

Provide a Talent Management Model Using a Qualitative Meta-Hybrid Approach

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Hamid Karami ¹,
Sanjar Salajeghe^{2*},
Mukhtar Ranjbar ³,
Mohammad Jalal Kamali ⁴

How to cite this article

Hamid Karami, Sanjar Salajeghe, Mukhtar Ranjbar, Mohammad Jalal Kamali, Provide a Talent Management Model Using a Qualitative Meta-Hybrid Approach. *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2021:5(2); 128-135

1. PhD Student in Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Lamerd Branch, Islamic Azad University, Lamerd, Iran
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: salajeghe187@yahoo.com

Article History

Received: 2021/07/06

Accepted: 2021/09/11

ePublished: 2021/09/22

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study was to present a talent management model using a qualitative meta-combination approach.

Materials and Methods: The present study was performed by meta-combined method. Therefore, in the first step, by comprehensive search of sources, 230 sources were obtained, from which in a 3-stage refinement, 40 articles very related to the qualitative research method were selected. Concepts were extracted from the articles and by re-reading the concepts, the categories were extracted from them and finally 7 dimensions and 44 categories were extracted and the final model was developed.

Findings: Based on the findings, all dimensions Six dimensions: Identifying talent needs, identifying talent sources and existing potentials, talent acquisition, talent development, strategic talent utilization, talent retention, talent performance evaluation using a qualitative method The metetechnique was obtained.

Conclusion: The results of this study can inform the people who are responsible for employment, promotion, training, development and evaluation in organizations, so that they can make appropriate decisions in their programs. It also informs corporate decision makers where and how to focus their efforts and resources so that they can maximize the level of employee commitment.

Keywords: Model presentation, Quality, Meta-Composition, Talent Management.

ارائه مدل مدیریت استعداد با استفاده از رویکرد

فرا ترکیب کیفی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵
 تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۰
 *نویسنده مسئول: salajeghe187@yahoo.com

مقدمه

جهان در حال تغییر است، به نظر می‌رسد با نرخ سریع و روش های عمیقی در حال وقوع است. همراه با این تحولات، تغییرات عمیق اجتماعی به وجود آمده است. تغییر در نحوه کار، نحوه یادگیری، نحوه تعامل و احتمالاً حتی در شیوه‌ای تفکر افراد و جامعه و شرایط اقتصادی، ایجاد شده است (۱). دستیابی به توسعه، در راستای حفظ افراد با استعداد در دو دهه گذشته، از اهداف مدیریت منابع انسانی بوده است. سازمانی های که در حفظ و نگهداشت نیروی کار خود، موفق نبوده اند، نمی‌توانند توانایی رقابتی خود را حفظ کنند زیرا ترک خدمت داوطلبانه، می‌تواند بر ابعاد مختلف عملکرد، مانند بهره وری و عملکرد مالی شرکت‌ها تأثیر گذار باشد. در این راستا عوامل مختلفی می‌تواند بر نگهداشت منابع انسانی، تأثیر گذار باشد. یکی از این عوامل عملکرد سیستم مدیریتی است که می‌تواند بر نگهداشت کارکنان تأثیر گذار باشد. عملکرد بالای سیستم مدیریت منابع انسانی، بر کاهش نرخ تمایل به ترک خدمت کارکنان، تأثیر دارد. به دلیل جهانی شدن، سازمان ها نیاز مبرمی به منابع انسانی حرفه ای پیدا کرده اند. پرسنل واجد شرایطی که توانایی ها، دانش، مهارت و قابلیت‌های بالای دیگری را دارا هستند، نقش بسیار مهمی را در موفقیت یک سازمان بازی می‌کنند. از سوی دیگر داشتن پرسنلی نامناسب می‌تواند مشکلات زیادی را به همراه داشته باشد و تأثیری منفی روی بهره وری، دقت، انعطاف‌پذیری و کیفیت محصولات و خدمات بگذارد. امروزه سازمان ها سعی می‌کنند تا متخصص ترین افراد را در سطوح مدیریتی به کار گیرند. مدیریت استعداد نیز به‌عنوان مفهومی جدید در این زمینه، به بررسی انواع موقعیت های دخیل در این زمینه می‌پردازد. استفاده صحیح از استعدادها، باعث موفقیت کارها شده و سازمان را در مسیر صحیح موفقیت قرار می‌دهد. مدیریت استعداد به یک ناحیه از دغدغه های رو به رشد در صنعت و ادبیات تبدیل شده است. هر بار که یک متخصص منابع انسانی تصمیم می‌گیرد، مشکلی را حل می‌کند یا مجموعه اقداماتی را معرفی کند، مداخله ی آن منحصر به فرد است (برینر و همکاران ۲۰۰۹). در غیاب یک رویکرد مبتنی بر شواهد، متخصصان معمولاً مدل های ذهنی بصری را برای موقعیت های جدید منابع انسانی بکار می‌گیرند. حتی زمانی است که متخصصان در مورد شواهد میدانند نیز به همین گونه است. به‌عنوان مثال در استخدام، بیشتر و بیشتر شناخته شده است که مصاحبه های بدون ساختار بسیار کمتر از رویکردهای ساختاری موثر هستند، و هنوز بسیاری از مدیران مصاحبه های بدون ساختار را ترجیح می‌دهند. در همان زمان، بخش منابع انسانی به خاطر آخرین مدهای زودگذر و جابجایی سریع از یک برنامه به دیگری انتقاد می‌شود، (از جمله مدیریت صلاحیت به مدیریت استعداد؛ گیبسون و تسون و رینز و همکاران تأکید می‌کنند که برای تئوری واقعی پل و عمل در مدیریت منابع انسانی، مدیران باید شواهد علمی را با حمایت از ابزارهای عملی مبتنی بر شواهد تصویب و اجرا کنند. از این پیش

حمید کرمی^۱

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

سنجر سلاجقه^{۲*}

دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول)

مختار رنجبر^۳

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد لاهورد، دانشگاه آزاد اسلامی، لاهورد، ایران

محمد جلال کمالی^۴

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر ارائه مدل مدیریت استعداد با استفاده از رویکرد فرا ترکیب کیفی بود.

مواد و روش ها: پژوهش حاضر با روش فرا ترکیب انجام شده است. بنابراین در گام اول، با جستجوی فراگیر منابع تعداد ۲۳۰ منبع بدست آمد که در پالایشی ۳ مرحله ای تعداد ۴۰ مقاله بسیار مرتبط با روش تحقیق کیفی از آن‌ها انتخاب گردید. و مفاهیم از داخل مقالات استخراج گردید و با بازخوانی مفاهیم، مقولات از درون آن‌ها استخراج و در نهایت ۷ بعد و ۴۴ مقوله استخراج گردید و مدل نهایی تدوین شد.

یافته ها: بر اساس یافته ها مدل جامع مدیریت استعداد بر پایه شش بعد: شناسایی نیازهای استعداد، شناسایی منابع استعداد و پتانسیل‌های موجود، جذب استعداد، توسعه استعداد، بکارگیری استراتژیک استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، ارزیابی عملکرد استعداد با استفاده از روش کیفی فراتکنیک بدست آمد.

نتیجه گیری: نتایج این پژوهش می‌تواند به افرادی که مسئول امور استخدام، ارتقا، آموزش، توسعه و ارزشیابی در سازمان‌ها هستند، آگاهی دهد تا بتوانند در برنامه های خود، تصمیم گیری های مناسبی را اتخاذ نمایند. همچنین، به تصمیم گیرندگان سطح عالی شرکت ها آگاهی می‌دهد که در کجا و چگونه تلاش ها و منابع خود را متمرکز کنند تا بتوانند بر میزان تعهد شغلی کارکنان حداکثر تأثیرگذاری را داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: ارائه مدل، کیفی، فرا ترکیب، مدیریت استعداد.

کار، توسعه مدیریت استعداد یکی از مهمترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمان ها به شمار می رود به صورتی که نخبگان می توانند ارزش های بسیار زیادی را برای سازمان ها به ارمغان آورده و باعث رشد و شکوفایی سازمان گردند. با این وجود تعداد معدودی از سازمان ها بر سرمایه گذاری انسانی تأکید دارند و اکثریت آنها بر روی فناوری های نوین، سیستم های برنامه ریزی و نرم افزارهای اجرایی سرمایه گذاری می کنند و این در حالی است که سازمان های مدرن پیشرفت خود را در گرو سرمایه گذاری بر روی کارکنان می دانند و در تلاش هستند تا استعداد کارکنان خود را به سمت موفقیت نهایی هدایت کنند. در حال حاضر مدیریت استعداد یکی از مهمترین موضوعات استراتژیک سازمان ها به شمار می آید. مدیریت استعداد می تواند تاثیر بسیار زیادی در بهبود عملکرد یک سازمان داشته باشد و باعث حفظ کارکنان با استعدادی شود که قادرند قراردادهای استخدامی خود را نوشته، پیشنهاد های غیر جذاب کاری را رد کرده و با سازمان را به دلیل وجود فرصت های پیشرفت ترک نکنند. (۳)

تغییرات سریع و گسترده ای که در سازمان های امروزی به وجود آمده، سبب شده است تا کمبود مهارت ها از چالش های عمده بازار کار به شمار رود؛ تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا یک نبرد و مبارزه ای شکل بگیرد که بی مناسبت نیست آن را نبرد استعداد بنامیم. در این نبرد سازمان هایی موفق هستند که استراتژی، خط مشی ها و رویه های خود را به گونه ای بهبود بخشند که بتوانند کارکنان با استعدادی را که برای تداوم حیات اقتصادی شان ضروری است، جذب کنند، توسعه دهند و نگه دارند. برای این منظور آنها باید بدانند چه توانمندی هایی را برای سازمان نیاز دارند و سپس استعدادهای بالقوه را در بین کارشناسان شناسایی کنند، به عبارت دیگر قادر باشند تا بر کارکنان ماهر و با استعداد مدیریت کنند. به هر حال امروزه استفاده صحیح و بهینه از منابع در دستور کار تمامی سازمان ها و ارگان ها قرار دارد. از مهمترین این منابع می توان از سرمایه های انسانی موجود در سازمان نام برد، مدیریت صحیح منابع انسانی می تواند باعث کاهش اتلاف منابع سازمان گردد. (۳) بیشتر سازمان ها با مشکلاتی در زمینه منابع انسانی خود و عدم توانایی در استفاده بهینه از تمامی ظرفیت های نیروی انسانی موجود روبرو هستند که این امر با توجه به روش های شناسایی استعدادها و توانایی های موجود در سازمان که در مدیریت استعداد بحث می شود، قابل بررسی و اصلاح می باشد. مدیریت استعدادها مهارتی متفاوت از مهارت های قبلی مدیران است و باید آن را آموخت. مدیران باید بدانند که چطور استفاده حداکثری از افراد بکنند و چطور به نحوی هوشمندانه و استراتژیک آنان را در موقعیت مناسبی قرار دهند. مدیران باید محیط را به نحوی طراحی کنند که حداکثر دانش و اطلاعات، حداکثر ابداع و نوآوری و حداکثر تاثیر را به همراه داشته باشند. در واقع استعداد اگر به نحوی استراتژیک اداره شود حداکثر بازگشت را به همراه دارد. سازمان های قرن بیست و یکم مدیران ارشد با استعدادی دارند که به طرز

فرض، آینده ی مدیریت منابع انسانی در بهبود توانایی آن برای تصمیم گیری بر اساس شواهد است. در سال ۲۰۰۲، بدر و رامستاد اصطلاح "استعداد" را برای اشاره به علم تصمیم گیری منابع انسانی ایجاد کردند، و اصطلاح بیان می کند که «نسبت استعداد به منابع انسانی مثل بازاریابی به فروش است و مانند امور مالی برای حسابداری». علم تصمیم گیری یک چارچوب منطقی، قابل اعتماد و سازگار فراهم می کند که تصمیمات را در مورد یک منبع کلیدی بهبود میبخشد. به عنوان مثال، امور مالی می تواند به عنوان علم تصمیم برای منابع مالی در نظر گرفته شود، که کمک می کند تا موفقیت های استراتژیک را با تخصیص مالی منابع به مناطقی با بیشترین بازده سرمایه گذاری تعریف کنیم. مثال دوم بازاریابی است، علم تصمیم برای منابع مشتری، تعریف موفقیت استراتژیک به صورت تخصیص منابع محصول به مشتریان با بیشترین تأثیر را بر روی موفقیت رقابتی سازمان. اگر چه منابع انسانی دارای بسیاری از ابزارها و شیوه ها است، هنوز هیچ علمی تصمیم گیری کلی وجود ندارد که تعیین کند چگونه سازمان ها می توانند موفقیت های استراتژیک خود را از طریق منابع انسانی به دست آورند. بوردو و رامستاد از استعاره ی پل برای توصیف ارتباط بین تصمیم گیری در منابع انسانی و موفقیت استراتژیک پایدار استفاده میکنند. سه نقطه پایانی مدل آن ها، کارایی و موثر بودن و تأثیر هستند. کارایی در رابطه با سطح و کیفیت عملکرد منابع انسانی با منابع صرف شده می باشد. اثربخشی با تمرکز بر روابط بین منابع انسانی و کیفیت سرمایه انسانی چشم انداز وسیعتری را در بر میگیرد. در نهایت، تأثیر حتی چشم انداز بیشتری را در بررسی رابطه بین تغییرات در کیفیت سرمایه انسانی و موفقیت رقابتی شرکت بررسی میکند. عناصر متصل در مدل می توانند برای تعریف معیارهای مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند که دیدگاهی را برای ارزش افزوده منابع انسانی ارائه میدهند. به عبارت دیگر، ارزش افزوده مدیریت منابع انسانی در یک سازمان خاص صرفاً به کارایی آن یا نقشهایی که انجام می دهد بستگی ندارد، بلکه به شیوه ای که مدیریت منابع انسانی در کل سازمان درگیر می شود وابسته است (۲).

سازمان های هزاره سوم، از مفهومی به نام سرمایه انسانی یاد می کنند، توسعه منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری سازمان ها تلقی می شود و مهم ترین چالش در عرصه کسب و کار؛ دیگر تنها موضوع فناوری نیست بلکه بهره مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش ها است. در دنیای امروز کسب و کار، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست؛ بلکه همراستا با محیط رقابتی، سازمان ها برای سود بیشتر و کاهش هزینه ها با بهره مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان، تنوع آموزش ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند. امروزه مهم ترین دغدغه مدیران توسعه منابع انسانی، حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی است و مدیریت استعدادها در خوشنام کردن سازمان ها تأثیری حیرت انگیز داشته اند. بنابراین نیروی انسانی را باید به عنوان مهم ترین سرمایه یک سازمان دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. با توجه به فضای شدید رقابتی کسب و

جدول ۲. تعاریف ارائه شده توسط صاحب نظران مدیریت درباره

مدیریت استعداد	
تعریف	منبع
مدیریت استعداد نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی یا طرز تفکر است. مدیریت استعداد بر این باور است که افراد بااستعداد نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفا می کنند.	کرلیمن ۲۰۰۴
مدیریت استعداد به سازمان ها اطمینان می دهد تا استعدادها را به دست آورده و آن را حفظ میکنند.	هاگز و راگ ۲۰۰۸
مدیریت استعداد مدیریت متفاوت کارکنان براساس ظرفیت نسبی شان در ارزش افزایی به مزیت رقابتی سازمان است.	گلن ۲۰۱۳
شناسایی استعداد و سپس هم راستا نمودن آن با نقشهای شغل در سازمان به منظور افزایش درگیری و ترغیب فرد با نقشی که توانایی ذاتی او با آن منطبق است.	ویلیام ۲۰۱۴
توانایی بهکارگیری و پرورش، قابلیت جذب و نگهداری و استفاده بهینه در جهت افزایش عملکرد فردی و سازمانی می باشد.	میرز و وان ۲۰۱۴
مدیریت استعداد اساساً یک فرایند است که شامل استفاده، توسعه و مدیریت کارکنانی است که دارای قابلیت های راهبردی هستند که در موفقیت سازمان مهمند.	سینشو و کراسی ۲۰۱۶
مدیریت استعداد را پیش بینی نیاز به سرمایه های انسانی و سپس برنامه ریزی برای استفاده از آن ها دانسته اند.	کرونان و اسکالین ۲۰۱۷
مدیریت استعداد دارای ۴ مفهوم اساسی است. مفهوم پردازی سرمایه انسانی، سؤال درمورد اینکه استعداد عمومی است یا اختصاصی است، تفاوت میان مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، تصمیم گیری در مورد اینکه چه کسی می باید در مورد استعداد، تصمیم بگیرد.	لوسین ۲۰۱۷
مجموعه ای از مانیفست های ایدئولوژیک مدیریتی در چهار حوزه اصلی جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه ریزی جانشین پروری و توسعه و نگهداشت، مدیریت استعداد است.	مکران و همکاران ۲۰۱۷
مدیریت استعداد شامل شیوه های منابع انسانی برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارمندان با پتانسیل بالا در موقعیت های کلیدی سازمان می باشد.	کالینز و ملاحی کاسیو ۲۰۱۹

موثری استعدادها را در درون و بیرون سازمان اداره می کنند و مدیران ارشد سازمان ها نیز بایستی بهترین ها را استخدام و آنها را حفظ کند. مدیریت استعداد تنها یک آوازه جهانی به کار رفته در فرآیندهای قدیمی منابع انسانی نیست؛ بلکه نمایانگر یک تغییر شکل قابل توجه در اصول مدیریت منابع انسانی و روشی جدید در یکپارچه سازی فرایندها و سیستم های مدیریت منابع انسانی است. نکته ای که باید بدان توجه داشت این که خروج استعدادها از سازمان می تواند به دلیل عدم توجه کافی سازمان به آنها، وقوع بی انگیزشی، پیدا کردن شغل بهتر، شرایط سخت کاری، عدم دریافت حقوق مناسب و ... باشد. پیدا کردن یک راهکار مناسب برای جذب و نگهداری استعدادها موجود در سازمان احتیاج به تدبیر و مدیریت صحیح از نوع مدیریت اقتضایی دارد که با توجه به سنجش کلیه عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بهترین راهکار را می توان انتخاب نمود. با بررسی موجودیت های سرمایه های انسانی سازمان می تواند استعدادهایی را کشف کرد که با مدیریت صحیح و پرورش این استعدادها می توان انگیزه، کارایی و بهره وری کارکنان سازمان را بالا برد. (۳)

نقطه شروع پژوهش درباره مدیریت استعداد باید کشف و تعریف واژه استعداد باشد. واژه استعداد دارای یک معنای چند بعدی است که تعریف رضایت بخش و مورد توافقی درباره آن وجود ندارد. در جدول زیر چند تعریف ارائه شده توسط صاحب نظران مدیریت آورده شده است:

جدول ۱. تعاریف ارائه شده توسط صاحب نظران مدیریت درباره

استعداد	
تعریف	منبع
استعداد، نیروی کار ماهر عجین شده با کار و متعهد است.	آرمسترانگ ، ۲۰۰۶
استعداد در سازمان به رهبران و کارکنانی اشاره دارد که کسب و کار را به جلو هدایت می کنند.	هنسن ، ۲۰۰۹
استعداد به طور کلی اوانایی ذاتی است که می توان با تمرین و آموزش آن را توسعه داد.	بوتر و همکاران ۲۰۱۵
استعداد یک مهارت، ذاتی و طبیعی است، یعنی هر فرد بدون توجه به طبقه اجتماعی، جنسیت و دستاوردهای علمی می تواند با استعداد باشد.	ام ویلا و تورای ۲۰۱۸

از سال ۲۰۰۱ که با نوشتن کتاب میشلز، مبحث مدیریت استعداد مطرح گردید، تعاریف زیادی از مدیریت استعداد توسط اندیشمندان حوزه مدیریت ارائه گردیده است که در جدول زیر تعدادی از آنان آورده شده است.

مواد و روش ها

فرا ترکیب، روشی کیفی و به معنای تحلیل کیفی محتوای مطالعات اولیه است. فرا ترکیب، یافته ها و نتایج مطالعات دیگر را - که دارای موضوع مشابه و مرتبطی هستند - تحلیل و جمع بندی می کند؛ بنابراین بر اساس مطالعات کیفی برگزیده و ارتباط آن ها با پرسش تحقیق شکل می گیرد. فرا ترکیب با تدارک نگرش نظام مند برای محققان، با ترکیب پژوهش های مختلف کیفی، موضوعات و استعاره های اساسی و جدیدی را کشف می کند؛ بدین ترتیب، دانش موجود را ارتقا می دهد و دیدگاه جامع و گسترده ای را نسبت به موضوع پژوهش فراهم می کند. فرا ترکیب، مستلزم بازنگری دقیق و عمیق مطالعات گذشته و ترکیب نتایج آن هاست (۴). هدف فرا ترکیب، ایجاد تفسیری: نوآورانه و منسجم از یافته های کیفی است؛ چراکه تحقیقات متعدد و موردی به دلیل حرکت در چارچوب های ساختاری و رشته ای، قادر به عرضه چنین بینشی نیست. عرب و همکاران فرایند ۷ مرحله ای را به شرح زیر برای اجرای فرا ترکیب عرضه کرده اند که شیوه اجرای پژوهش حاضر نیز ذیل آن ها تبیین می شود (۵).

الف) تعیین پرسش تحقیق: برای تعیین پرسش از عناصر متعددی مانند جامعه مورد مطالعه، چستی، زمان و چگونگی استفاده می شود. در این پژوهش، هدف تحقیق در تعیین پرسش، مؤثر بوده است؛ بنابراین، پرسش پژوهش عبارت است از «مطالعات گذشته چه ابعادی برای مدیریت استعداد معرفی کرده اند؟»

ب) مرور نظام مند مطالعات: داده های فرا ترکیب، متن پژوهش های گذشته است؛ بنابراین پژوهشگر دقیق ترین کلیدواژه هایی باید با انتخاب حداکثری موضوع پژوهش است، به جست و جوی که معرف فراگیر منابع مرتبط بپردازد. پژوهشگر در این مرحله با جست و جوی حداکثری کلید واژه های بین المللی و داخلی به ۲۳۰ منبع دست یافت (۶).

ج) جست و جو و انتخاب متون مناسب: پس از گردآوری فراگیر منابع، آن ها در سه مرحله پالایش می شود تا منابع اصلی پژوهش به دست آید: ۱ بررسی چکیده و ۲ بررسی عنوان و کلیدواژه ها؛ ۳ بررسی تفصیلی متن مقاله. در پژوهش حاضر، طی مراحل فوق، به ۴۰ منبع بسیار مرتبط با روش تحقیق کیفی با موضوع تحقیق دست یافته شد.

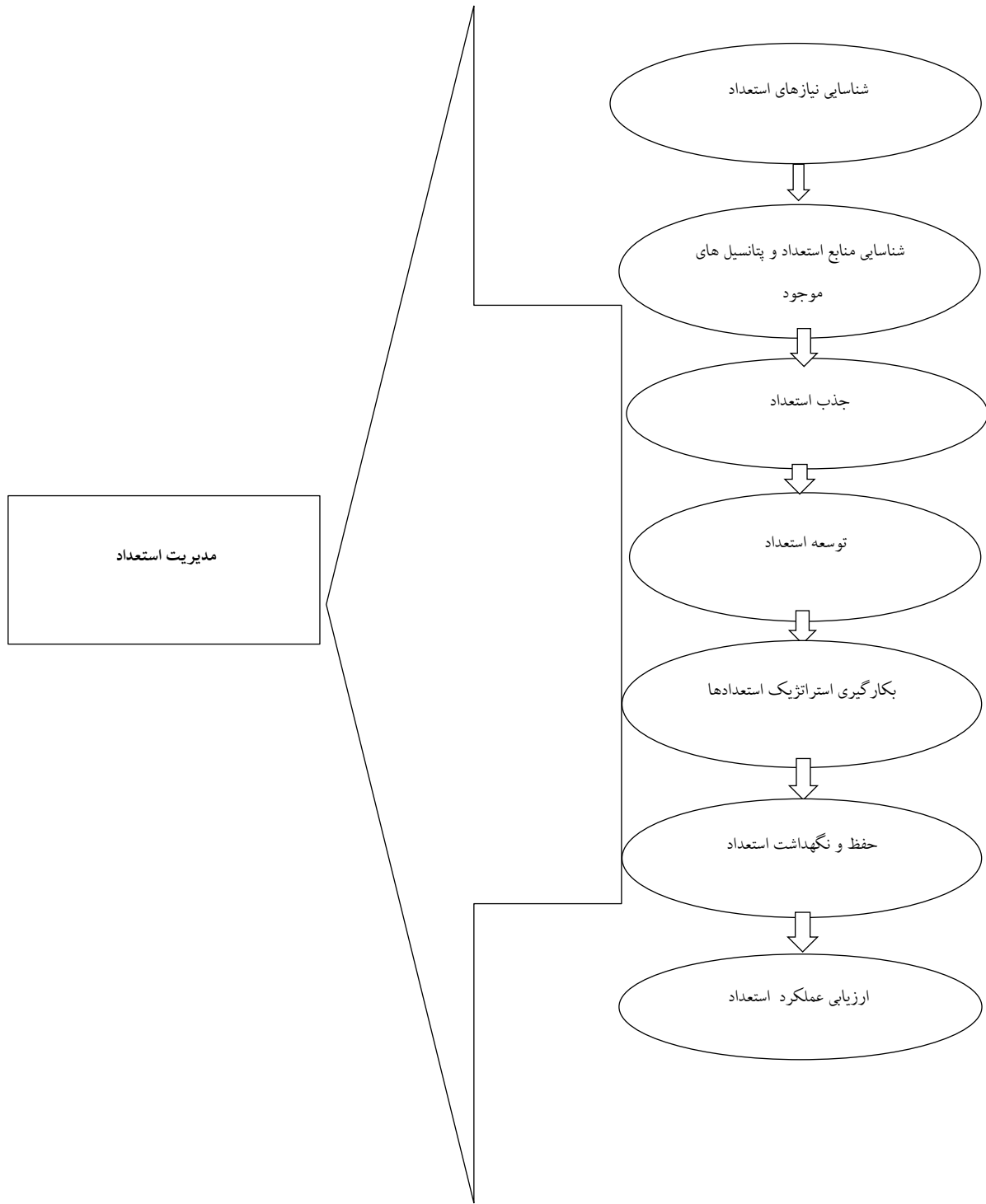
د) استخراج اطلاعات متون: در این گام، یافته ها و اطلاعات پژوهش ها در دسته بندی می شود. محقق تعداد ۱۳۳ شناسه از منابع یادشده به دست آورد (۷).

ه) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی: در این گام، پژوهشگر به دنبال موضوعاتی است که در مطالعات موجود طی فرا ترکیب پدیدار می شود. وقتی این موضوعات، ظاهر شد و خود را نشان داد پژوهشگر، داده ها را طبقه بندی و مقولات و مفاهیم مشابه را در طبقاتی که آن ها را به بهترین شکل توصیف می کند جای می دهد. این موضوعات، اساس توضیحات، تبیینات، الگوها، نظریه ها یا فرضیه ها را عرضه می کند. در این پژوهش، در ابتدا، همه عوامل مستخرج از مطالعات به منزله شناسه اولیه اتخاذ شدند. سپس با توجه به معنا و مضمونشان، آن ها در مفاهیم مشابه، طبقه بندی شدند و سپس با بازخوانش طبقات مفاهیم، مقولات از درون آن ها استخراج و در نهایت به ۷ بعد و ۴۴ مقوله تبدیل شدند.

و) پایش کیفیت: پایش کیفیت - همان طور که در ادامه می آید - از طریق جامعیت تعداد منابع، استفاده از منابع برجسته، شناسه گذاری در دو زمان متفاوت، استفاده از پژوهشگران شناسه گذار، ارائه تفصیلی یافته ها و تأیید خبرگان و صاحب نظران احراز شد (۸).

ز) ارائه یافته ها: در این گام، یافته های ترکیبی در قالب جدول، نمودار و غیره ارائه شد (۶).

در این مطالعه، برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده ها از قابلیت اعتبار، انتقال پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید استفاده شد (۹) در ابتدا، تلاش شد برای اتقان کار، جست و جوی فراگیری صورت گیرد تا همه منابع مرتبط به دست پژوهش، اعتبار آید. در ادامه، به منظور رعایت قابلیت سعی شد منابعی مطالعه و بررسی شود که ارتباط مستقیمی با ارائه مدل مدیریت استعداد دارد. از سوی دیگر، سعی شد با عرضه کامل یافته ها، انتقال پذیری یافته ها به محیط های دیگر تحقق یابد. همچنین برای دستیابی به قابلیت اعتماد، استادان و خبرگان ذی ربط، مراحل پژوهش را بازنگری کردند. و محققان با آن ها درباره نتایج به توافق رسیدند. قابلیت تأیید نیز از طریق شناسه گذاری پژوهشگر همکار و شناسه گذاری پژوهشگر در دو زمان متفاوت حاصل شده است (۱۰).



شکل ۱. مدل تحقیق

جدول ۳. ابعاد و مقوله ای تحقیق (منبع: محقق ساخته)

ردیف	بعد	مقوله
۱	شناسایی نیازهای استعداد	تعیین استعداد های مورد نیاز شناسایی موقعیت محوری استعداد تشکیل مخازن استعداد تشخیص استعداد
۲	شناسایی منابع استعداد و پتانسیل های موجود	شایسته گزینی و شایسته سالاری تناسب شغل و شاغل منبع گزینی برنامه ریزی نیروی انسانی
۳	جذب استعداد	کشف و شناسایی افراد ایجاد انگیزه در افراد شناسایی شده توجه ویژه به مجاری استعداد یابی

عملکرد استعداد- با استفاده از روش کیفی فراتکنیک بدست آمد. که در جدول ۳ مقوله‌ها و ابعاد بصورت کامل آورده شده است. جهان معاصر با سرعتی شگفت‌انگیز در حال تحول است؛ اگرچه این تحول در تمام دوران وجود داشته، ولی امروزه این تحول چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت بی‌سابقه است و سازمان‌ها به‌عنوان یکی از بارزترین مشخصه‌های جوامع امروزی نیز به‌سرعت در حال تغییر هستند و نقش نیروی انسانی در این تحولات، غیرقابل انکار است. امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی؛ مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادها، به‌ویژه منابع دانشی در سازمان‌ها تأکید می‌گردد و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود (۱۲). مدیریت استعداد یکی از مهمترین مباحثی است که در سازمانها مورد توجه قرار می‌گیرد؛ ولی قبل از اجرای آن در سازمان باید در مورد دامنه و اهداف آن به توافق رسید (۱۳). برای اینکه مدیریت استعداد مؤثر واقع شود باید نیاز کمی و کیفی به استعدادها در سازمان را بر اساس راهبرد کسب و کار تعیین کرد. اهداف و مفاهیم و عناصر کلیدی مدیریت استعداد عبارتند از: داشتن درک روشن از راهبرد فعلی و آینده سازمانها؛ درک شکاف بین وضعیت فعلی و مطلوب از نظر استعدادهای مورد نیاز و طراحی برنامه جامع برای مدیریت استعداد با حذف و نزدیک کردن این شکافها. بنابراین برای دستیابی به مدیریت یکپارچه استعداد منابع انسانی، با توجه به راهبردهای کنونی، چالشهای منابع انسانی در آینده مدنظر قرار می‌گیرد (۱۴). به سازمان‌ها در صنایع مختلف پیشنهاد می‌شود، با توجه به کلیدی بودن مؤلفه‌های استخراج شده، توجه خود را برای فراهم سازی شرایط و بهبود این مؤلفه‌ها متمرکز سازند. از طرفی، در فرآیند مدیریت استعداد باید ارتباط بین مؤلفه‌ها بصورت، یک فرآیند پویا با در نظر گرفتن راهبردهای سازمان و ارزیابی اجرای سیاست‌های سازمانی صورت، پذیرد. همچنین، شناسایی پست‌های کلیدی، اینکه سازمان کمبود استعداد خود را از کدام بازارکار (داخلی یا خارجی) باید تأمین کند و تشکیل مخزن استعداد، به عنوان ورودی سیستم مدیریت استعداد و تعالی سازمان شامل مواردی از جمله تعهد سازمانی، بهره‌وری سازمانی، رضایت شغلی، درگیرسازی کارکنان و انگیزه در کار، به عنوان خروجی نهایی سیستم مدیریت استعداد، باید مورد توجه قرار گیرند (۱۵).

بنابراین، نتایج این پژوهش می‌تواند به افرادی که مسئول امور استخدام، ارتقا، آموزش، توسعه و ارزشیابی در سازمان‌ها هستند، آگاهی دهد تا بتوانند در برنامه‌های خود، تصمیم‌گیری‌های مناسبی را اتخاذ نمایند. همچنین، به تصمیم‌گیرندگان سطح عالی شرکت‌ها آگاهی می‌دهد که در کجا و چگونه تلاش‌ها و منابع خود را متمرکز کنند تا بتوانند بر میزان تعهد شغلی کارکنان حداکثر تأثیرگذاری را داشته باشند. از جمله ویژگی‌های مهم این الگو می‌توان به جامعیت آن در رابطه با در نظر گرفتن کلیه ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با شناسایی پست‌های کلیدی و منابع و پتانسیل‌های موجود، جذب و کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تشکیل مخزن استعداد و حفظ و نگهداشت آن اشاره کرد. با توجه به محدود بودن تحقیقات و جدید بودن بحث مدیریت استعداد در ایران

ابزار اندازه‌گیری شاخص‌ها
تعیین رویکرد کشف استعداد

تعیین اهداف توسعه استعداد	
ارزیابی راهبرد توسعه	
اجرای راهبرد توسعه	
انتخاب راهبرد دراز مدت توسعه	
تحلیل SWOT در توسعه	
پوشش عوامل بیرونی تأثیر گذار	توسعه و
ارزیابی وضعیت کنونی	بهبودی
نیاز سنجی آموزشی	
ایجاد کار معنی دار	
حمایت و پشتیبانی مدیریت	
دانش افزایی فردی	
ارتقای مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای	
بهره‌گیری همه جانبه از قابلیت‌های افراد	
همهانگ و همراستا نمودن استعدادها با انتظارات کارکنان و اهداف سازمانی	بکارگیری استراتژیک استعداد
ترکیب و باز ترکیب استعدادها	
فراهم سازی شرایط اجرا	
تعالی و رفاه کارکنان	
عجین سازی فرد و شغل	
تغییر شرایط فردی	
بهره‌گیری از سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد	
تعادل بین زندگی کاری و زندگی شخصی	حفظ و نگهداشت استعداد
امنیت و مدیریت مسیر شغلی	
ایجاد تعهد سازمانی	
ایجاد فرصت‌های توسعه	
توجه به پیمان‌های روانشناختی بین افراد و سازمان	
توجه به عوامل ترک خدمت کارکنان	
جهت‌گیری استراتژیک سازمان	
ویژگی و استلزامات سازمانی	
ارزیابی با تأکید بر چارچوب شایستگی	ارزیابی عملکرد
ارزیابی با تأکید بر بینش افزایی	استعداد
ارزیابی شاخص‌ها و معیارهای مهم سلامت سرمایه انسانی	

نتیجه‌گیری

در این تحقیق مدل جامع مدیریت استعداد بر پایه شش بعد: الف - شناسایی نیازهای استعداد ب - شناسایی منابع استعداد و پتانسیل‌های موجود ج - جذب استعداد؛ د - توسعه استعداد م - بکارگیری استراتژیک استعداد ه - حفظ و نگهداشت استعداد و - ارزیابی

8. Annunzio-Green N. (2008), Managing the talent management pipeline :Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.20, No.7, Pp. 807–81.
9. Bradley A P. (2016). Talent management for universities, *Australian Universities' Branham, L. & Hirschfeld, M. (2010). Re Engage*. New York: McGraw Hill.
10. Lee J C, Van der Waldt G. (2020). An integrated talent management model for the Public Service: The case of the Western Cape Provincial Government. *Administratio Publica*, Vol.28, No.2, Pp. 173-190.
11. Maxwell G, Mclean S. (2008). Talent Management in Hospitality and Tourism in Scotland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.20, No.7, Pp. 820-830.
12. Mensah J K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance For further research and practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.64, No.4, Pp. 544-566.
13. Shahi T, Fraokhsresht B, Taghipourian M (et al). (2019). Behavioral Factors Affecting Talent Management : Meta- Synthesis Technique , *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol.13, No.1, Pp. 117-137. [In Persian]
14. Silzer R, Dowell B E. (2010). "Strategic talent management matters" .Strategy-driven talent management: A leadership imperative, Pp. 3–72.
15. Yazdani M, Mohebbi S, Bagheri M (et al). (2020). A Comparative Study of Talent Management Models: Lessons for Iran's Human Resources System , *Iranian Journal of Comparative Education*, Vol.3, No.1, Pp. 609-623. [In Persian]

انتظار می رود که در تحقیقات آتی به بومی سازی هر چه بیشتر الگوهای کاربردی مدیریت راهبردی استعداد توجه شود . در این پژوهش محدودیت هایی هم وجود داشته است از جمله اینکه پژوهشگر در دسترسی به مقالات معتبر منتشر شده در مجلات ایندکس پایگاه های اطلاعات علمی اسکوپوس و اشپرینگر و ... با محدودیت دسترسی مواجه بوده است. غالب اخیر مقالات منتشر شده سال های به صورت رایگان در اختیار نمی باشد، واریز وجه مقاله در قالب پرداخت های بین المللی هم ممکن نبوده است، در صورت عدم وجود این محدودیت می توان به مقالات بیشتری دسترسی داشت.

References

1. Creswell J W, Miller D L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, Vol.39, No.3, Pp. 124–130.
2. Heidari Gojani M. (2021). Presenting the model of human resource flexibility enablers, PhD thesis in human resource management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan). [In Persian]
3. Ismaili N. (2016). The importance of talent management in reducing the tendency of employees to leave the service, *World Conference on Management, Economics and Accounting and Humanities at the beginning of the third millennium*, Tehran. [In Persian]
4. Zimmer L. (2006). “Qualitative Meta-Synthesis: A Question of Dialoguing with Texts.” *Methodological Issues in Nursing Research*. Vol.53, No.3, Pp. 311-318.
5. Arab S M, Ebrahimzadeh Pezeshki R, Morvati Sharifabadi A. (2014). Designing a model for combining factors affecting divorce with a systematic review of previous studies, *Iranian Epidemiology*, No.4, Pp. 10-22. [In Persian]
6. Seyedi S M R, Danaeifard H, Ganjali A (et al). (2019). Designing a Model of Competencies of Senior Government Managers by the Ultra-Combined Method, *Public Policy Quarterly*, Vol.9, No.33, Pp. 54-78. [In Persian]
7. Lincoln Yvonna S, Egon Guba G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: SAGE Publication.