

بررسی اثر منسائی در شناسایی استعداد در سازمان‌ها^۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۰۸

مصیب کرمی^۲، آربین قلیپور^۳، حسن زارعی متین^۴

از صفحه ۳۱ تا ۵۰

چکیده

زمینه و هدف: انتخاب صحیح افراد مستعد و تشکیل مخزن استعداد کارآمد بسیار مشکل است و سازمان‌های بزرگ و دارای روابط در سطح جهانی بر شناسایی افراد کلیدی برای مشاغل حساس در زمان مناسب تأکید دارند تا به اهداف سازمان دست یابند. به‌کارگیری افرادی مستعد و توانمند می‌تواند مزیت رقابتی سازمان محسوب شود و فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. هدف این تحقیق بررسی عوامل مؤثر در پدیده منسائی ارزیابان در استعداد نامیدن افراد و در نهایت تشکیل مخزن استعداد است. روش‌شناسی: این تحقیق با استفاده از روش پژوهش مبنایی (گرندد تئوری)، در صنعت بانکداری ایران انجام شده و بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند خیرگان جهت مصاحبه انتخاب شده‌اند. گردآوری اطلاعات از طریق بررسی بیش از یکصد سند و مقالات موجود و نیز مصاحبه با ۱۴ نفر از هیئت‌مدیره، مدیرعامل و مدیران ارشد پنج بانک اصلی (رفاه کارگران، ملت، توسعه تعاون، خاورمیانه و تجارت) انجام شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، خطاهایی هاله‌ای مختلف می‌تواند در تشکیل مخزن استعداد خلل ایجاد نماید و انتخاب درست صورت نپذیرد. با توجه به اهمیت انتخاب افراد مناسب برای مشاغل مختلف، شناسایی کلی خطاها از نوآوری مقاله می‌باشد.

نتیجه‌گیری: در نتیجه این تحقیق عوامل مداخله‌گر در انتخاب استعداد در چهار طبقه، "گرایش فکری، عوامل سازمانی، تشابهات ظاهری و زمینه تاریخی مشخص گردید.

واژه‌های کلیدی: منسائی، مخزن استعداد، افراد مستعد، مدیریت استعداد.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری پردیس بین‌المللی ارس دانشگاه تهران است

۲- دانشجوی دکتری، پردیس بین‌المللی ارس، دانشگاه، تهران، ایران

۳- استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴- استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

مقدمه

اوایل قرن بیست و یکم، مدیریت استعداد همچون یک برچسب در جای خود به کار می‌رفت و تمرکز آن بر این بود که سازمان‌ها، چگونه می‌توانند ذخایر استعداد را ایجاد، حفظ و مدیریت نموده، ذهنیت مدیریت استعداد را وارد فرهنگ سازمان نمایند، فرآیندها و برنامه‌های مختلف منابع انسانی را با نیازهای استعداد تطبیق دهند و توسعه استعداد داخلی و استخدام خارجی را به‌طور هم‌زمان دنبال کنند (اسپارو و دیگران^۱، ۲۰۱۵). علاوه بر این، سیلزر و داوول اظهار کردند که سازمان‌ها باید استعدادهای منابع استراتژیک و به‌عنوان مزیت رقابتی تلقی کنند. این رویکرد پیامدهایی مانند کیفیت جامع را به آرایشی از روش‌های مدیریتی تبدیل می‌کرد. از جمله اینکه استعداد چگونه منبع یابی و شناسایی می‌شود، چگونه به آن پاداش داده می‌شود، چگونه توسعه می‌یابد و مشارکت می‌شود (سیلزر و داوول^۲، ۲۰۱۰). در این مقاله تلاش شده است تا خطاهای هاله‌ای که در جریان انتخاب استعداد و در نهایت تشکیل مخزن استعداد روی می‌دهد شناسایی گردد. محققین با استفاده از روش‌های گنبد ثنوری به کشف عوامل مختلف در بروز خطا در فرآیند و مراحل مختلف شناسایی استعداد پرداخته‌اند و در نهایت مدلی از چگونگی ارتباط عوامل ارائه نمودند. این مطالعه از طریق مصاحبه با سطوح مدیریت عالی در صنعت بانکداری در ایران انجام گردیده و نتایج قابل تأمیم به سایر سازمان‌ها می‌باشد. در بانک‌ها و مؤسسات مالی، بیشتر خدمات توسط نیروی انسانی ارائه می‌شود و تجهیز منابع در سطح استانداردهای جهانی، مستلزم داشتن کارکنانی ماهر و با استعداد است. در بعد فنی، کارکنان باید توانایی استفاده از تکنولوژی جدید را داشته باشند و در شغل خود حرفه‌ای باشند، در بعد انسانی هم کارکنان باید بتوانند به بهترین نحو با مشتریان در تعامل و ارتباط باشند و در بعد ادراکی نیز نیروی انسانی شاغل باید به شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات مشتریان بپردازد. بررسی عملکرد شبکه بانکی کشور در حوزه‌های مختلف از قبیل بهره‌وری نیروی انسانی حکایت از آن دارد که نظام بانکی کشور در شرایط مناسبی قرار ندارد که این شرایط و مشکلات عدیده نظام بانکی ریسک زیادی برای اقتصاد ملی ایجاد می‌کند. بر همین اساس تحقیق در حوزه

۱- Sparrow, et al

۲- Silzer, R., & Dowell

بانکی با توجه به اینکه نظام بانکی یکی از بهره برداران مؤثر دانش روز است، در اولویت قرار دارد. نظام بانکی کشور می‌تواند به صورت مستمر در حوزه‌های نوین بانکی از نتایج پژوهش‌ها استفاده نماید. این روند در نظام بانکداری بین‌الملل بیشتر است و در نظام بانکداری ایران هم باید بر افزایش میزان استفاده از این حوزه تاکید شود. در حوزه استعداد نیز صنعت بانکداری به سبب تخصصی و فنی بودن در سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌نماید. بانک‌ها باید توانایی شناخت افراد بااستعداد، ارائه آموزش لازم به آن‌ها و حفظ و نگهداری کارکنان باارزش را برای بلندمدت داشته باشند. بزرگ‌ترین اثر این کارکنان ارزش‌آفرین، انتقال ایده در سطح بین‌الملل نشر و به جریان درآوردن دانش ارتقا یادگیری و بهبود بهره‌وری از طریق فرآیند نوآوری است. از این بعد انجام تحقیق در حوزه استعداد در سیستم بانکی کشور دارای ضرورت است.

بیان مسئله: امروزه با توجه به دستگاه‌های اقتصادی پیچیده جهانی، سازمان‌ها دریافته‌اند در راستای دستیابی به موفقیت و بقا در محیط کسب‌وکار نیازمند برترین استعدادها و در نتیجه جذب، ارتقا و حفظ آن‌ها هستند. سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منبعی حیاتی جهت دستیابی به نتایج برتر بوده و مستلزم مدیریت و برنامه‌ریزی مؤثر هستند (خزری و دیگران^۱، ۲۰۱۶). افراد کلیدی و ارزش‌زا بسیار کمیاب‌اند و اهمیت آن‌ها روزبه‌روز افزوده می‌شود (سرات^۲، ۲۰۱۰).

چالش‌ها و موانع متعددی در فرآیند شناسایی و به‌کارگیری استعداد وجود دارند. یکی از مهم‌ترین آن‌ها اثر منسانی^۳ و روابط غیررسمی در انتخاب استعداد است. من-سانی از چالش‌هایی است که به ثبات مدیریتی صدمه می‌زند. این اثر به پدیده‌ای اشاره دارد که در آن شخص انتخاب‌کننده، فردی را انتخاب می‌کند که دارای صفات دموگرافیک و ویژگی‌های نگرشی مشابه با خودش باشد (سهرابی زاده و دیگران، ۱۳۹۳). تأثیر اثر منسانی ناملموس و رفتاری بوده و از این‌رو از عوامل سازمانی نرم محسوب می‌شود. اثر منسانی بیان‌گر آن است که شخص انتخاب‌کننده، فردی را برگزیند که

۱- Khezri, et al

۲- Khezri, et al

۳- Similar-to-me effect

دارای صفات مشابه بیشتری با خودش باشد. این صفات می‌تواند ظاهری باشد. در طول سال‌های گذشته تحقیقات اندکی در مورد اثر منسانی و پیامدهای آن انجام شده است، با این حال اکثر مطالعات موجود پیرامون این پدیده و متغیرهای مرتبط مانند مشابهت و تشابه ادراک شده بر پایه تئوری اولیه شباهت-جاذبه باین بوده‌اند. به عقیده باین شباهت درون شخصی باعث تسهیل جاذبه میان افراد می‌شود. هر چه ادراک شخص نسبت به وجود شباهت بیشتر باشد، باعث ایجاد جاذبه و علاقه می‌شود (قلی پور، پور عزت و نیک نژاد، ۱۳۸۷). در فرآیند تشکیل مخزن استعداد که در دو سطح شناختی و تجربی توسط افراد انجام می‌پذیرد، ارزیابی‌های دوره‌ای و تصمیم ارزیابان تأثیرگذار است. ما در این مقاله می‌خواهیم تأثیر اثرات منسانی ارزیاب و تصمیم گیرها را بر روی شناسایی استعداد بسنجیم. این تشابهات می‌تواند سبب انتخاب نادرست گردیده و سازمان در مسیر اشتباه قرار گیرد. سازمان در نتیجه شناسایی نادرست استعداد و قرار دادن آن در مسیر پیشرفت شغلی، نمی‌تواند به نتایج مورد انتظار دست یابد. تصمیمات نادرست، انجام امور در زمان نامناسب، بهره‌وری پایین، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم حرکت به سوی مأموریت و اهداف بلندمدت سازمان، ناشی از عدم شناخت درست استعداد افراد در حیطه‌های کاری سازمان می‌باشد. چنین شرایطی موجب ازهم‌گسیختگی سازمان شده و احتمال از دست دادن نیروهای بااستعداد را افزایش می‌دهد. از این‌رو هدف تحقیق حاضر بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر خطا و اثر هاله‌ای بر انتخاب استعداد است؛ بنابراین مسئله اصلی تحقیق انتخاب درست استعداد و تشکیل مخزن استعداد کارا و بهره‌ور که با توجه به اهمیت بانک‌ها در اقتصاد و مدیریت کشور این مطالعه در سیستم بانکی انجام شده است.

مبانی نظری: تحقیقات مختلف در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد، وجود تشابهات مختلف بین ارزیابان و کارکنان می‌تواند اثر هاله‌ای ایجاد نماید و از آنجاکه میزان ارزش‌آفرینی سازمان به کیفیت استعدادها و نیروهای مستعد بستگی دارد و استعدادها به سرعت ارزش‌افزوده تولید می‌نمایند توجه به انتخاب درست افراد مستعد به یکی از مسائل مهم استراتژیک برای رهبران در سطح مدیریت جهانی تبدیل گردیده است (کریشهان و اسکالین، ۲۰۱۷). استعداد به‌عنوان مجموعه توانایی‌های یک

شخص تعریف می‌شود و مفاهیمی از قبیل مهارت‌ها، دانش، قابلیت، گزینه و توانایی یادگیری را دربرمی‌گیرد. استعداد داشتن اغلب به‌عنوان حدی بالاتر از میانگین توانایی‌ها تعبیر می‌شود. استعداد به مفهوم کارمندی با توان بالقوه بالا و دارای توانایی‌ها، تعاملات و انگیزه بسیار در راستای موفقیت در جایگاه‌های شغلی کلیدی است (نعیم^۱، ۲۰۱۷). به‌عبارت‌دیگر، مفهوم استعداد به‌عنوان ترکیب پیچیده‌ای از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌های شناختی و پتانسیل بالا معرفی می‌گردد. مدیریت استعداد فرآیند شناخت و تأکید بر بخشی از منابع انسانی با توان بالا است و بر چگونگی ورود افراد به سازمان و رشد و ارتقای آن‌ها تمرکز می‌نماید (خزری و دیگران، ۲۰۱۶). مدل‌های متنوعی برای مدیریت استعداد ارائه‌شده است که اکثراً از سه مرحله شناسایی، توسعه و حفظ استعدادها تشکیل شده است (اویی^۲، ۲۰۰۹). لذا شناسایی درست افراد بااستعداد و قرار دادن آن‌ها در مخزن استعداد سازمان بسیار حساس و بااهمیت است. شناسایی نه‌تنها شناخت افراد بااستعداد، بلکه دربرگیرنده‌ی ارزیابی اساسی شغل‌ها و نقش‌های موجود و استعدادهای موردنیاز در تحقق‌پذیری آن نقش‌ها نیز می‌باشد.

پیشینه پژوهش: شیهان و همکاران در تحقیقی به موضوع مدیریت استعداد استراتژیک: تجزیه و تحلیل کلان و میکرو از مسائل جاری در مهمان‌نوازی و گردشگری» پرداختند. هدف از این مقاله ارائه یک دیدگاه دانشگاهی در مورد عوامل معاصر مرتبط با مدیریت استعداد در بخش مهمان‌نوازی و گردشگری است. تأثیر مدیران ارشد در توسعه مدیریت استعداد با تأکید بر شرکت‌های کوچک و متوسط موردبررسی قرار گرفته و نمونه‌هایی از "بهترین شیوه" در مدیریت استعداد مشخص شده است. این مقاله استدلال می‌کند که سازمان‌ها باید هر بعد از مدیریت استعداد را جدی‌تر نسبت به سازمان‌های بسیاری در گذشته انجام دهند(شیهان و همکاران^۳، ۲۰۱۸). احمد و همکاران در تحقیقی دیگر به موضوع "مدیریت استعداد استراتژیک در بازارهای نوظهور" پرداختند. امروزه توسعه مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین عوامل کسب‌وکار و از مؤلفه‌های کلیدی حفظ مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها به شمار می‌رود. پژوهش حاضر به بررسی مدیریت استعداد استراتژیک در بازارهای نوظهور پرداخته است. نتایج

۱- Naim

۲- Ooi

۳- Sheehan, et al

پژوهش حاکی از آن است که سطح استراتژی مدیریت استعداد بالاتر از متوسط می‌باشد و طبق نظر کارکنان مؤلفه «ارتباطات» بالاترین امتیاز را داشته و پائین‌ترین امتیاز به مؤلفه «پاداش و قدردانی» اختصاص داشته است احمد و همکاران، (۲۰۱۸). چو و همکاران در پژوهشی به موضوع "مدیریت استعداد استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط خدمات چین" پرداختند. هدف این مقاله بررسی نحوه مدیریت استعدادهای استراتژیک توسط شرکت‌های کوچک و متوسط چین و استراتژی‌های مدیریت و استقرار است که شرکت‌های چینی در بخش خدمات استفاده می‌کنند. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که محیط کاری، فرصت‌های شغلی پیشرفت و یک بسته جبران خوب به‌عنوان بهترین استراتژی برای جذب استعداد شناخته شده است (چو^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). ون دن بروک و همکاران نوآوری تعاونی از طریق استراتژی مدیریت استعداد را بررسی نموده است. تحقیق در بخش درمانی هلند و بر روی چهار بیمارستان که از استخر استعداد مشترک استفاده می‌نمایند، انجام گردیده، است. این مطالعه موردی به منظور ارتقاء درک از مشاغل انجام شده است. در نهایت نقش رقابت و همکاری در نوآوری بررسی گردیده است (ون دن بروک^۲، ۲۰۱۸). مکدونل و همکاران در مقاله‌ای با عنوان مدیریت استعداد، مروری بر ادبیات، باهدف آینده به بررسی فرآیند مدیریت استعداد پرداخته‌اند. این مقاله به یک مرور نظام‌مند و جامع جهت ردیابی تکامل مدیریت استعداد و پیشنهاد یک دستور کار پژوهشی جهت حرکت روبه‌جلو در این زمینه پرداخته است. دو جریان اصلی در تسلط یافتن به این ادبیات در پژوهش مدیریت عملکرد بالا و پتانسیل بالا و شناسایی موقعیت استراتژیک و دستگاه‌های مدیریت استعداد در نظر گرفته شده است. محقق برای وضوح و آشکارسازی بیشتر مرزهای مفهومی اطراف مدیریت استعداد را مورد چاوش قرار داده است. این تحلیل نشان می‌دهد که بسیاری از مقالات تا حدی در تحقیقات ابتدایی مانده‌اند. با این حال نیاز قابل توجهی به‌روشنی‌های جامع‌تر و متنوع‌تر در این زمینه وجود دارد (مک دونالد و دیگران^۳، ۲۰۱۷). تفتی و دیگران در پژوهشی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت استعداد، موانع و چالش‌ها را مورد بررسی قرار داده‌اند. هدف از این مقاله شناسایی موانع و چالش‌های مدیریت استعداد و عوامل موفقیت در

۱- Cui

۲- Van den Broek, et al.

۳- McDonnell, et al.

صنایع خودروی ایران هست. طرح/روش/رویکرد- این پژوهش از نوع تحقیقات اکتشافی با رویکرد کیفی هست. روش جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه و پژوهش به صورت نمونه از ۱۵ مدیر در صنایع خودرو بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش برنامه‌نویسی صورت گرفت و مفاهیم، زمینه‌های عمده و جزئی استخراج شد و در نهایت چارچوب مفهومی تشکیل یافت. یافته‌ها- بر اساس یافته‌های این پژوهش، چارچوب، موانع و چالش در مدیریت استعداد به چهار دسته که چالش‌های ساختاری و موانع، چالش‌های محیطی و موانع، چالش‌های رفتاری و موانع و چالش‌های مدیریتی و در نهایت موانع طبقه‌بندی گردید. علاوه بر این، چارچوب عوامل موفقیت مدیریت استعداد به سه بخش اصلی از جمله، عوامل موفقیت ساختاری، عوامل موفقیت محیطی و در نهایت عوامل موفقیت مدیریتی دسته‌بندی شدند. اصالت/ارزش- یافتن مشکل مدیریت استعداد در صنعت خودرو و شناسایی موانع، چالش‌ها و عوامل موفقیت در مدیریت استعداد با رویکرد کیفی از طریق مصاحبه با کارشناسان از صنایع خودرو ایران، ارزش پژوهش هست (تفتی، ۲۰۱۷). ریبدو و ماچادو در مقاله‌ای با عنوان مدیریت استعداد جهانی: واقعیت یا آرمانی؟ یک نگاه ویژه از طریق سازمان‌های چندملیتی» به مطالعه و شناسایی و تجزیه و تحلیل سیستم مدیریت استعداد ارائه شده توسط یک سازمان چندملیتی پرتغالی پرداخته‌اند. روش جمع‌آوری داده‌ها برای این پژوهش مشاهده داده‌های کیفی و مصاحبه نیمه ساختاری فردی بوده است. همه استراتژی مدیریت استعداد جهانی، سیاست‌ها، الگوها و شیوه‌های جهانی تصویب شده توسط شرکت‌های چندملیتی به منظور پیگیری اهداف پژوهشی مورد استفاده قرار گرفته است. نتیجه گرفته شد که مدیریت استعداد جهانی در حال حاضر واقعیتی برای این شرکت پرتغالی و دستگاه‌های مدیریت استعداد جهانی این شرکت را می‌توان به عنوان یک مدل مورد استفاده قرارداد تا آنجا که آن برای استراتژی استعداد و فلسفه، تحت تأثیر نقشه‌ای مختلف بازی شده توسط منابع انسانی و مشاهده اصول مدیریت استعداد جهانی، نگرانی ایجاد می‌کند. در نتیجه این تحقیق توصیه گردیده، موفقیت هر یک از دستگاه‌های مدیریت استعداد بستگی به وضعیت خاص و چارچوب سازمانی داشته و همچنین توانایی نوآوری و خلاقیت از سیاست‌ها و شیوه‌های اجرا کاملاً ضروری است (ریبدو و

ماچادو^۱، (۲۰۱۷). کریشنان و اسکالین مقاله ای با عنوان مدیریت استعداد و دیدگاه دینامیک از استعداد در شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه نمودند. این مقاله تلاش می‌کند تا به ارائه یک منطق نظری برای تفاوت بین شرکت‌های بزرگ و کوچک در مدیریت استعداد آن‌ها و شیوه‌های منابع انسانی؛ همچنین بررسی قابلیت شناخت مفهوم مدیریت استعداد بپردازد. در نتیجه این تحقیق یک چارچوب که به شناسایی ویژگی‌های استعدادهای می‌پردازد پیشنهاد شده است (کریشنان و اسکالین، ۲۰۱۷). جانگ و سابرامانیان به بررسی استعدادهای مدیرعامل، مدیران عامل و رقابت در بازار محصول پرداخته است. در این مقاله یک مدل تعادل سازه‌ای صنعتی را برای نشان دادن نقش مدیرعامل در بازارهای رقابتی و ارزش‌آفرینی مدیرعامل بر پایه استعداد، ارائه می‌دهد (جانگ و سابرامانیان^۲، ۲۰۱۷). اسپچین و مانن ابزارهای مدیریت استعداد شناسایی نمودند. در این مقاله مشاغل ویژه و خاص که به‌عنوان مجموعه‌های نقش مشاهده می‌شوند بسیار متفاوت از یکدیگر معرفی شده، حتی زمانی که شرح شغل یکسان باشد. در نتیجه این پژوهش بر حفظ انگیزه کارکنان کلیدی تأکید می‌نمایند (اسپچین و مانن^۳، ۲۰۱۶). اوکورا در مقاله ای استدلال می‌کند اولویت‌بندی استعدادهای متنوع به‌عنوان یک منبع کلیدی برای تحویل پروژه‌ها و برنامه‌ها است. در نتیجه این مقاله چارچوب استراتژی مشترک برای دستیابی به تغییر پایدار پیشنهاد شده است. در این چارچوب پنج عنصر (فرهنگ، رهبری، فرآیندها، نوآوری، فرصت رشد) مورد حمایت قرار می‌گیرد که اگر به‌طور استراتژیک اتخاذ شود، می‌تواند بر جذب و حفظ استعدادهای متنوع تأثیر بگذارد (اوکورا، ۲۰۱۶). بیموند و دیگران در مقاله ای با عنوان استراتژی‌های مدیریت استعدادهای شرکتی، به ارائه یک چارچوب اکتشافی پرداخته که مشتق از دیدگاه مبتنی بر منابع و تئوری نوآوری است. در نتیجه این تحقیق پیشنهاد شده که ترجمه استراتژی‌های مدیریت استعدادهای شرکتی به اقتصادهای نوظهور تحت تأثیر تفاوت‌های نهادی و فرهنگی محلی قرار گیرند. این چارچوب شامل یک چارچوب نظری یکپارچه از ترجمه استراتژی‌های مدیریت استعداد به شرکت‌های تابعه در اقتصادهای نوظهور می‌باشد (بیموند و دیگران^۴، ۲۰۱۶). اینگرم و

۱- Ribeiro & Machado

۲- Jung & Subramanian

۳- Schein & Van Maanen

۴- Beamond, et al

گلد مدیریت استعداد را در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی بررسی نموده است. این تحقیق بر اساس ۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته در سازمان‌های مراقبت‌های مختلف در لهستان انجام شده است. در نتیجه این تحقیق داده‌های جمع‌آوری شده در طی مصاحبه‌ها به‌عنوان یک لیست از شیوه‌های مدیریت استعداد مناسب برای سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی و همچنین جهت تحقیقات آینده ارائه گردیده است (اینگرم و گلد^۱، ۲۰۱۶). لویز و همکاران به ارائه "یک رویکرد جدید برای مدیریت استعداد در شرکت‌های حقوقی" پرداختند. این مقاله باهدف ارائه یک رویکرد جدید در مدیریت استعداد که شامل متوسط ارزیابی عملکرد می‌باشد صورت گرفت. این تحقیق در میان ۶۱ نفر از وکلای ارشد دادگستری در پرتقال صورت گرفت. به‌منظور مقایسه بین مراکز ارزیابی و رتبه‌های ارزیابی عملکرد از روش آزمون تی و همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج این تحقیق نشان داد که مراکز ارزیابی پیشگویی‌کننده مناسبی هستند (لویز و همکاران^۲، ۲۰۱۵). کاراتوپ و همکاران در تحقیقی به "بررسی مدیریت استعدادها در سیستم تولید با استفاده از منطق فازی" پرداختند. این مقاله باهدف ارائه مدلی برای بررسی سطح شایستگی کارکنان و استفاده از این اطلاعات جهت رسیدن به سطحی بهینه از نظر احساس کارکنان و قابلیت‌های فکری و تجارب کارکنان صورت گرفت. این تحقیق با منطق فازی صورت گرفته شد (کاراتوپ و همکاران^۳، ۲۰۱۵). جیانتی و متسزجر در تحقیقی با عنوان "جبران خدمات و رقابت برای جذب افراد کلیدی، به بررسی نحوه جبران خدمات و نقش استعدادها در صنعت مالی" پرداخته‌اند. در این تحقیق که با نمونه ۲۱۸۶ نفری و با روش تحلیل آماری و آزمون‌های پارامتریک صورت گرفته به رابطه معنادار بین افراد کلیدی و افزایش سودآوری تأکید ورزیده و پیشنهاد جبران خدمات بلندمدت جهت جذب استعدادها را نموده است (جیانتی و متسزجر^۴، ۲۰۱۵). لونا اروکاس تحقیقی را تحت عنوان "مدیریت استعداد، توانایی ذهنی استعداد و عملکرد سازمانی: با میانجیگری رضایت شغلی" در کشور اسپانیا انجام داد و دریافت که استراتژی‌های مدیریت استعداد بهر روی عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد و این تأثیر از طریق رضایت شغلی به‌عنوان یک متغیر میانجی عمل می‌کند، مدیریت استعداد می‌تواند

۱- Ingram & Glod

۲- Lopes, et al

۳- Karatop, et al

۴- Giannetti & Metzger

بر روی هر دو متغیر رضایت شغلی و عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد اما این تأثیر بر رضایت شغلی به صورت مستقیم و بر عملکرد سازمانی به صورت غیرمستقیم است (لونا اروکاس^۱، ۲۰۱۵). حال ما با تکیه بر مطالعات پیشین می‌خواهیم به بررسی صحیح انتخاب استعداد بپردازیم.

در مقالات و تحقیقات مختلف داخلی و خارجی مطرح شده در فوق ابعاد مختلفی از شناسایی استعدادها و چگونگی جذب، نگهداشت و جبران خدمات آن‌ها آورده شده است. همانگونه که مشاهده شد، در این تحقیقات به توجه ویژه به مبحث مدیریت استعداد و شناسایی صحیح استعدادها برای تشکیل مخزن استعداد در سازمان تأکید گردیده است.

در برخی از تحقیقات انجام شده در این باب به رابطه معنادار مدیریت استعداد به شاخص‌های دیگر از قبیل، عملکرد و بهره‌وری و دیگر وجوه موفقیت سازمان پرداخته شده است. اگرچه مروری بر تحقیقات انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که داده‌های مستندی از خروجی پیاده سازی مدیریت استعداد به عنوان یک شاخه سازمانی در حال رشد که نشان دهد به چه میزان سودآوری یا بهره‌وری مرتبط با استعداد بهبود یافته است، اما در این میان تأکید اکثر پژوهش‌ها بر نقش موثر و مثبت مدیریت استعداد بر عملکرد است. علاوه بر این، تعداد مطالعات در رابطه با راهبردهای مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان آنقدر نیست، که نشان دهنده تین اثر در تمام سازمان‌ها باشد و به همین دلیل هنوز برای این پرسش که در چه نوع سازمان‌هایی مدیریت استعداد بیشترین اثرگذاری را دارد، زود است.

توجه به موضوع استعداد نباید این تصور را به وجود آورد که الزاما باید تعدادی از افراد ویژه را انتخاب کرده، به آنها خدمات ویژه‌ای ارائه دهیم. در صورتی که مدیریت استعدادها را باید در فرآیند توسعه منابع انسانی نهادینه کرد و آن را برای پرورش و توسعه تمام کارکنان الزامی دانست. هر چند ممکن است یکی از فرآیندهای آن شناسایی و انتخاب تعدادی از افراد با اهدافی نظیر جانشین‌پروری باشد. در گروهی دیگر از تحقیقات به ارائه راه‌کارهای شناسایی استعدادها پرداخته شده است که در این راستا

نقش ارزیابی و تیم ارزیابی کننده بسیار حائز اهمیت است. با توجه به قضاوت تیم ارزیاب در استعداد نامیدن افراد احتمال بروز خطا وجود دارد که در این تحقیق به دنبال شناسایی آنها هستیم.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت، از نوع تحقیقات کاربردی است زیرا مسئله‌ای را با استفاده از تئوری زمینه بنیاد مورد توجه قرار می‌دهد که در سازمان‌ها کارکرد دارد ولی به این صورت و در این سطح به آن پرداخته نشده است. هدف این تحقیق بررسی عوامل مؤثر در پدیده منسائی ارزیابان در استعداد نامیدن افراد و در نهایت تشکیل مخزن استعداد است. این تحقیق در صنعت بانکداری ایران انجام شده و بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند خبرگان جهت مصاحبه انتخاب شده‌اند. گردآوری اطلاعات از طریق بررسی اسناد و مقالات موجود و نیز مصاحبه با ۱۴ نفر از هیئت‌مدیره، مدیرعامل و مدیران ارشد پنج بانک اصلی (رفاه کارگران، ملت، توسعه تعاون، خاورمیانه و تجارت) انجام شده است. مصاحبه به روش نیمه ساختاریافته بوده و در ابتدا با سوالاتی هدفمند شروع گردیده است. با توجه به چارچوب مفهومی تحقیق سؤالات اصلی به صورت زیر بوده است. این تحقیق با استفاده از روش نظریه مبنایی انجام شده است. پژوهش حاضر، پژوهشی اکتشافی و کاربردی است که سعی در مطالعه عمیق انتخاب استعداد و خطاهای متداول در استعداد نامیدن افراد در سازمان دارد. با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش، پژوهشگر از روش گرندد تئوری استفاده کرده است. گرندد تئوری یکی از روش پژوهش کیفی است که به طور خاص برای پژوهشهای اکتشافی که به دنبال دستیابی به الگو هستند، مناسب است در تحقیق حاضر این مدل به پژوهشگر اجازه می‌دهد بدون پیش فرض به بررسی استعداد یابی بپردازد.

در این روش طی یک فرآیند ساختاریافته و مرتب نظریه‌ها و مفاهیم استخراج می‌گردند. از نظر نیومن نظریه داده بنیاد مجموعه‌ای از شیوه‌ها برای توسعه دادن نظریه استقرایی در مورد یک پدیده است. نظریه مبنایی از چهار بخش اصلی استخراج می‌گردد که عبارتند از: داده‌ها، مفاهیم، مقولات، گزاره‌ها. داده‌ها، پیشامدها یا فعالیت‌های واقعی، آن طوری که مشاهده یا گزارش شده هستند. مفاهیم واحدهای اصلی تحلیل هستند، چراکه توسعه نظریه، محصول داده‌های جمع‌آوری شده نیست، بلکه دست یافتن به

نظریه، نتیجه مفهوم‌سازی از داده‌هاست. مقولات در مقایسه با مفاهیمی که بیانگر آن‌ها هستند، سطح بالاتری دارند و انتزاعی‌تر هستند. شناختن مقولات، هم به‌مانند مفاهیم سطح پایین‌تر، از راه همان فرآیند تحلیلی مقایسه برای نشان دادن همانندی‌ها و تفاوت‌ها انجام می‌گیرد. گزاره‌ها نشان دهنده روابط تعمیم‌یافته بین یک مقوله و مفاهیم آن و همچنین روابط بین مقولات ناپیوسته هستند. دانایی فرد و امامی پنج اقدام جمع‌آوری داده‌ها، کدگذاری، مفهوم‌سازی، مقوله‌بندی و مدل‌سازی را به‌عنوان گام‌های اصلی پیاده‌سازی روش نظریه‌مبنایی می‌دانند. این روش مانند سایر روش‌های کیفی با تعریف سؤال تحقیق و ساخت‌های بالقوه موجود آغاز می‌شود و سپس محقق به نمونه‌گیری جهت‌دار یا نظری می‌پردازد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت می‌پذیرد. از طریق کدگذاری باز مفاهیم تولید می‌شوند و با تطبیق مستمر مفاهیم و نشانه‌ها، مقوله‌ها تولید می‌شوند. در ادامه برای رسیدن به مدل، روابط بین مقوله‌ها کشف می‌شود بطوریکه فرضیاتی درباره روابط بین مقوله‌ها شکل می‌گیرد (رحمدل، ۱۳۹۴، ص ۳۵).

با توجه به جهت‌گیری بنیادین این پژوهش، با استفاده از نظریه داده بنیاد تا کشف مقوله‌ها و مبانی موردنظر، مسئله این تحقیق انتخاب درست و استعداد نامیدن افراد در سازمان است. محقق سعی در بررسی عوامل تأثیرگذار در انتخاب و ارزیابی تصمیم‌گیرها دارد. لذا سؤال تحقیق «چه عواملی می‌شناسید که در ارزیابی و انتخاب استعداد در سازمان تأثیر نادرست داشته باشد؟» می‌باشد.

یافته‌های پژوهش

در روش نظریه‌مبنایی داده‌ها معمولاً در سه مرحله کدگذاری می‌شوند. کدگذاری فرایند اصلی ساختن و پرداختن نظریه از داده‌هاست. کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی سه مرحله کدگذاری در این روش هستند. حال ما در این پژوهش می‌خواهیم در طی این فرآیند به شناسایی عوامل تأثیرگذار در انتخاب نامناسب استعداد در سازمان بپردازیم. لذا از میان مقوله‌ها، مقوله محوری انتخاب و حول آن نظریه‌ای برآمده از دل تحقیق ارائه می‌نماییم.

مرحله کدگذاری باز: در این مرحله نکات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج می‌شود. در مصاحبه‌ها محوریت سؤالات در خصوص موارد مختلف که ممکن است در تصمیم‌گیری در خصوص استعداد شناختن افراد تأثیر داشته باشد، مورد بحث و گفتگو قرار گرفت. این مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی به حالت متنی و با استفاده از نرم‌افزار MAX QDA تحلیل گردیده و به جملات و متن‌های مشابه کدی تخصیص داده شد. سپس مفاهیم با توجه به مصاحبه‌ها، گاه از یک جمله و گاه از یک پاراگراف استخراج گردیدند. در این میان، برچسب زدن به پدیده‌ها در قالب مفاهیم، نخستین گام در تجزیه و تحلیل می باشد. در نهایت مفاهیم با تعداد فراوانی اسنادی و ارجاعی در جدول زیر قابل مشاهده است. همانگونه که مشاهده می گردد تعداد بیست و دو مفهوم شناسایی گردیده که نشان‌دهنده موارد تأثیرگذار در تصمیم سازمان در استعداد نامیدن افراد است.

جدول ۱: نتایج حاصل از کدگذاری باز

نشانگر	مفاهیم	تعداد ارجاع	نشانگر	مفاهیم	تعداد ارجاع
k۱	نگرش	هشت مورد	k۱۲	سن	سه مورد
k۲	مذهب	پنج مورد	k۱۳	پوشش	سه مورد
k۳	دین	سه مورد	k۱۴	آرایش ظاهر	سه مورد
k۴	خودشیفتگی	هفت مورد	k۱۵	قومیت	چهار مورد
k۵	نظام ارزیابی عملکرد	نه مورد	k۱۶	جنسیت	پنج مورد
k۶	فرهنگ‌سازمانی	شش مورد	k۱۷	طبقه اجتماعی	دو مورد
k۷	حساسیت مدیران ارشد	پنج مورد	k۱۸	گروه اندیشی	هفت مورد
k۸	نزدیکی به ستاد مرکزی	شش مورد	k۱۹	محل تولد	چهار مورد
k۹	نبود پایگاه داده‌های متمرکز	پنج مورد	k۲۰	ذهنیت از گذشته	شش مورد
k۱۰	فرآیند ارزیابی	چهار مورد	k۲۱	موقعیت شغلی	پنج مورد
k۱۱	گویش و لهجه	چهار مورد	k۲۲	محل و رشته تحصیل	چهار مورد

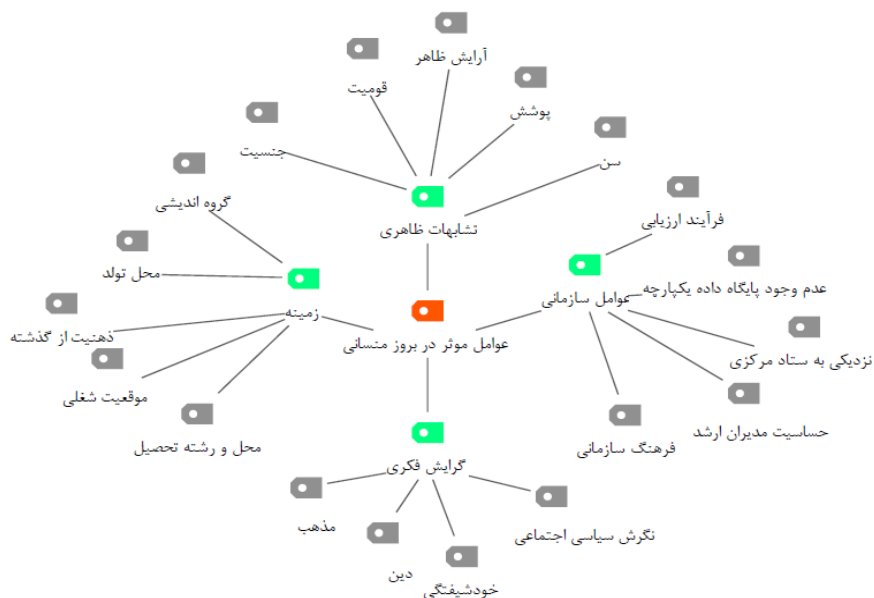
مرحله استخراج طبقه‌ها و کدگذاری محوری: هدف از این مرحله ایجاد محورها و طبقه‌های مشخص از کدهای تعیین‌شده است. در این مرحله مفاهیم در چهار طبقه و دسته مشخص گردیدند. تا این مرحله داده‌ها ابتدا تجزیه و سپس مفهوم‌پردازی و در نهایت طبقه‌بندی گردیدند. در این فرآیند کدگذاری به معنای رمزگشایی و تفسیر داده‌ها و شامل نام‌گذاری مفاهیم و مقولات و بسط آن‌ها با جزئیات بیشتر و ساخت قضایا است. کدگذاری در این روش برخلاف تحلیل محتوا به شیوه‌ای استقرایی صورت

می‌پذیرد. در تحلیل قیاسی فرضیات مقدم بر کدگذاری هستند و هدف، آزمون فرضیات و قبول یا رد آن‌ها است. درحالی‌که کدگذاری در تئوری زمینه‌ای، رویکردی اکتشافی دارد. همان‌طور که در جدول ۲ نمایش داده شده است، مفاهیم مکرر با مقولات ایجادشده مقایسه شدند تا ارتباط میان مفاهیم با داده‌های واقعی قطع نشود؛ بنابراین مفاهیم در چهار طبقه و دسته شامل، گرایش فکری، عوامل سازمانی، تشابهات ظاهری، زمینه تاریخی تقسیم‌بندی شده‌اند.

جدول ۲: استخراج طبقات از مفاهیم

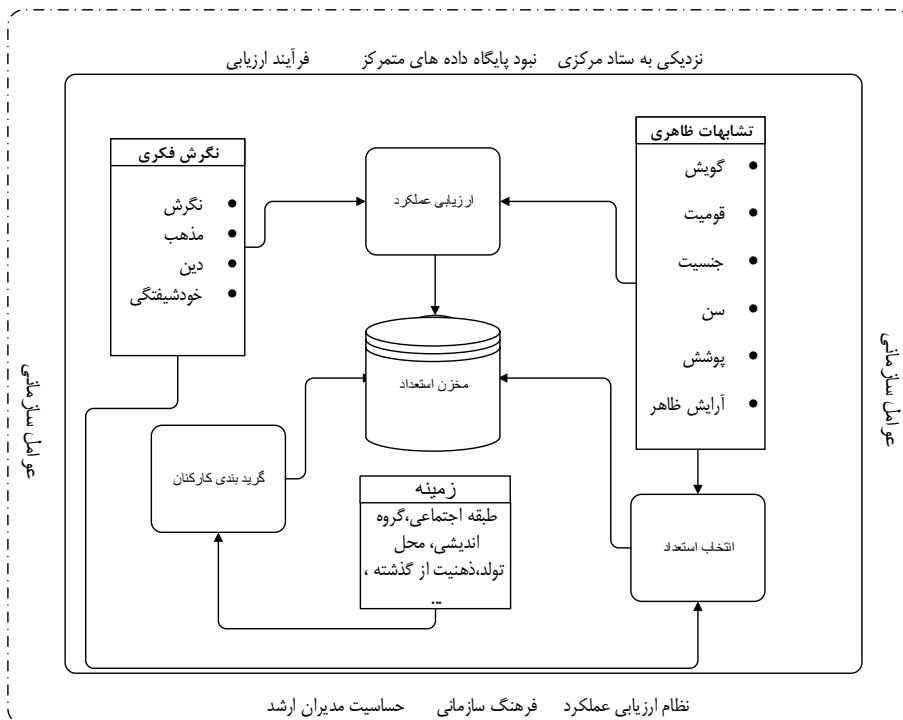
ردیف	طبقه	مفاهیم مرتبط
۱	گرایش فکری	نگرش، مذهب، دین، خودشیفتگی
۲	عوامل سازمانی	نظام ارزیابی عملکرد، فرهنگ سازمانی، حساسیت مدیران ارشد، نزدیکی به ستاد مرکزی، نبود پایگاه داده‌های متمرکز، فرآیند ارزیابی
۳	تشابهات ظاهری	گویش و لهجه، سن، پوشش، آرایش ظاهر، قومیت، جنسیت
۴	زمینه تاریخی	طبقه اجتماعی، گروه اندیشی، محل تولد، ذهنیت از گذشته، موقعیت شغلی، محل و رشته تحصیل

مفاهیم تعیین شده واحدهای اصلی تحلیل در پژوهش هستند، چراکه توسعه نظریه، محصول مفهوم‌سازی از داده‌هاست. در شکل ۲ نمودار خروجی از نرم‌افزار تحلیل نظریه مبنایی که نشان‌دهنده طبقات و مفاهیم است نمایش داده شده است.



شکل ۲: نمودار خروجی از نرم‌افزار تحلیل نظریه مبنایی

کدگذاری انتخابی: در این مرحله باید نظریه‌ای را که از متن برمی‌آید شکل داد. حال می‌خواهیم با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در دو مرحله قبل به استحکام بیشتر فرایند کدگذاری بپردازیم. همان‌گونه که در پیشینه اشاره گردید و بر اساس مصاحبه انجام‌شده تشکیل مخزن استعداد طی سه فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، گرید بندی کارکنان و انتخاب استعداد تشکیل می‌گردد. عوامل سازمانی شناسایی شده در محیط سایر عوامل قرار دارد و می‌تواند بر کل فرآیند تأثیرگذار باشد چراکه نبود پایگاه متمرکز داده و فرآیند نادرست ارزیابی در کنار فرهنگ سازمان انتخاب سلیقه‌ای استعداد را باعث می‌گردد. همچنین نگرش فکری و تشابهات ظاهری در تصمیم ارزیابی در ارزیابی عملکرد و انتخاب استعداد اثرگذار است. در نهایت در زمان رتبه‌بندی و گرید بندی کارکنان هم‌سطح عوامل زمینه‌ای مانند ذهنیت از گذشته و گروه اندیشی و سایر عوامل شناسایی شده دخالت می‌نماید. شکل ۳ الگو عوامل منسائی مؤثر در انتخاب استعداد را نشان می‌دهد که برآمده از تحلیل اکتشافی حاصل از تحقیق است.



شکل ۳: الگو عوامل انسانی مؤثر در انتخاب استعداد

این تصویر قادر است که به پرسش پژوهش مبنی بر شناسایی عوامل انسانی مؤثر در انتخاب استعداد پاسخ دهد و خود منشأ تولید پرسش‌های تازه شود. حال می‌توان بر اساس مدل ساخته‌شده در پژوهش فرضیه‌هایی تدوین کرد که پژوهش‌های بعدی به آزمون آن‌ها بپردازند.

بحث و نتیجه‌گیری

در نتیجه این تحقیق می‌توان گفت، ممکن است ارزیابان و تصمیم‌گیرندگان فرآیند انتخاب استعداد و در سطحی فراتر سازمان، طی عوامل نگرشی، سازمانی، تشابهات ظاهری و زمینه تاریخی دچار خطای هاله‌ای گردند. در نتیجه ممکن است مخزن استعداد تشکیل‌شده از بهترین و بالقوه‌ترین کارکنان سازمان نبوده و با توجه به اهمیت شناسایی درست استعداد سازمان دچار خطا گردد. در پژوهش حاضر در مرحله کدگذاری باز تلاش شد کدها برحسب ویژگی‌های مشابهی که بین آن‌ها است و تأکیدی

که مصاحبه‌شونده‌ها داشتند انتخاب گردد. در این مرحله بیست‌ودو مفهوم شناسایی گردید که از k^1 تا k^{22} نام‌گذاری گردید. در مرحله بعد و کدگذاری محوری سعی گردید به سطح بالاتری از انتزاع برسیم به طوری که از مقایسه و بررسی آن‌ها چهار طبقه اصلی شناسایی گردید و عوامل مؤثر در منسائی و انتخاب نادرست استعداد در این طبقات آورده شده است. درنهایت در مرحله کدگذاری انتخابی تم اصلی شناسایی گردیده و به صورت مدل ارائه شده است. با توجه به این‌که در این تحقیق بر وجود تشابهات مختلف بین ارزیابان و کارکنان و ایجاد اثر هاله‌ای تأکید گردیده است با نتایج تحقیق کریشهان و سولیون هم راستا است. مفاهیم شناسایی شده در تحقیق قلی پور و دیگران (۱۳۸۷) و سونبرگ و همکاران را از این جهت که تشابهات مختلف و فرض‌های پنداره‌ای مربوطه می‌توانند توقعات و برداشت، پردازش و یادآوری شواهد مرتبط با عملکرد را دچار انحراف کنند، همسو است. از سوی دیگر در تحقیق حاضر تأکید بر انتخاب درست استعداد و ارزش‌آفرینی آن در سازمان گردیده که از این بعد با تحقیقات کریشهان و سولیون نزدیک است. درنهایت با وجود تحقیقات مختلف در زمینه استعداد در هیچ مقاله‌ای به بررسی کلی عوامل هاله‌ای در تصمیم سازمان جهت تشکیل مخزن استعداد پرداخته نشده است که این موضوع نوآوری این پژوهش است.

پیشنهاد‌های پژوهش

مطابق خروجی پژوهش از عوامل سازمانی مهم پایگاه متمرکز داده است لذا پیشنهاد می‌گردد در سازمان‌ها پایگاه متمرکز جهت ثبت عملکرد و ویژگی‌های کارکنان تشکیل گردد. داده‌های قوی‌ای است که قابلیت مدیریت استعداد متمرکز را ایجاد نماید کمک می‌کند تا سازمان بتواند مناسب‌ترین افراد را در نقش‌های سازمانی به کارگیرد.

طبق عوامل شناسایی شده عواملی چون فرهنگ سازمانی و فرآیند ارزیابی در تحقق مدیریت استعداد حائز اهمیت است، لذا پیشنهاد می‌گردد سازمان به طور مداوم مراحل را که در امتداد چرخه‌ی مدیریت استعداد وجود دارد، بازبینی و بهبود مستمر نماید.

با توجه به اینکه در مدل ارائه شده ارزیابی توسط ارزیابان صورت می‌پذیرد لذا پیشنهاد می‌گردد، سازمان‌ها با دقت بیشتر بر ارزشیابی‌ها نظارت داشته باشند. همچنین دوره‌های آموزشی مناسب برای ارزیابان تعریف گردد تا حساسیت موضوع تشکیل مخزن

استعداد تبیین گردد. این آموزش‌ها و استفاده از سایر ابزارهای مدیریتی سبب می‌گردد تصمیم‌گیرها ناخودآگاه دچار اشتباه نگردند و در شناسایی استعدادها دقت بیشتر ورزند.

به طور کلی علی‌رغم اهمیت استراتژیک مدیریت استعداد، تعداد اندکی از مدیران زمان کافی برای مدیریت استعداد صرف می‌نمایند. پیشنهاد می‌گردد مدیران ارشد به مقوله انتخاب درست استعداد حساسیت بیشتری داشته باشند و به‌طورجدی درگیر هدایت و پشتیبانی برنامه‌های مدیریت استعداد گردند.

پیشنهاد می‌گردد تحقیق جاری به‌عنوان تلاشی اولیه در جهت توجه به فرآیند شناسایی استعداد قرار گیرد و فرآیندهای سنجش استعداد مطابق استراتژی سازمان بازنگری گردد. همچنین توصیه می‌گردد کمیته متشکل از تخصص‌های مختلف جهت انتخاب و شناسایی افراد کلیدی تشکیل گردد تا بدین طریق ریسک ناشی از خطای هاله‌ای کاهش یابد.

منابع

- رحمدل، ناصر، (۱۳۹۴). تحلیل محتوا و پژوهش داده بنیاد با استفاده از نرم‌افزار Maxqda، نشر پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی.
- سهرابی زاده ساناز، احرام پوش محمدحسن، باستانی پیوند، شفقت طاهره، رحیمی حامد (۱۳۹۳). بررسی چالش رفتار من سانی در انتصاب مدیران مورد مطالعه: مدیران دانشگاه علوم پزشکی شیراز. طلوع بهداشت. ۱۳۹۳؛ ۱۳ (۵): ۸۳-۹۱.
- قلی‌پور، آرین، پورعزت، علی‌اصغر، نیک‌نژاد، عباس (۱۳۸۷). تاثیر پیامدهای اثر منسائی بر انتخاب و انتصاب مدیران دولتی انجمن علوم مدیریت ایران سال سوم (شماره ۱۰)، ۷-۳۷.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., Sarala, R. M., & Glaister, A. J. (۲۰۱۸). Strategic Talent Management in Emerging Markets. *Thunderbird International Business Review*, ۶۰(۱), ۵-۸.
- Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. (۲۰۱۶). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, ۵۱(۴), ۴۹۹-۵۱۰.
- Cui, W., Khan, Z., & Tarba, S. Y. (۲۰۱۸). Strategic talent management in service SMEs of China. *Thunderbird International Business Review*, ۶۰(۱), ۹-۲۰.
- Giannetti, M., & Metzger, D. (۲۰۱۵). Compensation and competition for talent: Evidence from the financial industry. *Finance Research Letters*, ۱۲, ۱۱-۱۶.
- Ingram, T., & Glod, W. (۲۰۱۶). Talent management in healthcare organizations-qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, ۳۹, ۳۳۹-۳۴۶.
- Jung, H. W. H., & Subramanian, A. (۲۰۱۷). CEO talent, CEO compensation, and product market competition. *Journal of Financial Economics*, ۱۲۵(۱), ۴۸-۷۱.
- Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö. (۲۰۱۵). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. *Computers & Industrial Engineering*, ۸۶, ۱۲۷-۱۳۶.
- Khezri, S., Niknafs, S., Aidnlou, H. A., Alian, Z. N., & Eslamlou, S. M. (۲۰۱۶). The Impact of Talent Management on Productivity of Bank Mellat of West Azerbaijan Province. *Human Resource Management*, ۳(۱۲), ۱۵-۱۸.
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (۲۰۱۷). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, ۲۷(۳), ۴۳۱-۴۴۱.
- Lopes, S. A., Sarraguça, J. M. G., Lopes, J. A., & Duarte, M. E. (۲۰۱۵). A new approach to talent management in law firms: Integrating performance appraisal and assessment center data. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ۶۴(۴), ۵۲۳-۵۴۳.

- Luna-Arocas, R., & Morley, M. J. (۲۰۱۵). Talent management, talent mindset competency and job performance: The mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, ۹(۱), ۲۸-۵۱.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (۲۰۱۷). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, ۱۱(۱), ۸۶-۱۲۸.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (۲۰۱۷). Talent management: A burgeoning strategic focus in Indian IT industry. *Industrial and Commercial Training*, ۴۹(۴), ۱۸۳-۱۸۸.
- Okoro, T. (۲۰۱۶). Investing in gender diversity. *Construction Journal*, ۱۰.
- Ooi, C. S. (۲۰۰۹). *Surviving the War for Talent in Asia: How Innovation Can Help*, Portable Documents. Pearson Education.
- Ribeiro, J., & Machado, C. (۲۰۱۷). Global Talent Management: Reality or Utopia? A Special Glance through a Portuguese Multinational Organization. In *Competencies and (Global) Talent Management* (pp. ۱۱۵-۱۴۱). Springer, Cham.
- Schein, E. H., & Van Maanen, J. (۲۰۱۶). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, ۴۵(۳), ۱۶۵-۱۷۳.
- Serrat, O. (۲۰۱۰). *A primer on talent management Asian Development Bank. Philippines*. Available at: <http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solution/primer-on-talent-mgt.pdf>. Retried on July ۲۲, ۲۰۱۰).
- Sheehan, M., Grant, K., & Garavan, T. (۲۰۱۸). Strategic talent management: A macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, ۱۰(۱), ۲۸-۴۱.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (۲۰۱۰). Strategic talent management matters. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, ۳-۷۲.
- Sparrow, P.R., Hird, M., & Cooper, C.L. (۲۰۱۵). *Do we need HR? Repositioning people management for success*. London: Palgrave.
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (۲۰۱۷). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, ۴۹(۱), ۱۵-۲۱.
- Van den Broek, J., Boselie, P., & Paauwe, J. (۲۰۱۸). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coepetition in healthcare. *European Management Journal*, ۳۶(۱), ۱۳۵-۱۴۴.