



Designing a Talent Management Model (A Case Study of the Computer Research Center of Islamic Sciences)

Seyyed Mojtaba Mahmoudzadeh ¹ Mohammad Reza Doroodgar* ² Reza Soltani Nasab ³

1.Associate Professor of the Department of Tourism Management at Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

2.PhD student of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

3.Master's degree in Executive Management, National University of skills, Tehran, Iran.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Article Type: Case study Received: 2025/05/17 Revised: 2025/07/18 Accepted: 2025/09/03 Keyword: Talent Talent Management, Thematic Analysis Case Study Computer Research Center of Islamic Sciences (CRCIS) Context-Specific Model *Corresponding Author: Mohammad Reza Doroodgar Email: Doroodgar@gmail.com	In the present era, talent management plays a vital role as one of the fundamental pillars in maintaining and developing human capital of organizations, especially in knowledge-based and technology-oriented organizations. Considering the importance of talent management in creating a sustainable competitive advantage as well as the theoretical poverty in the field of indigenous and context-oriented models, this research has designed a native and applied talent management model that is appropriate to the specific characteristics of the Islamic Sciences Computer Research Center (as a semi-governmental organization active in the field of information technology and Islamic sciences). This model seeks to identify the key dimensions and components of talent management in this organization. This research is exploratory-developmental in its purpose and qualitative in its method, employing a content analysis strategy. Sampling was carried out using the snowball technique until theoretical saturation, based on which 15 people were interviewed out of 35 managers of the center. The required data were collected through semi-structured interviews with managers and elites of the center and analyzed using MAXQDA software. The analysis process included three stages of descriptive, interpretive, and theme integration coding, which resulted in the extraction of 402 primary codes, 20 organizing themes, and 6 overarching themes.



The research findings showed that the talent management model at the Islamic Sciences Computer Research Center includes six main dimensions:

1. Identifying and finding resources 2. Attracting and selecting 3. Managing and developing 4. Retaining 5. Evaluating 6. Exit

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

In today's competitive landscape, particularly within knowledge-intensive and technology-driven sectors, effective Talent Management (TM) has become paramount for organizational success and sustainable competitive advantage. Recognizing, attracting, developing, and retaining talented employees are critical functions that enable organizations to leverage their most valuable asset – human capital. Despite the growing body of literature on TM, there remains a notable gap concerning context-specific models tailored to the unique characteristics of particular organizations and cultural settings, especially outside Western contexts. Generic TM frameworks often fail to adequately address the specific challenges and opportunities faced by specialized institutions. This study addresses this gap by aiming to design an indigenous and context-specific Talent Management model for the Computer Research Center of Islamic Sciences (CRCIS), a unique semi-governmental organization operating at the intersection of Information Technology and Islamic Sciences in Iran.

Methodology

This research employed an exploratory-developmental, qualitative approach utilizing a single case study design focused on CRCIS. The primary data collection method involved in-depth, semi-structured interviews with a purposively selected sample of 15 key informants, including managers and experts within CRCIS, who possessed rich insights into the organization's human resource practices and talent dynamics. The interviews were designed to explore various facets of talent management, from identification and attraction to development, retention, evaluation, and separation. The collected qualitative data were meticulously analyzed using the thematic analysis technique, facilitated by MAXQDA software, to identify recurring patterns, themes, and concepts related to talent management within the specific context of CRCIS.

Results and Findings

The thematic analysis of the interview transcripts yielded a rich dataset. Initially, approximately 402 relevant codes and statements concerning talent management practices and perceptions at CRCIS were extracted. Through a systematic process of coding, categorization, and theme development, these initial codes were aggregated into 20 distinct organizing themes (components). Further analysis and abstraction led to the identification of 6 overarching themes (dimensions) that constitute the core structure of the proposed Talent Management model for CRCIS. These six dimensions are:

1. Resource Identification and Sourcing: Encompassing strategies and activities for locating potential talent pools relevant to CRCIS's specialized needs.
2. Recruitment and Selection: Focusing on processes for attracting, assessing, and selecting the most suitable candidates based on specific criteria, including cultural fit.
3. Management and Development: Covering practices related to onboarding, training, career pathing, performance management, and nurturing talent potential within the organization.

4. Retention: Including strategies and factors aimed at retaining high-value employees, such as compensation, work environment, recognition, and addressing specific needs.
5. Evaluation: Pertaining to the systems and criteria used for assessing employee performance, potential, and contribution to organizational goals.
6. Exit: Addressing the processes and implications associated with employee departure, whether voluntary or involuntary, and managing the separation process effectively.

Discussion and Contribution

The findings present a comprehensive, empirically derived Talent Management model tailored specifically to the operational realities and cultural context of CRCIS. While the dimensions of Identification, Recruitment, Development, Retention, and Evaluation align broadly with established TM frameworks found in the literature, confirming the relevance of these core functions, the model's primary contribution lies in its context-specificity and the explicit inclusion of "Exit" as a distinct and critical dimension. Unlike many conventional models that often overlook or only implicitly address employee departure, this research highlights its significance within CRCIS, likely due to the high cost and difficulty associated with replacing specialized talent in its niche field. The identification of specific organizing themes under each dimension further reflects the indigenous nature of the model, incorporating elements unique to CRCIS's mission, values, and operational environment (e.g., specific criteria under selection, focus on mission alignment in retention). This study underscores the importance of moving beyond generic TM approaches and developing frameworks grounded in the specific organizational context.

Conclusion and Implications

This research successfully designed a multi-dimensional Talent Management model for the Computer Research Center of Islamic Sciences through a rigorous qualitative inquiry. The resulting six-dimension model (Resource Identification & Sourcing, Recruitment & Selection, Management & Development, Retention, Evaluation, and Exit), built upon 20 organizing themes derived from expert interviews, offers a nuanced and contextually relevant framework. This model provides practical insights and a strategic roadmap for CRCIS managers to enhance their policies and practices for managing talent more effectively. Furthermore, the emphasis on context-specificity and the explicit inclusion of the "Exit" dimension contribute novel perspectives to the broader TM literature. The findings may also offer valuable lessons for other specialized, knowledge-based organizations, particularly those operating in similar cultural or institutional settings, seeking to develop more effective and tailored talent management strategies.



طراحی الگوی مدیریت استعداد (موردکاوی مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی)

سیدمجتبی محمود زاده ^۱، محمدرضا درودگر* ^۲، رضا سلطانی نسب ^۳

۱- دانشیار گروه مدیریت جهانگردی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه ملی مهارت، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله مطالعه موردی دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۲/۲۷ بازنگری مقاله: ۱۴۰۴/۰۴/۲۷ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۶/۱۲ کلید واژگان: استعداد مدیریت استعداد تحلیل مضمون مطالعه موردی مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی مدل مبتنی بر زمینه	در عصر حاضر، مدیریت استعداد به عنوان یکی از ارکان اساسی در حفظ و توسعه سرمایه انسانی سازمان‌ها، به ویژه در سازمان‌های دانش‌بنیان و فناوری محور، نقش حیاتی ایفا می‌کند. با توجه به اهمیت مدیریت استعداد در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و همچنین فقر نظری در زمینه مدل‌های بومی و زمینه‌محور، این پژوهش با هدف طراحی یک الگوی مدیریت استعداد بومی و کاربردی متناسب با ویژگی‌های خاص مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی (به عنوان یک سازمان نیمه‌دولتی فعال در حوزه فناوری اطلاعات و علوم اسلامی) انجام شده است. این الگو به دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی مدیریت استعداد در این سازمان است. این پژوهش از نظر هدف، اکتشافی-توسعه‌ای و از نظر روش، کیفی است که با استفاده از راهبرد تحلیل مضمون انجام شده است. نمونه‌گیری با تکنیک گلوله برفی و تا حد اشباع نظری انجام شده که براساس آن از میان ۳۵ مدیران مرکز، با ۱۵ نفر مصاحبه شده است. داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران و نخبگان مرکز جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. فرآیند تحلیل شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی، تفسیری و یکپارچه‌سازی مضامین بود که منجر به استخراج ۴۰۲ کد اولیه، ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی مدیریت استعداد در مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی شامل شش بُعد اصلی است: ۱. شناسایی و یافتن منابع ۲. جذب و انتخاب ۳. مدیریت و توسعه ۴. نگهداشت ۵. ارزیابی ۶. خروج

*نویسنده مسئول: محمدرضا درودگر

پست الکترونیکی:

Doroodgar@gmail.com



۱- مقدمه:

در محیط رقابتی که سازمانها دائماً در حال رقابت اند سازمانهایی پیشتاز خواهند بود که دارای مزیت رقابتی باشند و موفق ترین آنها، سازمانهایی هستند که مزیت رقابتی از نوع پایدار داشته باشند. (محرمی و همکاران، ۲۰۱۸)

از سویی دیگر، در دنیای امروز با عبور از اقتصاد کلامحور به اقتصاد مبتنی بر دانش، سهم دارایی‌های نامشهود سازمانی به طور چشم‌گیری فزونی یافته است. جوامع موفق جهان و نقش سازنده افراد در توسعه اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشورها، بر این واقعیت تأکید دارد که نیروی انسانی در این موفقیتها نقش کلیدی و تضمین کننده دارد. (رحیمی و آقابابایی، ۲۰۲۰؛ شمس و همکاران، ۲۰۲۰)

امروزه، منابع انسانی به عنوان بهترین سرمایه سازمانها شناخته میشود و نگاه هزینه ای به منابع انسانی در حال از بین رفتن است. برای رقابت در جهان امروز صرفاً کیفیت محصولات با فناوری جدید کفایت نمی کند و منابع انسانی به عنوان رکن کلیدی در هر کسب و کار و مزیت رقابتی پایدار مطرح است. (کاظمی و همکاران، ۲۰۲۱؛ غلامی و همکاران، ۲۰۲۴ و شمس و همکاران، ۲۰۲۳)

بنابراین، می‌توان اذعان داشت که منابع انسانی از نقش محوری در سازمانها برخوردار بوده و تا حد زیادی شریک استراتژیک کسب‌وکار فرض شده است. بدین ترتیب، ناکامی در جهت برآوردن خواسته‌ها و نیازهای افرادی که در تلاش برای توسعه سازمان هستند، اغلب دلیل ترک سازمان از سوی آنان به شمار می‌رود. به همین دلیل است که سازمانها با مسئله مدیریت استعدادهای مواجه هستند؛ مدیریت استعداد مفهومی استراتژیک برای سازمانهایی است که در پی دستیابی به منبع مطمئن مزیت رقابتی و رشد پویا هستند. (ویلسکا^۱، ۲۰۱۴)

ضمن اینکه سازمانهای کنونی با پدیده نابودی استعدادهای مواجه هستند و حفظ و نگهداری استعدادهای کلیدی به یک مساله مهم برای مدیران منابع انسانی تبدیل شده است. در فضای رقابتی کسب و کار که در سراسر جهان حاکم است، سازمانها، عملکرد بالاتر از سطح انتظار کارکنان را محاسبه می‌کنند. همان‌گونه که جنگ استعداد همچنان ادامه دارد، اهمیت مدیریت استعداد رقابتی به کرات مورد تأکید قرار گرفته و بسیاری از آنها تصور می‌کنند که ناتوانی برای جذب و حفظ بهترین استعدادهای یکی از تهدیدات جدی در جهت نیل به موفقیت محسوب می‌گردد. (گابوتی^۲ و همکاران، ۲۰۲۴).

بنابراین سازمانها دریافته‌اند که استعدادهای منابعی هستند که برای کسب بهترین نتایج، نیازمند مدیریت می‌باشند. (ونگ^۳ و همکاران، ۲۰۲۲)

با عنایت به اهمیت و جایگاه موضوع، همچنان که برای جذب مشتریان اقدامات روش‌مندی صورت می‌گیرد، ضروری است برای جذب و مدیریت استعدادهای سازمانی نیز به طور نظام‌مند اقدام گردد؛ چراکه نه تنها بهترین راهبرد برای موفقیت در جذب استعدادهای، گردآوری تمام افراد با استعداد نیست، بلکه جذب مناسب‌ترین افراد است. به عبارت دیگر، کشف، جذب، مدیریت و تعامل با کسانی است که می‌توانند در محیط کاری، با انگیزه، متعهد و کارا باشند. (سیدنقوی و چراغی، ۲۰۱۹)

^۱ Wilska^۲ Gabutti^۳ Wang

ضمن اذعان به اهمیت این موضوع، باید توجه داشت که حصول این امر نیازمند تعیین و تدوین معیارهایی است که از رهگذر طراحی الگو محقق می‌گردد. با توجه به مطالب ذکر شده، در این پژوهش به طراحی الگوی مدیریت استعداد در مرکز تحقیقات کامپیوتری می‌پردازیم.

۱- اهداف و پرسش‌های پژوهش:

هدف اصلی و کانونی این پژوهش، طراحی یک الگوی مدیریت استعداد بومی، کاربردی و متناسب با رفتار خاص مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی بوده است.

به عبارت دقیق‌تر، این تحقیق در پی آن بود تا با استفاده از روش علمی تحلیل مضمون و بر اساس دیدگاه‌ها و تجربیات مدیران و نخبگان خود سازمان، ابعاد و مولفه‌های کلیدی و ویژه‌ای را شناسایی کند که شاکله‌ی یک سیستم مدیریت استعداد مؤثر و کارآمد را در محیط منحصربه‌فرد مرکز (به عنوان یک سازمان دانش‌بنیان نیمه‌دولتی فعال در حوزه فناوری اطلاعات و علوم اسلامی) تشکیل می‌دهند.

همچنین این تحقیق از یک سوال اصلی و دو سوال فرعی زیر تشکیل شده است که پاسخ به آنها نیل به اهداف پژوهش را محقق خواهد ساخت:

- الگوی مدیریت استعداد در مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی چگونه است؟

۱. ابعاد مدیریت استعداد در مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی کدامند؟

۲. مؤلفه‌های اصلی مدیریت استعداد در مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی کدامند؟

مدیریت استعداد موضوعی است که به دقت موشکافی و بررسی نشده و تحقیقات تجربی محدودی در ارتباط با ماهیت و کاربرد آن انجام شده است به نحوی که یکی از مشکلاتی که در مورد مدیریت استعداد وجود دارد، عدم وجود تعریفی روشن در این زمینه است و برخی اطلاعات موجود در این رابطه نیز قابل استناد و اتکا نیستند. (زارعی سودانی، ۲۰۲۳)

بسیاری از سازمان‌ها بدون اینکه تعریف دقیقی از مدیریت استعداد و مرزهای آن داشته باشند، آن را به کار گرفته‌اند. (مکرام^۱ و همکاران، ۲۰۱۷)

با این وجود صاحب‌نظران از زوایای مختلف به ارائه تعاریف خود از مدیریت استعداد پرداخته‌اند. برای مثال در یک تعریف، مدیریت استعداد را پیش‌بینی نیاز به سرمایه‌های انسانی و سپس برنامه‌ریزی برای استفاده از آنها دانسته‌اند. (سکوزا^۲ و همکاران، ۲۰۲۲)

^۱ Makram

^۲ Skuza

در تعریفی دیگر، مدیریت استعداد دارای ۴ مفهوم اساسی است: مفهوم‌پردازی سرمایه انسانی، سؤال در مورد اینکه استعداد، عمومی است یا اختصاصی است، تفاوت میان مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کسی می‌باید در مورد مدیریت استعداد تصمیم بگیرد. (بیبی نینا^۱، ۲۰۲۱)

همچنین از منظری دیگر مدیریت استعداد اساساً یک فرایند است که شامل استفاده، توسعه و مدیریت کارکنانی است که دارای قابلیت‌های راهبردی بوده و در موفقیت سازمان مهم هستند. (راوشده زا^۲ و همکاران، ۲۰۲۳)

در واقع می‌توان گفت مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد شایسته با مهارت‌ها و توانایی‌های مناسب در جایگاه مناسب شخصی خود قرار گرفته و اهداف سازمان خود را به نحو مطلوب محقق کنند. (سویام^۳ پرابا^۴، ۲۰۲۳)

۲- گونه‌شناسی الگوهای مدیریت استعداد:

با توجه به اهمیت موضوع و نقش کلیدی نیروی انسانی در سازمانها، مدل‌های متنوعی در ادبیات مدیریت استعداد، توسط کارشناسان و نظریه‌پردازان مختلف ارائه شده که علاوه بر مدل‌های نظری، الگوهای مورد استفاده برخی شرکت‌های صاحب‌نام در دنیا که بر پایه فناوری اطلاعات فعالیت می‌نمایند نیز مطرح می‌باشند. مدل فلیپس و روپر^۴ (۲۰۰۹) شامل پنج عامل جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از کارکنان می‌باشد در مرکز این مدل شایستگی‌ها و ارزش‌های اصلی سازمان وجود دارد که فرهنگ شامل ارزش‌ها، ویژگی‌ها، رفتارها و عملیات اعضای سازمان می‌باشد (فلیپس و روپر، ۲۰۰۹). الگوی مدیریت استعداد استراتژیک کالینگز و ملاهی^۵ (۲۰۰۹) از چند بخش کلی تشکیل شده که شامل فرآیندهای شناسایی پست‌های کلیدی، استفاده از ذخایر استعداد، ایجاد ساختار متمایز منابع انسانی و نتایج می‌شود. طبق الگوی سویام^۶ (۲۰۰۹) برای ایجاد عملکرد بالا در یک سازمان، لازم است که در حوزه‌هایی از قبیل ارتباطات، مدیریت عملکرد، پاداش و قدردانی، پرورش کارکنان و فرهنگ باز اصلاحاتی اعمال گردد. این عوامل همگی متمرکز بر باارزش‌ترین سرمایه سازمان یعنی کارکنان بوده و زیربنای مدیریت استعداد را تشکیل می‌دهند. شرکت مایکروسافت^۷ شناسایی استعدادها و توسعه و توانمندسازی آنان را مبنای الگوی مدیریت استعداد خود قرار داده است؛ به نحوی که ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم تعهدی است که مایکروسافت به تمام کارکنان خود دارد. به منظور توسعه استعدادها، مایکروسافت فعالیت‌های

^۱ Babynina

^۲ Rawshdeh ZA

^۳ Suyam Praba

^۴ Phillips & Roper

^۵ Collings & Mellahi

^۶ sweem

^۷ Microsoft

ارزیابی، مربیگری، استاد شاگردی، چرخه‌های یادگیری، یادگیری فعال و سخنرانی‌ها در زمینه کسب و کار را یکپارچه می‌سازد. (محمدخانی، ۲۰۱۶)

شرکت آمازون^۱ بر جذب و نگهداشت کارکنان بااستعداد و مشتری‌مدار تاکید ویژه‌ای دارد و برنامه‌های توسعه استعداد به نحوی است که کارکنان، هر روزه به حل چالش‌های جدیدی مشغول می‌شوند و مدیران آموزش همواره سیستم‌ها، ابزارها، آموزش و راه‌حل‌هایی ارائه می‌دهند که منجر به رشد استعدادها شود. به طور کلی آنچه که در رابطه با مدل‌های مدیریت استعداد می‌توان گفت این است که تقریباً همه مدل‌ها فرایند شناسایی و جذب را در خود گنجانده و به کارگیری و توسعه و نگهداشت استعدادها نیز در اکثر مدل‌ها وجود دارد. این سه عنصر وجه مشترک مدل‌ها هستند؛ اما توجه ضعیفی به زمینه شده است که شاید علت آن پیش‌فرض دانستن فرهنگی خاص در مدل‌های ارائه شده است. به نظر می‌رسد مدل‌های موجود تبیین‌کننده بخشی از واقعیت‌های صحنه اجرا هستند و نمی‌توانند چالش‌های اجرایی در سایر فرهنگ‌ها را پیش‌بینی و برای آن آمادگی ایجاد نمایند. به عنوان نمونه، گزارشاتی وجود دارد که نشان می‌دهد به دلیل نادیده گرفتن شرایط جاری سازمان‌ها و نداشتن مدل‌های بومی و خودویژه، برنامه‌های مدیریت استعداد در همه سازمان‌ها با موفقیت، توأم نبوده است. (کینگ^۲، ۲۰۱۷؛ کاپلی^۳، ۲۰۰۸)

۳- سابقه پژوهش:

بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد که اگرچه موضوع مدیریت استعداد از سال ۱۹۹۷ در سازمان‌های جهانی مطرح شده است اما اهمیت این مباحث در کشورمان را می‌توان عمدتاً به سالهای اخیر نسبت داد. (خالوندی و عباس‌پور، ۲۰۱۳)

برای مثال سیدجوادی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی» با استفاده از روش تحقیق تحلیل مضمون و روش نمونه‌گیری نظری انجام داده‌اند که یافته پژوهش آنان حاکی از دسته‌بندی هشتگانه‌ای از نگاه به استعداد بوده و متعاقباً دسته‌بندی هشت‌گانه‌ای از تعریف مدیریت استعداد ارائه داده است. صالح زاده و لباف (۱۳۹۰) نیز تحقیقی تحت عنوان "توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمانی" انجام دادند و با بررسی همه‌جانبه مدیریت استعداد به ارائه مدل پرداختند که مدل آنها در حقیقت تلفیقی از مدل ارائه شده در زمینه مدیریت راهبردی استعداد در پژوهش و همچنین چارچوب مدیریت منابع انسانی هاروارد بود. همچنین پژوهش تونیس^۴ (۲۰۱۶) که با هدف شناسایی عوامل اصلی مدیریت استعداد انجام شد نشان داد که دو عامل اصلی در مدیریت استعداد، سازمان و کارکنان مستعد هستند که

^۱ Amazon

^۲ King

^۳ Capelli

^۴ Thunnissen

برداشت‌های متفاوتی از ارزش و نیت واقعی مدیریت استعداد دارند. اگر نیازهای کارکنان با استعداد به حد کافی در نظر گرفته نشود و در واقعیت و عمل، اقدامات مدیریت استعداد پیگیری نگردد، مدیریت استعداد ارزش پائینی برای کارکنان دارد.

به عنوان نمونه ای دیگر، [ویلسکا^۱](#) (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد اثربخش، به دنبال ارائه اقداماتی مؤثر برای مدیریت استعداد در یک سازمان است. عوامل تعیین شده به دو دسته عوامل درونی (فرهنگ سازمانی، کارکنان مدیریتی، بخش کارگزینی، استعدادها، سیستم مدیریت و رهبری، تصویر سازمانی، بودجه) و بیرونی (خطمشی دولتی، رقابت، هماهنگی با محیط، موقعیت اقتصادی- اجتماعی، جنبه‌های حقوقی) تقسیم شدند.

۴- روش‌شناسی پژوهش:

از آنجا که این پژوهش از حیث هدف اکتشافی، و به دنبال طراحی الگوی مدیریت استعداد است، راهبرد تحلیل مضمون برای این پژوهش انتخاب شده است. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای داده‌های کیفی است. این روش، فرایند تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و گوناگون را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. ([روجر و کینکاید^۲](#)، ۲۰۲۱)

همچنین دیگر پژوهشگران تحلیل مضمون، فرایندی سه مرحله‌ای را برای تحلیل مضمون ارائه کرده‌اند: کدگذاری توصیفی^۳، کدگذاری تفسیری^۴ و یکپارچه‌سازی از طریق مضمون‌های فراگیر^۵ و ارائه به صورت «قالب مضمون‌ها» است. براین اساس، در مرحله کدگذاری توصیفی، مضمون‌های پایه، در مرحله کدگذاری تفسیری، مضمون‌های سازمان‌دهنده و در کدگذاری یکپارچه‌ساز، مضمون‌های فراگیر تعیین می‌شوند. ([نعیم و همکاران^۶](#)، ۲۰۲۳)

فرایند تحلیل مضمون در این پژوهش شامل سه مرحله اصلی کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی و استخراج مضامین فراگیر بود که مختصراً شرح داده می‌شود.

جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انجام شد که روشی غیراحتمالی است و با شناسایی چند فرد کلیدی مرکز شروع شد و سپس از طریق معرفی‌های زنجیره‌ای، نمونه‌ها گسترش یافت و تا زمان تکراری شدن پاسخ‌ها و دریافت نکردن داده‌های جدید ادامه یافت.

جدول ۱. پست سازمانی مصاحبه‌شوندگان

^۱ Wilska

^۲ Reger, Kincaid

^۳ Descriptive Coding

^۴ Interpretive Coding

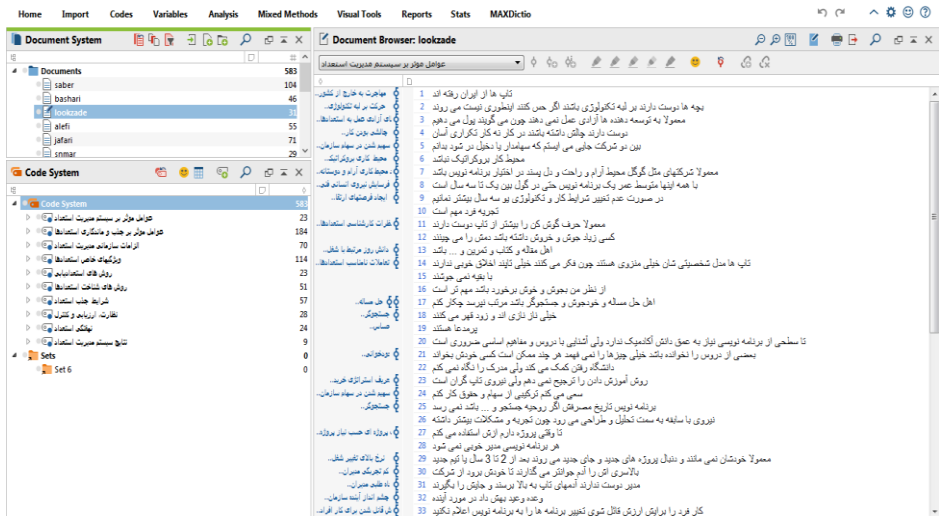
^۵ Overarching Themes

^۶ Naeem

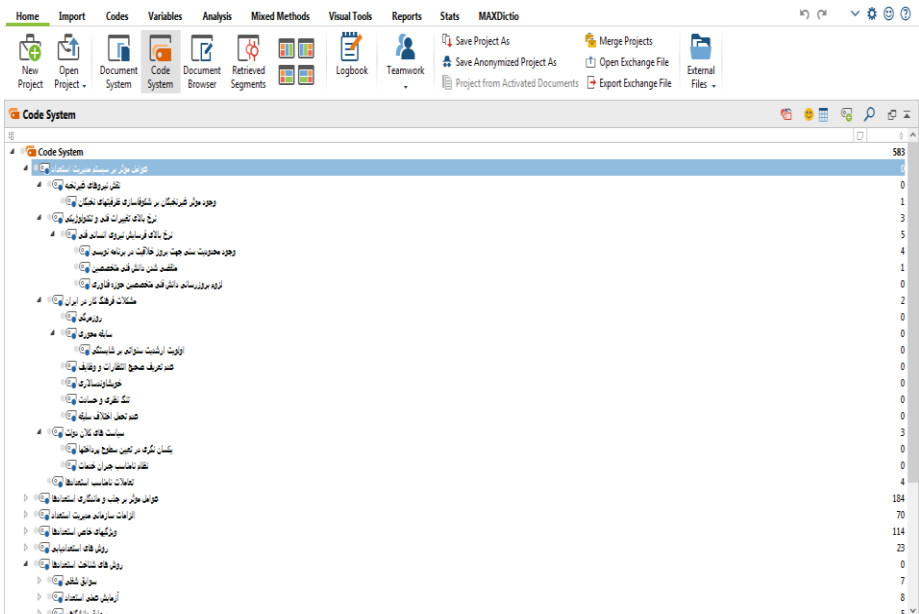
ردیف	پست سازمانی
۱	مدیر منابع انسانی
۲	مدیر بخش عرضه
۳	کارشناس برجسته داده کاوی
۴	مدیر بخش برنامه نویسی رومیزی
۵	مدیر بخش داده کاوی
۶	مدیر بخش برنامه نویسی موبایل
۷	مدیر بخش برنامه نویسی وب
۸	معاون تولید
۹	مدیرعامل شرکت نرم افزاری آفاق
۱۰	مدیر حراست و عضو شورای گزینش مرکز
۱۱	مدیر بخش پردازش داده
۱۲	کارشناس برجسته داده کاوی
۱۳	معاون اداری مالی حوزه
۱۴	معاون فنی مرکز
۱۵	معاون اداری مالی مرکز

در این پژوهش از روش در مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده که ترکیبی از سوالات از پیش تعیین شده پروتکل مصاحبه و پرسش‌های باز برای انعطاف در کشف عمیق و زمینه‌محور موضوع مطرح می شود و امکان پویایی در گفتگو و بررسی جزئیات بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده وجود دارد و داده‌های غنی و کیفی تولید می‌کند.

پس از انجام مصاحبه با متخصصان و صاحب‌نظران، ابتدا داده‌های خام (متن مصاحبه‌ها) وارد نرم‌افزار MAXQDA شده و سپس اقدام به بررسی و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نمودیم. با شروع مرحله کدگذاری توصیفی، مصاحبه‌ها به صورت خط به خط بررسی شدند و مفاهیم کلیدی استخراج گردید بدین صورت که هر جمله یا عبارت مرتبط با مدیریت استعداد (مانند "جذب نیروهای مستعد"، "چالش‌های نگهداشت نخبگان") به صورت جداگانه کدگذاری شد و در نهایت، ۴۰۲ کد اولیه از ۱۵ مصاحبه استخراج گردید. بعنوان مثال عبارت "برای جذب نیروهای مستعد، باید برنامه‌ریزی دقیقی داشت" تحت عنوان "برنامه‌ریزی جذب استعدادها" کدگذاری شد.



شکل ۱. کدگذاری مصاحبه‌ها



شکل ۲. دسته بندی مقوله های مستخرج از مصاحبه‌ها

در مرحله کدگذاری تفسیری، کدهای اولیه بر اساس شباهت‌های مفهومی دسته‌بندی شدند تا مضامین سازمان‌دهنده شکل بگیرند.

کدهای مشابه در گروه‌های مفهومی قرار گرفتند (مثلاً کدهای مربوط به "جذب"، "انتخاب" و "نیازمندی‌های شغلی" در یک دسته قرار داده شدند و نهایتاً از این فرآیند، ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده استخراج شد. بعنوان مثال کدهای "برنامه‌ریزی جذب استعدادها"، "استخدام نیروهای متخصص" و "نیازمندی‌های شغلی" تحت عنوان مضمون سازمان‌دهنده "برنامه‌ریزی نیروی انسانی" قرار گرفتند.

در مرحله یکپارچه‌سازی و استخراج مضامین فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده بر اساس ارتباط مفهومی به مضامین فراگیر (سطح بالاتر) تبدیل شدند. و در نهایت، ۶ مضمون فراگیر شناسایی شدند بعنوان مثال، مضامین "برنامه‌ریزی نیروی انسانی"، "شایسته‌سالاری" و "اجتماعی‌سازی" تحت عنوان مضمون فراگیر "جذب و انتخاب" قرار گرفتند.

در فاز اعتبارسنجی و اطمینان‌پذیری تحلیل، پس از ۱۵ مصاحبه، تکرار مضامین نشان داد که داده‌ها به اشباع نظری رسیده‌اند.

همچنین با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA ردیابی کدها و اطمینان از عدم سوگیری در تحلیل‌ها فراهم گردید. در نهایت برای اعتباریابی پژوهش از استراتژی ممیزی بیرونی استفاده شده است بدین صورت که برای اطمینان از صحت فرآیند کدگذاری و استخراج مضامین، مضامین استخراج شده و یافته‌های پژوهش توسط دو متخصص منابع انسانی مستقل بررسی شده و مورد تایید قرار گرفتند.

برای بررسی پایایی پژوهش، از روش پایایی دو کدگذار استفاده شده است به این ترتیب که سه مصاحبه از میان مصاحبه‌ها بصورت تصادفی انتخاب شده و توسط یک متخصص منابع انسانی مجدداً کدگذاری شده‌اند. درصد توافقات درون موضوعی برابر ۶۳ درصد بوده است که درصد بالاتر از حد قابل قبول ۶۰ درصد برای پایایی است.

۵- یافته‌های پژوهش:

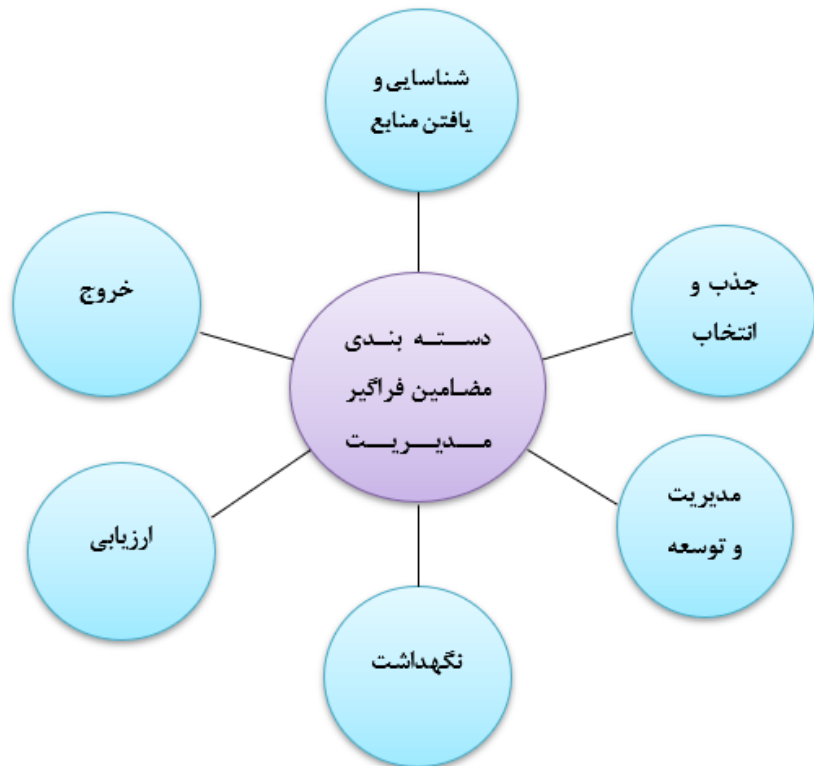
پس از بررسی و تحلیل، مجموع شناسه‌های استخراج شده شامل ۴۰۲ شناسه است که در یک روند جزئی به کلی، شامل تعدادی مضمون پایه، ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده و شش مضمون فراگیر می‌باشند که مدل مفهومی تحقیق را شکل می‌دهند. هر مدل مفهومی، نقطه شروع مبنایی برای انجام مطالعات و تحقیقات است؛ به گونه‌ای که متغیرهای موردنظر تحقیق و روابط میان آنها را مشخص می‌کند. (اسدی و تبری، ۲۰۲۲)

در شکل زیر مضامین سازمان‌دهنده در قالب مدل مفهومی تحقیق نمایش داده شده‌اند:



شکل ۳. مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده از مصاحبه‌ها

مضامین سازمان‌دهنده را با "مضامین فراگیر" که سطح انتزاعی بالاتری از مضامین سازمان‌دهنده را دارند مرتبط ساخته و قالب مضامین، استخراج می‌شود. مضامین فراگیر ارائه شده در این پژوهش عبارت‌اند از: شناسایی و یافتن منابع، جذب و انتخاب، مدیریت و توسعه، نگهداشت، ارزیابی و خروج.



شکل ۴. دسته بندی مضامین فراگیر

با دسته بندی مضامین سازماندهی‌کننده و تشکیل مضامین فراگیر، مدل مدیریت استعداد تدوین شد که در جدول زیر نمایش داده شده است:

جدول ۲: طبقه بندی مقولات سازمان دهنده و فراگیر

مدیریت استعداد	شناسایی و یافتن منابع:	نظم انسانی
		استعدادیابی
		بررسی سوابق علمی و عملی
	جذب و انتخاب:	برنامه ریزی نیروی انسانی
		شایسته سالاری
		اجتماعی سازی
	مدیریت و توسعه:	مدیریت پروژه
		تعالی فردی و سازمانی
		مدیریت استعدادهای راکد
		تحقیق و توسعه
		نظم سازمانی
	نگهداشت:	جذابیت های شغلی و سازمانی
		نظام جبران خدمات
		عدالت محوری
	ارزیابی:	مشکلات تعاملی نخبگان
		خروجی محوری
		طراحی شاخص ها
		شفافیت ارزیابی
	خروج:	سوء مدیریت
		عدم انگیزش

۱-۶- شرح مضامین فراگیر یا ابعاد مدل:

شناسایی و یافتن منابع:

فرایندی است که به وسیله آن، کسانی که توانایی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محوله دارند، مشخص می‌شوند تا سازمان بتواند از میان آنان، شایسته‌ترین افراد را جهت پاسخگویی به نیازهای شغلی خود انتخاب نماید.

از سویی، شناسایی و یافتن منابع به مفهوم تلاش سازمان جهت یافتن نیازمندی‌های انسانی خود در حوزه‌های مختلف می‌باشد. لذا این مضمون دارای ماهیتی دویعدی است که یک بعد آن مربوط به سازمان و تعریف آن به منظور تامین نیازمندی‌ها بوده و بعد دیگر، مربوط به نیروهای انسانی مستعد می‌باشد که بعنوان گزینه‌هایی که سازمان آنان را از میان خیل سرمایه انسانی موجود در بازار تعیین و شناسایی می‌نماید، مطرح می‌باشند ([یعقوبی و همکاران، ۲۰۱۹](#))

جذب و انتخاب:

جذب و انتخاب در نقطه مرکزی فرآیند کارمندیابی قرار دارند و سبب می‌شوند تا سازمان مزیت رقابتی پایدار را ایجاد کرده و نگهداری نماید. به بیانی دیگر، یکی از مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، جذب منابع انسانی است که به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی شامل مراحل برنامه‌ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که باید با عبور از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف مورد انتظار در مشاغل مختلف سازمانی آماده شده و به کار گرفته شوند. جذب اثربخش می‌تواند مؤسسه و سازمانی را فارغ از اندازه، صنعت، حوزه یا اهداف زنده نگاه دارد. بعضی از پژوهشگران نظام جذب را شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و گزینش می‌دانند.

سازمانها نمی‌توانند رقابتی باقی بمانند اگر نتوانند کارکنان بااستعداد را جذب و نگه دارند. درک نیازهای کارکنان و اصلاح فرهنگ سازمانی، ابزارهای مهمی در مدیریت استعداد هستند. برای توسعه منابع انسانی ضروری است تا به این نیاز حیاتی سازمانها از طریق خلق فرهنگهای سازمانی برای جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد یاری رساند. کمبود افراد مستعد در دنیا وجود ندارد؛ بلکه کمبود افراد مناسب در جای مناسب وجود دارد. ([رضاییان و همکاران، ۲۰۱۸](#))

مدیریت و توسعه:

در عرصه رقابت، موفقترین سازمانها آنهایی هستند که می‌توانند سرمایه انسانی مستعد خود را به شیوه ای کارا و اثربخش مدیریت نمایند ([آنجلا^۱، ۲۰۱۵](#))

رویکرد توسعه سرمایه انسانی مستعد برای توانمندسازی مدیران و کارکنان، به عنوان ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی، شاخص اصلی تعالی سازمانی و محور توانایی سازمانهای دانش‌محور در کلاس جهانی تلقی می‌شود و معرف این واقعیت است که در رویکرد مبتنی بر دانش، نیروی نخبه یک منبع استراتژیک و تعیین کننده در سازمانها محسوب شده و پرورش و توانمندسازی آنان موجب توسعه در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و حتی سیاسی می‌گردد. ([همکاران ان ام اچ^۲، ۲۰۲۱](#))

^۱ Angela

^۲ et. al., N. M. H

شناسایی و بکارگیری ظرفیت‌های نیروی انسانی دانش‌مدار از جهات مختلفی حائز اهمیت است زیرا نخبگان و دانش‌وران، در رقابت‌پذیری سازمان‌ها نقشی حیاتی ایفا می‌نمایند. از آنجا که دانش از سرمایه‌های کلیدی و مزیت رقابتی هر سازمانی است، نمی‌توان نیروی انسانی نخبه و مستعد را از دانش و مهارت‌هایشان جدا تصور نمود. لازم به ذکر است که توسعه منابع انسانی تنها با آموزش‌های تخصصی و فنی حاصل نمی‌شود؛ بلکه باید از طریق نظام آموزش جامع به پرورش کارکنان سازمان پرداخت؛ یعنی کارکنان سازمان در ابعاد مختلف پرورش یابند.

نگهداشت:

افزایش بهره‌وری سازمانها و توسعه روزافزون آنها مستلزم جذب، رشد و بهره‌وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آنها و حفظ و نگهداشت آنها است. نگهداشت عبارت است از تلاش یک کارفرما برای حفظ کارکنان مطلوب به منظور تحقق اهداف سازمان.

حفظ کارکنان مهمترین مسئله پیش روی رهبران شرکت‌های بزرگ در نتیجه کمبود نیروی کار ماهر، رشد اقتصادی و گردش شغلی کارکنان است. نگهداشت را به عنوان «توانایی حفظ و نگهداری آن دسته از کارکنان خود که می‌خواهید بهتر از رقبای خود نگه دارید»، تعریف شده است. مزایای ناشی از حفظ کارکنان مهم، شامل توانایی شرکت برای رسیدن به اهداف استراتژیک تجاری و دستیابی به مزیت رقابتی با رقبای کنونی و قدیمی است. نگهداشت کارکنان به دستیابی به مزایایی مانند رضایت مشتریان، خدمات بهتر، هزینه‌های کمتر و غیره منجر می‌شود. (آروند و انگزی^۱، ۲۰۲۲)

ارزیابی:

منظور از ارزیابی، بررسی و مقایسه وضعیت عملکرد نیروی انسانی با انتظارات و وظایف محوله است. (قلی‌پور، ۹۹) در این فرایند، تلاش می‌گردد ضمن توجیه و تفهیم صحیح وظایف و انتظارات به نیروها، خروجی‌ها و عملکرد فرد در جایگاه شغلی مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. اگرچه این موضوع دارای اهمیت اساسی است لیکن عمدتاً در تعریف معیار و شاخص‌های مناسب جهت سنجش عملکرد، مشکلات جدی وجود دارد چه آنکه عمدتاً در بررسی‌ها، وضعیت تعاملی و رفتاری فرد بر تخصص و عملکرد فنی وی رجحان داشته و اعمال سلاقی فردی مانع از سنجش و ارزیابی صحیح می‌گردد. نکته دیگر عدم انعکاس نتایج ارزیابی به افراد است بدین مفهوم که ممکن است ارزیابی با تعریف شاخصها و پارامترهای مناسب نیز صورت پذیرد لیکن بازخورد مناسبی به افراد ارائه نگردد. (دانیالی^۲ و همکاران، ۲۰۲۰)

خروج:

ترک خدمت کارکنان کلیدی و مستعد می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمانها زیانبار تلقی شود. قصد ترک خدمت یکی از کارکنان، هم سازمان و هم دیگر کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین

^۱ Arvand, H. and angazi ghods

^۲ Daniali

اندیشیدن برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. ترک خدمت بسیار پرهزینه است و با توجه به رکود اقتصادی اخیر بر اهمیت نگهداشت کارکنان کلیدی برای حصول موفقیت سازمان بسیار تأکید شده است (رضاییان و همکاران، ۲۰۱۸)

از دست دادن کارکنان نخبه، هزینه های هنگفتی بر سازمان تحمیل می کند. حتی اگر سازمان بتواند هزینه های عدم توجه به شناسایی نیروی انسانی مستعد را بپردازد، ممکن است نتواند تا مدت های نخبه را جذب نماید. اغلب سازمانها هزینه های ناتوانی در جذب، حفظ و کاربرد نیروی انسانی مستعد را خیلی کمتر از آنچه که هست، برآورد می نمایند. درواقع آنها تنها هزینه های مستقیم را در نظر می گیرند. چرایی فراتر بودن هزینه واقعی عدم شناسایی نیروی انسانی نخبه و درک ارزش آنان به این علت است که بخش قابل توجهی از تأثیرات عدم شناسایی، غیرمستقیم بوده و در بلندمدت نمایان می شود. (گرین و میرسون^۱، ۲۰۱۱)

۲-۶- شرح مضامین سازمان دهنده یا مولفه های مدل:

در ادامه به تبیین مختصر مضامین شش گانه فراگیر و مضامین بیست گانه سازمان دهنده می پردازیم:

۶-۲-۱- شناسایی و یافتن منابع

منبع یابی و انتخاب مؤثر افراد بالقوه واجد شرایط، سنگ بنای موفقیت سازمانی را تشکیل می دهد و مستلزم درک دقیقی از روش های استخدام و تأثیر آنها بر جذب استعداد است (مادانچیان^۲، ۲۰۲۴) شامل مواردی مانند سنجش قابلیت ها، کشف علاقمندی ها، به کارگیری توانمندی ها، بررسی تناسب، توجه به علایق، ویژگی های مطلوب نیروهای مستعد، سوابق و تجربیات می باشد. مضامین سازمان دهنده این مضمون فراگیر عبارتند از:

۶-۲-۱-۱- نظم انسانی

به جایابی صحیح نیروهای مستعد و محول نمودن وظایف متناسب با توان و تخصص آنها اشاره دارد. که شامل توجه به علایق افراد، بررسی میزان ماندگاری، اعتقاد به سازمان و رسالت آن، مبنای تعریف و واگذاری وظایف و تکالیف به نیروهای نخبه است. همچنین است سایر ویژگی های ذکر شده در مصاحبه ها که هرکدام بر مدیریت استعداد مؤثرند مانند جستجوگری، ایده پردازی، خلاقیت، درک نیازها، تطبیق پذیری، سازگاری، بهره مندی از دانش تخصصی و...

^۱ Greene & Myerson

^۲ Madanchian

تطبیق مؤثر پرسنل با وظایف، یک چالش چندوجهی است، به خصوص در سازمان‌های بزرگ‌تر و نهادهای بخش دولتی، که در آن‌ها مدیران منابع انسانی باید همزمان پوشش نقش شغلی را با بهترین کارمند موجود بهینه کنند و در عین حال نیروهای جدید را با مناسب‌ترین موقعیت‌های موجود هماهنگ سازند (پوتا^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

کارمندیابی صحیح، از اساسی‌ترین مراحل در پیشبرد هدفهای هر سازمان است؛ زیرا هیچ برنامه‌ای نمیتواند به طور موفق به مرحله اجرا درآید مگر آنکه افرادی که مسئول اجرای آن برنامه هستند حائز تخصص و مهارت الزم و نیز دارای انگیزه کافی جهت ایفای وظایف مربوط باشند و با یکدیگر به خوبی همکاری کنند. (کاظمی و همکاران، ۲۰۲۱)

۶-۲-۱-۲- استعدادیابی

به کشف و شناسایی استعدادهای که متشکل از انجام مصاحبه‌های فنی و تخصصی و بهره‌گیری از روشها و فنون شخصیت‌شناسی است، مربوط می‌باشد. همچنین به کشف توانایی‌های ذاتی، بررسی عادات و رفتارهای استعدادهای انسانی اشاره دارد. تحمل ابهام، میزان سعه صدر، وضعیت پوشش و آراستگی ظاهری نیز از این دسته عوامل به شمار می‌روند.

شناسایی استعداد شامل یک رویکرد چندوجهی است که فراتر از ارزیابی‌های مرسوم گسترش می‌یابد و شامل کشف توانایی‌های ذاتی از طریق مصاحبه‌های تخصصی، ارزیابی‌های شخصیت و بررسی الگوهای رفتاری می‌شود (هاجز و کلیفتون^۲، ۲۰۰۴).

۶-۳-۱-۲- بررسی سوابق علمی و عملی

بیانگر سوابق علمی و عملی بوده و دربردارنده سوابق، تجارب کاری و قابلیت‌های دانشی است. موضوعاتی همچون خروجی‌های قبلی، کمیت پروژه‌ها، مسیر شغلی طی شده، سوابق دانشگاهی، کیفیت پروژه‌ها، معدل و... در این قسمت گنجانده می‌شوند.

سوابق تحصیلی و عملی نقش محوری در ترسیم مشخصات جامع فرد دارند و دستاوردهای تحصیلی، تجربیات حرفه‌ای و قابلیت‌های شناختی او را در بر می‌گیرند. (میلر^۳، ۱۹۵۰)

۶-۲-۲- جذب و انتخاب:

این مضمون شامل مواردی چون ارزیابی احتیاجات، نحوه تامین و رفع نیازمندی‌های انسانی، غربالگری و استخدام و به کارگیری سرمایه انسانی مستعد می‌باشد. مضامین سازمان‌دهنده این مضمون فراگیر عبارتند از:

^۱ Pota

^۲ Hodges, T.D. and Clifton, D.O

^۳ Miller

۶-۲-۱- برنامه ریزی نیروی انسانی

برنامه ریزی منابع انسانی^۱، فرآیند پیش‌بینی نیاز به منابع انسانی در یک سازمان است. هدف این است که تعیین کنیم که منابع انسانی موجود در سازمان آیا متناسب با مشاغل هستند یا خیر (قلی‌پور، ۹۹). همچنین مواردی چون تامین نیرو از داخل یا خارج از سازمان را شامل می‌گردد. علاوه بر موارد ذکر شده، مضامینی مانند معرفی توسط همکاران و اساتید، ارتقا از درون، شبکه‌ها و سایت‌های کاریابی و استعدادیابی در این دسته قرار دارند.

۶-۲-۲- شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری^۲، یک فرهنگ می‌باشد و در حقیقت یک رویکرد و یک نهاده برای انتصاب اشخاص است. افراد در سیستم شایسته‌سالار، بر اساس معیارهای متغیری از شایستگی مورد داوری قرار می‌گیرند. این معیارها می‌توانند زمینه‌های گسترده‌ای، از هوش گرفته تا پایبندی به اخلاق، از استعداد عمومی تا دانش در زمینه خاص را دربرگیرند. بنابراین این مضمون مواردی مانند شایسته‌گزینی، رعایت ضوابط، اخذ استعلام‌ها را نیز شامل می‌شود. (حسین‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰)

۶-۲-۳- اجتماعی‌سازی

یکی از کلیدی‌ترین اقدامات پس از جذب نیرو، آشنایی با ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری سازمان است که تحت عنوان اجتماعی‌سازی تعریف می‌شود. کارکنان بایستی بعد از جذب، رفتاری را که از نظر سازمان، صحیح و مطلوب است یاد بگیرند و به آن عمل کنند. این مضمون مواردی چون تشریح فرهنگ سازمانی، معارفه، آشناسازی و معرفی سازمان و جایگاه آن را شامل می‌شود.

فرآیند آشناسازی نیروهای جدید با ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری مورد انتظار یک سازمان، که به عنوان اجتماعی شدن شناخته می‌شود، گامی حیاتی پس از استخدام است (اومانوویچ و لانگلی^۳، ۲۰۲۱).

۶-۲-۳- مدیریت و توسعه

مدیریت و توسعه در حقیقت، چارچوبی برای کارکنان جهت توسعه توانایی‌ها و دانش فردی خود و سازمان و همچنین آموختن مهارت‌های جدید است. این مفهوم به سازمان‌ها کمک می‌کند که با تشویق کارکنان جهت توسعه ظرفیت‌های خود، کارکنان را در موقعیت خود حفظ و در آنها انگیزه ایجاد کند. (قلی‌پور، ۹۹) توسعه منابع انسانی شامل عواملی همچون آموزش، توسعه شغلی افراد متناسب با وظیفه‌ای که بر عهده دارند و یا در آینده خواهند داشت، جانشین پروری، پرورش استعدادها، طراحی مسیر شغلی و پژوهش محوری است.

^۱ Human Resource Planning

^۲ Meritocracy

^۳ Omanović, V., & Langley, A.

مضامین سازمان دهنده مضمون فوق عبارت‌اند از:

۶-۲-۳-۱- مدیریت پروژه

مدیریت پروژه به کارگیری دانش، مهارت، ابزار و تکنیک در قبال طیف وسیعی از فعالیت‌ها تعریف شده است که جهت برآورده شدن الزامات یک پروژه انجام می‌شوند. (آجرلو، ۸۷) مواردی چون تعریف پروژه، تعیین دوره زمانی اجرای پروژه، کنترل و نظارت مستمر بر پروژه، گزارش‌گیری از روند انجام پروژه در این قسمت جای گرفته‌اند.

۶-۲-۳-۲- تعالی فردی و سازمانی

تعالی را می‌توان نوعی رسیدن به یک هدف ارزشمند بیان کرد و به موازات آن تعالی چیزی است که به هدف والای خود که عموماً چیزی برتر از اندیشه‌های مادی است، رسیده باشد. (سیدجوادین، ۷۵) این مضمون مواردی چون پرورش استعدادها، جانشین‌پروری، آموزش و یادگیری و همچنین مسیر شغلی و ارتقا را شامل می‌شود.

۶-۲-۳-۳- مدیریت استعدادهای راکد

به مفهوم تلاش و به کارگیری فنون و مهارت‌های مدیریتی جهت به کارگیری ظرفیت‌های بالقوه افراد مستعد که به علل مختلفی بلااستفاده مانده‌اند اشاره دارد. (قلی‌پور، ۹۹) این مضمون دربرگیرنده مضامینی چون مربی‌گری، حمایت، عارضه‌یابی، اعطای فرصت و همچنین کاهش مدت قرارداد، تعلیق، تسهیل خروج و... می‌باشد. آزادسازی پتانسیل نهفته در افرادی که قبلاً کمتر مورد استفاده قرار گرفته‌اند، فرصت قابل توجهی برای پیشرفت سازمانی و مزیت رقابتی در محیط پویای امروزی است. این امر مستلزم اجرای استراتژیک تکنیک‌ها و مهارت‌های مدیریتی با هدف به حداکثر رساندن مشارکت کارکنان با استعدادی است که به دلایل مختلف نتوانسته‌اند قابلیت‌های خود را به طور کامل ابراز کنند. (نظری، ۲۰۱۴)

۶-۲-۳-۴- تحقیق و توسعه

تحقیق و توسعه به کار خلاقانه‌ای گفته می‌شود که به‌طور سیستماتیک انجام می‌شود تا به دانش موجود بیفزاید و این دانش را برای ابداع کاربردهای تازه به کار برد. (فدایی‌منش، ۹۷) این مضمون پژوهش و پژوهش محوری، حرکت بر لبه تکنولوژی، تغییرات تکنولوژی، توسعه فناوری، روزرسانی دانش فنی در حوزه تکنولوژی و... را شامل می‌گردد.

۶-۲-۳-۵- نظم سازمانی

انضباط به معنی صحیح یعنی اینکه فرد شخصاً اعمال و رفتار خود را تحت نظم و قاعده درآورد، خوشتن را کنترل و هدایت نموده و با توجه به آثار و نتایج اعمال خود اقدام کند. (سعادت، ۹۷) اعمالی که باعث ایجاد نظم در کار و حس انجام وظیفه طبق موازین تعیین شده در افراد می‌شود عمدتاً از رهگذر سازماندهی میسر می‌گردد چراکه این مفهوم، هماهنگی و تقسیم وظایف را به درستی محقق می‌سازد.

در این مضمون، مواردی چون ساختار سازمانی، تفکیک بخش‌ها، اصلاح و بازنگری ساختاری، مهندسی و بازنگری فرایندها قرار دارند.

۶-۲-۴- نگهداشت

نگهداشت نیروی انسانی که به مفهوم انجام برنامه ریزی و تلاش عملی جهت حفظ سرمایه‌های انسانی مستعد می‌باشد، شامل مواردی مانند خصوصیات سازمانی و شغلی، امور رفاهی، نظام جبران خدمات، پاداش‌های مادی و معنوی، رضایت درونی افراد، عدالت، انصاف، برابری و... است. (قلی‌پور، ۹۹)

مضامین سازمان‌دهنده این مضمون عبارت‌اند از:

۶-۲-۴-۱- جذابیت‌های شغلی و سازمانی

مربوط به ماهیت سازمان و نفس وظایفی است که در قالب شغل به فرد واگذار می‌گردد. مضامینی همچون چرخش شغلی، انسجام کاری، آینده شغلی و سازمانی، امنیت شغلی، اندازه سازمان، برند و اعتبار سازمان، فرهنگ سازمان، شرایط کار، پراکندگی جغرافیایی، سبک و شیوه رهبری، تفویض اختیار و... در این بخش قرار می‌گیرند.

جذابیت سازمانی، که به طور پیچیده‌ای با طراحی شغل و نقش فرد مرتبط است، طیفی از عواملی را در بر می‌گیرد که بر درک فرد از یک سازمان به عنوان مکانی مطلوب برای کار تأثیر می‌گذارد. (داسلر^۱، ۲۰۲۲)

این شامل ویژگی‌های ذاتی خود شغل و ویژگی‌های گسترده‌تر سازمان می‌شود و یک دیدگاه جامع ایجاد می‌کند که جذابیت فرد را برای یک کارفرمای بالقوه شکل می‌دهد. (ال‌هازیزی^۲، ۲۰۲۴)

۶-۲-۴-۲- نظام جبران خدمات

نظام جبران خدمات به پرداخت‌های مادی و غیرمادی سازمان‌ها گفته می‌شود. جبران خدمات شامل مواردی همچون پرداخت حقوق، مزایا، پاداش، سود و... می‌باشد. (سعادت، ۹۷ و قلی‌پور، ۹۹) دیگر موارد موجود در این مضمون عبارتند از تامین مالی، رفع نیازهای معیشتی، کارانه، قدرشناسی، تشویق، تسهیلات، سفرهای علمی، زیارتی و سیاحتی و...

^۱ Dassler

^۲ Al-Haziazzi

۶-۲-۴-۳-عدالت محوری

عدالت طبق تعریف مشهور آن عبارت است از قرار دادن هر چیز در جای خود. (مقیمی، ۹۸) در اینجا مراد این است که سیستم مدیریتی به کارگیری هر چیز در جایگاه خود، مطابق عدل و عدالت و رعایت انصاف را ارزش به شمار بیاورد و تجاوز به حقوق دیگران را ضد ارزش پندارد. مضمون عدالت محوری دربرگیرنده مضامینی چون عدالت رویه ای، عدالت تعاملی، انصاف، برابری، عدالت توزیعی، بومی گزینی، صداقت و... است. عدالت، که اغلب به عنوان اصل تخصیص هر چیز به جای درست خود بیان می شود، یک مفهوم بنیادی برای سیستم های مدیریتی که برای عملیات عادلانه و منصفانه تلاش می کنند، ایجاد می کند (کولکیت و زیپای^۱، ۲۰۱۵).

۶-۲-۵-ارزیابی

ارزیابی، روش های سیستماتیک جمع آوری داده ها در شرایط استاندارد و رسیدن به نتیجه گیری در مورد دانش، صلاحیت و توانایی نیروی انسانی است. (مقیمی، ۹۸) این مضمون مواردی چون تکبر و خودشیفتگی، مشکلات رفتاری، خودمحوری، تنگ نظری، نظم گریزی، تعارض و ناسازگاری، بررسی عملکرد، نتیجه گرایی، شفافیت ارزیابی، بازخورد، تدوین و تعریف معیار و... را شامل می گردد.

ارزیابی، در زمینه منابع انسانی، یک روش شناسی سیستماتیک و با ساختار دقیق برای جمع آوری داده ها در شرایط استاندارد است که هدف آن نتیجه گیری های مستدل در رابطه با دانش، شایستگی و قابلیت های کلی افراد در یک سازمان است. (دهار و کک^۲، ۲۰۱۵)

این فرآیند فراتر از جمع آوری صرف داده ها است و شامل کاوش دقیق ابعاد کمی و کیفی برای دستیابی به بینش های عمیق در مورد چالش های چندوجهی ذاتی در مدیریت منابع انسانی و فراهم کردن پایه ای قوی برای تصمیم گیری آگاهانه در هر سطح از سازمان می شود. (سکیب^۳ و همکاران، ۲۰۲۴)

مضامین سازمان دهنده این مضمون عبارت اند از:

۶-۲-۵-۱-مشکلات تعاملی نخبگان

به معنای ناتوانی و ضعف نیروهای مستعد در برقراری ارتباط موثر با سایر افراد است. این مضمون شامل مواردی مانند خودبرتربینی، انتقادناپذیری، اعتماد به نفس کاذب، درونگرایی، تعارض، ناسازگاری، لجبازی، نظم گریزی،

^۱ Colquitt, J. A., & Zipay, K. P.

^۲ Dhar, B. K., & Hoque, M.

^۳ Sakib et al

حسادت و... است که در مجموع باعث تخریب روابط و ایجاد تصویری نامناسب از شخصیت و جایگاه فرد نزد دیگران می گردد.

پدیده «مشکلات تعاملی نخبگان» چالش‌های مهمی را که افراد تیزهوش در ایجاد و حفظ روابط بین فردی مؤثر با آن مواجه هستند، برجسته می کند. [\(عزیز و همکاران^۱، ۲۰۲۱\)](#)

این چالش‌ها ناشی از تعامل پیچیده‌ای از عوامل، از جمله خودآگاهی افزایش یافته، تفاوت‌های شناختی و انتظارات اجتماعی است. [\(نور^۲، ۲۰۲۳\)](#)

افراد تیزهوش، که با قابلیت‌های استثنایی فکری، خلاقانه یا رهبری خود مشخص می‌شوند، اغلب با چالش‌های منحصر به فردی در ایجاد و حفظ روابط بین فردی مؤثر مواجه می‌شوند، پدیده‌ای که گاهی اوقات به عنوان «مشکلات تعامل نخبگان» شناخته می‌شود. [\(هلسپر و همکاران^۳، ۲۰۲۵\)](#)

این چالش‌ها ناشی از تعامل پیچیده‌ای از عوامل، از جمله تفاوت در پردازش شناختی، حساسیت‌های عاطفی تشدید شده و اختلاف در علایق و دیدگاه‌ها در مقایسه با همسالان همسن خود است. [\(پاپادوپولس^۴، ۲۰۲۱\)](#)

۶-۲-۵-۲- خروجی محوری

به تحقق عملی و واقعی اهداف اشاره دارد؛ افراد نتیجه‌گرا فقط نهایت کار را می نگرند و در این اندیشه اند که عاقبت چه خواهد شد. این مضمون شامل مواردی چون نتیجه کار، خلق اثر، حصول نتیجه، انجام کامل کار، بررسی عملکرد و.. می‌باشد.

مفهوم خروجی‌گرایی اساساً حول تحقق ملموس اهداف از پیش تعیین شده می‌چرخد و بر نتایج ملموس و دستاوردهای قابل اثبات حاصل از تلاش متمرکز تأکید دارد. [\(لی^۵، ۲۰۱۹\)](#)

این دیدگاه، نتایج نهایی را در اولویت قرار می‌دهد و افراد را وادار می‌کند تا بر تأثیر و پیامدهای نهایی اقدامات خود تمرکز کنند. [\(سیجس و لاتهام^۶، ۲۰۰۵\)](#)

^۱ Abdul Aziz et al.

^۲ Noor

^۳ Helsper et al.

^۴ Papadopoulos

^۵ Li

^۶ Seijts & Latham

جهت‌گیری خروجی شامل طیفی از ملاحظات، از جمله کیفیت کار تولید شده، نتایج ملموس به دست آمده، دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف، تکمیل جامع وظایف و ارزیابی دقیق معیارهای عملکرد است. [\(پولز و همکاران^۱، ۲۰۱۸\)](#)

۶-۲-۵-۳- طراحی شاخص‌ها

طراحی شاخص به مفهوم نظام مند کردن سنجش عمل افراد می باشد. [\(مقیمی، ۹۸\)](#) تعریف معیارها و پارامترها موجب درک صحیح نارسایی‌ها و نواقص بوده و از اعمال نظر و سلايق فردی جلوگیری می نماید. مضامینی چون تعریف شاخص، تهیه ابزار، تناسب شاخص، تعریف سنجه و... در این بخش جای می گیرند. طراحی شاخص، فرآیند سیستماتیک ایجاد روش‌هایی برای کمی‌سازی اقدامات فردی است که عینیت و ثبات در ارزیابی را تضمین می کند [\(ساجانک و همکاران^۲، ۲۰۱۵\)](#).

۶-۲-۵-۴- شفافیت ارزیابی

شفافیت ارزیابی به معنای روشن بودن و عدم پیچیدگی روش ارزیابی و شاخصها و پارامترهای آن می باشد؛ به نحوی که افراد به راحتی بتوانند رویه و چگونگی فرایند و همچنین ماهیت معیارها را درک نمایند. [\(قلی پور، ۹۹\)](#) شفافیت ارزیابی، سنگ بنای شیوه‌های ارزیابی معتبر و مؤثر است و تضمین می کند که روش‌ها، شاخص‌ها و پارامترهای به کار رفته به راحتی قابل فهم و عاری از پیچیدگی‌های غیرضروری باشند. [\(فترمن و واندرزمن^۳، ۲۰۰۷\)](#)

این مضمون دربرگیرنده مواردی چون تشریح معیارها، تبیین انتظارات، مستندسازی عملکرد، ارائه بازخورد و... می باشد.

۶-۲-۶- خروج

منظور از خروج، هرگونه قطع همکاری و رابطه افراد با سازمان (اعم از انفصال دائم یا موقت، تعلیق، اخراج) می باشد. به طور کلی در یک تقسیم‌بندی دو نوع خروج کارکنان از سازمان رخ می دهد: خروج داوطلبانه و یا خروج غیرداوطلبانه. [\(سعادت، ۹۷\)](#) همان گونه که از اسامی آنها مشخص است، خروج داوطلبانه با میل و اختیار کارکنان

^۱ Poels et al

^۲ Suchánek et al

^۳ Fetterman & Wandersman

صورت می‌گیرد در حالی که خروج غیرداوطلبانه جبرا بر کارکنان تحمیل می‌شود. در اینجا هر دو نوع خروج مدنظر می‌باشند.

پدیده خروج کارکنان، جنبه‌ای چندوجهی و مهم از پویایی سازمانی را نشان می‌دهد و به دلیل پیامدهای عمیق آن برای هر یک از کارکنان و سازمان‌هایی که در آن خدمت می‌کنند، مستلزم بررسی دقیق دانشگاهی است. خروج، در وسیع‌ترین معنای خود، شامل هرگونه قطع همکاری و وابستگی بین افراد و سازمان‌های مربوطه‌شان می‌شود و طیف وسیعی از سناریوها را از خروج‌های دائمی مانند استعفا و بازنشستگی گرفته تا جدایی‌های موقت مانند تعلیق و اخراج از کار در بر می‌گیرد (پالاتادکا و همکاران^۱، ۲۰۲۱).

مضامین سازمان‌دهنده این مضمون عبارت‌اند از:

۶-۲-۱- سوء مدیریت

سوء مدیریت عملی است که مدیر بر اساس مجموعه عواملی چون نقص دانش، نگاه غیرتخصصی، ریسک ناپذیری یا ریسک‌پذیری خارج از قاعده، ورودی‌های نامناسب، پردازش‌های غلط، استفاده از تکنولوژی‌های نامناسب، نداشتن استراتژی، طرح‌ریزی استراتژی‌های غلط و درگیری در عملیات به جای اهداف کلان سازمانی، عدم شناخت جامعه مخاطب، کارگزینی و به کارگماری اشتباه، چیدمان افقی و عمودی غیرعلمی، جایگزینی روابط بر ضوابط، دخالت در فرایند گردش کارها به جای نظارت، غرق شدن در امور جزئی و... رخ می‌دهد. موارد دیگری چون سیاست زدگی و داشتن ملاحظات سیاسی، خودمحوری، فقدان تجربه کافی، اعمال سلیقه، عدم تحمل اختلاف نظر نیز در این قسمت قرار می‌گیرند.

در همه سازمان‌ها مهم‌ترین و تأثیرگذارترین رکن برای رسیدن به اهداف سازمانی و به تعبیر دیگر اثربخشی، مدیریت است. می‌توان شکست هر سازمان را تا حدود زیادی به مدیریت و رهبری غیرکارآمد آن سازمان مربوط دانست. (عباس‌نیا، ۲۰۲۳)

سوء مدیریت، پدیده‌ای چندوجهی، به طور قابل توجهی بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد و ناشی از تعامل پیچیده عوامل ذاتی در شیوه‌های مدیریتی و ساختارهای سازمانی است (چستر و هندریکسون^۲، ۲۰۰۴). این امر از طریق اقدامات و تصمیمات متنوع مدیران، تحت تأثیر کمبود دانش، رفتار غیرحرفه‌ای، سوگیری‌های مرتبط با ریسک و اشتباهات استراتژیک، آشکار می‌شود (پینتو و مانتل^۳، ۱۹۹۰).

^۱ Pallathadka et al

^۲ Chester, M., & Hendrickson, C

^۳ Pinto, J. K., & Mantel, S. J.

۶-۲-۶-۲-عدم انگیزش

عدم انگیزش به بیانی ساده حالتی روانی است که طی آن افراد تمایل و رغبت لازم برای انجام فعالیت‌ها و پیش‌برد امور را از دست می‌دهند. (اندره^۱، ۲۰۲۵ و رضائیان، ۹۹)

این مضمون دارای مضامینی مانند احساس انفعال، عدم رشد، خرده کاری، روزمرگی، فرسودگی و خستگی شغلی، عدم ارضای نیازها و انگیزش درونی، قراردادهای نامناسب، پرداخت نامناسب و دیر هنگام و... می‌باشد.

بطور خلاصه، این مدل مفهومی، یک چارچوب ساختاریافته و شفاف ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی برای مدیریت بهینه استعداد‌های خود باید به چه ابعاد و مولفه‌هایی توجه کند. این مدل مانند یک نقشه عمل می‌کند که فرآیندها و عوامل مهم در هر مرحله از سفر استعداد در سازمان را مشخص کرده و به مدیران کمک می‌کند تا به صورت هدفمند و یکپارچه، سیاست‌ها و اقدامات لازم را طراحی و اجرا کنند.

۶- بحث:

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت استعداد برای مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی، به عنوان یک سازمان دانش‌بنیان با ویژگی‌های منحصربه‌فرد در حوزه فناوری اطلاعات و علوم اسلامی، انجام پذیرفت. یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه‌های عمیق با ۱۵ نفر از مدیران و نخبگان این مرکز، منجر به شناسایی یک الگوی شش‌بعدی (مضامین فراگیر) و بیست مولفه‌ای (مضامین سازمان‌دهنده) گردید. ابعاد شش‌گانه شامل شناسایی و یافتن منابع، جذب و انتخاب، مدیریت و توسعه، نگهداشت، ارزیابی و خروج می‌باشند.

ابعاد شناسایی شده تا حد زیادی با الگوهای مطرح مدیریت استعداد در ادبیات پژوهش هم‌خوانی دارند. به عنوان مثال، ابعاد شناسایی منابع، جذب و انتخاب، مدیریت و توسعه، نگهداشت و ارزیابی در مدل‌هایی نظیر مدل شرکت میکروسافت، مدل فلیپس و روپر (۲۰۰۹) و مدل کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹) نیز مورد تأکید قرار گرفته‌اند. این هم‌سویی، اعتبار ابعاد استخراج شده در پژوهش حاضر را تقویت می‌کند و نشان می‌دهد که اصول بنیادین مدیریت استعداد در بسترهای سازمانی مختلف، اشتراکاتی دارند. برای مثال، اهمیت شناسایی و یافتن منابع به عنوان نقطه آغازین جذب افراد بالقوه شایسته، نقش محوری جذب و انتخاب در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، ضرورت مدیریت و توسعه مستمر سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های دانش‌محور و اهمیت حیاتی نگهداشت کارکنان کلیدی برای تحقق اهداف استراتژیک، همگی در ادبیات پیشین نیز به کرات مورد تأکید قرار گرفته‌اند. همچنین، لزوم ارزیابی عملکرد به منظور سنجش وضعیت موجود با انتظارات نیز یکی از ارکان مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود.

با این وجود، یکی از یافته‌های برجسته و نوآورانه این پژوهش، شناسایی بُعد خروج به عنوان یکی از مضامین فراگیر و محوری در الگوی مدیریت استعداد مرکز تحقیقات است

^۱ André

در تحقیقات معاصر مدیریت استعداد، یک تغییر پارادایم قابل توجه در حال ظهور است که بر «بُعد خروج» به عنوان یک عنصر محوری در استراتژی‌های استعداد سازمانی تأکید دارد. این دیدگاه اذعان می‌کند که خروج کارکنان صرفاً زیان‌های تأسّف‌باری نیستند، بلکه اجزای جدایی‌ناپذیر یک اکوسیستم جامع استعداد هستند. (کاپلی و کلر^۱، ۲۰۱۴)

مدل‌های سنتی اغلب جذب، توسعه و حفظ استعدادها را در اولویت قرار می‌دهند، اما یک رویکرد ظریف‌تر تشخیص می‌دهد که تحرک استعدادها، چه در داخل و چه در خارج از سازمان، نقش حیاتی در یادگیری سازمانی، نوآوری و رقابت‌پذیری کلی ایفا می‌کند. (ژانگ و استوارت^۲، ۲۰۱۷)

پیچیدگی روزافزون محیط کسب‌وکار جهانی، اهمیت مدیریت مؤثر استعدادها را دوچندان کرده است و سازمان‌ها با چالش‌هایی در جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر مواجه هستند. درک پویایی‌های خروج کارکنان، بینش‌های ارزشمندی در مورد فرهنگ سازمانی، اثربخشی رهبری و تجربه کلی کارکنان ارائه می‌دهد. (هازیزی^۳، ۲۰۲۱)

در حالی که اکثر مدل‌های رایج مدیریت استعداد، به صورت ضمنی به موضوع ترک خدمت و هزینه‌های آن اشاره می‌کنند، این الگو به طور مشخص خروج را به عنوان یک بُعد مستقل در نظر گرفته است. این امر می‌تواند ناشی از حساسیت بالای سازمان‌های دانش‌بنیان و فناوری‌محور مانند مرکز تحقیقات نسبت به از دست دادن نیروهای نخبه و متخصص باشد؛ نیروهایی که جایگزینی آن‌ها مستلزم صرف هزینه و زمان قابل توجهی است. عواملی چون سوء مدیریت و عدم انگیزش به عنوان مولفه‌های اصلی این بُعد شناسایی شدند که لزوم توجه ویژه مدیران به این عوامل را برای کاهش ترک خدمت ناخواسته نشان می‌دهد. اهمیت این بُعد در سازمان مورد مطالعه به حدی است که می‌تواند به عنوان یک وجه تمایز کلیدی این الگو نسبت به مدل‌های پیشین در نظر گرفته شود. نوآوری دیگر این پژوهش، ارائه یک الگوی بومی و زمینه‌محور است. همان‌طور که در ادبیات نیز اشاره شده است، الگوهای عمومی مدیریت استعداد ممکن است نتوانند چالش‌ها و ویژگی‌های منحصربه‌فرد سازمان‌های خاص، به ویژه سازمان‌هایی با فرهنگ و ماهیت متفاوت (مانند یک مرکز تحقیقاتی نیمه‌دولتی فعال در حوزه علوم اسلامی و فناوری اطلاعات) را به خوبی پوشش دهند. مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده در این پژوهش، مانند نظم انسانی با تأکید بر اعتقاد بر رسالت سازمان، شایسته‌سالاری با لحاظ کردن استخدام‌ها و ضوابط خاص، مدیریت استعدادهای راکد و عدالت‌محوری با توجه به مولفه‌هایی چون بومی‌گزینی، همگی نشان‌دهنده تلاش برای انطباق مفاهیم مدیریت استعداد با بستر خاص مرکز تحقیقات هستند. این رویکرد زمینه‌محور، کاربردی بودن الگو را برای سازمان مورد مطالعه افزایش می‌دهد.

^۱ Cappelli & Keller

^۲ Zhang & Stewart

^۳ Al HAziazi

این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود. اولاً، ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از روش مطالعه موردی (مرکز تحقیقات)، قابلیت تعمیم‌پذیری مستقیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها را محدود می‌سازد، هرچند که این الگو می‌تواند برای سازمان‌های مشابه با ویژگی‌های نزدیک (مانند سایر مراکز تحقیقاتی یا سازمان‌های فناوری محور با ساختار نیمه‌دولتی) الهام‌بخش باشد.

ویژگی‌های ذاتی روش‌های تحقیق کیفی، به ویژه اتکا به رویکردهای مطالعه موردی، محدودیت‌هایی را در میزان کاربرد گسترده یافته‌ها در زمینه‌های سازمانی متنوع ایجاد می‌کند. برخلاف مطالعات کمی که هدفشان تعمیم آماری از طریق نمونه‌های بزرگ است، تحقیقات کیفی درک عمیق پدیده‌های خاص در محیط‌های طبیعی آنها را در اولویت قرار می‌دهد (پولیت و بک^۱، ۲۰۱۰).

ثانیاً، داده‌ها صرفاً از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر گردآوری شده‌اند و اگرچه تلاش شده است تا اشباع نظری حاصل شود، اما ممکن است دیدگاه‌های دیگری نیز وجود داشته باشد که در این نمونه لحاظ نشده‌اند. ثالثاً، الگو بر اساس تحلیل ادراکات و تجربیات افراد در مقطع زمانی خاص طراحی شده و پویایی‌های محیطی و تغییرات آتی می‌تواند بر اعتبار آن تأثیر بگذارد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، اعتبار این الگو از طریق روش‌های کمی (مانند پیمایش) در مرکز تحقیقات و سازمان‌های مشابه، مورد آزمون قرار گیرد. همچنین، بررسی تأثیر پیاده‌سازی این الگو بر شاخص‌های عملکردی سازمان (مانند نوآوری، بهره‌وری، رضایت کارکنان و نرخ ترک خدمت) می‌تواند زمینه تحقیقاتی ارزشمندی باشد. بررسی عمیق‌تر هر یک از ابعاد و مولفه‌ها، به ویژه بُعد خروج و عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی، نیز می‌تواند به غنای ادبیات مدیریت استعداد کمک نماید. در نهایت، این الگو می‌تواند به عنوان چارچوبی عملی برای مدیران مرکز تحقیقات جهت بازنگری و بهبود سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریت استعداد مورد استفاده قرار گیرد.

۷- نتیجه‌گیری:

این پژوهش با هدف پاسخگویی به یک نیاز مبرم در حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک، یعنی طراحی یک الگوی مدیریت استعداد کاربردی و متناسب با بافتار منحصربه‌فرد مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی، به انجام رسید. در عصری که سرمایه‌های انسانی، به ویژه استعدادهای کلیدی، به عنوان محور اصلی خلق ارزش و مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های دانش‌بنیان شناخته می‌شوند ضرورت گذار از الگوهای عمومی و وارداتی مدیریت استعداد و حرکت به سمت چارچوب‌های بومی و زمینه‌محور بیش از پیش آشکار می‌گردد.

^۱ Denise F. Polit, Cheryl Tatano Beck

افزایش روزافزون شناخت سرمایه انسانی، به ویژه استعدادهای کلیدی، به عنوان رکن اصلی ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های دانش‌محور امروزی، بر تغییر ضروری از مدل‌های مدیریت استعداد عمومی و وارداتی به سمت چارچوب‌های بومی و متناسب با شرایط تأکید دارد. (هازیازی^۱، ۲۰۲۱)

ضرورت فزاینده‌ای برای تغییر از مدل‌های عمومی و استاندارد جهانی مدیریت استعداد به سمت چارچوب‌هایی وجود دارد که عمیقاً ریشه در زمینه‌های محلی دارند و متناسب با نیازها و ظرفیت‌های خاص سازمان طراحی شده‌اند (گالاردو و همکاران^۲، ۲۰۱۹)

مرکز تحقیقات، به عنوان سازمانی فعال در نقطه تلاقی حساس فناوری اطلاعات و علوم اسلامی و با ساختاری نیمه‌دولتی، نمونه‌ای بارز از این نیاز بود که فقدان یک نقشه راه مدون و علمی برای مدیریت نظام‌مند استعدادهای خود را احساس می‌کرد.

با اتخاذ یک رویکرد کیفی و اکتشافی-توسعه‌ای و از طریق مطالعه موردی عمیق در سازمان مرکز تحقیقات، پژوهش حاضر کوشید تا با بهره‌گیری از دانش ضمنی و تجربیات زیسته مدیران و نخبگان کلیدی سازمان، به درکی عمیق از پویایی‌های مدیریت استعداد در این بستر خاص دست یابد. روش تحلیل مضمون، به عنوان ابزاری قدرتمند برای کشف الگوهای معنایی در داده‌های کیفی، امکان تحلیل نظام‌مند ۱۵ مصاحبه عمیق و غنی، را فراهم آورد. ماحصل این تحلیل دقیق، شناسایی و استخراج ۴۰۲ کد اولیه بود که پس از طبقه‌بندی و انتزاع، به شکل‌گیری ۲۰ مضمون سازمان‌دهنده (مولفه) و نهایتاً ۶ مضمون فراگیر (بُعد) اصلی انجامید. این شش بُعد کلیدی که شاکله اصلی الگوی پیشنهادی را تشکیل می‌دهند، عبارتند از: ۱. شناسایی و یافتن منابع، ۲. جذب و انتخاب، ۳. مدیریت و توسعه، ۴. نگهداشت، ۵. ارزیابی، و ۶. خروج. این ابعاد در کنار یکدیگر، تصویری جامع از چرخه کامل حیات استعداد در سازمان، از مرحله شناسایی اولیه تا زمان جدایی از سازمان را ترسیم می‌کنند.

اهمیت و ارزش اصلی یافته‌های این پژوهش در دو جنبه کلیدی قابل تبیین است: نخست، بومی و زمینه‌محور بودن الگو. مضامین سازمان‌دهنده شناسایی شده ذیل هر یک از ابعاد شش‌گانه، صرفاً تکرار مفاهیم عمومی ادبیات نیستند، بلکه بازتاب‌دهنده ویژگی‌ها، ارزش‌ها، چالش‌ها و اقتضائات خاص حاکم بر مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی می‌باشند. این تطابق با زمینه، ضامن کاربردی بودن و پذیرش بیشتر الگو در سازمان مورد مطالعه خواهد بود. دومین جنبه برجسته، شناسایی بُعد «خروج» به عنوان یکی از ارکان اصلی الگو است. در حالی که بسیاری از مدل‌های رایج، تمرکز اصلی خود را بر جذب و نگهداشت می‌گذارند و به موضوع خروج کمتر به صورت یک فرآیند استراتژیک می‌نگرند، یافته‌های این تحقیق نشان داد که در سازمانی چون مرکز تحقیقات که با سرمایه‌های انسانی متخصص و کم‌نظیر سروکار دارد، مدیریت فرآیند خروج و تحلیل علل آن (اعم از داوطلبانه و غیرداوطلبانه)، اهمیتی هم‌تراز با سایر ابعاد دارد. این یافته، ضرورت بازنگری در الگوهای سنتی مدیریت استعداد را به ویژه برای سازمان‌های مشابه گوشزد می‌کند.

^۱ Haziazi

^۲ Gallardo-Gallardo et al

الگوی ارائه شده در این پژوهش، صرفاً یک دستاورد نظری نیست، بلکه به عنوان یک ابزار عملی و نقشه راه استراتژیک برای مدیران مرکز تحقیقات قابل استفاده است. این الگو می‌تواند مبنایی برای ممیزی و ارزیابی وضعیت موجود فرآیندهای مدیریت استعداد در سازمان قرار گیرد، به شناسایی نقاط قوت و ضعف کمک کند و راهنمایی برای طراحی یا بازنگری سیاست‌ها، رویه‌ها و برنامه‌های عملیاتی در هر یک از ابعاد شش‌گانه باشد. به عنوان مثال، می‌توان بر اساس مولفه‌های شناسایی شده در بُعد «جذب و انتخاب»، پروتکل‌های مصاحبه دقیق‌تر و شاخص‌های ارزیابی متناسب‌تری تدوین کرد یا با تمرکز بر مولفه‌های بُعد «نگهداشت»، برنامه‌های انگیزشی و حمایتی هدفمندتری را طراحی نمود. همچنین، این الگو می‌تواند در آموزش و توانمندسازی مدیران برای ایفای نقش موثرتر در مدیریت استعدادهای تیم خود و ترویج فرهنگ استعدادمحوری در سراسر سازمان به کار گرفته شود.

از منظر نظری، این پژوهش با ارائه یک مدل مدیریت استعداد مبتنی بر شواهد تجربی از یک زمینه کمتر مطالعه شده، به غنای ادبیات این حوزه کمک می‌کند و اهمیت توجه به زمینه در مطالعات مدیریت را برجسته می‌سازد. با این حال، اذعان به محدودیت‌های پژوهش، به ویژه ماهیت کیفی و تک‌موردی بودن آن، ضروری است. لذا، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، اعتبار و پایایی ابعاد و مولفه‌های این الگو از طریق روش‌های کمی (مانند پیمایش پرسشنامه‌ای) در مرکز تحقیقات و سایر سازمان‌های مشابه (مراکز تحقیقاتی، سازمان‌های فناورمحور، نهادهای فرهنگی-مذهبی) مورد آزمون قرار گیرد. همچنین، بررسی تأثیر پیاده‌سازی برنامه‌های مبتنی بر این الگو بر شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمانی (مانند نوآوری، بهره‌وری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کاهش نرخ خروج نخبگان) می‌تواند موضوع پژوهش‌های آتی باشد. مطالعه تطبیقی الگوهای مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی، خصوصی و نیمه‌دولتی در ایران نیز می‌تواند به درک عمیق‌تری از نقش عوامل زمینه‌ای کمک کند.

در نهایت، می‌توان چنین نتیجه گرفت که در دنیای پیچیده و پرشتاب امروز، مدیریت استعداد دیگر یک انتخاب لوکس نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای بقا و تعالی سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های دانش‌محور و متکی بر قابلیت‌های انسانی مانند مرکز تحقیقات کامپیوتری علوم اسلامی است.

چشم‌انداز کسب‌وکار معاصر، مستلزم تغییر الگو در نحوه‌ی درک و مدیریت استعدادهای توسط سازمان‌ها است و فراتر از کارکردهای سنتی منابع انسانی، به یک ضرورت استراتژیک تبدیل شده است که مستقیماً بر بقا و تعالی سازمانی تأثیر می‌گذارد (شروورز و هندریکس^۱، ۲۰۱۲).

الگوی جامع و بومی ارائه شده در این پژوهش، با پوشش دادن تمامی مراحل چرخه استعداد و با تأکید بر ابعاد زمینه‌ای و بُعد مغفول مانده «خروج»، چارچوبی ارزشمند برای سیاست‌گذاری و اقدام در اختیار مدیران این مرکز قرار می‌دهد تا بتوانند به شیوه‌ای اثربخش‌تر، استعدادهای خود را شناسایی، جذب، پرورش، حفظ و مدیریت نمایند و از این طریق، مسیر دستیابی به اهداف متعالی سازمانی و ارائه خدمات نوآورانه و تأثیرگذار در حوزه تخصصی خود را هموارتر سازند. اتخاذ چنین رویکرد نظام‌مند و متناسب‌سازی شده‌ای، کلید تضمین پویایی، انعطاف‌پذیری و موفقیت پایدار مرکز تحقیقات در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های آتی خواهد بود.

^۱ Schroevers, M., & Hendriks, P

۸- منابع:

- 1- Moharrami, T. , yazdanian, H. and irajpour, A. (2018). A quantitative assessment of the effect of human resources strategies on the overall organizational strategy (Case study: Saipa factory). *Karafan Journal*, 15(1), 85-98.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23829796.1397.15.43.5.7> (In Persian)
- 2- Rahimi, H. and Aghababaei, R. (2020). The effect of authentic leadership on human resource creativity: Mediating role of internal motivation (Case study: staff in University of Kashan). *Karafan Journal*, 16(2), 121-140.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23829796.1398.16.46.6.1> (In Persian)
- 3- Shamsi, S. , PoorAtashi, M. and Zamani, A. (2020). The Relationship between Managers Communication Skills and Leadership Style with Human Resource Empowerment in Shariaty School of Engineering. *Karafan Journal*, 16(2), 141-160.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23829796.1398.16.46.7.2> (In Persian)
- 4- Kazemi, A. , Shirbagi, N. and Zabardast, M. A. (2021). Employment and Retention of Human Resources in Education in Less Developed Areas: Ethnographic Research. *Karafan Journal*, 18(2), 359-379.
<https://doi.org/10.48301/kssa.2021.128447> (In Persian)
- 5- Hodges, T.D. and Clifton, D.O. (2004). Strengths-based Development in Practice. In *Positive Psychology in Practice* (eds P.A. Linley and S. Joseph).
<https://doi.org/10.1002/9780470939338.ch16>
- 6- Gholami, A. , Khatibi, A. and Heydarinejad, S. (2024). Interactive Model of Human Resource Development Strategies at the Ministry of Sports and Youth. *Karafan Journal*, 21(2), 665-683. doi: 10.48301/kssa.2022.322946.1929 (In Persian)
- 7- Shamsi Gooshki, S. , Sadeghi, S. and Nami, A. (2023). Identifying and Prioritizing the Components of Workforce Agility in the Insurance Industry of Kerman Province. *Karafan Journal*, 20(Special Issue), 325-348. doi: 10.48301/kssa.2022.347364.2169 (In Persian)
- 8- Wilska, E. (2014). Determinants of effective talent management. *Journal of positive Management*, 5(4), 77-88
- 9- Gabutti I, Martini L, Pandolfi D, Apuzzo L, Mantoan D. Competing in the “war for talent” in nursing homes: A quantitative investigation. *Health Services Management Research*. 2024;38(2):80-87. doi:10.1177/09514848241270767
- 10- Wang J (2022) Optimization design of international talent training model based on big data system. *Front. Psychol*. 13:949611. doi: 10.3389/fpsyg.2022.949611
- 11- SeyedNaghvi, M. A. and Cheraghi, N. (2019). Analyzing the effect of talent management on human resource Succession planning. *Farayandno*, 14(65), 125-141. (In Persian)

- 12- Zarei Sudani M. (1402). The moderating role of organizational ambidexterity in the impact of employee energy on talent management in accounting and auditing firms. *Scientific Journal of New Research Approaches to Management and Accounting*, 7(26), 377-397. Retrieved from <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2231> (In Persian)
- 13- Makram, H., Sparrow, P. and Greasley, K. (2017), "How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 4 No. 4, pp. 259-378. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2017-0051>
- 14- Skuza, A., Woldu, H. G., & Alborz, S. (2022). Who is talent? Implications of talent definitions for talent management practice. *Economics and Business Review*, 8(4), 136-162. <https://doi.org/10.18559/ebv.2022.4.7>
- 15- Babynina, L.S., Kartashova, L.V., Pilipenko, P.P. (2021). Theoretical Investigation in Talent Management. In: Ashmarina, S.I., Mantulenko, V.V. (eds) *Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies*. IPM 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 161. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60926-9_52
- 16- Rawshdeh ZA, Makhbul ZKM, Rawshdeh M and Sinniah S (2023) Perceived socially responsible-HRM on talent retention: The mediating effect of trust and motivation and the moderating effect of other-regarding value orientation. *Front. Psychol.* 13:1087065. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1087065
- 17- Suyam Praba. (2023). Insights on Talent Acquisition and Management: Strategies and Practices in IT Sector. *Journal of Production, Operations Management and Economics*, 4(01), 12–21. <https://doi.org/10.55529/jpome.41.12.21>
- 18- Phillips, R., & Roper, O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Emerald Group, Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- 19- Mellahi, K. Collings, D (2009). "Strategic Talent Management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 19, 304-313
- 20- Denise F. Polit, Cheryl Tatano Beck ,Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies ,*International Journal of Nursing Studies* ,Volume 47, Issue 11 ,۲۰۱۰ ,Pages 1451-1458 ,ISSN 0020-7489 , <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.06.004>.
- 21- Sweem, S. L. (2009). Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Unpubilshed Doctoral Dissertation, Benedictine university, Lisle, Illinois
- 22- Mohammadkhani s k, (2016), Identifying and ranking talent management strategies at Pars International Products Company, [Master's Degree, Tehran University], <https://lib.ut.ac.ir/site/catalogue/1330935> (In Persian)

- 23- King, K, A (2017) The talent climate: Creating an organisational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent system. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 4(4):298-314
- 24- Cappeli, P. (2008). Talent management for the twenty first century. *Harvard Business Review* (March), 86(3), 74-81.
- 25- Khalvandi Fatemeh, Abbas pour Abbas, (2013). Designing a Model for Optimizing talent Management Process: A Case Study in Pars Oil and Gas Company. *Public Management Researches*, 6(19), 103-128. doi: 10.22111/jmr.2013.1261 (In Persian)
- 26- Seyed Javadin, Seyed Reza (2016) *Human Resource Planning*, Tehran University of Management Faculty Publications, Second Edition, Tehran. (In Persian)
- 27- Salehzadeh, Reza and Labaf, Hassan. (2011). Developing a Model for Strategic Talent Management to Improve Organizational Performance, Second Conference on Performance Management. (In Persian)
- 28- Thunnissen, M. (2016). Talent management for what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72.
- 29- Reger, R., & Kincaid, P. (2021, November 29). Content and Text Analysis Methods for Organizational Research. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Retrieved 25 Apr. 2025, from <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-336>.
- 30- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231205789> (Original work published 2023)
- 31- Asadi Gorji, M. H. and Tabari, M. (2022). Integrative Human Resource Management Strategy in Training and Organizational Structure in Mazandaran Electricity Distribution Company. *Karafan Journal*, 19(Special Issue), 485-505. doi: 10.48301/kssa.2021.271659.1379 (In Persian)
- 32- Yaghoubi hasan kola F, Aliesmaeili A, Fallah V. (2019). Identifying the Dimensions, Components and Indicators of Talent Management. *Iranian Journal of Educational Sociology*. 2(2), 188-197. doi:10.29252/ijes.2.2.188 (In Persian)
- 33- Martin, Angela,b,*. Talent Management: Preparing a "Ready" agile workforce. *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine* 2(3-4):p 112-116, Jul-Dec 2015. | DOI: 10.1016/j.ijpam.2015.10.002
- 34- et. al., N. M. H. (2021). The Impact of Employee Empowerment on Intellectual Capital and Organizational Citizenship Behavior: Moderating role of Demographic. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*

- (TURCOMAT), 12(2), 326–333. Retrieved from <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/719>
- 35- Arvand, H. and angazi ghods, A. A. (2022). Designing a model for recruiting and retaining human resources capable of case study (Nezaja Ranger Training Center). *Defense-Human Capital Management*, 1(4), 143-166. (In Persian)
 - 36- Omanović, V., & Langley, A. (2021). Assimilation, Integration or Inclusion? A Dialectical Perspective on the Organizational Socialization of Migrants. *Journal of Management Inquiry*, 32(1), 76-97. <https://doi.org/10.1177/10564926211063777> (Original work published 2023)
 - 37- Gholipour, Arian (2019) *Human Resource Management (Concepts, Theories and Applications)*, Tehran, Samt Publications. (In Persian)
 - 38- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer attractiveness from an employee perspective: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 858217. doi:10.3389/fpsyg.2022.858217
 - 39- Al-Haziazzi, M. (2024). Critical analysis of drivers of employee engagement and their impact on job performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. doi:10.4102/sajhrm.v22i0.2633
 - 40- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 75–99. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457
 - 41- Dhar, B. K., & Hoque, M. (2015). A dynamic practice of human resource accounting (HRA) for financial sustainability of developing nations - A study on Bangladesh. *International Journal of Business Society*, 5(2), 14–20. doi:10.30566/ijo-bs.2015.78
 - 42- Sakib, M. N., Chowdhury, S. R., Younus, M., Sanju, N. L., Satata, F. F., & Islam, M. (2024). How HR analytics evolved over time: a bibliometric analysis on Scopus database. *Future Business Journal*, 10(1). doi:10.1186/s43093-024-00375-9
 - 43- Abdul Aziz, A. R., Ab Razak, N. H., Perdani Sawai, R., Kasmani, M. F., Amat, M. I. and Shafie, A. A. H. (2021) “Exploration of Challenges Among Gifted and Talented Children”, *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(4), pp. 242 - 251. doi: 10.47405/mjssh.v6i4.760.
 - 44- Noor, B. (2023). Pressure and perfectionism: a phenomenological study on parents’ and teachers’ perceptions of the challenges faced by gifted and talented students in self-contained classes. *Frontiers in Education*, 8. doi:10.3389/feduc.2023.1225623
 - 45- Helsper, A., DeShon, L., Boylan, L. E., Galliher, J., & Rubenstein, L. D. (2025). Under pressure: Gifted students’ vulnerabilities, stressors, and coping mechanisms within a high achieving high school. *Behavioral Sciences*, 15(2). doi:10.3390/bs15020235

- 46- Papadopoulos, D. (2021). Parenting the exceptional social-emotional needs of gifted and talented children: What do we know? *Children* (Basel, Switzerland), 8(11), 953. doi:10.3390/children8110953
- 47- Sara DANIALI, Dmitrii RODIONOV and Farzin MOHAMMADBEIGI KHORTABI And Yazdan MOHAMMADBEBKI. (2020), " Determination of Evaluation Indicators and Establishment of Employees Performance Evaluation System", *IBIMA Business Review*, Vol. 2020 (2020), Article ID 556050, DOI: 10.5171/2020.556050
- 48- Rezaeian, A. , Kadhim, M. and Hajikarimi, A. (2018). Identifying The Indicators of Attracting, Retaining and Maintaining Talented Human Resources in the Banking Industry. *Public Administration Perspective*, 9(3), 15-38. (In Persian)
- 49- Greene, C., & Myerson, J. (2011). *Space for thought: designing for knowledge workers. Facilities*, 29, 19-30. doi: 10.3389/fspor.2024.1401409
- 50- Madanchian, M. (2024). From Recruitment to Retention: AI Tools for Human Resource Decision-Making. *Applied Sciences*, 14(24), 11750. <https://doi.org/10.3390/app142411750>
- 51- M. Pota, A. Minutolo, E. Damiano, G. De Pietro and M. Esposito, "Betting on Yourself: A Decision Model for Human Resource Allocation Enriched With Self-Assessment of Soft Skills and Preferences," in *IEEE Access*, vol. 10, pp. 26859-26875, 2022, doi: 10.1109/ACCESS.2022.3157640.
- 52- Hosseinzadeh, Isa, Ramezani, Mojtaba, Sangi-Nurpour, Abbasgholi, Emari, Hossein, Fiqhi-Farahmand, Nasser, (2021), Competency and Ethics Model with a Succession Approach in the Banking Industry, *Ethics in Science and Technology Fall 1401, Year 17 - Issue 3*, 117-122 (In Persian)
- 53- Miller, L. M. (1950). Chapter III: Education for Work. *Review of Educational Research*, 20(4), 287-293. <https://doi.org/10.3102/00346543020004287> (Original work published 1950)
- 54- Ajorlou, Mansour (2008) *Project Management; Practical and Applied Guide to Project Management*, Payam Noor University Press (In Persian)
- 55- Nazari, K. (2014). Talent Management and Recruitment Strategies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. doi:10.5901/mjss.2014.v5n20p3085
- 56- Fadaei Manesh, Omid (2018) *Research and Development Management*, Tehran, Cultural Research Office Publications. (In Persian)
- 57- Yanlin Li. (2019, April). Study on Language Output: Role and Ways to Realize Its Value in the Classroom. *Proceedings of the 3rd International Conference on Culture, Education and Economic Development of Modern Society (ICCESE 2019)*, 1178–1181. doi:10.2991/iccse-19.2019.259
- 58- Seijts, G. H., & Latham, G. P. (2005). Learning versus performance goals: When should each be used? *The Academy of Management Perspectives*, 19(1), 124–131. doi:10.5465/ame.2005.15841964

- 59- Poels, G., Garcia, F., Ruiz, F., & Piattini, M. (2018). Conceptualizing business process maps. doi:10.48550/ARXIV.1812.05395
- 60- Suchánek, P., Richter, J., & Králová, M. (2015). Customer satisfaction, product quality and performance of companies. *Review of Economic Perspectives*, 14(4), 329–344. doi:10.1515/revecp-2015-0003
- 61- Fetterman, D., & Wandersman, A. (2007). Empowerment Evaluation. *The American Journal of Evaluation*, 28(2), 179–198. doi:10.1177/1098214007301350
- 62- Pallathadka, H., Hari Leela, V., Patil, S., Rashmi, B. H., Jain, V., & Ray, S. (2022). Attrition in software companies: Reason and measures. *Materials Today: Proceedings*, 51, 528–531. doi:10.1016/j.matpr.2021.05.596
- 63- Saadat, Esfandiar (2018) *Human Resource Management*, Tehran, Samt Publications. (In Persian)
- 64- Moghimi, Seyed Mohammad (2019) *Fundamentals of Organization and Management*, Tehran, Negah Danesh Publications. (In Persian)
- 65- Abbasnia, S. M. (2023). Clarifying the Position of Developing the Professional Competence of Managers in Determining the Key Roles of the Body Supervising Pension Funds. *Karafan Journal*, 20(2), 677-696. doi: 10.48301/kssa.2023.376296.2375 (In Persian)
- 66- Chester, M., & Hendrickson, C. (2005). Cost impacts, scheduling impacts, and the claims process during construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(1), 102–107. doi:10.1061/(asce)0733-9364(2005)131:1(102)
- 67- Pinto, J. K., & Mantel, S. J. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(4), 269–276. doi:10.1109/17.62322
- 68- André N, Baumeister RF. Motivation needs cognition but is not just about cognition. *Behavioral and Brain Sciences*. 2025;48:e28. doi:10.1017/S0140525X24000529
- 69- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- 70- Zhang, C., & Stewart, J. (2017). Talent management and retention. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 473–493). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch22>
- 71- Haziazi, M. (2021) Development of Framework for Talent Management in the Global Context. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1771-1781. doi: 10.4236/ojbm.2021.94096.
- 72- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>

- 73- Schroevers, M., & Hendriks, P. (2012). Talent Management in Knowledge-Intensive Organizations. InTech. doi: 10.5772/35114