

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 2, Issue 6 Summer 2023 P.P. 181-210		
Research Paper			
Designing a Roadmap for Talent Management of Human Capital in the Organization Masood Kooshki¹, Houshang Taghizadeh², Jafar Poor Mahmood³ 1. PhD Student, Public Administration Department, Tabriz branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: Masoudkoshki1988@gmail.com 2. Professor, Department of Management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran. E-mail: Taghizadeh@iaut.ac.ir 3. Professor, Department of Applied Mathematics, Azerbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran. E-mail: Pourmahmoud@azaruniv.ac.ir			
Article Information		Abstract	
Accepted: 2023/04/03 Received: 2023/06/15 Keywords: Talent Management, Talent Management Roadmap, Human Capital. Corresponding Author: Houshang Taghi Zadeh Email: Taghizadeh@iaut.ac.ir		Background & Purpose: The most important capital of any organization is its human capital, and talent management is the main part of human capital management. Talent management is a combination of integrated activities that ensure the supply (attraction, retention, motivation and development) of human resources needed by the organization in the present and future. Therefore, in this research, the design of the roadmap for human capital talent management in the organization is focused on. Methodology: A mixed exploratory method (qualitative and quantitative) was used to conduct the research. The qualitative part included conducting interviews and forming a conceptual map of talent management, and in the quantitative part, the validation of the model of the talent management system and the evaluation of different parts of the qualitative model of the road map were discussed. After identifying the functional components in evaluating the talent management system, a conceptual model was presented in the form of a talent management system roadmap. Finally, taking into account the findings of previous researches and the output of the used methods, the roadmap of human capital talent management in the statistical population of the study was compiled. Findings: The final model of the research included two strategic and functional parts. The functional part was categorized into six main steps: identification and analysis of needs, search and formation of repositories, application, improvement and promotion, maintenance and feedback. The findings of the validation department showed that the system and the wholeness of the research road map were approved by the expert group with an overall appropriateness degree of 4.363 and a desirability level of 95%. Conclusion: The mentioned model will serve as a guide for the managers of the statistical community. Managers of the statistical society can organize their actions for talent management in the form of the findings of the practical part. Carrying out this step is only a part of the talent management project, and the prerequisite for its success is having a comprehensive view of the starting step, requirements, process and consequences of this project, which is presented in the talent management road map section in the statistical population of this research.	
Citation: Kooshki, Masood; Taghizadeh, Houshang and Poor Mahmood, Jafar.(2023). Designing a Roadmap for Talent Management of Human Capital in the Organization. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 2(6), 181-210.			

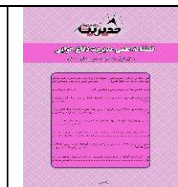


فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۲، شماره ۶

تابستان ۱۴۰۲

صص ۱۸۱-۲۱۰



مقاله پژوهشی

طراحی نقشه راه مدیریت استعداد سرمایه‌های انسانی در سازمان

مسعود کوشکی^۱، هوشنگ تقی‌زاده^۲، جعفر پورمحمود^۳

۱. دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: Masoudkoshki1988@gmail.com

۲. استاد، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. رایانامه: Taghizadeh@iaut.ac.ir

۳. استاد، گروه ریاضیات کاربردی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران. رایانامه: Pourmahmoud@azaruniv.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۱/۱۴

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۳/۲۵

کلیدواژه‌ها:

مدیریت استعداد،
نقشه‌راه مدیریت
استعداد،
سرمایه انسانی.

زمینه و هدف: مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی، سرمایه‌های انسانی آن است و مدیریت استعداد، اصلی‌ترین بخش مدیریت سرمایه‌های انسانی است. مدیریت استعداد، ترکیبی از فعالیت‌های یکپارچه‌ای است که تأمین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروی انسانی مورد نیاز سازمان را در حال و آینده تضمین می‌نماید. از این رو، در این پژوهش به طراحی نقشه راه مدیریت استعداد سرمایه‌های انسانی در سازمان پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: برای انجام پژوهش از روش آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) استفاده شد. بخش کیفی شامل انجام مصاحبه‌ها و تشکیل نقشه مفهومی مدیریت استعداد بود و در بخش کمی به اعتبارسنجی مدل نظام مدیریت استعداد و ارزیابی بخش‌های مختلف مدل کیفی نقشه راه پرداخته شد. پس از شناسایی اجزای عملکردی در ارزیابی نظام مدیریت استعداد، الگوی مفهومی در قالب نقشه راه نظام مدیریت استعداد ارائه شد. در نهایت، با لحاظ نمودن یافته‌های تحقیقات پیشین و خروجی روش‌های مورد استفاده، نقشه‌راه مدیریت استعداد سرمایه‌های انسانی در جامعه آماری پژوهش تدوین شد.

یافته‌ها: الگوی نهایی پژوهش شامل دو بخش راهبردی و عملکردی بود. بخش عملکردی در شش گام اصلی شناسایی و تحلیل نیازها، جستجو و تشکیل مخازن، به‌کارگیری، بهبود و ارتقاء، نگهداری و بازخوردگیری دسته‌بندی گردید. یافته‌های بخش اعتبارسنجی نشان داد که نظام و کلیت نقشه راه پژوهش با درجه تناسب کلی ۴/۳۶۳ و میزان مطلوبیت ۹۵٪ از سوی گروه خبره تایید شده است.

نتیجه‌گیری: مدل مذکور به عنوان راهنمای عمل مدیران جامعه آماری خواهد بود. مدیران جامعه آماری می‌توانند الگوی اقدامات خود جهت مدیریت استعداد را در قالب یافته‌های بخش عملکردی سازماندهی نمایند. انجام این گام، صرفاً بخشی از پروژه مدیریت استعداد است و لازمه موفقیت آن برخورداری از دیدی جامع از گام شروع، الزامات، فرایند و پیامدهای این پروژه است که در بخش نقشه راه مدیریت استعداد در جامعه آماری پژوهش حاضر ارائه شده است.

نویسنده مسئول:

هوشنگ تقی‌زاده

ایمیل:

Taghizadeh@
iaut.ac.ir

استناد: کوشکی، مسعود؛ تقی‌زاده، هوشنگ و پورمحمود، جعفر. (۱۴۰۲). طراحی نقشه راه مدیریت استعداد سرمایه‌های انسانی در سازمان.

فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۲(۶)، ۱۸۱-۲۱۰.

مقدمه

در سالیان اخیر که توسعه و بسط دانش مهم‌ترین بنیاد و سنگ بنای تمدن بشری تلقی می‌شود، علم و دانش از جایگاه ویژه‌ای در سازمان‌ها برخوردار شده است. نمود این امر در مدیریت سازمان‌ها و نحوه نگرش به کارکنان تبلور یافته است. بر همین اساس، مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه‌های انسانی بخشیده است؛ شاهد این مدعا آن است که امروزه، رویارویی با مسائل پیچیده سازمانی بیش از آن که نیاز به ابزارآلات پیشرفته و دست سازه‌های مدرن داشته باشد، دانایی و استعداد بشری را می‌طلبد (زمانی و جرنگ، ۱۳۹۶). با ورود به هزاره سوم و ظهور اقتصاد دانایی محور سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها به نبرد با یکدیگر پرداخته و در این نبرد سازمان‌هایی موفق هستند که استراتژی‌ها و رویه‌های خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی که برای تداوم حیات اقتصادی ضروری است را جذب نموده، توسعه داده و نگهداری نمایند (هاشم‌زهی و همکاران، ۱۳۹۵).

به‌طور کلی، استعداد به توانایی ذاتی اطلاق می‌شود که بتوان آن را با تمرین و آموزش توسعه داد. در واقع، استعداد یک فرایند ذاتی و طبیعی است که بدون توجه به ارزش‌ها، طبقه اجتماعی و جنسیت افراد می‌تواند ظهور و تبلور پیدا کند (میشلز و همکاران^۱، ۲۰۰۱؛ سیمون^۲، ۲۰۰۱). از سوی دیگر، مدیریت استعداد نوعی دیدگاه، نگرش ذهنی یا طرز تفکر است که سعی بر آن دارد که افراد با استعداد، نقش‌های محوری در موفقیت سازمان ایفا کنند. هدف نظام مدیریت استعداد اطمینان‌بخشی به سازمان‌ها است تا استعدادهای موردنیاز خود را تعیین، استخراج و گردآوری کرده و آن‌ها را به گونه مناسبی در چهارچوب نظام سازمان و در نسل‌های مختلف کاری حفظ کنند. مدیریت استعداد اساساً یک فرایند است که شامل استفاده، توسعه و مدیریت کارکنانی است که دارای قابلیت‌های راهبردی هستند که در موفقیت سازمان از اهمیت بالایی برخوردارند. بنابراین ضروری است که هر سازمانی وضعیت کنونی فرایند مدیریت استعداد خود را به‌خوبی مورد شناسایی قرار داده و با شناخت قوت‌ها و ضعف‌های آن در تقویت نقاط قوت و مرتفع کردن نقاط ضعف کوشا باشد و از طریق بهینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد بتواند از حداکثر توان و ظرفیت استعدادهای خود بهره‌مند گردد (کائوناکیو و همکاران^۳، ۲۰۲۲).

^۱. Michaels et al

^۲. Simonton

^۳. Kaewnaknaew et al.

به دلیل این که مدیریت استعداد هنوز در دوران رشد خود به سر می‌برد، هنوز تعریفی یگانه، مشخص و پایدار از ساختار هسته‌ای آن و همچنین قلمروی تعریف شده و چارچوب مفهومی بر اساس تحقیقات تجربی قابل ارائه نیست. با این حال می‌توان گفت که مدیریت استعداد رویکردی کلان‌نگر است که اهداف شرکت را در حوزه نیروی کار تدوین نموده و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد (فارلی^۱، ۲۰۰۵). بر همین اساس، می‌توان گفت که مدیریت استعداد تضمین کننده آن است که کارکنان در مشاغل موجود در سازمان به طور مناسب گردش نمایند و شخص مناسب، در زمان مناسب و در موقعیت مناسب شغلی قرار گیرند (چولا و سوان^۲، ۲۰۰۵؛ کسلر^۳، ۲۰۰۲).

تسهیل در روند توسعه و پیشرفت مسیر شغلی افراد با بهره‌گیری از توانایی‌های ذاتی و اکتسابی به عنوان مهارت‌های کارکنان در سازمان و با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع، سیاست‌ها و فرایندها در چهارچوب قلمرو مدیریت استعداد قرار می‌گیرد. همچنین، برخی محققین در این حوزه، مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری نیز تعریف می‌کنند (گای و سیمز^۴، ۲۰۰۹؛ فارلی، ۲۰۰۵). در این رویکرد به حوزه مدیریت تغییر کمتر مطرح شده است. این امر در حالی است که ذات و ماهیت اصلی در مدیریت استعداد، در واقع مدیریت تغییر به سمت ارتقای رقابت‌پذیری و ارتقای مزیت‌های رقابتی در سازمان است.

از دیدگاه برخی دیگر از محققین، مدیریت استعداد به عنوان مدیریت متفاوت کارکنان مبتنی بر ظرفیت نسبی‌شان در راستای ارزش‌افزایی بر مزیت رقابتی سازمانی است (کالیگیوری و همکاران^۵، ۲۰۲۴). مدیریت استعداد را پیش‌بینی نیاز به سرمایه‌های انسانی و سپس برنامه‌ریزی برای استفاده از آن‌ها دانسته‌اند. علی‌رغم این امر، روندهای مدیریت استعداد را به صورت ساده می‌توان در چهار بخش مجزا دسته‌بندی نمود: مفهوم‌پردازی سرمایه انسانی، سؤال در مورد اینکه استعداد عمومی است یا اختصاصی است، تفاوت میان مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی و نهایتاً تصمیم‌گیری در مورد این که چه کسی باید در خصوص مدیریت استعداد در سازمان تصمیم نهایی را اخذ نماید (محمدی و همکاران،

1. Farley

2. Cheloha and Swain

3. Kesler

4. Gay and Sims

5. Caligiuri et al.,

۱۴۰۱؛ لونا-آروکاس و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

بی‌تردید پذیرش تحول نیاز به ابزار مورد نیاز خود را دارد و به‌رغم تحمل هزینه‌های فزاینده در فرایند جذب و استخدام افراد با استعداد و دانشی و هم‌چنین هزینه‌های بالای ناشی از تربیت این افراد به‌منظور به‌ظهور رساندن استعدادهای آنان، سازمان‌های موفق برای بقاء و تداوم فعالیت خود و ورود به عرصه رقابت جهانی در دنیای پرشتاب امروزی، راهی جز استقبال از تحول سازمانی و مدیریتی ناشی از مدیریت تحول بر مبنای تلاش برای بروز استعداد ندارند (کائوناکیو و همکاران، ۲۰۲۲). یکی از این ابزارها، بهره‌گیری از روش‌های پیشرفته برای جذب استعدادهای و پرورش مدیران آینده با رویکرد شایسته‌گزینی و نخبه‌پروری بر مبنای مدیریت استعداد در سازمان است. بسیاری از سازمان‌ها که مستعد زوال و نابودی هستند، برنامه‌ای برای تأمین نیازهای آینده خود به کارکنان کلیدی و مدیران ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل به‌صورت منفعلانه برخورد می‌کنند. لیکن سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی متکی می‌کنند (محرمزاده و مهدوی، ۱۳۹۴). اما استعداد از جنبه فردی را به‌عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌های یک شخص می‌توان در نظر گرفت که بر این اساس استعداد شامل مفاهیمی مانند ذوق ذاتی، مهارت‌ها، دانش، قابلیت و توانایی یادگیری است.

مطابق با ارکان مدیریت استعداد، گام نخست آن است که موقعیت‌های حساس و کلیدی برای سازمان و به تبع آن برای منابع انسانی شناسایی و تعیین شود (کوسیوا و همکاران^۲، ۲۰۲۴؛ پاندی و کائور^۳، ۲۰۲۳). معیار اصلی برای شناسایی موقعیت‌های حساس در سازمان، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است (سوزا و همکاران^۴، ۲۰۲۴؛ سیواتانو و پیلای^۵، ۲۰۱۹). در ادامه باید شرایط احراز و شایستگی‌ها متناسب با این موقعیت‌ها تعریف شود، بعد از آن کیفیت یک فرد در یک موقعیت کلیدی با کیفیت مطلوب مقایسه می‌شود و کمبودها شناسایی می‌شوند. در مرحله بعد، استعدادهای درون سازمان و برون سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و مخزنی از استعدادهای مورد نیاز سازمان فراهم می‌گردد. در همین راستا، ضروری است که برای جامعه آماری پژوهش ابتدا با لحاظ نمودن پست‌های حساس

¹. Luna-Arocas et al.

². Kossyva et al.

³. Panday and Kaur

⁴. Sousa et al.

⁵. Sivathanu and Pillai

سازمانی، مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی آن لحاظ شده و بر مبنای آن ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد طراحی و تدوین گردد (گای و سیمز، ۲۰۰۹؛ هاینونن^۱، ۲۰۲۴).

بررسی دقیق مطالعات معتبر در نشریات علمی داخل و خارجی نشان می‌دهد که پیشینه مطالعاتی چندان قوی در زمینه تشکیل نقشه راه اعتلا و بهبود سامانه‌های مدیریت استعداد و مدل‌سازی ابعاد و مؤلفه‌های مدل مدیریت توسعه استعداد به خصوص برای سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور یا سازمان‌های دارای اهداف و چشم‌انداز و فعالیت مشابه با سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور وجود نداشته و تحقیقات موجود نیز به صورت تخصصی به موضوع مدیریت استعداد و راهبردهای ارتقا و بهبود آن نپرداخته است. همچنین، معدود تحقیقات انجام شده در زمینه مورد مطالعه در داخل کشور عمدتاً دارای اهداف متفاوتی هستند. بنابراین، می‌توان گفت به‌کارگیری رویکردهای تحلیل کیفی و ترکیب آن با روش‌های آماری جهت مدل‌سازی، روشی مناسب و کارآمد به نظر می‌رسد.

پیشینه پژوهش

اکثر مطالعات، استعداد را به عنوان نوعی ویژگی مشخص می‌کنند که به توانایی‌های فردی بستگی دارد و محیطی که فرد در آن کار می‌کند، سازمان و شرایط موجود در سازمان نیز بر این ویژگی‌ها تاثیر می‌گذارد (سادوزای^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). از نظر الریچ استعداد شامل شایستگی، تعهد و مشارکت می‌شود (الریچ، ۲۰۱۱). استعداد ترکیبی از سه جزء شامل توانایی‌ها، خصوصیات بین فردی و عملکرد است. همچنین بافت سازمانی و مرتبه شغلی استعدادهای موضوع مهم دیگری است که وزن این عوامل را متفاوت می‌سازد؛ که این خود بیان‌گر جزء چهارم تحت عنوان تاثیرات محیطی است. پرداختن به موضوع مدیریت استعداد از زمانی آغاز شد که در سال ۱۹۹۷ گروه مشاوران مکنزی "جنگ بر سر استعدادها" را مطرح کردند و توجه زیادی را درباره عرضه استعدادها و اجرای با استناد به مسائل مطرح شده توسط سازمان‌ها در خصوص جذب و حفظ کارکنان کلیدی معطوف داشتند. در سال ۲۰۰۱ همین مشاوران نسخه توسعه یافته‌تری را در یک کتاب تحت عنوان "جنگ برای استعداد" منتشر کردند. فرض اصلی کار آنها بر اساس حدوداً ۱۳۰۰۰ مصاحبه‌ای که با مدیران شرکت‌های بزرگ و متوسط انجام شد، شکل گرفت که در آن مشخص شد حداقل سازمان‌های آمریکایی برای به دست آوردن استعداد مدیریتی مبارزه

^۱. Heinonen

^۲. Sadozai

می کردند. آنها معتقد بودند که باور اساسی به اهمیت استعداد برای دستیابی به تعالی سازمانی لازم است. به طور خلاصه تنها شرکت‌هایی که توانستند ذهنیت استعداد را توسعه دهند، بهترین و درخشان‌ترین استعدادها را دارند و از کارکنان ناکارآمد خلاص می شوند، در نهایت به موفقیت دست می یابند و این تأثیر مثبت مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کار را نمایان می سازد (گالاردو^۱ و همکاران، ۲۰۱۷).

مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار بسیار مهم در هر سازمان مورد بحث بسیاری از دانشگاهیان و متخصصان است، اما توافق روشنی از تعاریف مدیریت استعداد در میان آنها وجود ندارد (سادوزای و همکاران، ۲۰۱۷). مدیریت استعداد 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 می کند (شایمن، ۲۰۱۳). از دیدگاه برگر و برگر^۲ (۲۰۱۱) مدیریت استعداد دارای چهار هدف سنجش قابلیت‌های کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، آموزش و رشد حرفه‌ای و پاداش است. گالاردو و همکارانش (۲۰۱۶) مدیریت استعداد را فرایند جذب، شناسایی، توسعه، تعامل/حفظ و استقرار کارکنان با پتانسیل و کارایی بالا برای پر کردن موقعیت‌های کلیدی تعریف می کنند که تاثیر قابل توجهی در مزایای رقابتی پایدار سازمان دارد. کولینگز^۳ و همکارانش (۲۰۱۹) نیز مدیریت استعداد را شامل شیوه‌های راهبردی مدیریت منابع انسانی در جذب، انتخاب، توسعه و حفظ و نگهداشت استعداد برای رسیدن به موفقیت‌ها و موقعیت‌های مهم تعریف کردند.

تاکنون الگوهای متعددی از مدیریت استعداد ارائه شده‌اند که هر کدام از آنها در حوزه خاصی مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار داده‌اند. اغلب این الگوی رویکردی فرآیندی به مدیریت استعداد دارند. در شناخته شده‌ترین الگوهای ارائه شده، فلیپس و راپر (۲۰۰۹) فرآیند مدیریت استعداد را شامل مؤلفه‌های چون جذب، انتخاب، درگیرسازی، توسعه، نگهداری از کارکنان می‌دانند. از طرفی، کالینگز و مالهای (۲۰۰۹) معتقدند در فرآیند مدیریت استعداد، ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان شناسایی شوند، سپس دانش، شایستگی و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و در نهایت مخازن استعداد تشکیل شود. همچنین، کابولات و همکاران (۲۰۱۲) فرآیند مدیریت استعداد را شامل جذب، استخدام، هویت نگاری،

¹. Gallardo- Gallardo

². Berger and Berger

³. Collings

توسعه و حفظ کارکنان می‌داند. به علاوه، چرخه عمر استعداد شیمان (۲۰۱۴) شامل جذب، استخدام، جامعه‌پذیری، آموزش، حداکثرسازی عملکرد، توسعه و جانشین‌پروری، نگهداشت و بازیابی است. جدول ۲ ابعاد مدیریت استعداد در برخی دیگر از الگوهای ارائه شده را نشان می‌دهد.

جدول ۲. مدل‌های مدیریت استعداد

ردیف	نویسنده(سال)	ابعاد
۱	کابولت ^۱ و همکاران (۲۰۱۲)	جذب، استخدام(از بازار کار)، شناسایی، بالندگی، ماندگاری/تقویت وفاداری(در سازمان)
۲	شاینمن ^۲ (۲۰۱۳)	ابعاد چرخه استعداد اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین‌پروری و نگهداشت استعداد است.
۳	آلتینوز ^۳ و همکاران(۲۰۱۳)	تعیین اهداف و استراتژی‌های سازمان، تعریف پست‌های کلیدی، ایجاد پروفایل استعدادها، انتخاب برترین استعدادها از پروفایل، تحلیل اختلاف بین استعدادهای سازمان و مورد نیاز، طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه استعداد، ارزیابی عملکرد استعدادها، ارزیابی و ارتقای فرایندها
۴	مدل لیبریا ^۴ (۲۰۱۳)	جذب استعداد، نگهداشت استعداد، یادگیری و توسعه و مدیریت مسیر شغلی
۵	تونینا ^۵ (۲۰۱۴)	بررسی استعداد، کسب استعداد، استراتژی بالندگی افراد، و مدیریت عملکرد
۶	شیمان ^۶ (۲۰۱۴)	جذب، استخدام، جامعه‌پذیری، آموزش، حداکثرسازی عملکرد، توسعه و جانشین‌پروری، نگهداشت و بازیابی.
۷	یانگ و ارنست ^۷ (۲۰۱۵)	سه جنبه مدیریت استعداد؛ شامل برنامه‌ها، منابع و یکپارچه‌سازی. ابعاد اصلی برنامه‌ها شامل تدوین راهبرد مدیریت/ استراتژی، جذب، یادگیری، توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش، برنامه‌ریزی حرفه‌ای، جانشین‌پروری، مدل‌سازی شایستگی، توسعه رهبری. منابع شامل قابلیت کارکردی، داده‌های کارکنان و فناوری.
۸	منسا (۲۰۱۵)	مدیریت استعداد(موقعیت‌های محوری، جذب استعدادهای مورد نیاز، مدیریت کردن استعدادها، مدیریت ماندگاری)، خروجی مدیریت استعداد(رضایت، حمایت سازمانی درک شده، تعامل، انگیزه و تعهد) و عملکرد کارکنان(عملکرد مخرب، عملکرد زمینه‌ای، عملکرد انطباقی و عملکرد وظیفه‌ای).
۹	اپونگ و گلد ^۸ (۲۰۱۶)	سه مرحله ورودی(ارزش‌ها و شیوه‌های فرهنگی کشور غنا و همچنین سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی غربی)، مرحله فرآیند(عنصر شناسایی، آموزش و توسعه، نگهداری و بهره‌برداری، استقرار و سهم پاداش) و مرحله خروجی(رهایی مدیران محلی از تسلط غربی ها و مدیریت استعداد محلی توسعه یافته)

پیشینه تجربی

سیرغانی، طاهری لاری و بهرام زاده(۱۴۰۲) تحقیقی با عنوان طرای الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی نیروی برق حرارتی انجام دادند. این پژوهش با رویکرد آمیخته

¹. Chabault

². Schieman

³. Mehmet Altınöz et al

⁴. Lyria

⁵. Tonina

⁶. Schiemann

⁷. Ernest and Yang

⁸. Oppong and Gold

(کیفی-کمی) و با ماهیت اکتشافی- استقرایی انجام شده است. نتایج تحقیق نشان داد ابعاد ساختاری مدیریت استعداد شامل شش بعد ساختار سازمانی، نظام جذب، نظام آموزش، نظام جبران خدمات، نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد و استراتژی سازمان می‌شود. ابعاد رفتاری شامل سه بعد فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و تامین نیازهای سطح بالا و ابعاد زمینه‌ای شامل جو و محیط سازمان و محیط بیرونی می‌شود. نتایج در بخش کمی نشان داد که مدل دارای برازش مناسب می‌باشد.

عابدی روشی و همکارانش (۱۴۰۲) تحقیقی با عنوان طراحی الگوی مدیریت استعداد در سازمان تأمین اجتماعی انجام داده اند. رویکرد پژوهش آمیخته اکتشافی بوده که در بخش کیفی از تکنیک داده بنیاد و در بخش کمی از معادلات ساختاری بهره گرفته شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که مقوله محوری شامل کارمندیابی و بهره‌مندی از کارکنان خبره و شرایط علی شامل تقویت عملکرد کارکنان، تغییرات فناوری، تغییرات اقتصادی و محیط رقابتی شناسایی شده و شرایط زمینه‌ای حمایت مدیریت و فرهنگ سازمانی می‌باشد. شرایط مداخله‌گر شامل استفاده حداکثری از ظرفیت کارکنان، دانش مدیریت منابع انسانی، نظام آموزش کارکنان، عوامل فناوری و تکنولوژیکی و دستورالعمل‌ها و رویه‌های اداری است. راهبردها شامل بازنگری در استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام، توسعه استعداد و نگهداری استعداد می‌باشد و پیامدها، شامل ارتقاء بهره‌وری فردی و سازمانی، کاهش هزینه‌های پرسنلی و ایجاد ارزش افزوده سازمانی است.

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 مناسب 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 درون‌سازمانی از عوامل برون‌سازمانی بزرگ‌تر نشان داده شد و همچنین از میان عوامل درون‌سازمانی، 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 برون‌سازمانی 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 گذرایی 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) در 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.

آقای 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 شناسایی شده رابطه معنادار با سازه اصلی مطالعه شده 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 مدیریت 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 مدیریت 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 مدیریت 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.

^۱. Louis and Sulaiman

^۲. Shafique and Zia-ur-Rehman

شاهی و همکاران^۱ (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 نگهداشت استعدادها (شامل مولفه‌های؛ رهبری و مدیریت، عوامل سازمانی و فرهنگی) دسته‌بندی نمودند.

خوروا و کوستانک^۲ (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 استعدادها 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.

چیانگ و لاندگرن^۳ (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.

کوکی و همکاران^۴ (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان مدیریت استعداد در چین و هند،

¹. Shai et al

². Khoreva and Kostanek

³. Chiang and Lundgren

⁴. Cooke et al

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.

مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶) از جمله مدل‌هایی است که به جرأت می‌توان اظهار داشت که ابعاد مختلف مدیریت استعداد را به‌صورت جامع تبیین می‌نماید. مدیریت روابط استعداد، مدیریت جانشین‌پروری و عملکرد از جمله ابعاد و مؤلفه‌هایی است که پژوهشگر در طراحی مدل این پژوهش از آن بهره برده است. با این حال، محقق در بررسی مدل‌های مطرح شده به این نتیجه دست یافت که با وجود جامعیت برخی از مدل‌ها، برای هر یک از ابعاد مطرح شده به‌طور مشخص شاخص‌های دستیابی به آن بیان نشده است و در حد بعد باقی مانده است. برای مثال در مدل فرآیند مدیریت استعداد دانشگاه پتچفسترو (۲۰۰۴)، افراد مستعد، نحوه شناسایی آن‌ها مجهول مانده است. البته در مدل هیک (۲۰۰۶) به خوبی این موضوع انعکاس یافته است ولی با نگاهی دقیق‌تر به این مدل می‌توان پی برد که در بخش استراتژی مدیریت استعداد باز هم تدابیری در جهت ارزیابی و تداوم خزانه متشکل از افراد مستعد اتخاذ نشده است و تنها به انتخاب، ماندگاری و بالندگی استعدادهای بسنده گردیده است. در مدل سوئیم (۲۰۰۹) جهت افزایش عملکرد سازمان، حوزه‌های ارتباطات، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و فرهنگ را در نظر گرفته شده است. در این مدل بر خلاف سایر مدل‌های ذکر شده به‌طور صریح سازمان و شرایط آن از قبیل فرهنگ مورد بررسی قرار می‌گیرد. راسول (۲۰۱۱) در مدل مدیریت استعداد فنی، روی دانش کلیدی سازمان و انتقال تمرکز نموده و تنها بر چند مؤلفه جزئی تأکید نموده است. همچنین، کمتر پژوهشی به طراحی نقشه راه مدیریت استعداد پرداخته است.

روش‌شناسی پژوهش

هدف از تهیه نقشه راه، پوشش دادن و سمت و سو بخشیدن به راهبردهای بلندمدت و میان‌مدت مدیریت استعداد در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور و در راستای

حصول بهبود و بهسازی فرایندهای مربوط به آن است. لذا نوع روش تحقیق از منظر هدف، کاربردی و از منظر ماهیت تحقیق از گونه مطالعات توسعه‌ای است. همچنین مطالعه حاضر از نظر نوع داده‌ها یک مطالعه ترکیبی از نوع متوالی است. یعنی ابتدا داده‌های کیفی از طریق تحلیل مضمون و انجام مصاحبه‌های اولیه گردآوری و سپس تحلیل می‌شود و پس از تحلیل داده‌های کیفی، بر اساس نتایج حاصل شده از آن‌ها، داده‌های کمی گردآوری و تحلیل شدند. مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری با ۱۱ نفر از خبرگان سازمانی در حوزه مورد مطالعه انجام شد و این امر از جنبه‌های مختلف کاوش شد و گزاره‌های حکمی استخراج گردید.

در گام‌های بعدی، مدل‌های مفهومی در قالب یک نقشه راه تجمیع و اعتبارسنجی شده است. بدین گونه که فرضیه‌های پژوهشی مطرح شده در آن بر اساس ارزیابی و بررسی صحت الگوی کیفی تدوین شده و در میان جامعه آماری به صورت کمی توسط رویکردهای مختلف آماری مورد آزمون قرار گرفته است. در انجام تحلیل‌های آماری و گردآوری داده‌های مورد نیاز در بخش کیفی، دو نوع پرسش‌نامه در سازمان تحت مطالعه توزیع شد. پرسش‌نامه نوع اول برای اعتبارسنجی مدل معیارهای ارزیابی عملکرد در نظام مدیریت استعداد سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور و پرسش‌نامه نوع دوم برای اعتبارسنجی اجزای نقشه راه مدیریت استعداد در میان اعضای جامعه آماری در قالب کارکنان یا خبرگان در سازمان تحت مطالعه تهیه و توزیع شد. برای انجام بخش کمی تحقیق و تحلیل داده‌ها، نمونه آماری تحقیق حاضر از میان اعضای جامعه آماری (کارکنان سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور) اخذ شد. حجم نمونه آماری در گردآوری داده‌های لازم برای پرسش‌نامه نوع اول، بر اساس جدول گرجسی-مورگان به تعداد ۲۳۴ برآورد گردید. نحوه نمونه‌گیری نیز به صورت نمونه‌گیری در دسترس بود. برای تحلیل داده‌های بخش کمی از روش مدل یابی معادلات ساختاری و نرم افزار PLS اسمارت استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحلیل کیفی با روش تحلیل مضمون؛ در راستای استخراج ابعاد و اجزای نظام مدیریت استعداد در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور و برای ارائه پاسخی مناسب برای سوال اول، از رویکرد تحلیل مضمون استفاده شد. پیاده‌سازی و اجرای رویکرد تحلیل مضمون بر اساس انجام مصاحبه‌ها نشان داد که از مصاحبه یازدهم به بعد مضمون جدیدی قابل اضافه شدن به مضامین باز نبوده اشباع نظری حاصل شد. مبتنی بر یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها مشخص شد که پس از ۳ دور بازنگری و بهسازی روند کدگذاری‌ها، مجموعاً ۲۳۰ کد باز از ۱۱ مصاحبه استخراج شده است که پس از بازنگری‌های متعدد، موارد

مزبور در قالب ۳۰ مضمون پایه و ۷ مضمون سازمان دهنده و یک مضمون فراگیر (مدیریت استعداد سرمایه انسانی) دسته‌بندی شده است.

جدول ۱. مضامین استخراج شده از تحلیل مصاحبه ها

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
جانشین پروری	وجود برنامه‌ریزی منسجم برای سیستم جانشین پروری سرمایه‌های انسانی با در نظر گرفتن تنوع استعداد در منابع انسانی
	استخراج، ارزیابی و تحلیل دقیق داده‌های مرتبط با استعدادهای منابع انسانی در راستای دستیابی به شفافیت و دیدگاهی عمیق برای تنظیم کار راهه شغلی افراد
	وجود دوره‌های آموزشی و توان‌افزایی هدفمند با هدف شکوفایی استعدادهای نهفته و مورد نیاز سازمان برای کارکنان میانی
	ایجاد امکان رشد و پیشرفت برای کارکنان رده‌های پایین در راستای شکوفایی استعدادهای مورد نیاز سازمان و ارتقای سطح توانمندی آن‌ها
	انتصاب افراد بر اساس شایستگی‌ها در کنار معیارهای متعارف جذب و به‌کارگیری افراد مستعد
توسعه استعداد	تعهد بالای سازمان به توسعه استعداد با اولویت سرمایه‌های انسانی درون‌سازمانی
	وجود قوانین و بخشنامه‌های تسهیل‌کننده در راستای ارتقای تحصیلی هدفمند کارکنان در راستای اهداف کار راهه شغلی پیش‌بینی شده برای آن‌ها
	توسعه هدفمند و راهبردی مخازن استعداد در سازمان باهدف تنوع‌بخشی استعدادهای سازمانی در اداره امور سازمانی
	توجه به خلاقیت در برنامه‌های گسترش تخصص‌ها و مهارت‌های منابع انسانی در چهارچوب استعدادیابی و پرورش استعداد
حفظ و نگهداری استعداد	تمرکز مدیریت منابع انسانی بر نگهداری از استعدادهای به‌عنوان سرمایه‌های ارزشمند سازمان از طریق ارتقای جذابیت کار و پیشرفت شغلی افراد مستعد
	نقش تسهیل گر، پشتیبانی از برنامه‌های مدیریت استعداد، پشتیبانی از سایر سامانه‌های سازمانی، کاهش خطاها و هزینه‌ها
	تلاش برای حفظ نیروهای سازمانی پرورش‌یافته با تمرکز بر ویژگی‌های مثبت شغلی و هدایت به استفاده از روش‌های خلاقانه حل مسائل کاری باهدف ارتقای رضایت و انگیزش کارمندان مستعد
	فراهم نمودن محیط کاری جذاب، صمیمی و حمایتگر از کارمندان مستعد و ارائه حقوق و مزایای مناسب
جذب استعداد	برقراری تنوع مناسب در مخزن استعداد سازمانی در قالب متقاضیان واجد شرایط به‌عنوان افراد مستعد و کاندیدای احراز شغل در داخل و خارج از سازمان
	انجام دوره‌ای نیازسنجی‌های استعداد در سازمان و مدیریت عرضه و تقاضای نیروی انسانی مبتنی بر خروجی‌های نیازسنجی
	بهره‌گیری از مزیت بازارهای نامتوازن اشتغال به نفع سازمان به‌عنوان فرصتی برای جذب و استخدام کارکنان دارای مجموعه مهارت‌ها و تجربیات حیاتی در سازمان در چهارچوب مخازن استعداد
	عنایت و توجه کافی به روندهای استعداد سنجی در روندهای جذب و استخدام کارکنان تازه‌نفس در ادارات راه استانی و مرکزی
تحرک استعداد	دستیابی به سطح مناسبی از تحرک و همگام‌سازی استعدادهای سازمانی در قالب بسته‌های مختلف استعداد مورد نیاز در انجام مأموریت‌های سازمانی
	ایجاد شرایطی که اشتراک استعدادهای برتر را در بین واحدهای سازمانی تسهیل کند
	ایجاد شرایط بانیات در پرورش استعداد کارکنان ازجمله تعیین و ترسیم دقیق مسیر توسعه شغلی برای سرمایه‌های انسانی

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
هدایت و همگام سازی برنامه های مدیریت استعداد	همسوسازی روندهای استعدادیابی (درون-برون) سازمانی با خروجی ارزیابی مدیریت عملکرد سازمان
	لحاظ نمودن منافع در هر دو سوی کلان و سازمانی در تقویت و به‌کارگیری شیوه‌های مدیریت استعداد
	بهره‌گیری از برنامه‌های توسعه بلندمدت نسبت به برنامه‌های کوتاه و میان‌مدت در روندهای مدیریت استعداد
	مدیریت طرح‌های پرورشی در توسعه شایستگی‌های افراد و شکوفاسازی استعدادهای مبتنی بر نظام مربیگری و استاد شاگردی
تنوع و گنجایش	مدیریت زنجیره‌های تامین استعداد از طریق تعیین و تحلیل استعدادهای موجود و موردنیاز در سازمان، تعیین منابع تامین در دسترس سازمان و پیش‌بینی روندها و خزانه‌های تامین برای تقاضاهای آینده برای استعداد
	تطبیق و هماهنگ سازی راهبردهای کلی سازمان در ایجاد ترکیبی متنوع از سرمایه‌های انسانی دارای استعدادهای متنوع و مختلف
	لحاظ نمودن نقش‌های متعدد عملکردی برای منابع انسانی در جذب و ارزیابی استعداد
	ارتقای ترکیب سرمایه‌های انسانی از منظر ارتقای عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن کیفیات استعداد
	بهره‌گیری از رویکردهای متمرکز در توسعه استعداد بر اساس تخصص‌ها و مهارت‌های فردی کارکنان
	تنوع در برنامه‌های توسعه و جذب استعداد با توجه به رده‌های سازمانی و تخصص‌های موردنیاز در مخازن استعداد

یافته‌های بخش کمی برای اعتبارسنجی الگوی مفهومی پژوهش؛ در این بخش، مدل مفهومی منتج از یافته‌های کیفی (جدول ۱) اعتبارسنجی شده است. به عبارت دیگر، در این بخش مدل عاملی پیشنهاد شده از طریق بررسی شاخص‌های برازندگی مدل و از منظر تطابق بهینه ساختارهای عاملی برای مجموعه داده‌ها آزمون می‌شود. برای این منظور از رویکرد حداقل مجذور مربعات آماری و با نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. در جدول ۲، مقادیر بار عاملی برای متغیرهای آشکار در قالب مدل جامع اندازه‌گیری ارائه شده است.

جدول ۲. مقادیر بار عاملی برای متغیرهای آشکار در قالب مدل اندازه‌گیری

مکنون	آشکار	بار عاملی	معیار نمونه	انحراف معیار	آماره تی	معنی‌داری	وضعیت
جانشین پروری	A1	۰.۹۷۳	۰.۹۷۳	۰.۰۰۸	۱۱۵.۴۲	۰.۰۰۰	تایید
	A2	۰.۹۴۳	۰.۹۴۱	۰.۰۲۱	۴۴.۳۷۳	۰.۰۰۰	تایید
	A3	۰.۹۵	۰.۹۴۸	۰.۰۱۴	۶۸.۷۳۱	۰.۰۰۰	تایید
	A4	۰.۹۳	۰.۹۲۷	۰.۰۲۲	۴۱.۹۶	۰.۰۰۰	تایید
	A5	۰.۹۳۸	۰.۹۳۷	۰.۰۱۶	۵۶.۸۴	۰.۰۰۰	تایید
توسعه استعداد	A6	۰.۹۳۴	۰.۹۳۲	۰.۰۱۸	۵۱.۹۳۹	۰.۰۰۰	تایید
	A7	۰.۹۱۸	۰.۹۱۶	۰.۰۲۱	۴۲.۷۳۵	۰.۰۰۰	تایید
	A8	۰.۹۳۴	۰.۹۳۲	۰.۰۰۲	۴۶.۰۷	۰.۰۰۰	تایید
	A9	۰.۹۱	۰.۹۰۶	۰.۰۲۸	۳۲.۵۴۹	۰.۰۰۰	تایید
حفظ و نگهداری استعداد	A10	۰.۹۱۶	۰.۹۱۳	۰.۰۲۲	۴۱.۳۸۲	۰.۰۰۰	تایید
	A11	۰.۹۳۹	۰.۹۳۵	۰.۰۲۳	۴۰.۵۵۳	۰.۰۰۰	تایید
	A12	۰.۹۴۹	۰.۹۴۵	۰.۰۱۲	۸۱.۵۸۹	۰.۰۰۰	تایید
	A13	۰.۹۵۷	۰.۹۵۶	۰.۰۰۱	۹۵.۶۳۵	۰.۰۰۰	تایید
جذب استعداد	A14	۰.۹۲۴	۰.۹۲۲	۰.۰۱۸	۵۲.۴۶۳	۰.۰۰۰	تایید

مکنون	آشکار	بار عاملی	معیار نمونه	انحراف معیار	آماره تی	معنی داری	وضعیت
	A15	۰.۹۳۳	۰.۹۳	۰.۰۲۱	۴۴.۵۷۸	۰.۰۰۰	تایید
	A16	۰.۹۰۵	۰.۹۰۱	۰.۰۲۹	۳۰.۶۹۱	۰.۰۰۰	تایید
	A17	۰.۸۹۵	۰.۸۹۲	۰.۰۲۶	۳۳.۷۹۷	۰.۰۰۰	تایید
تحرك استعداد	A18	۰.۹۰۷	۰.۹۰۶	۰.۰۳۲	۲۸.۶۳۳	۰.۰۰۰	تایید
	A19	۰.۹۳	۰.۹۲۸	۰.۰۱۸	۵۲.۳۷۶	۰.۰۰۰	تایید
	A20	۰.۹۳۵	۰.۹۳۲	۰.۰۱۴	۶۵.۲۴۶	۰.۰۰۰	تایید
	A21	۰.۸۷۷	۰.۸۷۶	۰.۰۰۳	۲۹.۰۳	۰.۰۰۰	تایید
هدایت و همگام سازی برنامه های مدیریت استعداد	A22	۰.۸۷۸	۰.۸۸	۰.۰۲۴	۳۶.۴۴۲	۰.۰۰۰	تایید
	A23	۰.۸۵۸	۰.۸۶۵	۰.۰۰۴	۲۱.۱۸۳	۰.۰۰۰	تایید
	A24	۰.۸۳۳	۰.۸۳۳	۰.۰۵۳	۱۵.۸۱۲	۰.۰۰۰	تایید
	A25	۰.۷۶۷	۰.۷۶۳	۰.۰۸۳	۹.۱۹۵	۰.۰۰۰	تایید
تنوع و گنجایش استعداد	A26	۰.۸۲۵	۰.۸۱۴	۰.۰۳۷	۲۲.۳۰۷	۰.۰۰۰	تایید
	A27	۰.۷۸۷	۰.۷۷۷	۰.۰۸۹	۸.۸۹۳	۰.۰۰۰	تایید
	A28	۰.۸۴۴	۰.۸۳۸	۰.۰۳۴	۲۴.۶۵۲	۰.۰۰۰	تایید
	A29	۰.۹۱۴	۰.۹۱۴	۰.۰۱۸	۴۹.۸۹۸	۰.۰۰۰	تایید
	A30	۰.۹۱۵	۰.۹۱۳	۰.۰۱۸	۵۱.۳۰۲	۰.۰۰۰	تایید

یافته‌های مرتبط با بررسی و اعتبارسنجی هر یک از بخش‌های مدل عملکردی استعداد نشان داد که تمامی بارهای عاملی به دست آمده برای متغیرهای آشکار مرتبط با هر کدام از سازه‌های مکنون بیشتر از $0/7$ بوده و مقادیر تی نیز بیشتر از $1/96$ به دست آمده است. این امر نشان دهنده بار عاملی مناسب در بررسی پایایی معرف‌ها است. به عبارت بهتر نتایج نشان می‌دهد که هر سازه به طور مناسبی دارای معرف‌های همگرا بوده است. به طور کلی می‌توان گفت که با توجه به یافته‌های آماری مرتبط با پیاده‌سازی تحلیل عاملی، اجزاء مدل مفهومی مستخرج از یافته‌های بخش کیفی تحقیق، از منظر آماری مورد تأیید قرار گرفته است. در ادامه بررسی یافته‌های مرتبط با مدل تحلیل عاملی تاییدی، شاخص‌های روایی همگرا، پایایی مرکب و پایایی سازگاری برای اجزای مدل در قالب جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌های پژوهش

سازه	پایایی سازگاری (کرونباخ)	پایایی مرکب ρ_a	پایایی مرکب ρ_c	متوسط واریانس تبیین شده (AVE)
تحرك استعداد	۰.۹۱۴	۰.۹۱۴	۰.۹۴۶	۰.۸۵۴
تنوع و گنجایش استعداد	۰.۹۱۰	۰.۹۲۲	۰.۹۳۳	۰.۷۳۷
توسعه استعداد	۰.۹۴۳	۰.۹۴۴	۰.۹۵۹	۰.۸۵۴

متوسط واریانس تبیین شده (AVE)	پایایی مرکب rho_c	پایایی مرکب rho_a	پایایی سازگاری (کرونباخ)	سازه
۰.۸۹۶	۰.۹۷۷	۰.۹۷۱	۰.۹۷۱	جانشین پروری
۰.۸۳۶	۰.۹۵۳	۰.۹۳۵	۰.۹۳۵	جذب استعداد
۰.۸۸۴	۰.۹۶۸	۰.۹۵۶	۰.۹۵۶	حفظ و نگهداری استعداد
۰.۷۱۲	۰.۹۲۵	۰.۹۰۲	۰.۸۹۸	هدایت و همگام سازی برنامه‌های مدیریت استعداد
۰.۷۸۹	۰.۹۸۷	۰.۹۸۷	۰.۹۸۶	نظام مدیریت استعداد سرمایه‌های انسانی

با توجه به اینکه مقادیر متوسط واریانس تبیین شده برای هر یک از سازه‌های اصلی مدل بیشتر از ۰/۵ است، لذا روایی همگرا برای مدل تحقیق تأیید می‌گردد. مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌های اندازه‌گیری شده، بزرگ‌تر از ۰/۷ بوده و همچنین مقادیر پایایی مرکب برای تمامی سازه‌های اندازه‌گیری شده میزان مناسبی گزارش شده است (بزرگ‌تر از ۰/۷)؛ بنابراین پایایی مدل تأیید می‌شود. در جدول ۴، مقادیر مرتبط با معیار فورنل-لارکر برای بررسی روایی افتراقی سازه‌ها گزارش شده است. نتایج نشان می‌دهد که بر اساس معیار فورنل-لارکر ریشه دوم هر متوسط واریانس تبیین شده سازه بیشتر از بالاترین همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های مدل است.

جدول ۴. معیار فورنل-لارکر برای بررسی روایی افتراقی سازه‌ها

نظام مدیریت استعداد سرمایه‌های انسانی	هدایت و همگام سازی برنامه‌های مدیریت استعداد	حفظ و نگهداری استعداد	جذب استعداد	جانشین پروری	توسعه استعداد	تنوع و گنجایش استعداد	تحرک استعداد	
							۰.۹۲۴	تحرک استعداد
						۰.۸۵۹	۰.۲۱۴	تنوع و گنجایش استعداد
					۰.۹۲۴	۰.۹۱۶	۰.۵۳۹	توسعه استعداد
				۰.۹۴۷	۰.۲۶۳	۰.۲۴۴	۰.۵۳۱	جانشین پروری
			۰.۹۱۴	۰.۵۶۷	۰.۴۶۰	۰.۴۲۹	۰.۵۳۷	جذب استعداد
		۰.۹۴۰	۰.۵۳۱	۰.۶۲۷	۰.۷۴۷	۰.۲۹۱	۰.۴۱۷	حفظ و نگهداری استعداد
	۰.۹۴۴	۰.۷۹۰	۰.۸۲۹	۰.۷۲۸	۰.۴۲۳	۰.۵۰۶	۰.۴۹۷	هدایت و همگام سازی برنامه‌های مدیریت استعداد
۰.۸۸۸	۰.۲۵۹	۰.۵۶۶	۰.۵۷۴	۰.۵۸۲	۰.۶۸۴	۰.۵۴۳	۰.۲۶۱	نظام مدیریت استعداد سرمایه‌های انسانی

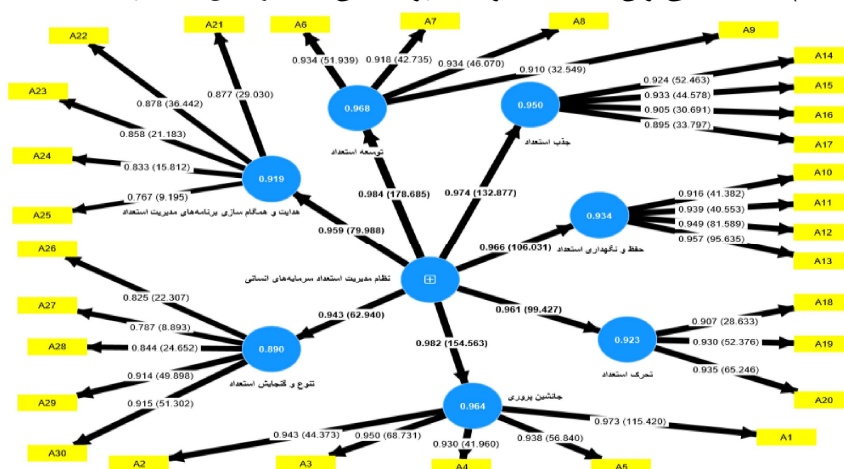
در گام بعد به ارزیابی مدل اصلی حاوی سازه‌های مکنون مستخرج از مدل نظری در قالب مدل مفهومی پرداخته شد. در این قسمت، ابتدا باید از بخش اندازه‌گیری مدل اطمینان حاصل شود و در صورت نیاز تغییراتی در مدل ایجاد شود. به عبارت بهتر ارزیابی مدل مسیری در پی‌ال‌اس در دو مرحله صورت می‌گیرد. در مرحله اول مدل‌های اندازه‌گیری ارزیابی می‌شوند و وقتی شواهد کافی مبنی بر روایی و پایایی مدل‌های اندازه‌گیری به دست آمد، می‌توان به ارزیابی مدل ساختاری پرداخت. بر همین اساس نیز پس از پیاده‌سازی مدل

معادلات-ساختاری با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی در نرم افزار اسمارت پی ال اس، ابتدا شاخص های مربوط به مدل های اندازه گیری بررسی شده است و سپس بخش ساختاری مدل بررسی گردیده است. در جدول ذیل، ضرایب مسیر برای نشانگرهای هر سازه مکنون در قالب مدل اندازه گیری نشان داده شده است.

جدول ۵. مقادیر ضرایب مسیر برای مقوله های اصلی مرتبط با نظام مدیریت استعداد

ارتباط متغیرهای مکنون	ضریب مسیر	انحراف معیار	آماره تی	معنی داری
نظام مدیریت استعداد سرمایه های انسانی -> تحرک استعداد	۰.۹۶۱	۰.۰۰۱	۹۹.۴۲۷	۰.۰۰۰
نظام مدیریت استعداد سرمایه های انسانی -> تنوع و گنجایش استعداد	۰.۹۴۳	۰.۰۰۱۵	۶۲.۹۴	۰.۰۰۰
نظام مدیریت استعداد سرمایه های انسانی -> توسعه استعداد	۰.۹۸۴	۰.۰۰۰۶	۱۷۸.۶۸۵	۰.۰۰۰
نظام مدیریت استعداد سرمایه های انسانی -> جانشین پروری	۰.۹۸۲	۰.۰۰۰۶	۱۵۴.۵۶۳	۰.۰۰۰
نظام مدیریت استعداد سرمایه های انسانی -> جذب استعداد	۰.۹۷۴	۰.۰۰۰۷	۱۳۲.۸۷۷	۰.۰۰۰
نظام مدیریت استعداد سرمایه های انسانی -> حفظ و نگهداری استعداد	۰.۹۶۶	۰.۰۰۰۹	۱۰۶.۰۳۱	۰.۰۰۰
نظام مدیریت استعداد سرمایه های انسانی -> هدایت و همگام سازی برنامه های مدیریت استعداد	۰.۹۵۹	۰.۰۰۱۲	۷۹.۹۸۸	۰.۰۰۰

یافته های جدول مزبور نشان می دهد که تمامی ضرایب مسیر به دست آمده برای متغیرهای مکنون معنی دار است. این امر بدان دلیل نتیجه گیری شده است که بدلیل این که در همه موارد مقدار معنی داری کمتر از ۰/۰۵ به دست آمده است و مقادیر تی مرتبط با هر کدام از متغیرهای مکنون مندرج در جدول که تمامی آنها بالاتر از ۱/۹۶ (در سطح خطای $\alpha=0/05$) هستند، می توان استنباط نمود که روابط بین عناصر مدل معنادار هستند.



شکل ۱. ضرایب استاندارد و اعداد معناداری مدل تحقیق

یافته های مربوط به تشکیل نقشه راه؛ در راستای تهیه نقشه راه یا رهنگاشت نظام مدیریت توسعه استعداد سرمایه های انسانی سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای، علاوه بر

بهره‌گیری از یافته‌های قبلی پژوهش حاضر و یافته‌های پژوهش‌های قبلی و مرتبط در این زمینه، از بخش‌های مختلف و متنوعی از رویکردهای به‌کارگیری شده توسط گردوسری، کانگتان و واتانان^۱ (۲۰۱۳)، کاشانی (۱۳۹۵) و فال و همکاران^۲ (۲۰۰۳) نیز بهره‌گیری شده است. در این راستا، از طریق جمع‌بندی یافته‌های قبلی در این پژوهش، مرور ادبیات پژوهشی مرتبط، مصاحبه با خبرگان و بهره‌گیری از روند تلفیق و تحلیل‌های منطقی و کیفی، در ابتدا نمونه‌های اولیه و مفهومی نقشه راه توسط محققین بر اساس موارد مذکور تهیه و تنظیم گردید. سپس، موارد جمع‌بندی و نهایی شد و نهایتاً یافته‌ها به اطلاع اعضای گروه خبره رسید. پس از بررسی گروه خبره و انجام تغییرات مورد نظر آن‌ها، نقشه راه نهایی در چهارچوب دو بخش راهبردی (کلان) و عملیاتی و در قالب گام‌های مرتبط با هر کدام به قرار ذیل تشکیل شده است.

سطح کلان در نظام مدیریت استعداد از سه بخش عمده تشکیل شده است که اجزای اساسی آن، پیرامون سیاست‌های راهبردی در چهارچوب مدیریت ادارات دولتی و اسناد راهبردی و بالادستی مرتبط با آن شکل یافته است. به صورت کلی، کالبد اصلی و راهبردی رهنگاشت یا نقشه راه شامل بخش‌های اصلی: انتظارات، موقعیت جاری و تشریح برنامه‌های مربوط به تحقق اهداف تشکیل شده است. بر همین اساس، انتظارات در قالب تعیین اهداف کلان مورد انتظار از طراحی نظام مدیریت توسعه استعداد سرمایه‌های انسانی سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای تعریف شده است. موقعیت جاری نیز در قالب شرایط یا موقعیت سازمان از منظر منابع و امکانات مورد نیاز در قبال اهداف مورد انتظار تعریف می‌شود. تشریح برنامه‌های مربوط به تحقق اهداف نیز از طریق تعیین راهبردهای دستیابی و تحقق اهداف مورد انتظار در نقشه راه مدیریت توسعه استعداد قابل ارائه است.

در نقشه راه نهایی، بر اساس پیشنهاد برخی از گروه خبره در روند بازنگری نقشه راه اولیه، سطح عملیاتی به صورت فعالیت‌های از پایین به بالا در نظام مدیریت استعداد در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای تنظیم شده است. دلیل ارائه پایین به بالای فعالیت‌های سطح عملیاتی، تاکید بر اعمال فرایندهای عملیاتی از سطوح پایین و اعلام نیاز و تحلیل آن، و سوار نمودن سایر فعالیت‌ها بر اساس آن است. در سطح عملیاتی، فعالیت‌های از پایین به بالا در چهارچوب شش گام اصلی به شرح ذیل صورت می‌پذیرد؛

گام ۱- شناسایی و تحلیل نیازها: به جرات می‌توان گفت که شناسایی و تحلیل نیازهای استعداد مبتنی بر پوشش راهبردهای کلان در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای

1. Gerd Sri, Kongthon and Vatananan

2. Phaal et al.

مهم‌ترین و اولین گام عملیاتی در راستای محقق ساختن راهبردهای نظام مدیریت استعداد به شمار می‌آید. در نقشه راه پیشنهادی، چهار گام برای انجام این کار در نظر گرفته شده است: الف) شناسایی اولیه نیازهای استعداد برای سازمان با در نظر گرفتن ارزش‌ها، رسالات و اهداف سازمانی، ب) نهایی‌سازی نیازهای استعداد بر اساس اهداف و چشم‌انداز استعدادهای مورد نیاز، ج) اولویت‌بندی نیازهای استعداد مبتنی بر اهداف و چشم‌انداز راهبردی سازمان، د) جمع‌بندی نیازها و اولویت‌ها و تشکیل پروفایل نیازها بر اساس اولویت‌های تشکیل شده برای دوره‌های مختلف در سازمان.

گام ۲- جستجو و تشکیل مخازن: جستجوی استعداد و تشکیل مخازن استعداد برای سرمایه‌های انسانی در دو سطح صورت می‌پذیرد: جستجوی استعدادهای درون سازمانی و اولویت‌دهی به جستجوی درون سازمانی بر اساس پروفایل نیازها در مخزن استعداد سازمانی و مهیا ساختن شرایط ظهور و کشف استعدادهای درون سازمانی؛ جستجوی برون سازمانی استعدادهای مورد نیاز در سازمان از طریق تنظیم نظام جذب و استخدام مبتنی بر اولویت‌بندی نیازها در پروفایل استعداد با اهداف جانشین‌یابی و جانشین‌پروری و هویت‌نگاری سازمانی در راستای ایجاد پنج مارک استعداد انجام می‌پذیرد.

گام ۳- به‌کارگیری: در گام به‌کارگیری استعداد، در راستای بهره‌برداری از مخازن استعداد تشکیل شده برای سرمایه‌های انسانی در سازمان تلاش می‌شود. تخصیص سرمایه‌های انسانی در پست‌های شغلی بر اساس نیازهای استعداد در سازمان و به تفکیک بخش‌ها و استان‌ها و شناسایی موقعیت‌های محوری سازمان در تحلیل شکاف برای به‌کارگیری استعداد از جمله مهم‌ترین فعالیت‌های مورد نیاز در به‌کارگیری محسوب می‌شود.

گام ۴- بهبود و ارتقاء: ارزیابی، ارتقاء و بهبود استعدادهای سرمایه‌های انسانی در سازمان از فازهای مهم در چهارچوب عملیاتی در نظام مدیریت استعداد محسوب می‌شود. شناسایی و حذف موانع بروز و ظهور استعدادهای درون سازمانی در فرایندها، بخشنامه‌ها و رویه‌های مرتبط در سازمان و مدیریت کارراهه شغلی مبتنی بر نیازهای استعداد، ارتقای فرهنگ استعدادپروری، عملکردمحوری در بهبود استعدادهای آموزش و توسعه در چهارچوب این بخش قرار دارند.

گام ۵- نگهداری: نگهداری از استعدادهای جذب شده (مخزن استعداد) برای سرمایه‌های انسانی سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای از طریق تنظیم سطح کیفی نگهداشت استعدادهای سازمانی (انگیزش درونی و بیرونی، تعهد سازمانی، وظیفه‌گرایی)، تدوین و بهسازی راهبردهای نگهداشت استعدادهای سرمایه‌های انسانی و نگهداشت و حفظ سطح مناسبی از تنوع در مخزن استعدادهای سرمایه‌های انسانی انجام می‌شود.

گام ۶- بازخوردگیری: ارزیابی و بازخوردگیری از نتایج عملکردی نظام مدیریت استعداد و همچنین از روند کلی عملکرد در نظام مدیریت استعداد از جمله مهم‌ترین گام‌های اجرایی

و ارتباط دهنده عملکرد با فرایندهای نظارتی در راستای راهبردهای کلی در نظام مدیریت استعداد است. ارزیابی اثربخشی و نتایج عملکردی نظام مدیریت استعداد و بازخوردگیری می‌تواند از منظر: جذب استعداد، توسعه استعداد، حفظ و نگهداری استعداد، هدایت و همگام سازی برنامه‌های مدیریت استعداد، تنوع و گنجایش، تحرک استعداد و جانشین‌پروری و تلاش در راستای بهبود نتایج عملکردی مبتنی بر اولویت‌های سازمانی انجام پذیرد. همچنین، برای شناسایی نیازهای بالقوه و جدید از منظر استعداد در سازمان، مقتضیات چندجانبه‌ای از منظر محیطی، ارتباطی و تعاملی، جامعه و فعالیت‌های سازمانی قابل بررسی و ارزیابی و بازخوردگیری می‌باشد. در گام بازخوردگیری می‌توان با اعمال بهبود یا تنظیم مجدد شاخص‌های ارزیاب در انتخاب مدیران مستعد به تفکیک پست‌های کلیدی سازمانی (بخصوص برای مدیریت عالی و میانی) اهتمام ورزید و از معماری شغلی پست‌های مختلف سازمانی در قبال شکوفایی و بهره‌برداری از استعدادهای سرمایه‌های انسانی در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای مبتنی بر یافته‌های گام‌های اول تا پنجم بازخوردگیری نمود. در شکل ۲، نمودی از آن در چهارچوب یک رهنگاشت مشاهده می‌شود.

یافته‌های مربوط به اعتبارسنجی نقشه راه؛ برای آزمون اعتبارسنجی الگوی نهایی تحقیق، از روش‌های آماری جهت برآورد درجه تناسب بهره‌گیری شد. در این راستا از گروه خبره پژوهش کمک گرفته شد. گروه خبره شامل ۱۱ نفر، متشکل از ۷ نفر از مدیران و کارشناسان خبره در زمینه منابع انسانی در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور با درجه خبرگی «دارای حداقل مدرک تحصیلی فوق لیسانس، سابقه سازمانی بالای ۱۵ سال و حداقل ۵ سال تجربه مدیریت میانی یا ارشد» و همچنین ۴ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های مختلف «دارای مدارک تحصیلی دکترای تخصصی در رشته‌های مرتبط با مدیریت و دارای سابقه و تجربه قابل توجه در زمینه مباحث مربوط به منابع انسانی» و به خصوص مقوله استعداد در سازمان‌های دولتی نظیر یا مشابه با سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور بودند. در ادامه، اجزا و کلیت نقشه راه مفهومی تدوین شده توسط محقق از طریق جمع بندی یافته‌ها، در قالب پرسش‌نامه شماره ۲ (پرسش‌نامه اعتبارسنجی نقشه راه مفهومی) که دارای گویه‌های مختلف برای هر کدام از اجزای الگو با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت با گزینه‌های: "کاملاً مناسب، مناسب، تا حدی مناسب، نامناسب و کاملاً نامناسب" تهیه و تنظیم شد. سپس، داده‌های جمع‌آوری شده به نرم‌افزار اسپس‌اس‌اس وارد شد و با آزمون کلموگروف اسمیرنوف، از منظر نوع توزیع داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های آزمون مزبور نشان داد که تمامی رشته داده‌ها دارای توزیع نرمال بودند، لذا می‌توان از آزمون‌های استنباطی میانگین از نوع پارامتریک برای بررسی فرضیات آماری استفاده نمود. پس از اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌های آماری برای تمامی رشته داده‌ها، آزمون

میانگین (تی تک نمونه‌ای) با مقدار معیار ۳ پیاده‌سازی شد و یافته‌ها استخراج گردید. در این راستا، در آزمون‌های استنباطی قبول فرض صفر (حصول مقدار سطح معنی‌داری بزرگ‌تر مساوی با ۰/۰۵) بر عدم وجود تناسب حکایت داشته و تایید فرض مقابل آن (حصول مقدار سطح معنی‌داری کوچکتر از ۰/۰۵)، تناسب و اعتبار مناسب را برای اجزای مختلف الگوی نقشه‌راه استعدادیابی سازمان را مشخص می‌کند. در جدول ذیل، نتایج حاصله از تعیین درجه تناسب اجزای مختلف الگو و سطوح معناداری آن‌ها مشخص شده است.

جدول. یافته‌های آزمون تی تک نمونه‌ای در خصوص اعتبار اجزاء، توالی و کلیت نقشه راه

بخش‌های اعتبارسنجی								
توالی فرایندی در نقشه‌راه (ترتیب و گام‌ها)								
تایید	۰/۰۰۰	۱۲/۹۸۱	۴/۳۷۸					
کفایت فرایند (کفایت گام‌ها)								
تایید	۰/۰۰۰	۱۹/۸۶۱	۴/۵۴۱					
محتوای اجزای نقشه‌راه								
					تایید	۰/۰۰۰	۱۲/۸۲۱	۴/۲۳۳
					تایید	۰/۰۰۰	۱۴/۵۲۱	۴/۴۶۳
					تایید	۰/۰۰۰	۱۳/۹۸۱	۴/۶۴۴
					تایید	۰/۰۰۰	۱۰/۸۶۱	۳/۹۶۶
					تایید	۰/۰۰۰	۱۳/۵۳۴	۴/۲۶۷
تایید	۰/۰۰۰	۱۳/۳۳۱	۴/۳۳۶					
روابط مابین اجزای مختلف در نقشه راه								
تایید	۰/۰۰۰	۱۳/۹۸۱	۴/۴۳۸					
نظام و کلیت نقشه‌راه (یافته مربوط به تشکیل داده‌های ثانویه)								
تایید	۰/۰۰۰	۱۱/۹۹۱	۴/۳۶۳					

با توجه به یافته‌های جدول فوق، نقشه راه مدیریت استعداد در سازمان مزبور دارای اعتبار مناسبی از منظر خبرگان تحقیق گزارش شده است. زیرا که مقادیر آماره تی برای همه آزمون‌ها بیشتر از صفر بوده و سطح معنی‌داری برای همه موارد کمتر از مقدار معیار ۰/۰۵ به دست آمده است. لذا، نقشه‌راه اعتلا و بهبود نظام مدیریت استعداد سرمایه‌های انسانی در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور از منظر خبرگان با رویکرد کمی و آماری در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تایید واقع شده است.



شکل ۲. توالی فرایندی و گام‌های مدیریت استعداد سرمایه انسانی در قالب یک نقشه راه

بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این تحقیق، طراحی نقشه راه نظام مدیریت استعداد سرمایه های انسانی در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای کشور بود. برای انجام این کار از طرحی آمیخته (کیفی و کمی) استفاده شد. بخش کیفی شامل انجام مصاحبه ها و تشکیل نقشه مفهومی برای مدیریت استعداد بود و بخش کمی، در راستای ارزیابی و اعتباریابی بخش های مختلف کیفی مورد استفاده قرار گرفته است. پس از شناسایی اجزای عملکردی در ارزیابی نظام مدیریت استعداد، الگویی مفهومی در قالب نقشه راه نظام مدیریت استعداد ارائه شده است. در ادامه، ارزیابی عملکرد نظام مدیریت استعداد برای سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای کشور مبتنی بر نظرات استخراج شده از گروه خبره در مصاحبه ها و همچنین پیشینه پژوهشی مرتبط (در صورت وجود) تبیین و تشریح شده است؛

روند جذب استعداد در سازمان؛ روندها و معیارهای ناظر بر جذب استعداد بر ارزیابی سطح اثربخشی فعالیت ها و در راستای توانایی سازمان برای جذب استعدادها در هر منطقه ای که در آن فعالیت دارد اشاره می کند. یک مثال می تواند وجود سطح تنوع مناسب در مخزن استعداد سازمان در قالب متقاضیان واجد شرایط به عنوان افراد مستعد و کاندیدای احراز شغل در داخل و خارج از سازمان باشد.

معیارهای توسعه استعداد در سازمان؛ این معیارها در راستای ارزیابی و اندازه گیری کارایی و اثربخشی تلاش های توسعه استعداد در سازمان طراحی و تنظیم می شود. به عنوان مثال، نرخ مشارکت در آموزش برای کارکنان عادی، مدیران میانی و مدیران عالی در سازمان، مشخصات مهارت ها، سلامت خط راهبری و تبلیغات داخلی انجام شده جزو شاخص های ارزیابی برای معیارهای توسعه قابل تعریف است.

معیارهای حفظ و نگهداری استعداد؛ این معیارها اثربخشی تلاش های حفظ استعداد در سازمان را در عملیات جهانی آن اندازه گیری می کنند. به عنوان مثال می توان به نرخ حفظ، امتیاز مشارکت کارکنان در فعالیت های حفظ استعداد و درصد کارکنان با پتانسیل بالا (مستعد) در سازمان به نسبت کارکنان عادی اشاره کرد. به علاوه، نرخ ترک کار نیز به عنوان معیاری از نوع منفی برای ارزیابی این بُعد قابل عرضه است.

معیارهای تحرک استعداد در سازمان؛ این معیارها به ویژه در سازمان های دولتی و مرتبط با سیستم حکمرانی به خصوص در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده ای کشور یکی از معیارهای بسیار مهم در ارزیابی کلیت نظام مدیریت استعداد محسوب می شود. با توجه به این که کیفیت خروجی ها در سازمان های دولتی به صورت مستقیم با کیفیت زندگی عموم مردم در ارتباطی تنگاتنگ است، لذا نظام مدیریت استعداد از منظر دستیابی به میزان

بهینه تحرک شغلی بر بهسازی و ارتقای کیفیت و بهره‌وری خروجی‌ها تأثیر مستقیمی خواهد گذاشت. به‌عنوان مثال، تعداد کارمندانی که وظایف محوله در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور را در زمان مقرر تکمیل می‌کنند، میزان موفقیت در پروژه‌های کاری پیچیده و چندجانبه که مستلزم برقراری نوعی همسویی و هماهنگ‌سازی مابین دستگاه‌ها و نهادهای مختلف باشد، ازجمله ویژگی‌های موفقیت نظام مدیریت استعداد از منظر تحرک است. معیارهای تحرک بر بسته‌سازی^۱ انواع استعداد مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی در راستای تحقق اهداف سازمان تأکید داشته و بر این امر تأکید می‌شود که امور مختلف بسته به شرایط، پیچیدگی و ویژگی‌های مخصوص به خود، گروه‌های دارای افراد مستعد و دارای استعدادهای متنوع تشکیل شود. لذا، تشکیل و بسته‌سازی استعدادهای مختلف بر اساس مقتضیات مربوط به کار صورت گرفته و پس از انجام آن، استعدادهای مجدداً برای انجام وظایف جدید پیکربندی می‌شود. بر همین اساس، امور کاری پیچیده و چندجانبه به دست گروهی از نخبگان مستعد و هماهنگ در چهارچوب تیمی که دارای استعدادهای مختلف در زمینه‌های مرتبط کاری در سازمان هستند، سپرده می‌شود. دستیابی به سطح مناسبی از تحرک و همگام‌سازی^۲ افراد در قالب بسته‌های کاری مختلف از ویژگی اساسی استعدادهای سازمانی در یک نظام موفق مدیریت استعداد به شمار می‌آید.

معیارهای برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری؛ این معیارها کارایی و اثربخشی تلاش‌های مدیریت منابع انسانی در راستای مدیریت استعدادهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سازمان راهداری را می‌سنجند. به‌عنوان مثال می‌توان به درصد نقش‌های کلیدی با جانشینان مشخص، آمادگی جانشینان و درصد نقش‌های کلیدی پر شده توسط نامزدهای داخل سازمانی در اشغال موقعیت شغلی اشاره کرد.

معیارهای هدایت و همگام‌سازی برنامه‌های مدیریت استعداد در سازمان؛ این معیارها میزان کارایی و اثربخشی فعالیت در کارگروه‌های مدیریت استعداد در بخش منابع انسانی در سازمان مزبور را در اجرای نقش‌هایشان می‌سنجد. به‌عنوان مثال، رتبه‌بندی عملکرد فردی، رتبه‌بندی عملکرد تیمی و درصد کارکنانی که اهداف عملکردی خود را ملاقات می‌کنند (دست می‌یابند) و یا به فراتر از آن دست می‌یابند را سنجیده و مبتنی بر آن روند توسعه و سمت‌وسو دهی به استعدادهای در سازمان را هدایت می‌کند.

معیارهای تنوع و گنجایش در سازمان؛ این معیارها اثربخشی تلاش‌های سازمان در

^۱. Packaging

^۲. Mobility and Synchronization

راستای دستیابی به تنوع و شمول در سازمان را اندازه‌گیری می‌کند. این امر به‌صورت خاص باید مدنظر قرار گیرد که دستیابی به حد تنوع مناسب برای انواع مختلف استعدادها در سازمان می‌تواند به صورت‌های متفاوتی تعریف شود. به‌عنوان مثال می‌توان به تنوع در نیروی کاری و تنوع در گروه راهبری و تنوع در دیدگاه‌های کارکنان نسبت به مسائل مختلف کاری در سازمان اشاره نمود. البته مورد آخر باید از طریق ارزیابی با استفاده از نظرسنجی نظرات کارکنان در خصوص موضوعات و مسائل حساس و چالشی سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد.

برخی از یافته‌های نظام مدیریت استعداد پژوهش حاضر می‌تواند در راستای تایید یافته‌های پژوهش‌های قبلی داخلی همچون: کوهی‌خور و همکاران (۱۳۹۹)، اخوان دورباش (۱۴۰۰)، درگاهی و همکاران (۱۴۰۰)، روشن و همکاران (۱۳۹۹) و پژوهش‌های انجام شده خارجی همچون: احد و کویومجو اوغلو (۲۰۲۰)، ریبیرو و گومز (۲۰۲۱) و کامیل و کویومجو اوغلو (۲۰۲۰) محسوب شود. علاوه بر این، همراه با انجام و پیاده‌سازی پژوهش‌های مشابه با پژوهش حاضر در سازمان‌های مختلف، می‌توان انتظار داشت تعیین استعداد و مدیریت استعداد و شناخت اهمیت و نقش هر یک از آن‌ها در سازمان‌ها راحت‌تر و منسجم‌تر از قبل انجام شود و نهایتاً با به کارگیری رویکردی منسجم در چهارچوب یک نقشه راه می‌تواند موجب بهینه‌سازی فرآیند مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیریت استعداد و فرایندهای مرتبط با آن در سازمان‌های خدماتی دولتی به ویژه در سطوح مدیران میانی و عالی در سازمان تحت مطالعه در تحقیق حاضر گردد.

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.
- اخوان دورباش، روح اله؛ ذکریایی، منیژه و انتصار فومنی، غلامحسین. (۱۴۰۰). طراحی مدل بهینه مولفه‌های مدیریت و توسعه استعداد. *دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت/آموزشی*، ۱۲(۱)، ۱۳۲-۱۵۰.
- آقایی، علی اکبر؛ بحرالعلوم، حسن و اندام، رضا. (۱۳۹۹). *طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۲(۵۹)، ۱۷۷-۲۰۶.
- درگاهی، حسین، بیگلر، محمود و مهدی، مهناز. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر توانمند سازی و بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران. *پایش*، ۲۱(۳)، ۲۵۵-۲۷۲.

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

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.

زمانی، آزاده و جرنگ، احمد. (۱۳۹۶)، مدیریت استعداد و جانشین پروری، کنفرانس پژوهش‌های نوین ایران و جهان در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم انسانی، دانشگاه دولتی علمی کاربردی شوشتر، شرکت دانش پژوهان همایش آفرین پارس بین المللی.

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.

سیرغانی، سمیه؛ طاهری لاری، مسعود؛ بهرامزاده، حسینعلی. (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی نیروی برق حرارتی. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار، ۳(۳)، ۲۲۹-۲۴۵.

عابدی روشی، غلامحسین؛ حاجعلیان، فرشاد؛ صفرزاده، حسین؛ میاندرق، امیرمهدی. (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیریت استعداد با رویکرد داده بنیاد در سازمان تأمین اجتماعی، فصلنامه علمی کارافن، آماده انتشار.

کاشانی، حامد. (۱۳۹۵)، ارائه روش ارتقاء یافته ره نگاشت فناوری مبتنی بر بهبود مدل‌های موجود. رساله دکتری دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)، دانشکده علوم اجتماعی.

کوهی‌خور، محمد؛ کمالیان، امین رضا؛ یعقوبی، نورمحمد و پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۹) فراترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد. چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره: ۱۱، شماره: ۱۱(۱)، ۱۲۰-۱۴۳.

محرمزاده، مهرداد و مهدوی، اکبر. (۱۳۹۴) تاثیر مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان اردبیل، همایش ملی تازه‌های پژوهش در علوم ورزشی، اردبیل.

محمدی، مهدی و صفوی همای، سیدمحمد. (۱۴۰۱)، تاثیر مدیریت استعداد بر حفظ و تامین منابع انسانی کارآمد در شرکت فولاد مبارکه اصفهان. کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین رشته‌ای در مدیریت و مهندسی.

هاشم‌زهی، ریحانه؛ معماری آبکوه، علی و شکوری، ندا. (۱۳۹۵). بررسی میزان حاکمیت مدیریت استعداد در شرکت برق منطقه‌ای خراسان و طراحی مدل چرخ دنده‌ای فرایند مدیریت استعداد. همایش بین‌المللی برق.

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

- Ahat, K. and Koyuncuoğlu, Ö. (2020). Regional talent management in the context of university-industry cooperation: a model proposal . *elektronik sosyal bilimler dergisi* , 19 (76) , 2024-2043.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D. and Çöp, S.(2013). Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H. and Lazarova, M. B. (2024). Global talent management: a critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 393-421.
- Cheloha, R. and Swain, J. (2005). Talent management system key to effective Succession planning. *Canadian HR Reporter*, 18(17), 5-7.
- Chabault, D., Hulin, A. and Soparnot, R.(2012). Talent Management in Clusters. *Organizational Dynamics*, 4(41), 327-335.
- 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. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- 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.
- Farley, C. (2005). HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*, 32(1), 55-61.
- Gallardo-Gallardo, E, Moliner, L. A, Gallo, P.(2017). Mapping Collaboration Networks in Talent Management Research, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 4(4), 332-358.
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.

- Gay, M. and Sims, D. (2009). *Building tomorrow's talent*. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication.
- Gerdari, N., Kongthong, A. and Vatananan, R (2013) .Mapping the knowledge evolution and professional network in the field of technology roadmapping: a bibliometric analysis. *Technology Analysis & Strategic Management*, 4(25), 495-540.
- Heinonen, L. (2024). *Strategic competency mapping for talent management and retention*, Publisher: BHARTI.
- Kaewnaknaew, C., Siripipatthanakul, S., Phayaphrom, B. and Limna, P. (2022). Modelling of Talent Management on Construction Companies' Performance: A Model of Business Analytics in Bangkok. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(1), 1-17.
- Kamil, A. H. A. T., & Koyuncuoğlu, Ö. (2020). Regional Talent Management in the Context of University-Industry Cooperation: a Model Proposal. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(76), 2024-2043.
- Kesler, G. C. (2002)." Why the leadership bench never gets deeper : ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning* , 25(1), 32-44.
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V. and Sarigiannidis, L. (2024). Retaining talent in knowledge-intensive services: enhancing employee engagement through human resource, knowledge and change management. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 409-439.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I. and Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 863-881.
- 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*.
- Lyria , R.K .(2113).Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya:Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), .285-291
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Oppong, N. Y. and Gold, J.(2016). Developing Local Managers in the Ghanaian Mining Industry: an Indigenous Talent Model. *Journal of Management Development*, 35(3):341-359

- Panday, P. and Kaur, G. (2023). *Talent management and employee outlook on industry 5.0. In Handbook of Research on Education Institutions, Skills, and Jobs in the Digital Era* (pp. 299-306): IGI Global.
- Phaal, R, Farrukh, C, Mitchell, R, Probert, D (2003). Starting-up roadmapping fast .IEEE Engineering Management Review, 31 (3): 54 -60.
- Ribeiro J.L., Gomes D. (2017). *What Is Talent Management? The Perception from International Human Resources Management Students*. In: Machado C. (eds) Competencies and (Global) Talent Management. Management and Industrial Engineering. Springer, Cham, Competencies and (Global) Talent Management pp 73-94
- Saddozai, S. K., Hui, P., Akram, U., Khan, M. S., & Memon, S. (2017). Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment. *Chinese Management Studies*, 11(3), 538-554.
- 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.
- Simonton, D. K. (2001). Talent Development as a Multidimensional, Multiplicative, and Dynamic Process. *Current Directions in Psychological Science*, 10(2), 39-43.
- Sivathanu, B. and Pillai, R. (2019). Technology and talent analytics for talent management—a game changer for organizational performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28 (2), 457-473.
- Sousa, B., Ferreira, J. J., Jayantilal, S. and Dabic, M. (2024). Global talent management—talents, mobility and global experiences—a systematic literature review. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JGM-03-2023-0018>.
- Tonina, N.(2013). Integrated Talent Management and Experience-Based Development. *Experience-Driven Leader Development*, 299-307.
- Ulrich, D. and Smallwood, N.(2011). *What is Talent?*, The RBL Group, 1-7.