسازی نیز یکی از خبرگان معتقد بود:

«باید تفاوت و تمایز بین افراد با توجه به استعداد به خصوص در حقوق لحاظ شود و برای این افراد آموزش‌های حرفه‌ای و تخصصی ترتیب داد.» (مصاحبه شماره ۲۱). یکی دیگر از راهبردها توسعه مهارت و استعداد است: «سازمان‌های نظامی باید با آموزش سطح مهارت‌ها را در نیروها به خصوص نیروهای مستعد بالا ببرند. از این طریق سایر کارمندان هم هم‌راستا با نیروهای مستعد اقدام به بهسازی و بالابردن قابلیت‌های خود می‌کنند.» (مصاحبه شماره ۷). بهره‌گیری از مشوق‌ها از راهبردهای کارساز بشمار می‌رود: «می‌توان در به نیروهای مستعد که همکاری می‌کنند مرخصی تشویقی داد یا از خدمتشان مدتی را کسر کرد که البته تصمیم باید از نهادهای بالادستی گرفته شود. یا کمک هزینه‌های اقتصادی به افراد داشت؛ ولی به نظرم افزایش احترام به فرد در کنار مرخصی راهکار مناسبی برای جبران خدمت است.» (مصاحبه شماره ۳۰). از راهبردهای مؤثر می‌توان به حمایت از فرد ماهر و نخبه پس از انجام مدت خدمت سربازی اشاره نمود: «تسهیلات پس از خدمت بسیار راهکار جالب و مناسبی است که هم اکنون نیز در حال اجراست و تسهیلات بیمه‌ای یعنی اینکه برای مدتی بیمه این افراد توسط سازمان پرداخت شود نیز بسیار می‌تواند انگیزه افراد را بالا ببرد و شکوفایی استعداد بیشتری رخ دهد.» (مصاحبه شماره ۱). برنامه‌ریزی راهبردی از استراتژی‌ها و راهبردهای مناسبی است که می‌تواند به اجرا برسد: «باید برای مدیریت استعداد ابتدا ببینیم نیازهای اساسی

چه هستند. منطقه چه نیاز دارد؟ (چه مهارتی) به چه صورتی می‌توان نیازها را پاسخ داد؟ که برای این کار باید یک برنامه‌ریزی هدفمند و بهینه ترتیب داد.» (مصاحبه شماره ۱۹).

پیامدها: نتایجی که در اثر راهبردها به وجود می‌آیند، حاصل نتایج، عمل و عکس‌العمل می‌باشند و پیامدها قابل پیش‌بینی نیست. پیامدها ممکن است وقایعی باشند که شکل منفی به خود گرفته و در برخی از موارد واقعی به نظر برسند و در زمان حال یا آینده به وقوع بپیوندند. همچنین این امکان وجود دارد که آنچه در برهه‌ای از زمان پیامد محسوب می‌شود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل دیگر تبدیل گردد. با توجه به پیامدهای پژوهش تسهیم دانش را می‌توان یکی از مهم‌ترین پیامدها برشمرد: «در چرخه مهارت‌آموزی افراد تجارب خود را با هم به اشتراک می‌گذارند، حتی با هم ارتباط دانشی داشته باشند و تشکیل حلقه دانشی بدهند که این بسیار مهم است برای مدیریت استعداد و از پیامدهای محسوس محسوب می‌شود.» (مصاحبه شماره ۲۴).

انعطاف‌پذیری نیز از پیامدهای مدیریت استعداد محسوب می‌شود: «مدیریت استعداد و بهادادن به استعداد باعث می‌شود محیط پادگان از حالت خشک و نظامی خارج شده و حالت تعاملی به خود بگیرد و شخص با سازمان تعامل برقرار کند. همچنین توجه به استعداد و مهارت‌آموزی باعث می‌شود تا محیط‌های نظامی پس از سال‌ها بتوانند خود را با تغییرات جامعه و محیط هم‌سو کنند.» (مصاحبه شماره ۱۵).

از مهم‌ترین دستاوردهای مدیریت استعداد این است که می‌توان در قالب آموزش‌ها ارزش‌های نظام و انقلاب را به فرد آموزش داد و مدیران جهادی فردا را ساخت. علاوه بر این با این کار و با اعتمادی که فرد با این آموزش‌ها به نظام و انقلاب پیدا می‌کنند کمتر شاهد فرار نخبگان خواهیم بود.» (مصاحبه شماره ۱۶).

حمایت‌های سیاسی و قانونی نیز از پیامدهای این مدیریت است: «با توجه به اینکه خروجی این مدیریت، کارآفرینی و اشتغال است و نیز پرورش استعدادهاست لذا حمایت قانونی را به همراه دارد و با توجه به اینکه یک نیاز کشور یعنی مهارت و اشتغال را بهبود داده؛ بنابراین از طرف سیاست‌یون نیز حمایت خواهد شد و به مرور تجارب موفق

کشورهای دیگر نیز مورد استفاده مسئولین امر در این زمینه قرار خواهد گرفت.» (مصاحبه شماره ۲۳). شاید مهم‌ترین پیامد مدیریت استعداد برای سازمان نخبه‌گزینی باشد به طوری که: «سازمان با مدیریت نخبگان و استعدادها، با جنگلی از استعداد روبه‌روست و باید آن‌ها را شناسایی کند، پرورش دهد، تعالی بخشد و در قسمت‌های مورد نیاز بکار گمارد. همچنین این استعدادها باید صیقل داده شود و شایستگی‌هایشان بهبود یابد.» (مصاحبه شماره ۱۴). در زمینه پیامدهای مدیریتی نیز نظر یکی از نخبگان به این صورت است: «مدیریت پس از مهارت‌آموزی و پرورش استعداد تازه می‌فهمد نیروی انسانی مستعد چه ارزش دارد و همچنین با انجام موفق این امر کارکنان دید روشن‌تری نسبت به مدیریت پیدا می‌کنند. مدیر و فرمانده با اعتماد و انگیزه بالا خود را برای پشت سر گذاشتن موانع و بحران‌های پیش رو و جدید آماده می‌کند.» (مصاحبه شماره ۷). همچنین می‌توان به پیامدهای اقتصادی اشاره کرد: «نخبه‌پروری می‌تواند مزایای سرشاری نصیب مرکز نظامی کند. مثلاً می‌توان مراکز کارآفرینی و اشتغال راه اندازی کرد که برای سازمان بسیار سودآور است چراکه نیروی انسانی ارزان و باکیفیت در اختیار دارد. همچنین این امر پیش‌زمینه‌ای برای همکاری شخص نخبه با سازمان‌های نظامی فراهم می‌کند که بازهم سود با سازمان است.» (مصاحبه شماره ۳۱). مدیریت استعداد می‌تواند اثرات جمعی و سازمانی و نیز پیامدهای شخصی داشته باشد: «مدیریت استعداد می‌تواند سبب بهبود وجهه سازمان و برند نظامی مورد نظر گردد که بسیار حائز اهمیت است و خود تعالی سازمانی را به همراه دارد. همچنین سازمان را از برخی نیازها باتکیه بر نخبگان بی‌نیاز می‌کند. از طرف دیگر سازمان باتکیه بر نخبه محور شدن، جوانان بیشتری را به خدمت وظیفه ترغیب می‌کند و بدین صورت سازمان بهتر می‌تواند در مقابل افکار عمومی پاسخگو باشد. همچنین از جنبه شخصی، شخص هم مهارت به دست می‌آورد؛ هم گواهینامه معتبر مهارتی می‌گیرد، در کنار آن تسهیلات دریافت می‌کند که بسیار برای شخص دارای اهمیت است.» (مصاحبه شماره ۲۸). یکی از جنبه‌های مهم، سلامت روانی است به طوری که: «سربازان با کسب مهارت و شناخت استعداد خود، انگیزه پیدا می‌کنند و امیدشان به آینده بیشتر می‌شود که این در

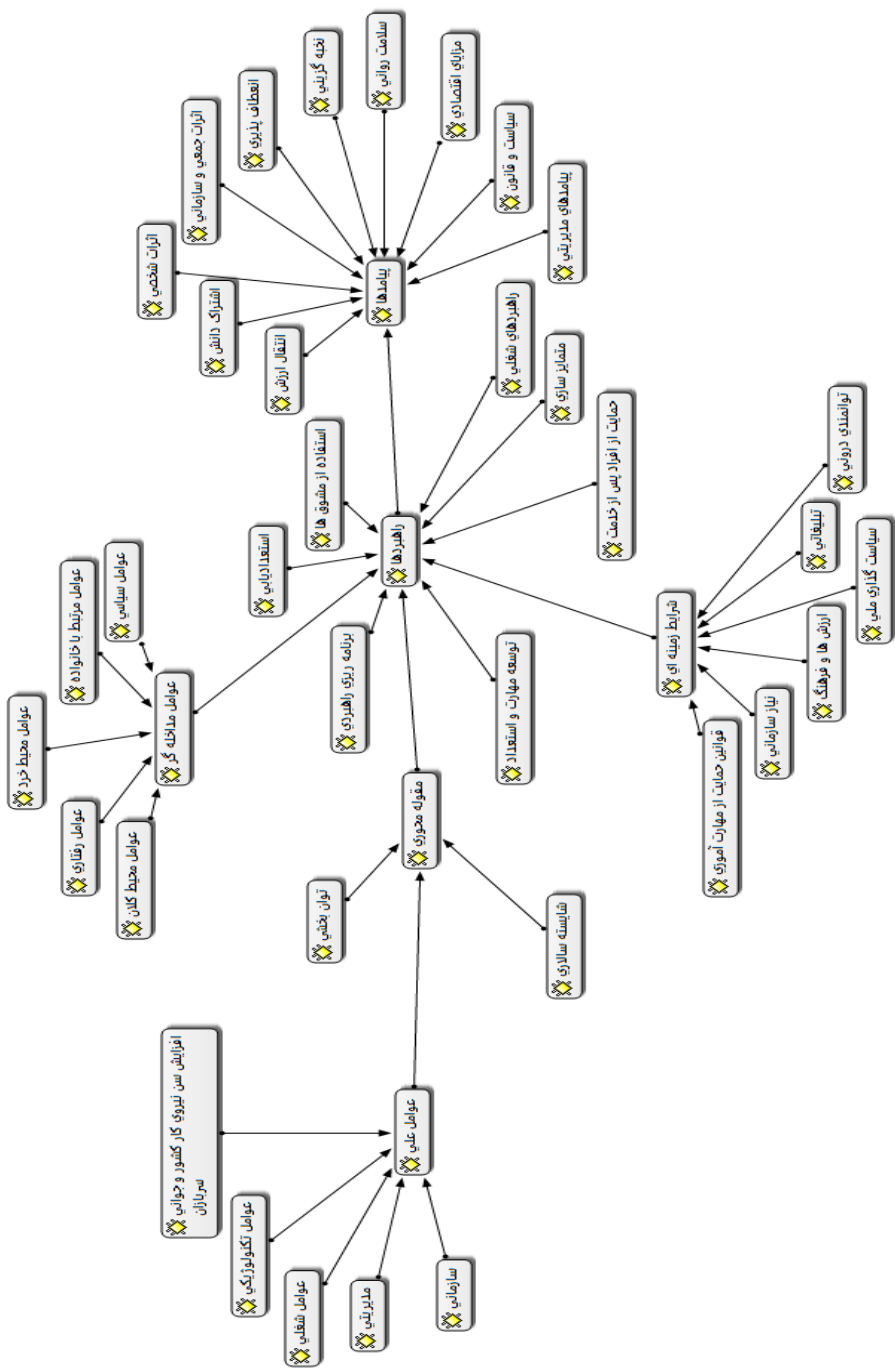
اعتماد به نفس آنان تأثیر بالایی دارد و شخص فکر می‌کند که دارای اهمیت است.» (مصاحبه شماره ۲۱). پس از شناسایی مقوله‌ها (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، پدیده محوری، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها)، این مقوله‌ها و ارتباط آن‌ها در قالب مدل گراند تئوری نشان داده می‌شود.

**جدول ۹. پیامدهای مدیریت استعداد در کارکنان وظیفه نیروهای مسلح**

ایجاد بنگاه‌های کارآفرینی و اقتصادی	مزایای اقتصادی
مزایای اقتصادی ناشی از همکاری استعدادها و نخبگان با سازمان	
مزایای اقتصادی ناشی از همکاری با شرکت‌ها جهت شناسایی و پرورش نیروی ماهر موردنیاز	
تعالی سازمانی	اثرات جمعی و سازمانی
استقلال مراکز از برخی نیازها با بهره‌گیری از استعدادها	
ایجاد ارتباطات پایدار مهارتی	
بهبود وجهه اجتماعی نیروهای مسلح	
کسب موفقیت برای سازمان در مسابقات یا جشنواره‌ها	
انجام مسئولیت اجتماعی سازمان نسبت به جامعه	
نخبه‌محور شدن سازمان	
توانایی اقناع جوانان برای انجام خدمت مقدس سربازی	
پاسخ‌گو شدن بیشتر سازمان	
ایجاد شهرت مثبت در جامعه	
سعی سایر کارکنان در کشف استعداد خود در سازمان	اثرات شخصی
کسب مهارت توسط شخص	
دریافت گواهینامه معتبر	
حمایت سازمان و بانک‌ها از شخص	
کارآفرینی شخص پس از پایان خدمت مقدس	
شناخت بهتر استعداد و مهارت خود	
سعی شخص در شناخت سایر مهارت‌های بالقوه	
مستقل شدن اقتصادی	



آسان تر شدن شرایط ازدواج شخص	
ایجاد نشاط	سلامت روانی
کاهش سرخوردگی	
انگیزه انجام خدمت	
امید به آینده	
افزایش اعتماد به نفس	
احساس تعلق سازمانی	
احساس بااهمیت بودن	
پیدایش فرصتی برای بالندگی و رشد استعداد	



شکل ۱. مدل قابلیت های مدیریت استعداد کارکنان وظیفه

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل قابلیت‌های مدیریت استعداد در کارکنان وظیفه انجام شده است. در این پژوهش به دلیل انتخاب رویکرد اکتشافی، داده‌های کیفی بررسی شده و از بین روش‌های پژوهش کیفی از نظریه گراندد تئوری استفاده گردید و به تدوین مدلی جامع که شامل عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای قابلیت‌های مدیریت استعداد بین کارکنان وظیفه نیروهای مسلح منجر شد. در مجموع الگوی به‌دست آمده در پژوهش حاضر به ترتیب اولویت مشتمل بر ۶ بعد، ۳۵ مؤلفه و ۱۶۴ شاخص است.

دست‌آورد نهایی این مطالعه، الگویی نسبتاً جامع و کامل بر اساس استلزامات و ویژگی‌های نیروهای نظامی (کارکنان وظیفه) است و در سطح نیروهای نظامی پژوهشی درزمینه مدیریت استعداد که جنبه‌های مختلف و کاملی را در برگیرد مشاهده نگردید. با این حال مفهوم‌سازی قابلیت مدیریت استعداد دیدگاه نظری گسترده‌تری را در برمی‌گیرد و قابلیت را پیشنهاد می‌کند که برای توان رقابت شرکت‌ها و سازمان‌ها ضروری است (وان در والدت، ۲۰۲۰، ۱۷۶؛ کالیانان و همکاران، ۲۰۲۲، ۴). این مطالعه سعی بر آن دارد تا مبانی نظری و ادبیات موجود درزمینه مدیریت استعداد را با ارائه یک مدل کاربردی و مناسب در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران گسترش دهد. با وجود این در مطالعات پیشین بر شناسایی، پرورش و جذب تأکید شده است (تتودورسون، ۲۰۲۲؛ اللوزی و همکاران، ۲۰۱۸؛ محمد و همکاران، ۲۰۲۰؛ جاروی و خوراوا، ۲۰۲۰، هارون و همکاران، ۲۰۲۰؛ شاهی و همکاران، ۲۰۲۰؛ هونگال و همکاران، ۲۰۲۰؛ مجتبی و مبارک، ۲۰۲۱؛ د آرماگنک و همکاران، ۲۰۲۲؛ کالیانان و همکاران، ۲۰۲۲؛ اسلامی و همکاران، ۱۴۰۰؛ فرهی و همکاران، ۱۴۰۰؛ بابایی و همکاران، ۱۴۰۰)، یا بر ساختار سازمانی، فرهنگ، نیروی انسانی تأکید دارند (گلپایگانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ خلیلی، ۱۴۰۰؛ عزیزی و همکاران، ۱۴۰۰؛ رفیعی و خانی، ۱۴۰۰؛ امیلی لاوبرانت و کارل رویتز گردراپ، ۲۰۱۲؛ شاهی و همکاران، ۲۰۲۰؛ کوان و جانگ، ۲۰۲۱؛ مجتبی و مبارک، ۲۰۲۱)، و نیز اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی و مناسب (شاهی و همکاران، ۲۰۲۰؛ یعقوبی

پور و برخورداری احمدی، ۱۳۹۹)، سیاست و قوانین متقن و درست (فرهی و همکاران، ۱۴۰۰؛ خلیلی، ۱۴۰۰؛ عزیزی و همکاران، ۱۴۰۰؛ داروئیان و همکاران، ۱۳۹۸؛ تورجی و همکاران، ۱۴۰۰؛ وان در والدت، ۲۰۲۰)، عوامل شغلی (جاروی و خوراوا، ۲۰۲۰، بابایی و همکاران، ۱۴۰۰)، تعاملات سازمانی (شاهی و همکاران، ۲۰۲۰)، مدیریت درست (یوناس و همکاران، ۲۰۲۰؛ تئودورسون و همکاران، ۲۰۲۲) را مورد بررسی قرار دادند از طرفی برخی پژوهش‌ها به توسعه و ارتقا شایستگی می‌پردازند (یوناس و همکاران، ۲۰۲۰؛ هونگال و همکاران، ۲۰۲۰؛ بابایی و همکاران، ۱۴۰۰؛ کالیانان و همکاران، ۲۰۲۲؛ واتسویوس و هاپونز، ۲۰۲۲). همچنین مطالعات در مواردی هم به انعطاف‌پذیری اشاره دارند (د آرماگنک و همکاران، ۲۰۲۲) که همه این موارد در شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش مشاهده می‌شود و پژوهش حاضر از این نظر با مطالعات پیشین انطباق مناسبی دارد که این گویای جامع بودن پژوهش است.

این پژوهش محدودیت‌هایی دارد؛ این پژوهش از نوع کیفی و اکتشافی می‌باشد و شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده حاصل نظر و تفسیر متخصصین در این حوزه است؛ لذا ممکن است کاستی‌هایی در مطالعه و مدل حاصل شده مشاهده شود و نیز با توجه به کمبود تعداد افراد متخصص، و اینکه داده‌ها از طریق مصاحبه گردآوری می‌شد و زمان‌بر بود؛ بنابراین دسترسی به همه متخصصین و افراد خبره دشوار و در مواردی ممکن نبود چراکه جامعه آماری مصاحبه نظامی بوده و این خود الزامات و محدودیت‌ها را دوچندان می‌نمود. همچنین با توجه به شیوع پاندمی کرونا و ویروس، مصاحبه‌ها به سختی و با دشواری زیاد هماهنگ می‌شد و در موارد بسیار بارها به تأخیر می‌افتاد.

### پیشنهادها

با توجه به اینکه در بین نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران نمونه‌های موفق در زمینه پرورش و جذب استعداد‌های سربازان دیده می‌شود؛ لذا توصیه می‌شود با الگوبرداری از رفتارهای فرماندهان موفق آن سازمان‌ها و یگان‌ها، و آموزش نحوه استعدادیابی و پرورش به فرماندهان آموزشی، شیوه صحیح استعدادیابی، پرورش و جذب را در سازمان‌های نظامی نهادینه نمایند.

باتوجه به اینکه در این پژوهش برای تبیین موضوع مدیریت استعداد سربازان از نظر فرماندهان آموزشی بهره گرفته شده و این افراد خبرگان بخش آموزش سرباز می‌باشند؛ لذا به فرماندهان و تصمیم‌گیرندگان توصیه می‌شود تا از الگوی برآمده از نظر خبرگان در مدیریت استعداد بهره‌گیرند و به اهمیت آن را جهت آramش بیشتر سربازان (آرامش روحی و روانی) واقف گردند.

توجه به حجم فشارها بر موضوع سربازی در رسانه‌های مجازی، شبکه‌ها و نیز از طرف برخی سیاسیون، دست‌اندرکاران و مسئولان نیروهای مسلح باید با برنامه‌ریزی راهبردی و آموزش به افراد، نتایج این مهارت‌آموزی و پرورش استعداد را از طریق رسانه‌ها مطرح نمایند و نیز توصیه می‌شود با حمایت مادی و معنوی از جوانانی که استعدادشان شکوفا شده، زمینه نشاط و پویایی جامعه را فراهم نمایند. از طرفی توصیه می‌شود مدیریت نیروهای مسلح دست فرماندهان را در زمینه مدیریت استعداد باز گذاشته و مدیریت انعطاف‌پذیر را در این زمینه حاکم نمایند تا بهره‌وری مهارت‌آموز و استعدادها دوچندان شود و پادگان‌ها مراکز ایده‌پردازی و اشتغال‌زایی گردند. این امر خود مشوق جوانان به خدمت است چراکه احساس تلف شدن عمر در خدمت سربازی از ذهن جوانان پاک می‌شود.

باتوجه به اینکه این مطالعه، از اولین مطالعات در زمینه قابلیت‌های مدیریت استعداد در بین کارکنان نیروهای مسلح است که به صورت تقریباً جامعی مسائل مختلف را پوشش می‌دهد؛ و پیشنهاد می‌شود این بررسی در کارکنان سایر ارگان‌ها نیز صورت گیرد و نتایج با مطالعه حاضر مقایسه گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود در زمینه موانع مدیریت استعداد کارکنان وظیفه در نیروهای مسلح بررسی صورت گیرد.

### سپاسگزاری

در پایان از مشارکت کنندگان در پژوهش - فرماندهان آموزشی یگان‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران - کمال تقدیر و تشکر به عمل می‌آید.

## منابع

اسلامی، آذر؛ پورصادق، ناصر؛ حقیقی، مسعود. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت استعداد در بخش عمومی. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۴(۸)، ۳۵-۴۹.

[http://www.jdem.ir/article\\_691355.html](http://www.jdem.ir/article_691355.html)

اظهری، رضا؛ محمدی‌مقدم، یوسف. (۱۴۰۰). نقش مدیریت استعداد در کیفیت خدمات انتظامی - مورد مطالعه شهرستان کرج. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۶(۳)، ۶۱-۸۴.

doi: 10.22034/pmsq.2021.96644

الوندی، هومن؛ محمدظاهری، محمد. (۱۴۰۰). واکاوی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۴(۳)، ۱۱۷-۱۴۲.

[https://mri.odaes.ac.ir/article\\_533.html](https://mri.odaes.ac.ir/article_533.html)

بابایی، مظاهر؛ هاشمی، سید احمد؛ قلتاش، عباس. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت استعداد برای مدیران دوره متوسطه: یک مطالعه کیفی. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۵(۳)،

[https://edu.garmsar.iau.ir/article\\_688052.html](https://edu.garmsar.iau.ir/article_688052.html) ۲۹-۵۱.

تورجی، رشید؛ جباری اصل، صمد؛ ایزدپناه، نوروز. (۱۴۰۰). طراحی مدل انتصابات مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران. *مدیریت بهداشت و درمان*، ۱۲(۲)، ۱۷-۳۰.

[https://jhm.srbiau.ac.ir/article\\_18409.html](https://jhm.srbiau.ac.ir/article_18409.html)

خلیلی، عبدالجواد. (۱۴۰۰). شناسایی شاخص‌های بومی بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد در ایران (مورد مطالعه: پالایشگاه گاز فجر جم). *فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار*،

[https://msds.zahedan.iau.ir/article\\_692206.html](https://msds.zahedan.iau.ir/article_692206.html) ۱۰۵-۱۳۴. (۴)۱

خیرگو، منصور؛ دانایی‌فرد، حسن؛ عباس‌زاده، ناصر. (۱۴۰۰). فهم فرایند جانشین‌پروری استعداد‌های سرمایه انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران. *مدیریت سرمایه انسانی*

[http://jdhcm.iamu.ac.ir/article\\_250970.html](http://jdhcm.iamu.ac.ir/article_250970.html) ۱(۱)، ۶-۳۶.

داروئیان، سهیلا؛ میرسپاسی، ناصر؛ دانش‌فرد، کرم‌الله. (۱۳۹۸). طراحی مدل بهینه مدیریت استعداد. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۳(۷)، ۱-۱۲.

[http://www.jdem.ir/article\\_667815.html](http://www.jdem.ir/article_667815.html)

رحیمی، ابراهیم؛ غفاری، هادی؛ حاج کریم، ابوالفضل. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی با میانجیگری سرمایه فکری در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اراک. *دوفصلنامه مطالعات آموزشی نما آجا*، ۱۹(۲)، ۲۱-۳۱.

<https://nama.ajajums.ac.ir/article-1-352-fa.html>

رفیعی، حمیدرضا؛ خانی، مهدی. (۱۴۰۰). مدیریت استعداد در ناجا: مبانی و مفهوم‌ها. *فصلنامه علمی دانش انتظامی شرق تهران*، ۸(۳۱)، ۵۵-۶۶.

[http://shargh.jrl.police.ir/article\\_98089.html](http://shargh.jrl.police.ir/article_98089.html)

رنگریز، حسن؛ کریم، محمدحسین. (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت استعداد با رویکرد داده‌بنیاد در کمیته امداد امام خمینی (ره). *فصلنامه مهندسی تصمیم*، ۳(۹)، ۶۷-۱۰۱.

<http://jde.khu.ac.ir/article-1-121-fa.html>

روشن، سید علیقلی؛ برزگر، کیوان؛ یعقوبی، محسن. (۱۳۹۹). طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۷)، ۱۶۱-۱۸۸.

[https://jmr.usb.ac.ir/article\\_5490.html](https://jmr.usb.ac.ir/article_5490.html)

سرفرازی، بی‌بی عصمت؛ یعقوبی، نورمحمد؛ محمدی، محمد؛ جراحی، جلیل. (۱۳۹۹). شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی با استفاده از روش فراترکیب. *حقوق اداری*، ۸(۲۵)، ۱۶۱-۱۸۴.

<http://qjal.smtc.ac.ir/article-1-776-fa.html>

شامانی، سمیه؛ زرگر، سید محمد؛ حیدریه، سید عبدالله؛ همتیان، هادی. (۱۴۰۰). ارائه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۲(۳)، ۳۲-۵۶.

<https://doi.org/10.52547/jpap.2021.213361.0>

شوقی، بهزاد؛ محمدی‌مقدم، یوسف. (۱۳۹۶). سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۲(۴)، ۵۸۷-۶۱۰.

[http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_18859.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_18859.html)

شبنانی، سحر؛ انوری، علیرضا. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر بازاریابی داخلی (مطالعه موردی: بانک ملت شعبه‌های شهر شیراز). *فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۴(۴۲)، ۱۷-۲۶.

<https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/518>

طایفه سیفی، زهره؛ هاشمی، سید احمد؛ قلتاش، عباس. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت استعداد مدیران مدارس: رویکرد آمیخته. نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۲۹(۲)، ۳۵-۶۳

<http://journalieaa.ir/article-1-168-fa.html>

عزیزی، غلامرضا؛ عزتی، میترا؛ محمدداوودی، امیرحسین. (۱۴۰۰). هنجاریابی و اعتباریابی ابزار مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان شهر تهران. مدیریت مدرسه، ۹(۱)، ۹۸-۱۲۷.

[https://jsa.uok.ac.ir/article\\_61690.html](https://jsa.uok.ac.ir/article_61690.html)

فرهی، علی؛ صفیان، مهدی؛ میری، محسن؛ علیخانی، محمود. (۱۴۰۱). طراحی الگوی نظام‌مند جذب و به کارگیری استعدادهای برتر در یک سازمان دفاعی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۲)، ۸۷-۱۲۴.

[https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_207240.html](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_207240.html)

فقیهی پور، جواد؛ چترچی، نوش آفرین. (۱۳۹۵). رویکرد جامع بر مدیریت استعداد. انتشارات دارالفنون، تهران.

قدردان، کامران؛ بختیاری، حسن؛ جان‌نثاری، حبیب‌الله. (۱۳۹۶). رابطه مدیریت استعدادها با بهبود عملکرد فرماندهان و مدیران یگان ویژه نیروی انتظامی. پژوهش‌های مدیریت

انتظامی، ۱۲(۳)، ۴۰۵-۴۲۶. [http://pmsq.jrl.police.ir/article\\_18360.html](http://pmsq.jrl.police.ir/article_18360.html)

کرمی، حمید؛ سلاجقه، سنجر؛ رنجبر، مختار؛ کمالی، محمد جلال. (۱۴۰۰). ارائه مدل مدیریت استعداد با استفاده از رویکرد فراترکیب کیفی. سبک زندگی اسلامی با محوریت

سلامت، ۲۵(۲)، ۱۲۸-۱۳۵. <https://islamiclifej.com/article-1-908-fa.html>

کرمی گیلاوند، محسن؛ حقیقی، مسعود؛ رزقی رستمی، علیرضا. (۱۴۰۰). طراحی مدل راهبردی نظام مدیریت استعداد در صنعت پتروشیمی. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و

انرژی، ۱۳(۵۱)، ۱۳۲-۱۱۵. <https://iieshrm.ir/article-1-1327-fa.html>

گلپایگانی، زهرا؛ بهمنی خدنگ، محمدرضا؛ غمامی، سید محمدعلی. (۱۴۰۰). مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی متناسب با بیانیه گام دوم انقلاب.

دوفصلنامه علمی پژوهشی دین و سیاست فرهنگی، ۸(۲)، ۶۱-۹۰.

[http://www.jrcp.ir/article\\_146855.html](http://www.jrcp.ir/article_146855.html)

مرادی، مسعود؛ باشکوه، محمد؛ احمدی، حسن. (۱۳۹۵). بررسی وضعیت مدیریت استعداد در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۱(۳)،

۱۰۵-۱۲۰. [https://jmte.riau.ac.ir/article\\_961.html](https://jmte.riau.ac.ir/article_961.html)



ولیان پور، فاطمه؛ اسماعیلی شاد، بهرنگ. (۱۴۰۰). مطالعه ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت بهینه استعداد در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی جهت ارائه چهارچوب مفهومی. *مجله مهندسی فرایندها*، ۹ (۱۵)، ۱۹-۳۲.

<https://jpe.mazums.ac.ir/article-1-109-fa.html>

هاشمی، صدیقه سادات؛ احمدی، حسن. (۱۴۰۱). الگوی مهارت‌های ارتباطی فرماندهان در تعامل اثربخش با سربازان وظیفه. *پژوهش‌های مدیریت انتظامی*، ۱۷ (۱)، ۳۹-۶۹.

doi: 10.22034/pmsq.2022.209820.1452

یعقوبی پور، علی؛ برخوردار احمدی، انسیه. (۱۳۹۹). معماری فرایند مدیریت استراتژیک استعداد کارکنان در سازمان‌های دولتی، کاربرد رویکرد دلفی. *تعالی منابع انسانی*، ۱ (۲)،

[https://journals.sirjan.iau.ir/article\\_685571.html](https://journals.sirjan.iau.ir/article_685571.html) .۱۰۲-۱۲۰

AL-Lozi, Musa., Almomani, Reham., & Alhawary, Sulieman. (2018). Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research*. 18. 31-43. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2407>

Altınöz, Mehmet., Çakıroğlu, Demet., & çöp, Serdar. (2013). Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(6), 843-851. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.556>

Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis* (2nd Edition). London: SAGE.

Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly* (BQR), 22, 207–215. doi:10.1016/j.brq.2019.04.002.

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>

Coulson, T. (2012). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429-436. <https://doi.org/10.1108/00197851211268027>.

- d'Armagnac, Sophie., Ariss, Akram., & N'Cho, Julie. (2021). Talent management in turbulent times: Selection, negotiation, and exploration strategies for talent management in the aeronautics and space industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29. 10.1080/09585192.2021.1879205.
- De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39, No. 42, pp. 199-213. <https://doi.org/10.1002/job.2254>
- Dirani, K. M., & Nafukho, F. M. (2018). Talent Management and Development: Perspectives From Emerging Market Economies. *Advances in Developing Human Resources*, 20(4), 383–388. <https://doi.org/10.1177/1523422318803362>.
- El-Hussein, M., Hirst, S., Salyers, V., & Osuji, J. (2014). Using Grounded Theory As A Method Of Inquiry: Advantages And Disadvantages. *The Qualitative Report*, 19(27), 1–15. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1209>.
- Gallardo-Gallardo, Eva., Thunnissen, Marian., & Scullion, Hugh. (2019). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31. 1-17. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Vatousios, A., & Happonen, A. (2022). Transforming HR and Improving Talent Profiling with Qualitative Analysis Digitalization on Candidates for Career and Team Development Efforts. In: Arai, K. (eds) *Intelligent Computing. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 283. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80119-9\\_78](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80119-9_78).
- Harun, N., Mahmood, N., & Othman, S. (2020). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools. *Management Science Letters*, 10(1), 225-234. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.039>.
- Hongal, P., & Kinange, D.M. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10, 64-71. <https://ssrn.com/abstract=3559991>
- Järvi, Kati., & Khoreva, Violetta. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The*

- International Journal*. 42. 75-89. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>
- Johnston, Olivia., Wildy, Helen., & Shand, Jennifer. (2020). Projecting student voice by constructing grounded theory. *The Australian Educational Researcher*. 48. 543-564. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.91.4.731>.
- Kaliannan, Maniam., Darmalinggam, Darshana., Dorasamy, Magiswary., & Abraham, Mathew. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*. 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>.
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19-33. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2016-0005>
- Kim, S., & McLean, G. N. (2012). Global talent management: Necessity, challenges, and the roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 566-585. <https://doi.org/10.1177/1523422312455610>
- Krishnas, T.N., & Scullion, H. (2016). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Kwon, Kibum., & Jang, Soebin. (2021). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations*. 44(1), 94-120. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
- Latukha, M. O. (2018). Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging-Market Firms? Evidence from Russia. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 69-87. <https://doi.org/10.1002/tie.21778>
- Liu, Yipeng., Vrontis, Demetris., Visser, Max., Stokes, Peter., Smith, Simon., Moore, Neil., Thrassou, Alkis., & Ashta, Ashok. (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*. 31. 100744. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100744>

- Lövebrant E., & Reuter Gerdrup K. (2012). Banking on Talent (Talent Management Within the Swedish Banking Sector). Bachelor Thesis, The Department of Business Administration Section of Management & Organization, Spring 2012. <http://hdl.handle.net/2077/29628>
- Michaels, E., Handfield, J. H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Mohammed, Atheer., Hafeez-Baig, Abdul., & Gururajan, Raj. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1271-1299. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0352>
- Mujtaba, Muhammad., & Mubarik, Muhammad. (2021). Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 389-407. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2253>.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017), Talent management: A burgeoning strategic focus in Indian IT industry. *Industrial and Commercial Training*, 49 (4): 183-188. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2016-0084>
- Phillips, Deborah., & Roper, Kathy. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16. <https://doi.org/10.1108/14630010910940525>
- Reiche, B. S., Lee, Y., & Allen, D. G. (2019). Actors, structure, and processes: A review and conceptualization of global work integrating IB and HRM research. *Journal of Management*, 45(2), 359–383. <https://doi.org/10.1177/0149206318808885>
- Saddozai, S. K., Hui, P., Akram, U., Khan, M. S., & Memon, S. (2017). Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment. *Chinese Management Studies*, 11(3), 538-554. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2016-0206>
- Shahi, T., Farrokhseresht, B., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137. [https://ijms.ut.ac.ir/article\\_73494.html](https://ijms.ut.ac.ir/article_73494.html)

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics Of Qualitative Research: Techniques And Procedures For Developing Grounded Theory* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Theodorsson, Unnar., Gudlaugsson, Thorhallur., & Guðmundsdóttir, Svala. (2022). Talent Management in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*. 12. 61. <https://doi.org/10.3390/admsci12020061>
- Van der Walddt, Gerrit. (2020). An integrated talent management model for the Public Service. *Administratio Publica*, 28(2):173-190.: <https://www.researchgate.net/publication/343880054>.
- Younas, Minha., & Bari, Muhammad Waseem. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 33. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>