

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 3, Issue 11 Fall 2024 P.P. 1-26		
Research Paper			
Talent Management Model Based on Meritocracy with Mixed Approach Azadeh Noroozian¹, Ali Reza Amir Kabiri², Farideh Hagh Shenas³ 1. PhD Candidate, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Azadeh3hnh@yahoo.com 2. Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: Ali.amirkabiri@iauctb.ac.ir 3. Assistant Prof., Department of Business and Entrepreneurship, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: F_haghshenas@iauctb.ac.ir			
bArticle Information		Abstract	
Received: 2024/06/01 Accepted: 2024/09/18	Background & Purpose: Talent management is the application of a set of integrated activities that organizations use to ensure the provision (attraction, retention, motivation and development) of the forces they need now and in the future and by emphasizing that talented people are the main resources of the organization, it maintains the flow of talents in the organization. By understanding the key role of competent, talented and capable employees in the success of organizations, the present research identifies the dimensions of talent management model based on meritocracy. Methodology: This study is an exploratory mixed research. Thematic analysis strategy was used in the qualitative part and descriptive survey strategy was used in the quantitative part. In the qualitative part, semi-structured interviews were used to collect data. Interviews with 15 municipal experts were conducted in a targeted manner until the theoretical saturation stage, and data analysis was done in three stages of extracting basic, organizing and comprehensive concepts. Data collection was done in the quantitative part through the questionnaire tool. The statistical population of the quantitative part included 515 employees and experts of the Vice-Chancellor of Social and Cultural Affairs of Tehran city, of which 220 people were selected by stratified random sampling. Data from the quantitative section were analyzed using SPSS software and structural equation modeling. Findings: Based on the data analysis, 7 organizing themes including organization strategy, merit seeking(discovery/talent search), evaluation and attraction of talent resources, talent recruitment, talent cultivation (development or talent enhancement), career path management and talent search were identified along with forty one basic themes. Also, the findings of the quantitative section indicated the appropriate fit of the model. Conclusion: Talent management is not just a to-do list, but a strategy that requires careful implementation, regular evaluation, and continuous improvement. The final model of this research can be used as a guide for the municipal managers and all measures related to the management of key talents can be carried out in the form of its dimensions.		
Keywords:			
Talent, Talent Management, Meritocracy, Mixed Approach.			
Corresponding Author: Ali Reza Amir Kabiri Email: Ali.amirkabiri@iauctb.ac.ir			
Citation: Noroozian, Azadeh; Amir Kabiri, Ali Reza and Hagh Shenash, Farideh.(2024). Talent Management Model Based on Meritocracy with Mixed Approach. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 3(11), 1-26.			



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۳، شماره ۱۱

پاییز ۱۴۰۳

صص ۱-۲۶



مقاله پژوهشی

الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری با رویکرد آمیخته

آزاده نوروزیان^۱، علی‌رضا امیرکبیری^۲، فریده حق‌شناس^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Azadeh3hnmh@yahoo.com

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Ali.amirkabiri@iauctb.ac.ir

۳. استادیار، گروه بازرگانی و کارآفرینی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: F_haghshenas@iauctb.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تأمین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروهای مورد نیاز خود در حال و آینده اطمینان می‌یابند و با تأکید بر این که افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به‌شمار می‌روند به حفظ جریان استعدادهای در سازمان می‌پردازد. پژوهش حاضر با درک نقش کلیدی کارکنان شایسته، بااستعداد و توانمند در موفقیت سازمان‌ها، به شناسایی ابعاد مدل مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری می‌پردازد.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۳/۱۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۶/۲۸

کلیدواژه‌ها:

روش‌شناسی: این مطالعه، یک پژوهشی آمیخته اکتشافی است. در بخش کیفی از راهبرد تحلیل مضمون و در بخش کمی از راهبرد توصیفی پیمایشی استفاده شد. در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت گردآوری داده‌ها استفاده شد. مصاحبه‌ها با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه شهرداری به‌صورت هدفمند تا مرحله اشباع نظری انجام شد و تحلیل داده‌ها در سه مرحله استخراج مفاهیم پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر صورت گرفت. گردآوری داده‌ها در بخش کمی از طریق ابزار پرسشنامه انجام شد. جامعه آماری بخش کمی شامل ۵۱۵ نفر از کارکنان و کارشناسان معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری شهر تهران بود که تعداد ۲۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌های بخش کمی با استفاده از نرم‌افزار اسپ‌اس‌پی‌اس و مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شدند.

استعداد،

مدیریت استعداد،

شایسته‌سالاری،

رویکرد آمیخته.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌ها، ۷ مضمون سازمان‌دهنده شامل استراتژی سازمان، شایسته‌خواهی (کشف/استعدادیابی)، ارزیابی و جذب منابع استعداد، استعدادگماری، استعدادپروری (توسعه یا استعدادافزایی)، مدیریت مسیر شغلی و بدرقه استعداد به همراه چهل و یک مضمون پایه شناسایی شدند. همچنین، یافته‌های بخش کمی حاکی از برازش مناسب مدل بود.

نتیجه‌گیری: مدیریت استعداد صرفاً فهرست کارهایی نیست که باید انجام شوند، بلکه یک استراتژی است که نیاز به پیاده‌سازی دقیق، ارزیابی منظم و بهبود مستمر دارد. الگوی نهایی این پژوهش می‌تواند به عنوان راهنمای عمل مدیران شهرداری قرار گیرد و همه اقدامات ناظر بر مدیریت استعدادهای کلیدی در قالب ابعاد آن انجام شود.

نویسنده مسئول:

علی‌رضا امیرکبیری

ایمیل:

Ali.amirkabiri@
iauctb.ac.ir

استناد: نوروزیان، آزاده؛ امیرکبیری، علی‌رضا و حق‌شناس، فریده. (۱۴۰۳). الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری با رویکرد آمیخته. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۳(۱۱)، ۱-۲۶.

مقدمه

در عصر حاضر، سازمان‌ها با چالش‌های بی‌سابقه‌ای در زمینه جذب، حفظ و توسعه سرمایه‌های انسانی مواجه هستند. نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌ها شناخته می‌شود و مدیریت استعدادها به عنوان یکی از راهبردهای اساسی برای ارتقای عملکرد سازمانی و دستیابی به اهداف استراتژیک مطرح شده است. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از استعدادها با مشکلاتی مانند عدم شفافیت فرآیندها، کمبود ابزارهای مناسب و محدودیت‌های بودجه‌ای روبه‌رو هستند (کولینگ و ملاهی، ۲۰۰۹).

مدیریت استعداد شامل فرآیندهایی چون شناسایی افراد با قابلیت بالا، طراحی مسیرهای شغلی، آموزش و توسعه مداوم، و ایجاد انگیزه برای حفظ استعدادها است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که برنامه‌های مدیریت استعداد باید با نیازهای سازمان و ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی بومی همخوانی داشته باشند (تاریکو و شولر^۱، ۲۰۱۰). نخستین گام برای موفقیت در مدیریت استعداد، طراحی آن بر مبنای راهبرد سازمان است. نظریه‌پردازانی مانند مک‌کینزی و کمپانی (۲۰۰۴)، توکر، کاو و ورما (۲۰۰۵)، و هارتلی^۲ (۲۰۰۴) بر ضرورت تطابق مدیریت استعداد با راهبرد سازمانی تأکید دارند. فرلی (۲۰۰۵) و باتانجر^۳ (۲۰۰۷) نیز بر این باورند که مدیریت استعداد باید برای پاسخگویی به نیازهای کنونی و آینده با اهداف راهبردهای سازمان هماهنگ باشد. همچنین، مک‌کالی و ویک‌فیلد^۴ (۲۰۰۶) بیان می‌کنند که موفقیت مدیریت استعداد در تمامی مراحل، از جذب نیرو تا بازنشستگی، به ارتباط آن با راهبرد سازمان بستگی دارد. در مرحله بعد، نقش و حمایت مدیران به عنوان عامل کلیدی در موفقیت مدیریت استعداد مطرح می‌شود. دستیابی به اهداف سازمانی به شیوه مدیریت و استفاده از سبک‌های رهبری اثربخش وابسته است. مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از سبک رهبری مناسب، رضایت شغلی، تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان را ارتقا دهند (لیز^۵ و همکاران، ۲۰۱۰).

مایکل و همکاران (۲۰۰۱)، پس از مطالعه ۲۷ شرکت در بازه‌ای پنج‌ساله، به این نتیجه رسیدند که واحد منابع انسانی وظیفه دارد یک استخر استعداد ایجاد کند، درحالی‌که مدیران

¹. Tarique and Schuler

². McKinsey and Company, Toker, Kao and Verma and Hartley

³. Farley and Bhatnagar

⁴. McCauley and Wakefield

⁵. Iles et al

سازمان به‌عنوان بهره‌برداران اصلی این استخر عمل می‌کنند. با این حال، آنها تأکید کردند که منابع انسانی به‌تنهایی نمی‌تواند این مسئولیت را به‌طور کامل اجرا کند. به باور آنها، موفقیت در مدیریت استعداد مستلزم همکاری و مشارکت تمامی واحدهای سازمان است و نیاز دارد که این فرآیند با حمایت و همراهی همه بخش‌ها انجام شود (به نقل از میر حسینی، ۱۳۹۶).

با توجه به سند راهبردی توسعه منابع انسانی برای دوره پنج ساله (۱۳۹۷-۱۴۰۲)، شهرداری تهران بر اساس مسایل و چالش‌های پیش روی حوزه منابع انسانی و اسناد بالادستی این نهاد، یکی از اهداف راهبردی خود را التزام به شایستگی اعلام نموده است که سبب تعالی پایدار منابع انسانی می‌گردد و در زیر شاخه این موضوع برقراری نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری اعلام شده است. با توجه به این که در این خصوص پژوهشی انجام نشده است، این موضوع به یکی از اولویت‌های اساسی سازمان تبدیل شده است.

در ایران، با توجه به تغییرات سریع محیطی، جهانی‌شدن اقتصاد و تغییرات نسلی، سازمان‌ها نیازمند الگوهای نوین مدیریت استعداد هستند. بسیاری از سازمان‌ها به دلیل تمرکز بر رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی، نتوانسته‌اند فرآیندهای مدیریت استعداد را به‌طور اثربخش اجرا کنند. از این رو، طراحی یک الگوی بومی که ضمن توجه به تجربیات بین‌المللی، به شرایط و نیازهای بومی پاسخ دهد، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. با این وجود، عدم وجود یک الگوی جامع و بومی‌سازی شده برای مدیریت استعداد، منجر به کاهش بهره‌وری و افزایش نرخ ترک خدمت کارکنان می‌شود. امروزه مدیریت استعداد به یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران تبدیل شده است و الگوهای مختلفی در این زمینه ارائه شده‌اند. بخشی از این الگوها به بخش دولتی، برخی دیگر به بخش عمومی، و بیشتر آن‌ها به بخش خصوصی اختصاص دارند. با توجه به اینکه شهرداری یک نهاد عمومی است و فاقد برنامه‌ای ساختارمند برای مدیریت استعداد است، افراد با استعداد کمتر به آن جذب می‌شوند. حتی اگر این افراد جذب شوند، به دلیل نبود برنامه‌ای برای پرورش استعدادها، یا سازمان را ترک می‌کنند یا در صورت ماندن، از توانایی‌هایشان به‌درستی استفاده نمی‌شود و این استعدادها هدر می‌روند. بنابراین، پرسش اصلی این پژوهش این است که مدل مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری برای شهرداری تهران چیست؟

پیشینه پژوهش

مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی، در دهه‌های اخیر اهمیت ویژه‌ای یافته است. این مفهوم که بر شناسایی، توسعه، نگهداشت، و به‌کارگیری افراد مستعد تمرکز دارد، ریشه در نظریه‌ها و روندهای مدیریتی دارد که در طول زمان شکل

گرفته‌اند. تاریخچه مدیریت استعداد نشان‌دهنده تحول نگرش سازمان‌ها به نقش کارکنان در موفقیت استراتژیک آنهاست. مدیریت استعداد در دهه ۱۹۹۰ به‌عنوان یک مفهوم مجزا و استراتژیک شکل گرفت. اصطلاح مدیریت/استعداد برای اولین بار در گزارش شرکت مشاوره‌ای مک‌کینزی در سال ۱۹۹۷ با عنوان جنگ برای استعدادهای معرفی شد. این گزارش نشان داد که در فضای رقابتی کسب‌وکار، جذب و نگهداشت استعدادهای به یک مزیت رقابتی کلیدی تبدیل شده است (میشایلز^۱ و همکاران، ۲۰۰۱).

پیش از این، مدیریت کارکنان عمدتاً در چارچوب مدیریت منابع انسانی و بدون تمایز جدی بین افراد صورت می‌گرفت. در دهه ۱۹۸۰، با ظهور نظریه‌های سرمایه انسانی، توجه به افراد به‌عنوان دارایی‌های کلیدی سازمان افزایش یافت. نظریه‌پردازانی چون شولتز (۱۹۶۱) بر اهمیت سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه کارکنان برای افزایش بهره‌وری سازمانی تأکید کردند. در دهه ۲۰۰۰، مدیریت استعداد به‌صورت گسترده‌ای به رویکردی استراتژیک تبدیل شد. پژوهشگران بر این باور بودند که مدیریت استعداد باید همسو با راهبردهای سازمانی طراحی و اجرا شود (کولینگ و ملاهی، ۲۰۰۹). این رویکرد تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید از شناسایی تا نگهداشت استعدادهای تمامی مراحل را با چشم‌اندازی استراتژیک برنامه‌ریزی کنند. در ایران، مدیریت استعداد به‌طور رسمی در دهه ۱۳۸۰ مورد توجه قرار گرفت و پژوهش‌ها و برنامه‌ریزی‌های مرتبط با آن گسترش یافت. به گفته میر حسینی (۱۳۹۶)، سازمان‌های ایرانی اخیراً تلاش کرده‌اند تا با بهره‌گیری از این مفهوم، به توسعه و نگهداشت سرمایه‌های انسانی بپردازند. در جدول برخی تعاریف مرتبط با استعداد ارائه شده است؛

جدول ۱. تعاریف مرتبط با استعداد

ردیف	تعریف	منبع
۱	استعداد، نیروی کار ماهر عجین شده با کار و متعهد است	آرمسترانگ، ۲۰۰۶
۲	استعداد در سازمان به رهبران و کارکنانی اشاره دارد که کسب و کار را به جلو هدایت می‌کنند.	هانسن، ۲۰۰۹
۳	دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربیات، ارزش‌ها، عادات و رفتارهای جمعی است که به تحقق رسیدن مأموریت سازمان می‌پردازد	شایمن، ۲۰۱۴
۴	استعداد به طور کلی توانایی ذاتی است که می‌توان با تمرین و آموزش آن را توسعه داد	بوتر، والنزولا، کوپیننانا ^۲ ، ۲۰۱۵
۵	استعداد یک مهارت ذاتی و طبیعی است، یعنی هر فرد بدون توجه به طبقه اجتماعی، جنسیت و دستاوردهای علمی می‌تواند با استعداد باشد	ویلا و توری ^۳ ، ۲۰۱۸

^۱. Michaels et al

^۲. Butter, Valenzuela and Quintana

^۳. Mwila and Turay

مدیریت استعداد نیز یک عمل منحصر به فرد است که همه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به چرخه استعداد اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین‌پروری و نگهداشت استعداد را مدیریت می‌کند (شایمن، ۲۰۱۴). از دیدگاه برگر و برگر^۱ (۲۰۱۱) مدیریت استعداد دارای چهار هدف سنجش قابلیت‌های کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، آموزش و رشد حرفه‌ای و پاداش است.

مدل‌های مدیریت استعداد

مدیریت استعداد به عنوان رویکردی راهبردی برای جذب، توسعه، نگهداشت و به کارگیری نیروی انسانی توانمند، در سازمان‌های امروزی جایگاه ویژه‌ای دارد. در این راستا، مدل‌های مختلفی برای مدیریت استعداد ارائه شده‌اند که هر یک با تأکید بر ابعاد خاصی از فرآیندهای مدیریت استعداد، به سازمان‌ها در بهبود بهره‌وری و دستیابی به اهدافشان کمک می‌کنند.

مدل مک‌کینزی (۱۹۹۷): مدل مک‌کینزی، که به عنوان پایه‌گذار مدیریت استعداد مدرن شناخته می‌شود، بر سه عنصر کلیدی تأکید دارد: جذب استعدادها، توسعه آنها از طریق آموزش و ایجاد فرصت‌ها، و حفظ استعدادها با ارائه پاداش‌های رقابتی و ایجاد تعهد سازمانی. این مدل، اولین چارچوبی بود که اهمیت استراتژیک مدیریت استعداد را در موفقیت سازمان‌ها مطرح کرد (میشایلز و همکاران، ۲۰۰۱).

مدل چهار مرحله‌ای CIPD: این مدل شامل چهار مرحله اصلی شناسایی استعدادها، برنامه‌ریزی برای توسعه آنها، به کارگیری بهینه، و ارزیابی عملکرد است. این مدل بر نیاز سازمان‌ها به انطباق فرآیندهای مدیریت استعداد با اهداف استراتژیک تأکید دارد (سی‌آی‌پی‌دی، ۲۰۰۶).

مدل برگر و هاسلدن (۲۰۰۶): این مدل بر پیوند میان مدیریت استعداد و استراتژی سازمان تأکید دارد. بر اساس این مدل، مدیریت استعداد باید در سه سطح عملیاتی، تاکتیکی و استراتژیک پیاده‌سازی شود. در این مدل، رهبران سازمانی نقش مهمی در هدایت و حمایت از فرآیندهای مدیریت استعداد ایفا می‌کنند (برگر و برگر، ۲۰۰۶).

مدل استعدادهای ۹ جعبه‌ای: این مدل، که به طور گسترده‌ای در ارزیابی و مدیریت استعداد استفاده می‌شود، افراد را بر اساس عملکرد و پتانسیل آنها در یک ماتریس ۹ خانه‌ای دسته‌بندی می‌کند. این رویکرد به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری در مورد توسعه و جانشین‌پروری بگیرند (لويس و هاگمن، ۲۰۰۶).

¹. Berger and Berger

مدل رهبری جهانی تاننهام (۲۰۱۲)؛ این مدل بر توسعه رهبران آینده تمرکز دارد و معتقد است که مدیریت استعداد باید با در نظر گرفتن نیازهای جهانی و قابلیت‌های بین‌فرهنگی طراحی شود. در این مدل، تمرکز اصلی بر شناسایی و پرورش استعدادهایی است که بتوانند در محیط‌های پیچیده و جهانی عملکرد مؤثری داشته باشند (تاننهام، ۲۰۱۲).

هر مدل بر جنبه‌های خاصی از مدیریت استعداد تأکید دارد. به عنوان مثال، مدل مک‌کینزی بر اهمیت رقابت در بازار برای جذب استعدادهای تأکید می‌کند، درحالی‌که مدل ۹ جعبه‌ای ابزاری برای ارزیابی داخلی استعدادهای ارائه می‌دهد. مدل برکر و هاسلدن نیز به طور خاص، به استراتژیک‌سازی مدیریت استعداد در تمامی سطوح سازمانی می‌پردازد.

پیشینه تجربی

سوننبرگ و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تأثیر ادراک ناهماهنگی از مفهوم استعداد بر اثربخشی مدیریت استعداد را بررسی کردند. این مطالعه، که شامل ۶۰ کارمند و مدیر از ۲۱ سازمان بزرگ اروپایی بود، از روش پیمایش و مرور پیشینه تحقیق استفاده کرد. نتایج نشان داد که در حالی که افزایش فعالیت‌های مدیریت استعداد با تحقق قرارداد روانشناختی رابطه مثبت دارد، در شرایطی که درباره استعداد بودن یا نبودن افراد ادراک ناهماهنگ وجود داشته باشد، این رابطه منفی است.

بادک ایلنر و برونیا (۲۰۱۳) در پایان‌نامه‌ای با عنوان «مدیریت استعداد - حفظ و مدیریت متخصصان فنی در حرفه‌های تخصصی» به بررسی این موضوع پرداختند. با استفاده از روش مطالعه موردی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، آن‌ها منابع انسانی، مدیران بخش‌های فنی و پروژه، و متخصصان صنعت نفت و گاز در نروژ را مورد مطالعه قرار دادند. نتایج نشان داد نیاز به همسویی بیشتر میان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی سازمان وجود دارد. همچنین بازنگری در مفهوم مسیر شغلی و یکپارچگی اقدامات منابع انسانی برای مدیریت بهتر استعداد پیشنهاد شد. علاوه بر این، عضویت در کارگروه‌های تخصصی و استفاده از پاداش‌های شغلی به عنوان ابزاری برای توسعه متخصصان فنی مطرح شد.

اسماعیلی و امیری (۱۳۹۵) در مقاله‌ای تأثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد در میان ۲۸۰ کارمند شرکت مخابرات اصفهان را بررسی کردند. یافته‌ها حاکی از آن بود که رهبری مشارکتی، شامل ابعاد مشارکت، عدالت، پاسخگویی و احساس مالکیت، تأثیر مثبتی بر مدیریت استعداد دارد. سید جوادین و پهلوان شریف (۱۳۹۶) در مقاله خود به مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی پرداختند. آنان در مقاله خود دسته‌بندی هشت‌گانه‌ای از نگاه به استعداد و متعاقباً دسته‌بندی هشت‌گانه‌ای از تعریف مدیریت استعداد ارائه نمودند. شاطری و

همکاران (۱۳۹۴) در مقاله خود به روش تحلیل تم به عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری پرداختند. جامعه آماری آنان ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی، مدیران و معاونین منابع انسانی و نخبگان و استعدادهای صنعت برق بود. در این پژوهش مقوله‌های اصلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها در قالب عوامل سازمانی، عوامل شغلی، و سازوکارهای نگهداشت دسته‌بندی شدند. کوکی و همکاران^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان مدیریت استعداد در چین و هند، مقایسه در برداشت‌های مدیریت و ویژگی‌های منابع انسانی به مقایسه مدیریت استعداد در دو کشور چین و هند پرداختند. این پژوهش بر اساس تجربه ۱۷۸ مدیر از شرکت‌هایی انجام گرفت که در این دو کشور کار می‌کردند. محققان به درک متفاوت از استعداد، ویژگی‌های مختلف استعداد و موانع مدیریت استعداد در این دو کشور پی بردند. تحقیقات آنها نشان داد که در روابط بین کارگر و کارفرما در هر دو کشور، سیستم ارزش مادی (مادی‌گرایی) حاکم است همچنین آنها الزامات مورد نیاز برای ایجاد ظرفیت مربوط به منابع انسانی را متناسب با هر کشور و همچنین ضرورت عمومی شناسایی کردند. در هر یک از این کشورها هم در تئوری و هم در عمل برای رسیدن به مدیریت استعداد با توجه به زمینه‌های خاص بین‌المللی باید به جای پذیرفتن یک دیدگاه عمومی یک نگاه ویژه داشت.

رحیمی و پذیره (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی ارتباط مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان اداره تأمین اجتماعی جنوب آذربایجان غربی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که بین مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان ادارات تأمین اجتماعی جنوب استان آذربایجان غربی رابطه مثبت وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که بین مولفه‌های مدیریت استعداد یعنی جذب استعداد، نگهداشت و توسعه با عملکرد کارکنان رابطه وجود دارد. پسندیده و دیگران (۱۳۹۴) در پژوهشی به طراحی الگوی مدیریت استعداد در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان پرداختند. نتایج نشان داد که الگوی مدیریت استعداد ارائه شده برای سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان الگو مناسبی است و بر اساس الگو پژوهش، سازمان می‌تواند از فرآیند مدیریت استعداد بهره‌برد. قسمت اصلی الگو برگرفته از الگوی فرآیند مدیریت استعداد فلیپس و روپر (۲۰۰۹) است که بر اساس این الگو همه فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد می‌توانند هدایت شوند.

تشکری جهرمی و همکاران (۱۴۰۱) مطالعه‌ای با عنوان بررسی نقش مدیریت استعداد و

¹. Cooke et al

جانشین‌پروری در توسعه عملکرد موسسات حسابرسی ایران انجام دادند. نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که مدیریت استعداد از طریق جانشین‌پروری در سطح شایستگی فردی بر عملکرد موسسات حسابرسی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت استعداد از طریق جانشین‌پروری در سطح شایستگی سازمانی بر عملکرد موسسات حسابرسی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت استعداد از طریق جانشین‌پروری در زمینه خلق دانش بر عملکرد موسسات حسابرسی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت استعداد از طریق جانشین‌پروری در زمینه کاربرد دانش بر عملکرد موسسات حسابرسی تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت استعداد از طریق جانشین‌پروری در زمینه توسعه استعدادها بر عملکرد موسسات حسابرسی تأثیر مثبت و معناداری دارد. لذا می‌توان عنوان نمود افزایش مدیریت استعداد از طریق استقرار ابعاد جانشین‌پروری می‌تواند به ارتقا عملکرد موسسات حسابرسی منجر گردد.

نجفی و همکاران (۱۴۰۰) مطالعه‌ای با عنوان طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران با استفاده از مصاحبه‌های ساختارنیافته و عمیق انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات از طریق کدگذاری (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) و نرم افزار مکس کودا انجام و در پایان مدل کیفی ارائه گردید که متشکل از شرایط علی (ساختار سازمانی، مدیریت درون سازمانی، خطمشی و اسناد بالادستی، شرایط زمینه‌ای (تربیت و آموزش، قابلیت‌های نیروی انسانی، قوانین و دستورالعمل‌ها)، مقوله محوری (ارزیابی منتخبین، پیشرفت منتخبین، انتخاب و جذب و به کارگیری استعداد)، شرایط تعدیل‌گر (افراد، محدودیت‌های سازمانی، جو حمایتی سازمان)، راهبردها (بهینه‌سازی برنامه جانشین‌پروری، نگهداری استعداد، ارتقا و توسعه استعداد، شناسایی مناصب کلیدی)، پیامدها (تقویت فرهنگ جانشین‌پروری، ارزیابی اثربخشی نظام جانشین‌پروری، توسعه مدیریت استعداد) بود.

رسولی و نیکزاد زیدی (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل مدیریت استعداد بر مبنای الگوی سه شاخکی در شهرداری منطقه یک انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل درون سازمانی از عوامل برون سازمانی بزرگ‌تر نشان داده شد و همچنین از میان عوامل درون سازمانی، عوامل محتوایی (نهادی) نسبت به عوامل کارکردهای مدیریت منابع انسانی از شدت بیشتری برخوردار بود. نتایج پژوهش نشان داد که زنان در مقایسه با مردان، مسائل فرهنگی - اجتماعی را بزرگ‌تر تلقی می‌نمایند. همچنین در هیچ‌یک از عوامل درون و برون سازمانی تفاوت معنی‌داری میان پاسخگویان بر اساس سطح پست، نوع رشته تحصیلی، واحدهای سازمانی، سابقه کار و گروه‌های سنی مشاهده نگردید.

رزقی شیرسوار و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با عنوان ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز انجام دادند. نتایج حاصل از اجرای آزمون ساختاری و مدل نهایی مدیریت استعداد در مدارس شهر شیراز نشان داد در مجموع ضرایب مسیر مربوط به مؤلفه جذب استعداد دارای بالاترین ضریب مسیر و در جایگاه دوم مؤلفه ارتقاء استعداد و در جایگاه سوم ارزیابی و کشف استعداد و در جایگاه چهارم نیز مؤلفه حفظ استعداد و در نهایت در جایگاه پنجم مؤلفه آموزش قرار دارد.

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) در رساله دکتری خود با عنوان طراحی و تبیین مدل مدیریت استعدادها در اعضای هیات علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی واحدهای علوم و تحقیقات، شمال، مرکز، جنوب، به روش آمیخته و پس از مصاحبه و گدگذاری با نرم‌افزار مکس کودا و تحلیل عاملی تاییدی، مدل تحقیق شامل ۸ متغیر پنهان (سازه) و ۵۸ متغیر مشاهده شده ارائه دادند. این متغیرها شامل موارد زیر بودند؛ شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف منابع استعداد (استعدادیابی)، جذب استعدادها، توسعه توانایی‌های بالقوه استعداد، به کارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ و نگهداری، ارزیابی فعالیت‌های مدیریت، و خروج از خدمت.

روشن و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با عنوان؛ طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد، با استفاده از مرور نظام‌مند و نقد الگوی‌های مستخرج مدیریت استعداد، یک الگوی نظری بنیادی برای سازمان‌ها با هر نوع ساختار سازمانی طراحی و ارائه دادند الگوی مدیریت استعداد بر اساس ۶ مقاله استخراج گردید که همگی آن‌ها در معتبرترین مجلات بین‌المللی منتشر شده بودند. یافته‌های پژوهش نشان داد که سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد. خورشیدی و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با عنوان تبیین الگوی ارتقای مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین انجام دادند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که از تکنیک فن دلفی و بارش فکری نیز استفاده شد. روش تجزیه و تحلیل با استفاده از کدگذاری بود و همچنین از نرم افزار مکس کودا استفاده گردید. الگوی به دست آمده شامل پنج بعد، سیزده مؤلفه و ۸۷ شاخص بود.

آقایی و همکاران (۱۳۹۹) مطالعه‌ای با موضوع طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد انجام دادند. بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، ۲۹ گویه شناسایی شده به‌عنوان مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت‌بدنی کشور، در پنج بُعد استراتژی سازمان، شناسایی و ارزیابی، استخدام و به‌کارگیری، توسعه و بهسازی و نیز حفظ و نگهداری استعدادها دسته‌بندی شدند. در نهایت، بررسی و آزمون مدل مفهومی پژوهش نشان داد که

شاخص‌های کلی برآزش مدل در وضعیت مناسب و مطلوب قرار دارند و عوامل شناسایی‌شده رابطه معنادار با سازه اصلی مطالعه‌شده یعنی فرایند مدیریت استعداد دارند.

لوئیس و همکاران^۱ (۲۰۲۲) در پژوهشی با موضوع شیوه‌های مدیریت استعداد شرکت‌های حسابداری و تأثیرات آن بر عملکرد حساب‌رسان نشان داد که پاسخ‌دهندگان به طور کلی اهمیت کمتری برای ویژگی‌های مربوط به تعادل کار و زندگی و ایجاد یک خط‌مشی مدیریتی استعداد برای عملکرد حساب‌رسان را درک می‌کنند. در حالی که هم مدیریت ارشد و هم اعضای کارکنان مؤسسات حسابرسی تعادل کار و زندگی و ایجاد یک خط‌مشی مدیریتی استعداد را دارای اهمیت کمتری می‌دانستند، مدیریت ارشد اهمیت بیشتری به ویژگی‌های مرتبط با مدیریت اخلاقی می‌داد، در حالی که کارکنان ویژگی‌های آموزشی و توسعه را مهم‌تر می‌دانستند. شیوه‌های مدیریت استعداد شامل ایجاد خط‌مشی مدیریتی استعداد، استخدام، مدیریت خلاق، آموزش و توسعه، نظارت و بررسی، پاداش، تعادل کار و زندگی و برنامه‌ریزی جانشین پروری بود.

شفیق و ضیاحمان^۲ (۲۰۲۱) در پژوهش خود با موضوع تأثیر مدیریت استعداد در نتایج کار کارکنان به بررسی تجربی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان و ترک شغل در بخش بانکی پاکستان متمرکز بود. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها با معادلات ساختاری نشان داد که شیوه‌های مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر کار کارکنان و همچنین ترک شغل، از طریق ایجاد فرهنگ محیط کار مثبتی و مشارکت در سازمان دارد. علاوه بر این، این مطالعه نشان داد که تعامل در سطح کارمندان ممکن است تا حدی به‌عنوان یک نقش میانجی‌گری در بین نتایج کار کارکنان (مانند بهره‌وری، رضایت شغلی) و مدیریت استعداد نقش داشته باشد.

شاهی و همکاران^۳ (۲۰۲۰) در پژوهش خود با موضوع شناسایی عوامل رفتاری موثر بر مدیریت استعداد، با استفاده از روش فراترکیب ۳۶ مقاله مرتبط را به صورت نظام‌مند با روش هفت مرحله‌ای ساندولوسکی و بارسو و با استفاده از ابزار کدگذاری و نرم‌افزار مکس کودا، عوامل رفتاری موثر بر مدیریت استعداد، را در سه گروه کلی؛ شناسایی استعدادها (شامل مولفه‌های؛ عوامل سازمانی، شغلی و عوامل فردی)، توسعه استعدادها (شامل مولفه‌های؛ مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات و تعاملات و پرورش نیروی انسانی) و در نهایت حفظ و

¹. Louis and Sulaiman

². Shafique and Zia-ur-Rehman

³. Shai et al

نگهداشت استعدادها (شامل مولفه‌های؛ رهبری و مدیریت، عوامل سازمانی و فرهنگی) دسته‌بندی نمودند.

خوروا و کوستانک^۱ (۲۰۱۹) در پژوهش خود با موضوع الگوها و چالش‌های در حال رشد مدیریت استعداد در روسیه و قزاقستان؛ این مساله را از دیدگاه کارفرمایان بررسی کردند. افزایش درک این که چگونه مدیریت استعداد از دیدگاه کارفرمایان به رسمیت شناخته می‌شود، ممکن است در شناسایی نحوه مدیریت و رهبری استعدادهای موجود در این بازارها و دیگر بازارهای نوظهور کمک کند. پژوهش یک مطالعه کیفی شامل ۵۰ مصاحبه نیمه‌ساخت یافته (۳۷ تن از مدیران کسب‌وکارهای روسی و ۱۳ شرکت قزاق) انجام دادند که همگی شرکت‌های چند ملیتی بودند. نتایج نشان داد فلسفه استعداد ناب و توسعه‌پذیر در این بازارهای نوظهور مشهود است، جایی که مدیریت استعداد با چالش رقابت شدید برای استعدادها و عرضه ناکافی مواجه است؛ بنابراین رهبران کسب‌وکار تمایلی به آگاهی کارکنان از اعضای تیم استعداد خود ندارند. نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌ها مستقل از بستر عمل نمی‌کنند، بنابراین موجب فراخوانی حمایت‌ها برای زمینه‌های سازمانی محلی می‌شوند.

بت و برستاک^۲ (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان مدیریت استعداد، اقدامات امیدبخش و درس‌هایی از ایالات می‌دونستن به تشریح و تحلیل نیاز به یک رویکرد سیستمی برای مدیریت استعداد معلمان پرداختند. یافته‌ها و نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که بهبودهای مستمر و معنادار در اثربخشی معلمان تنها زمانی حاصل می‌شود که سیاست‌های کلیدی در سرتاسر پیوستار شغلی آن‌ها به طریقی یکپارچه، همراهی و راهبردی مورد توجه قرار گیرند و پیش‌بینی و برآورد دقیق عرضه و تقاضای معلمان بر برنامه‌ریزی برای جذب و حفظ معلمان مستعد تاثیرگذار است. ایالات بر چگونگی نیل به اهداف مورد نظر در زمینه کیفیت معلمان و همراهی و جامعیت سیستم مدیریت استعداد، پایش و نظارت کمی صورت می‌دهند.

بوریسوا^۳ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود با موضوع مدیریت استعداد به عنوان یک عنصر اساسی در استراتژی توسعه پرسنل یک سازمان عنوان کردند در شرکت‌های روسی یک رویکرد تفصیلی برای پژوهش، گزینش، انگیزش، آموزش، توسعه، حفظ و ارتقای یک کارمند در نردبان شغلی، برای کارکرد کارآمد یک شرکت بسیار مفید است. بعد از ملاحظه

¹. Khoreva and Kostanek

². Bhatt and Behrstock

³. Borisova et al

فن‌آوری مدیریت استعداد در ایالات متحده می‌توان گفت که مدل تجاری آمریکا در مورد مدیریت استعداد دارای ویژگی‌های خاص زیر است: عامل اقتصادی (پول) اصلی‌ترین انگیزه برای کار در شرکتی است که دارای استخدام کوتاه‌مدت و تغییر مکرر شغل بر اساس کالاهای مادی است.

چیانگ و لاندگرن^۱ (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد برای عصر جدید، به بررسی این که چه چیزی از رکود اقتصادی یاد گرفته‌ایم و بعد از آن باید بر چه تأکید کنیم و اکنون برای تأکید بر مدیریت استعداد به چه چیزی نیاز داریم پرداخت. تمام موارد نشان داد که باید در رویه‌های مدیریت استعداد خود سخت‌تر کار کنیم. اگر رویه‌های ما و دانش نیروی کار ما در معرض رویدادهای اخیر بوده است، در آن صورت رهبران کسب و کار نیاز به ترغیب چندانی ندارند.

روپر^۲ (۲۰۱۷) در پژوهش خود تحت عنوان نحوه شناسایی، توسعه، به کارگیری، و پیوند استعداد در سازمان‌های جهانی تاثیر اجرای فرایند مدیریت استعداد را بر عملکرد سازمانی شرکت ادونتک مورد بررسی قرار داد و به نتایج زیر دست یافت؛ شناسایی کارکنان مستعد از طریق اجرای ارزیابی‌های دقیق عملکرد و تشکیل خزانه استعدادها با تاثیر بر انگیزش و روحیه کارکنان مستعد، در نهایت عملکرد سازمانی را به‌طور مثبت تحت تاثیر قرار خواهد داد. توسعه استعدادها از طریق اجرای روش‌های متنوع توسعه حرفه‌ای با افزایش تغییر مثبت قابلیت‌های و صلاحیت‌های هسته‌ای سازمان، در نهایت عملکرد سازمانی را به‌طور مثبت تحت تاثیر قرار خواهد داد.

در این پژوهش سعی شد الگویی جامع از مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری در شهرداری تهران ارائه شود که بتواند به‌عنوان رویکرد راهبردی منظم و طولانی‌مدت برای مواجهه با استعدادهای کنونی و آتی سازمان مورد مطالعه، با هدف داشتن افراد مستعد در زمان مناسب و در موقعیتی مناسب مد نظر قرار گیرد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف دارای ماهیت اکتشافی، از نظر نوع استفاده کاربردی و از نظر روش‌شناسی یک مطالعه آمیخته است. در بخش کیفی، از راهبرد تحلیل مضمون و در بخش کمی، از روش پیمایش بهره گرفته شد. با تحلیل دقیق مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان و

^۱. Chiang and Lundgren

^۲. Roper

متخصصان، ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری در سازمان شهرداری شناسایی و بررسی شدند. جامعه خبرگان این تحقیق شامل پانزده نفر از متخصصان، صاحب‌نظران و آگاهان در حوزه مدیریت استعداد، از جمله اساتید دانشگاه و مدیران شهرداری تهران بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات نیز مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. در این پژوهش، برای تحلیل مضمون از چارچوب اتراید و استرلینگ استفاده شده است که شامل سه مرحله‌ی اصلی است: کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری (سازمان‌دهنده) و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر. در مرحله کدگذاری توصیفی، هدف شناسایی بخش‌هایی از داده‌های جمع‌آوری شده است که به بررسی سؤال تحقیق کمک می‌کنند. در این مرحله، تمرکز بر اهمیت موضوعات مطرح‌شده در گفتگوهای شرکت‌کنندگان است، بدون آن‌که معنای آن‌ها تفسیر شود. ابتدا، متن موردنظر بدون تلاش برای کدگذاری، به دقت خوانده می‌شود تا فضای کلی آن درک شود. سپس، عناصری از متن که می‌توانند به درک دیدگاه‌ها، تجربیات و ادراکات شرکت‌کنندگان کمک کنند، مشخص می‌شوند. در کنار این بخش‌ها، توضیحات کوتاهی درباره‌ی اهمیت آن‌ها نوشته می‌شود و در نهایت، از این توضیحات برای تعریف کدهای توصیفی استفاده می‌گردد. در مرحله کدگذاری تفسیری (سازمان‌دهنده)، فراتر از توصیف گزاره‌های متن رفته و تلاش می‌شود معانی آن‌ها تفسیر شود. این کار معمولاً از طریق ترکیب کدهای توصیفی مرتبط که معنای مشابهی دارند، انجام می‌گیرد. با این حال، ممکن است کدهای تفسیری مستقلی نیز شناسایی شوند که مستقیماً به کدهای توصیفی معینی مرتبط نیستند. در مرحله نهایی، یکپارچه‌سازی و تعریف مضامین فراگیر صورت می‌گیرد. در این گام، مضامین کلی شناسایی می‌شوند که بازتاب‌دهنده‌ی مفاهیم اصلی پژوهش هستند. این مضامین بر مبنای کدهای تفسیری تعریف شده اما در سطحی انتزاعی‌تر قرار دارند. جهت بررسی پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌ها تعداد سه مصاحبه گزینش شده و هر یک از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه از سوی محقق کدگذاری شدند و نتیجه‌های به دست آمده از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است:

جدول ۲. محاسبه پایایی باز آزمون

ردیف	کل کدها	توافقات	عدم توافقات	پایایی باز آزمون
۱	۲۶	۱۲	۴	۰/۹۲
۲	۲۵	۱۰	۵	۰/۸۰
۳	۲۸	۱۱	۶	۰/۷۸
کل	۸۲	۳۳	۱۵	۰/۸۰

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می گردد تعداد کل کُدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۸۲، تعداد کل موافقت ها بین کُدها در این دو زمان برابر ۳۳ و تعداد کل عدم تناسب ها در این دو زمان برابر ۱۵ است و پایداری باز آزمون مصاحبه های صورت گرفته در این تحقیق با بهره گیری از فرمول ذکر شده، برابر ۸۰ درصد است. بر این اساس این میزان پایداری بیشتر از ۶۰ درصد است. قابلیت اطمینان کدگذاری ها خوب و تأیید است.

برای روایی مصاحبه از بازنگری توسط شرکت کنندگان، تلفیق مکانی و تلفیق شرکت کنندگان استفاده شد. در این روش از اساتید راهنما و مشاور خواسته شد تا با مرور مضامین و سوالات مصاحبه به ارائه پیشنهادهایی در رابطه با کدهای بازپردازند و در صورتی که پیشنهادی برای تغییر این کدها و شاخص های آن ها دارند، ارائه دهند. تلفیق مکانی به این معناست که مصاحبه های پژوهش در بین خبرگان شهرداری تهران انجام گرفته است و تلفیق شرکت کنندگان نیز بدین معناست که از خبرگان و اعضای هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد تهران مرکز در تحلیل مصاحبه ها استفاده شد. همچنین با مقایسه مکرر مضامین و مشاوره با استاد راهنما سعی شد تا دقت کدها و مقوله های حاصله افزایش یابد.

جامعه آماری بخش کمی شامل ۵۱۵ نفر از کارکنان و کارشناسان معاونت امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری شهر تهران بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۲۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تحلیل داده های کمی از نرم افزار اسپس اس اس و مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شد. پایداری پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ و روایی آن از طریق روایی همگرا و واگرا تأیید شد.

یافته های پژوهش

در فرایند تحلیل مضمون از رویکرد اتراید و استرلینگ استفاده شد. در مرحله کدگذاری توصیفی، مضامین پایه شناسایی می شوند. در مرحله کدگذاری تفسیری، مضامین سازمان دهنده تحقیق احصا شده و در نهایت مضامین فراگیر ارائه می گردند. در جدول زیر نمونه تحلیل مصاحبه، کدگذاری اولیه و استخراج مضمون پایه آمده است؛

جدول ۳. نمونه تحلیل مصاحبه و کدگذاری باز (منبع محقق)

متن مصاحبه پیاده شده	کد اولیه	کد ثانویه	مضمون پایه
هنگامی که سازمانی بخواهد ارزشی را در خود بوجود آورد که قبلاً وجود نداشته، مثلاً کارمند مستعد و خلاق را تشویق کند، این رویکرد جدید را می بایست با گنجانیدن جمله ای در بیانیه ارزش و باورها آغاز کند و با فشاری و حمایت مدیریت چه از نظر فکری و چه از نظر اجرایی در سازمان منتشر شده و در دراز مدت تبدیل به یک هنجار و	بیانیه ارزش آفرین/الهام بخش بودن چشم انداز برای کارمندان/استقرا	الهام بخشی چشم انداز سازمان	چشم انداز و اهداف سازمان

متن مصاحبه پیاده شده	کد اولیه	کد ثانویه	مضمون پایه
ارزش سازمانی می‌کند. استقرار یا تقویت مدیریت استعداد در سازمان نیز می‌بایست بخوبی در چشم انداز سازمان بصورت شفاف گنجانده شود تا امید دهنده الهام بخش کارکنان در دیده شدن تلاش ها و استعدادهایشان باشد. بحث مدیریت استعداد ها و ارتقا و جانشین پروری در سازمان ها تا حدودی سلیقه ای و بر اساس روابط سیاسی می‌باشد، لذا برای پرهیز از اعمال نظرها براساس سلیقه ها و سیاست ها، می‌بایست اهداف و چشم انداز سازمان، ویژگی‌های افراد مستعد و ویژگی‌های مشاغل در آینده به صورت دقیق توسط مسئولین ذریبط تدوین شود.	ر مدیریت استعداد در چشم انداز/ لحاظ کردن ویژگی‌های افراد مستعد/تعیین مشاغل آینده در چشم انداز		
برای استقرار مناسب هر سیستمی مانند مدیریت استعداد، علاوه بر پذیرش آن از سوی دیگران، متولیان و حامیان هر سیستم نقش اساسی در موفقیت و مفید بودن آن دارد. حمایت از سیستم‌های مدیریت استعداد باید از طرف بالاترین سطح سازمان و واحدهای سازمانی باشد. البته این حمایت یکطرفه نیست بلکه این سیستم ها نیز از طریق پرورش مدیران شایسته و با استعداد، به سهم خود از مدیران ارشد سازمان حمایت می‌کنند.	حمایت از سیستم مدیریت استعداد در سطوح بالای سازمان	حمایت گری مدیران	
-وجود سیستم چرخش شغلی در سازمان، کارکنان را قادر می‌سازد تا شایستگی و استعداد پنهان خود را کشف کند و شغلی را که دوست دارد و در آن خوب عمل می‌کند، شناسایی کنند. در عین حال، به سازمان این امکان را می‌دهد که کشف کند این فرد در کجای سازمان بیشترین و بهترین عملکرد را خواهد داشت. به این کار تطبیق کار و کارمند نیز گفته می‌شود. این راهی عالی برای بررسی مهارت‌ها و استعدادهای افراد جدید سازمان است. اگر شخصی به شغل دیگری در سازمان علاقه دارد همیشه با این روش بهش اجازه امتحان آن شغل را داد. اگر آن‌طور که باید نتیجه نداشت، آن فرد می‌تواند به همان شغل قبلی خودش برگردد که به نظر من این روش مانع از خروج کارمند بااستعداد می‌شود. -گردش شغلی برای جابه جایی و آشناسازی نیروهای انسانی درون سازمانی استفاده می‌کنند تا با این اقدام علاوه بر ایجاد انگیزه در منابع انسانی، به مدیریت استعداد و جانشین پروری نیز بپردازند. -نکته مهم این است که کارکنان بتوانند استعدادهای خود را در مشاغلی که بیشترین سازگاری را با آنها دارد، نشون بدهند. متأسفانه همیشه این سازگاری در سازمان ما به وقوع نمی‌پیوندد و چه بسیار استعدادهایی هستن که به دلیل عدم استقرار فرد در مشاغل مرتبط با سوابق، علاقه و تحصیلات وی به هدر رفته و چه میزان نارضایتی‌های شغلی که از این رهگذر بروز کرده است. ازجمله راهکارهایی که در حوزه منابع انسانی برای داشتن نیروهای شایسته، بانگیزه و خلاق مطرح می‌شود، گردش شغلی کارکنان است. اگر بتوان افراد را در مشاغل هم خانواده و همگون که با آن‌ها آشنایی دارند، جابه جا کرد، گردش شغلی ایجاد می‌شود.	چرخش شغلی//سازگار کردن استعدادهای با علایق و سوابق آن‌ها/ همگون کردن کارکنان با مشاغل	چرخش شغلی	برنامه ریزی نیروی کار

متن مصاحبه پیاده شده	کد اولیه	کد ثانویه	مضمون پایه
- همه ما ارزش‌های شغلی داریم و از آنجایی که همیشه نمی‌توان مطمئن بود که ارزش‌های افراد مختلف کاملاً همسو باشند، شاید بهتر باشد افرادی را استخدام کنید که ارزش‌های مشترک با شما دارند و بتوانند استعداد‌های خود را در راستای همین ارزش‌ها شکوفا کنند. ارزش‌های شغلی سازمان شما، درونمایه فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند و مشخص می‌کنند که این سازمان در کل به چه چیزی اهمیت می‌دهد. لازم است ارزش‌های افراد با ارزش‌های سازمان همسو باشند. - وقتی که ارزش‌ها مشترک باشند، افراد بهتر همدیگر را درک می‌کنند، هر کس کار درست را براساس دلایل درست انجام می‌دهد و این درک متقابل، کمک می‌کند که افراد روابط کاری ایده‌آلی با هم داشته باشند. همسو بودن ارزش‌ها کمک می‌کند که یک سازمان در کلیت بتواند به مأموریت اصلی خود جامه عمل بپوشاند. افرادی که ارزشهای فردی‌شان با ارزشهای سازمانی تجانس بیشتری دارد، تمایل دارند که خشنودی شغلی و تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان دهند و در مقابل، اگر میزان تجانس بین ارزشهای فردی و سازمانی کاهش پیدا کند، ممکن است کارکنان شایسته و مستعد تمایل بیشتری به ترک سازمان پیدا می‌کنند.	ارزش‌های مشترک فرد و سازمان / درک متقابل / شناخت از کارکنان از طریق علائق	درجه مشابهت بین ارزش‌های فرد و شغل یا سازمان	
هر چه قدر مدیران کارکنان خود را بهتر درک کنند، بیشتر می‌توانند از استعدادهایی که افراد در بیرون از محیط کار به نمایش می‌گذارند بهره برداری کنند. مدیران هرگز نباید به صورت یک فرد فضول عمل کنند. بلکه باید تلاش کنند تا حد ممکن درباره توانایی‌ها و قابلیت‌های تک تک افراد سازمان، اطلاعاتی بدست آورند. در نظام پرورش استعدادها و جانشینی، شناخت از کارکنان از طریق علائق و گرایش‌های شخصی کارکنان در مراکز ارزیابی تعیین و با استفاده از نیمرخ ظرفیتی و نقاط قوت و ضعف و فرصت‌های بهبود در زمینه‌های دانش و مهارتی که امکان تشکیل منبع استعدادها را فراهم می‌آورد، مشخص می‌شود.		شناخت از کارکنان	شناسایی پتانسیل‌های موجود

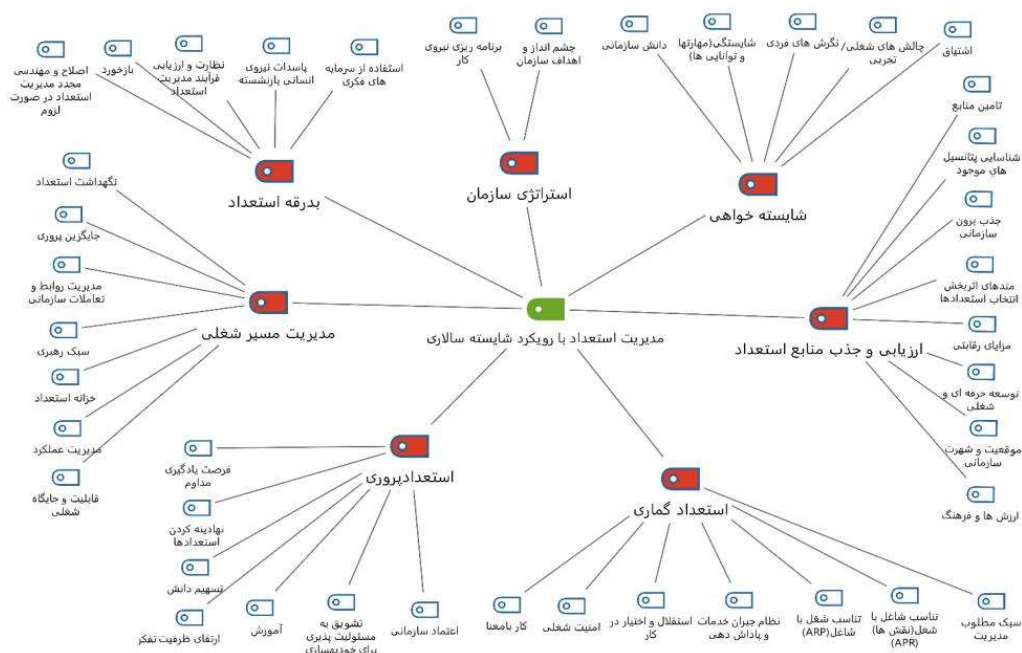
پس از اجرای فرآیند کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری انجام می‌شود. منظور از کدگذاری تفسیری در روش تحلیل مضمون خارج نمودن مضامین شکل‌دهنده است تا از دسته‌بندی و ساختاربندی کدهای ابتدایی خارج شوند. در این بخش تلاش شد تا یک قدم ورای توصیف کار شود. در انتها، نیز ۷ مضمون سازمان دهنده با عناوین؛ استراتژی سازمان؛ ۲- شایسته خواهی (کشف/استعدادیابی)، ۳- ارزیابی و جذب منابع استعداد، ۴- استعداد گماری، ۵- استعدادپروری (توسعه یا استعدادافزایی)، ۶- مدیریت مسیر شغلی، ۷- بدرقه استعداد به همراه ۴۱ مضمون پایه شناسایی شدند.

جدول ۴. مضامین پایه به همراه مضامین سازمان دهنده

مضامین		
پایه	سازمان دهنده	فراگیر
۱. چشم انداز و اهداف سازمان	استراتژی سازمان	مدیریت استعداد با رویکرد شایسته سالاری
۲. برنامه ریزی نیروی کار		
۳. دانش سازمانی	شایسته خواهی (کشف/استعدادیابی)	
۴. چالش های شغلی/تجربی		
۵. شایستگی(مهارتها و توانایی ها)		
۶. نگرش های فردی		
۷. اشتیاق و انگیزش		
۸. منبع یابی(تامین منابع)	ارزیابی و جذب منابع استعداد	
۹. شناسایی پتانسیل های موجود		
۱۰. جذب برون سازمانی		
۱۱. آزمون و متدهای اثربخش انتخاب استعدادها		
۱۲. مزایای رقابتی		
۱۳. توسعه حرفه ای و شغلی		
۱۴. موقعیت و شهرت سازمانی		
۱۵. ارزش ها و فرهنگ		
۱۶. کار بامعنا	استعداد گماری	
۱۷. امنیت شغلی		
۱۸. استقلال و اختیار در کار		
۱۹. نظام جبران خدمات و پاداش دهی		
۲۰. تناسب شغل(نقش ها) با شاغل (ARP)		
۲۱. تناسب شاغل با شغل(نقش ها) (APR)		
۲۲. سبک مطلوب مدیریت		
۲۳. آموزش استعدادها	استعدادپروری (توسعه یا استعدادافزایی)	
۲۴. فرصت یادگیری مداوم		
۲۵. نهادینه کردن استعدادها		
۲۶. تسهیم دانش		
۲۷. ارتقای ظرفیت تفکر(خودبالندگی، باروری و خلاقیت..)		

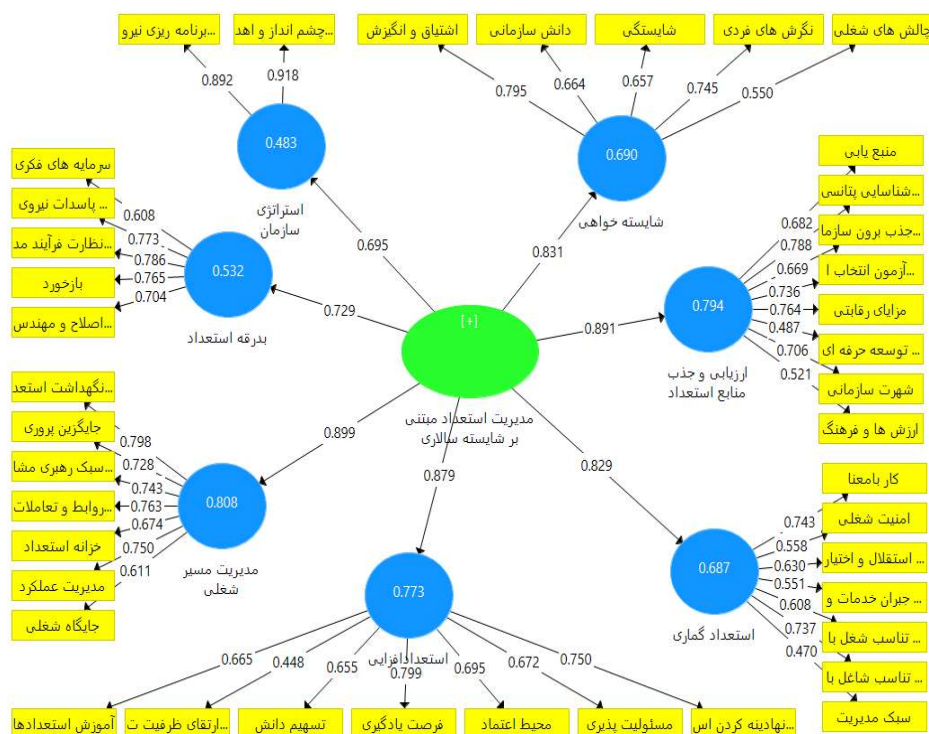
۲۸. تشویق به مسئولیت پذیری برای خودبهبودسازی	مدیریت مسیر شغلی	
۲۹. محیط مبتنی بر اعتماد		
۳۰. نگهداشت استعداد		
۳۱. جایگزین پروری		
۳۲. سبک رهبری تفویضی(مشارکتی)		
۳۳. مدیریت روابط و تعاملات سازمانی		
۳۴. خزانه استعداد		
۳۵. مدیریت عملکرد		
۳۶. قابلیت و جایگاه شغلی		
۳۷. استفاده از سرمایه‌های فکری	بدرقه استعداد	
۳۸. پاسداشت نیروی انسانی بازنشسته		
۳۹. نظارت و ارزیابی فرآیند مدیریت استعداد		
۴۰. بازخورد		
۴۱. اصلاح و مهندسی مجدد مدیریت استعداد در صورت لزوم		

بر این اساس و با توجه به موارد فوق، در پایان برای الگوی حاصله و نشان دادن روابط میان مفهوم، ابعاد و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده، مدل نظری و مفهومی پژوهش در نرم‌افزار مکس کیودی‌ای به‌صورت شکل زیر تنظیم و ارائه می‌شود.



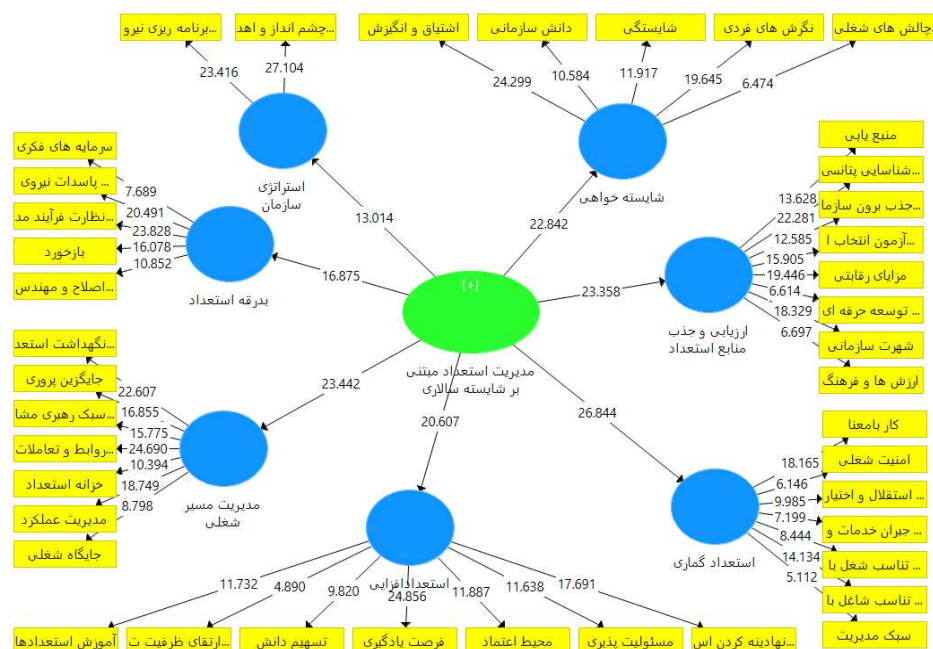
شکل ۱. شبکه مضامین الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری

درگام بعد آزمون کمی مدل در قالب مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. شکل زیر، مدل کلی پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد سازه‌ها را برای روابط مابین مولفه‌های مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۲. حالت تخمین ضرایب استاندارد سازه‌ها برای مدل کلی

همچنین به کمک نرم افزار پی‌ال‌اس، مدل اندازه‌گیری و بارهای عاملی قابل قبول استخراج شد. شکل زیر، مدل پژوهش را در حالت معناداری ضرایب نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره تی آزمون می‌کند. بر طبق این مدل اگر مقدار آماره‌ی تی خارج بازه‌ی (۱/۹۶- تا ۱/۹۶+) قرار گیرد، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است، و اگر مقدار آماره‌ی تی درون این بازه قرار گیرد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست.



شکل ۳. ضرایب معناداری روابط در مدل کلی پژوهش

بر طبق نتایج آزمون تخمین ضرایب استاندارد و مقادیر معناداری، تمامی روابط و سازه‌ها، در بارهای عاملی و ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار شده و در اندازه‌گیری سازه‌های خود سهم معناداری را ایفا کرده‌اند. در جدول زیر اثرات مستقیم مدل انعکاسی پژوهش، آماره تی و نتیجه روابط پژوهش آرایه شده است.

جدول ۵. اثرات مستقیم، آماره تی و نتیجه روابط پژوهش

روابط	ضریب مسیر	آماره تی	Sig	نتیجه
استراتژی سازمان	۰.۶۹۵	۱۳.۰۱**	<۰/۰۱	تایید
شایسته خواهی	۰.۸۳۱	۲۲.۸۴**	<۰/۰۱	تایید
ارزیابی و جذب منابع استعداد	۰.۸۲۹	۲۳.۳۵**	<۰/۰۱	تایید
استعداد گماری	۰.۸۲۹	۲۶.۸۴**	<۰/۰۱	تایید
استعدادافزایی	۰.۸۷۹	۲۰.۶۰**	<۰/۰۱	تایید
مدیریت مسیر شغلی	۰.۸۹۹	۲۳.۴۴**	<۰/۰۱	تایید
بدرقه استعداد	۰.۷۲۹	۱۶.۸۷**	<۰/۰۱	تایید
** معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد. * معناداری در سطح اطمینان ۹۵ درصد				

طبق نتایج به دست آمده، نتیجه روابط اصلی در سطح اطمینان ۹۹٪ به صورت تأثیر مثبت و معناداری تایید شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت استعداد یکی از جنبه‌های حیاتی و کلیدی در موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود. در دنیای امروز که تغییرات سریع و رقابت‌های فشرده در عرصه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی امری اجتناب‌ناپذیر است، سازمان‌ها نیاز دارند تا با شناسایی و جذب استعدادهای برتر، نگهداری و پرورش آن‌ها، به بهره‌وری بالا و ایجاد مزیت رقابتی دست یابند. در این راستا، مدیریت استعداد نقش برجسته‌ای ایفا می‌کند، چرا که می‌تواند از طریق استراتژی‌های مؤثر در این زمینه، سازمان‌ها را در تطابق با نیازهای بازار و دستیابی به اهداف بلندمدت یاری دهد. پژوهش به شیوه آمیخته اکتشافی انجام شد. در مرحله کیفی، با استفاده از روش تحلیل مضمون، مرور نظام‌مند ادبیات و پیشینه پژوهش‌های مشابه و سپس مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان این حوزه، ابعاد موضوع از زوایای مختلف مورد بررسی قرار گرفت. در پایان این فرآیند، با استخراج ۱۴۱ کد اولیه و تبدیل آن‌ها به ۴۱ مضمون پایه و در نهایت ۷ مضمون سازمان‌دهنده تحت عناوین ۱- استراتژی سازمان ۲- شایسته‌خواهی (کشف/استعدادیابی) ۳- ارزیابی و جذب منابع استعداد ۴- استعداد گماری ۵- استعدادپروری (توسعه یا استعدادافزایی) ۶- مدیریت مسیر شغلی و ۷- بدرقه استعداد، ابعاد و مولفه‌های مدل شناسایی و تعیین شده و سپس مدل مفهومی با بهره‌گیری از نرم افزار مکس کیودا ایجاد شد. در مرحله دوم به اعتبارسنجی مدل کیفی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری پرداخته شد.

سیستم مدیریت استعداد باید به‌عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تکیه بر شایسته‌سالاری، توسعه و تأمین استعدادها را تضمین کند. بنابراین، لازم است استراتژی‌های مدیریت استعداد در سازمان به‌صورت هماهنگ تدوین شوند. در این پژوهش، استراتژی سازمان شامل دو مؤلفه اصلی، یعنی چشم‌انداز و اهداف سازمانی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی بود. پژوهشگرانی همچون بادک ایلنر و برونیلا (۲۰۱۳)، اسماعیلی و امیری (۱۳۹۵) و شاطری و همکاران (۱۳۹۴) نیز بر اهمیت هماهنگی میان استراتژی‌های مدیریت استعداد و استراتژی‌های سازمانی و تأثیر آن بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تأکید کرده‌اند.

استعدادگماری شامل عواملی مانند کار معنادار، امنیت شغلی، استقلال در کار، نظام جبران خدمات، تطابق شغل با فرد و سبک مدیریتی مناسب است. پژوهش‌های رحیمی و پذیره (۱۳۹۵)، نجفی و همکاران (۱۴۰۰)، رسولی و نیکزاد زیدی (۱۳۹۹) و شفیق و ضیاحرمان (۲۰۲۱) بر این ابعاد در مطالعه خود تأکید کرده‌اند.

شناسایی و کشف استعدادها، فرآیندی شامل ارزیابی رفتاریها، فرآیندهای ذهنی، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌ها است که در چارچوب مدل شایستگی سازمان تعریف می‌شود. محققانی همچون آقای و همکاران (۱۳۹۹)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰) و خوروا و

کوستانک (۲۰۱۹) بر عواملی نظیر دانش سازمانی، چالش‌های شغلی، شایستگی‌ها، نگرش‌های فردی و انگیزه در کشف استعدادها و فرآیند شایسته‌سازی تأکید کرده‌اند.

بررسی و ارزیابی منابع انسانی و مهارت‌ها به سازمان کمک می‌کند تا درک کاملی از استعدادهای موجود داشته باشد. این فرآیند می‌تواند شکاف‌های دانش یا فرصت‌های رشد را برای کارکنان شناسایی کند و در سطح سازمان، به‌عنوان یک "نقشه حرارتی" برای نقاط قوت و ضعف نیروی کار عمل کند. پژوهش‌هایی مانند تحقیقات رزقی شیرسوار و همکاران (۱۳۹۹)، آقایی و همکاران (۱۳۹۹)، خوروا و کوستانک (۲۰۱۹) و بت و برستاک (۲۰۱۷) به عواملی نظیر تأمین منابع، شناسایی ظرفیت‌های موجود، جذب نیروهای بیرونی، روش‌های مؤثر انتخاب استعدادها و توسعه حرفه‌ای و شغلی اشاره کرده‌اند.

توسعه منابع استعداد یکی دیگر از بخش‌های مدیریت استعداد است که شامل آموزش و ارتقای مهارت‌های فردی، تقویت خلاقیت، باروری استعدادها و به اشتراک‌گذاری دانش می‌شود. در این راستا، نیازسنجی آموزشی پیش از اجرای برنامه‌های آموزشی به سازمان کمک می‌کند تا نیازهای کارکنان و سازمان را شناسایی کرده و برنامه‌ریزی هدفمند انجام دهد. همچنین، ایجاد فرصت‌های رشد برای کارکنان بااستعداد و تقویت ظرفیت تفکر و نوآوری در میان کارکنان می‌تواند به اجرای برنامه‌های استراتژیک کمک کند. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی نظیر رزقی شیرسوار و همکاران (۱۳۹۹)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)، چیانگ و لاندگرن (۲۰۱۷) و روپر (۲۰۱۷) همخوانی دارد.

مدیریت مسیر شغلی، به‌عنوان یکی از عناصر رشد و توسعه استعدادها، می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان، حفظ کارکنان مستعد و ارتقای روابط کاری کمک کند. بر اساس مدل مدیریت استعداد لیریا (۲۰۱۳)، این حوزه شامل جانشین‌پروری و مدیریت عملکرد و بازخورد است. مسیر شغلی مناسب به کارکنان اجازه می‌دهد چشم‌اندازی روشن از رشد شغلی و تجربیات خود داشته باشند. پژوهش‌هایی نظیر تحقیقات شاهی و همکاران (۲۰۲۰)، لوئیس و همکاران (۲۰۲۲) و چیانگ و لاندگرن (۲۰۱۷) روش‌های مختلف مدیریت مسیر شغلی را بررسی کرده‌اند که شامل ارزیابی عملکرد، مشاوره مسیر شغلی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و آموزش‌های تخصصی است.

در نهایت، مدیریت خروج از خدمت شامل پنج مؤلفه کلیدی مانند بهره‌برداری از سرمایه‌های فکری، حفظ نیروی انسانی بازنشسته، ارزیابی مدیریت استعداد و اصلاح فرایندها می‌باشد. به سازمان‌های شهرداری پیشنهاد می‌شود از این مدل به‌عنوان ابزاری کاربردی برای ارتقای شایسته‌سالاری و جایگزین‌پروری استفاده کنند.

پیشنهاد می‌شود که شهرداری تهران بازنگری کلی در خط‌مشی سازمانی و رفع ابهامات

و مشخص کردن چارچوب‌ها و تعریف روش‌ها و اهداف اجرایی مدیریت استعداد در شهرداری با تأکید بر به کارگیری و استفاده از افراد مستعد در دستور کار خود قرار دهد.

پیشنهاد می‌شود شایستگی‌های مورد نیاز برای پست‌های مختلف و توسعه برنامه‌های آموزشی و توسعه فردی و شغلی مرتبط با هر شغل در شهرداری تهران تعیین شود.

نخست و حداقل در شروع برنامه‌ها و طرح‌های مربوط به نظام‌های پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران، منابع و بودجه خاص و کافی برای آن مورد نظر قرار گیرد. با این فرض که چنین هزینه‌هایی در واقع سرمایه‌گذاری است و در بلندمدت چندین برابر به نفع سازمان‌ها جبران خواهد شد. برای نمونه طرح‌های مدیریت استعدادها و تأکید بر جانشین‌پروری برنامه‌ریزی و آموزش و توسعه منابع انسانی و مانند این موارد.

از طریق برنامه‌ریزی‌هایی نیروی انسانی و یا حتی نرم‌افزار و ماژول‌های مدیریت منابع انسانی (مانند ای‌آرپی تیمیار و...) مشخص شود سازمان در کدام تخصص‌ها و مشاغل نیاز به جذب نیروهای مستعد را دارد. همچنین ضروری است از طریق تجزیه و تحلیل شغل، دانش، مهارت، تخصص و تجربه مورد نیاز برای تصدی مشاغل را مشخص سازد. اطلاعات به دست آمده از فرآیند تجزیه و تحلیل شغل می‌تواند در فرآیند جذب استعداد بسیار مفید باشد.

با ایجاد یک برنامه آموزشی شفاف و مستمر شهرداری تهران می‌تواند برنامه‌های آموزشی مستمری را برای پرورش استعدادهای خود ارائه دهد. این برنامه‌ها باید شامل دوره‌های آموزشی مختلفی باشند که به کارکنان امکان ارتقای مهارت‌های فنی و اجتماعی را بدهند. به شهرداری تهران پیشنهاد می‌شود که با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی، مسیرهای شغلی کارمندان را ردیابی کرده و فرصت‌های موجود را برای کارمندان مستعد و شایسته و همچنین ترسیم مسیر پیشرفت شغلی جهت تصدی و یا جایگزینی مشاغل بالاتر مدیریت کند.

پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعدادها باید نگاه ویژه‌ای به عوامل زمینه‌ای نظیر فرهنگ سازمانی داشته باشند. در این میان، عامل قدردانی از استعدادها به عنوان مولفه‌ای از فرهنگ حامی استعداد دارای بیشترین اثرگذاری در تبیین مدل داشته که پیشنهاد می‌گردد مکانیزمی مشخص برای آن طراحی و نظام قدردانی از کارکنان مستعد استقرار یابد. از آنجایی پژوهش حاضر در شهرداری تهران انجام گرفت، پیشنهاد می‌شود پژوهشی مجزا در سایر سازمان‌های خدماتی انتفاعی و غیر انتفاعی، سازمان‌های دولتی، خصوصی، شرکت‌ها صورت گیرد.

تشکر و قدردانی

از کسانی که در انجام این تحقیق به تیم پژوهش یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

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

دسترسی آزاد

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

منابع

- ابراهیمی، اسماعیل؛ امیرکبیری، علیرضا؛ حق شناس کاشانی، فریده. و غلام زاده، داریوش. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل مدیریت استعدادها/اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد/اسلامی، پایاننامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز.
- اسماعیلی، محمودرضا و امیری، زینت. (۱۳۹۵). تاثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۵(۸۰)، ۴۷-۶۴.
- آقایی، علی اکبر؛ بحر العلوم، حسن و اندام، رضا. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۵۹)، ۱۷۷-۲۰۶.
- تشکری جهرمی، محمد؛ صالحی، اله کرم و کوه بر، محمد امین. (۱۴۰۱). بررسی نقش مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در توسعه عملکرد موسسات حسابرسی ایران. ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۶)، ۲۲۵-۲۴۱.
- پسندیده، المیرا؛ احمدی، پرویز و اسماعیل پور، رضا. (۱۳۹۴). طراحی مدل مدیریت استعداد در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی، ۳۱ اردیبهشت.
- رحیمی، غلامرضا و پذیره، طاهر. (۱۳۹۵). تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان. مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۲(۱)، ۱۳۴-۱۴۰.
- رسولی، رضا. و نیکزاد زیدی، محمود. (۱۳۹۹). طراحی مدل مدیریت استعداد بر مبنای الگوی سه شاخکی در شهرداری تهران. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۳۳)، ۴۵-۶۰.
- رزقی شیرسوار، هادی؛ مشفق، مرجان؛ ضیایی، محمدصادق و مصلح، مریم. (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۳)، ۱۲۷-۱۴۶.

روشن، سیدعلیقلی؛ برزگر، صدیف؛ یعقوبی، محسن و عطایی، سیدسعید.(۱۳۹۸). طراحی سیستم کارای مدیریت استعداد: رویکرد سه مرحله‌ای. *همایش ملی اقتصاد، مدیریت توسعه و کارآفرینی با رویکرد حمایت از کالای ایرانی*، زاهدان.

خورشیدی، عباس؛ اکبری، سارا؛ و فقیه آرام، بتول؛ سلیمی، اکبر و برزگر، نادر.(۱۳۹۹). تبیین الگوی ارتقای مدیریت استعداد در دانشگاه علوم انتظامی امین. *پژوهش‌های دانش انتظامی*، ۸۶، ۳۵-۶۶.

سید جوادین، سیدرضا و پهلوان شریف، محمد امین.(۱۳۹۶). مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی، *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۱، ۱۴۱-۱۷۰.

شاطری، کریم؛ ایلی، خدایار؛ رضاییان، علی؛ قلی پور، آرین و مرادفام، شعله.(۱۳۹۴). عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری. *فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۱۲، ۷۸-۵۱.

نجفی، محسن؛ حق‌شناس کاشانی، فریده. و امیرکییری، علیرضا.(۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل جانشین‌پروری با رویکرد مدیریت استعداد در ارتش جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۲۱(۴۸)، ۱۱۵-۱۵۴.

Armstrong, M.(2006). *A Handbook of Human Resource Management Practices*, 10th edition. London: Kogan Page Publishers

Berger, L. A. and Berger, D. R. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*. New York: McGraw-Hill.

Baedecke Yllner, E. and Brunila, A.(2013). *Talent Management: Retaining and Managing Technical Specialists in a Technical Career*. Master of Science Thesis Stockholm, Sweden, KTH Industrial engineering and Management.

Butter, M. C., Valenzuela, E. S. and Quintana, M. G. B.(2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. *Computers in Human Behavior*, (51), 1191-1197.

Bhatt, M. P. and Behrstock, E.(2017). *Managing Educator Talent: Promising Practices and Lessons from Midwestern States*. Learning Point Associates.

Borisova, O. N., Silayeva, A. A., Saburova, L. N., Belokhvostova, N. V. and Sokolova, A. P.(2017). Talent Management as an Essential Element in a Corporate Personnel Development Strategy. *Academy of Strategic Management Journal*, 16, 31.

Chiang, J. and Lundgren, A.(2017). *What is the Evolution of Flexible Work in Corporations and what are the key trends?*, <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/75493c5e-bc4d-4bc9-a11e-27fc4b65a27d/content>

Collings, D. and Mellahi, K.(2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*. 19, 304-313.

- Cooke, F. L., Saini, D. S. and Wang, J.(2014). Talent Management in China and India: A Comparison of Management Perceptions and Human Resource Practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- Khoreva, V. and Kostanek, E.(2019). Evolving Talent Management Patterns and Challenges in Russia and Kazakhstan. *Baltic Journal of Management* Iles, 14(3), 411-426.
- Lewis, R. E. and Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Louis, R. R., Sulaiman, N. A. and Zakaria, Z.(2022). Accounting firms' talent management practices: perceived importance and its impact on auditors' performance. *Pacific Accounting Review*.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Roper, K.(2009). *The Relationship Between Employees' Perceptions of Talent Management Practices and Levels of Engagement: a Botswana Organisational Case Study* (Doctoral dissertation).
- Shafique, M. and Zia-ur-Rehman, M.(2021). Impact of Talent Management on Employees' Work Outcomes. *sjesr*, 4(1), 405-415.
- Shahi, T., Farrokhsheersht, B., Taghipourian, M. J. and Aghajani, H. A.(2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal Of Management Studies*, 13(1), 117-137.
- Schiemann, W. A.(2014). From Talent Management to Talent Optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- Sonnenberg, M., et al.(2013). The Role of Talent-Perception Incongruence in Effective Talent Management. *Journal of World Business*. 49(2), 272-280.
- Tannenbaum, R. (2012). Global Leadership Development: A Strategic Approach to Cultivating Future Leaders in a Multicultural World. *Journal of Global Business and Management*, 5(2), 12-33.
- Tarique, I. and Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.