

## Designing a model of talent management in the parent company of thermal power

Somayeh Sirghani<sup>1</sup> , Masoud Taheri Lari<sup>2</sup> , Hossein Ali Bahramzadeh<sup>1</sup> 

1- Department of Public Administration, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran

2- Department of Public Administration, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

### Receive:

01 April 2023

### Revise:

29 May 2023

### Accept:

12 August 2023

### Keywords:

Talent management, recruitment process, organizational structure, service compensation system, organization environment,

### Abstract

This article aims to design a structural, behavioral and background model for talent management in the specialized parent company of thermal power generation. Since the phenomenon of organization and management can be studied and analyzed in the form of three categories of structural, behavioral and contextual factors, the basic basis of the conceptual framework of the research is the use of the three-pronged model. To achieve the purpose of the research, a mixed exploratory design (qualitative-quantitative) was used. Based on the findings of the qualitative section, a questionnaire was compiled and distributed among 237 employees of thermal electricity subsidiaries. The final model was validated by the structural equation modeling method and the appropriateness of the model was confirmed in fitting the collected data. The results showed that the structural dimensions of talent management include six dimensions of organizational structure, recruitment system, training system, service compensation system, management and performance evaluation system, and organizational strategy. Behavioral dimensions include the three dimensions of organizational culture, leadership style and meeting high-level needs, and contextual dimensions include the atmosphere and environment of the organization and the external environment. The proposed three-dimensional model can be effective in line with the policies and decisions of managers in the process of attracting, developing and maintaining talents.

**Please cite this article as (APA):** Sirghani, S., Taheri Lari, M., & Bahramzadeh, H. A. (2023). Designing a model of talent management in the parent company of thermal power. *Journal of value creating in Business Management*, 3(3), 229-245.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.408429.1150>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.00000000.1402.3.3.11.7>

**Publisher:** Iranian Business Management Association

**Creative Commons:** CC BY 4.0



**Corresponding Author:** Masoud Taheri Lari

**Email:** [taheri.masoud9276@gmail.com](mailto:taheri.masoud9276@gmail.com)

## Extended Abstract

### Introduction

Organizations have well understood that they need to have the best talents in order to succeed in the complex global economy and survive in the competitive business environment. Also, organizations have realized that these intellectual capitals are vital resources that require management in order to achieve the best results (Mahmudi et al, 2022). In the past, talent management was assigned to the human resources unit as a side responsibility, while today talent management is considered as an organizational task, which is the responsibility of all organizational units. Talent management is so important that it alone can be considered the heart of human resources (McDonnell et al, 2019).

Due to their high contribution and influence in the country's economy, state-owned companies are among the organizations that need to be specially addressed in the talent management process (Dehghaniyan et al, 2018). During the past few years, the country's electricity industry has faced problems in attracting, developing and maintaining organizational elites and talents, and also leaving a number of them for various reasons. This issue has; therefore, not only caused problems for the companies through the lack of human resources in these positions, but also, each of these people have carried their explicit and implicit knowledge out of the company, and damaged the organization from this point of view as well. Also, some talents want to have special privileges compared to other employees of the organization, for example, to receive more and better training, to have more flexible working hours (floating), and to enjoy more benefits (Shateri et al., 2016).

Based on this, the current research is looking for an answer to this question: What is the model of talent management in the specialized mother company of thermal power?

### Theoretical Framework

Talent management is a continuous process that includes attracting and maintaining qualitative employees and developing their skills. This program is aimed at providing human capital to improve organizational performance through employee empowerment (King et al, 2021). Its purpose is to ensure the availability of talent and to place the right people in the right job at the right time based on the strategic goals of the business. Talent management includes all human resources, administrative and technological processes. It usually refers to things like choosing recruitment options, selection, recruitment, socialization, retention, development and deployment, which is accompanied by planning and analysis. In other words, talent management is related to the recruitment, development of employees and management processes, and can be described as "talent optimization" (Froese et al, 2020).

Montero Guerra et al, (2023) investigated the impact of digital transformation on talent management processes. Their results showed that organizational changes caused by digital transformation affect talent management and attracting and retaining talents.

Mahmudi et al, (2022) investigated the role of talent management in organizational succession among physical education managers in Tehran. The results of the research findings showed that there is a positive and significant relationship between talent management and its dimensions of attracting and identifying talents, selecting and hiring talents, developing talents, employing talents, retaining and maintaining talents, the attitude and approach of talent management with the performance of succession planning, and the results of the research model showed that the use of talent was a stronger predictor than the succession. The results state that for the flourishing of talents and the formation of a unified Islamic-Iranian identity, the education organization requires the existence of talented and high-quality people and the training of suitable replacement forces based on the philosophy of Islamic-Iranian education.

### Research methodology

According to its purpose, the research method is developmental-applicable, and in terms of execution method, it is mixed (qualitative-quantitative), and in terms of the data collection method, the qualitative part is exploratory-inductive and the quantitative part is descriptive-analytical. The statistical population of the research in the qualitative part includes 15 academic and industrial experts, and the dimensions of talent management in the form of structure, behavior and context, selected for the interview using purposeful sampling and in the form of snowball. The statistical population in the quantitative part includes 237 employees of thermal power subsidiaries who were selected using simple random sampling. Semi-structured interviews were used to collect information in the qualitative part, and a researcher-made questionnaire taken from the qualitative part was used in the quantitative part.

### Research findings

In the qualitative part of the comparative approach and content analysis, the final categories were identified using previous studies; and in the quantitative part, SPSS software was used for analysis and AMOS was used for structural equations. The results showed that the structural dimensions of talent management include six dimensions of organizational structure, recruitment system, training system, service compensation system, management system, performance evaluation, and organizational strategy. Behavioral dimensions include the three dimensions of organizational culture, leadership style, and meeting high-level needs; and contextual dimensions include the atmosphere and environment of the organization and the external environment. The results in the quantitative section showed that the model has a good fit.

### Conclusion

The current research was conducted with the aim of designing a model of talent management in the specialized mother company of thermal power. The results of the present study are in agreement with the results of Montero Guerra et al, (2023), Mahmudi et al, (2022), Sotudeh arani et al, (2021), Haghghani (2021), Mahfozi et al, (2019), Moradi et al, (2022), and Won Yon (2020). Mahmudi et al, (2022) showed that a positive and significant relationship exists between talent management and its dimensions of attracting and identifying talents, selecting and hiring talents, developing talents, employing talents, retaining and maintaining talents, the attitude and approach of talent management on one side, and succession planning on the other, and based on the results of the research model, it was observed that the use of talent was a stronger predictor than succession planning. They also showed that for the flourishing of talents and the formation of a unified Islamic-Iranian identity in the education organization, it is necessary to have talented and high-quality people and to train suitable replacement forces based on the philosophy of Islamic-Iranian education.

According to the results obtained from the research, it is suggested:

1. To attract talent from within the organization through evaluation centers in the organization that periodically evaluate employees in terms of work and behavior and guide them in the field of performance management and career development.
2. To recruit from outside the organization, the selection and recruitment process should be focused on identifying talented graduates and applying the law of recruiting elites and preventing the entry of people who do not have the necessary qualifications.
3. The use of prominent professors to provide educational content; professors who, while having theoretical literacy, also have the required practical and applicable experience and have good abilities.

# طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی نیروی برق حرارتی

سمیه سیرغانی<sup>۱</sup> ID، مسعود طاهری لاری<sup>۲</sup> ID، حسینعلی بهرامزاده<sup>۱</sup> ID

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران  
۲- گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

## چکیده

هدف این پژوهش طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی نیروی برق حرارتی می باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، توسعه ای - کاربردی و از حیث شیوه اجرا، آمیخته (کیفی- کمی) و از نظر روش گردآوری داده ها بخش کیفی از نوع اکتشافی- استقرایی و در بخش کمی توصیفی - تحلیلی می باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، شامل ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعتی، ابعاد مدیریت استعداد در قالب ساختار، رفتار و زمینه هستند که با استفاده از نمونه گیری هدفمند و به صورت گلوله برفی، برای مصاحبه انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی، شامل ۲۳۷ نفر از کارکنان شرکت های تابعه برق حرارتی می باشند که با استفاده از نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه ساخته محقق و برگرفته از بخش کیفی استفاده شد. در بخش کیفی از رویکرد قیاسی و تحلیل محتوا، با استفاده از مطالعات پیشین، مقولات نهایی شناسایی شد و در بخش کمی به منظور تجزیه و تحلیل از نرم افزار SPSS و برای معادلات ساختاری از AMOS استفاده شد. نتایج 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 می شود. ابعاد رفتاری شامل سه بعد فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و تامین نیازهای سطح بالا و ابعاد زمینه ای شامل جو و محیط سازمان و محیط بیرونی می شود. نتایج در بخش کمی نشان داد که مدل دارای برازش مناسب می باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۶/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۱۷

## کلید واژه ها:

مدیریت استعداد

فرآیند جذب

ساختار سازمانی

نظام جبران خدمات

محیط سازمان

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): 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)، ۲۴۵-۲۲۹.

doi <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.408429.1150>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.00000000.1402.3.3.11.7>

Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران

ایمیل: [taheri.masoud9276@gmail.com](mailto:taheri.masoud9276@gmail.com)

نویسنده مسئول: مسعود طاهری لاری

## مقدمه

بازار نیروی کار در نتیجه نوآوری، توسعه دانش، جهانی سازی و افزایش رقابت به عصر جدیدی وارد شده است. در این عصر، مهم‌ترین دارایی سازمانها افراد هستند؛ در یک بازار کاری که هر روز بیشتر جهانی می‌شود، هر سازمانی برای گسترش رقابت پذیری و سود آوری به کارکنان خود متکی است. به همین خاطر، کارکنان مهم‌ترین دارایی‌های اساسی شرکت در راه دستیابی به موفقیت هستند. در این شرایط سازمان‌هایی که در جنگ برای استعدادها پیروز می‌شوند، می‌توانند مزیت رقابتی پایدار کسب نمایند؛ به این صورت که سازمانی‌هایی که بتوانند استعدادهای بیشتری از رقبایشان جذب کنند برنده خواهند شد (Sharifian sani et al, 2021). سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که جهت موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و بقا در محیط رقابتی کسب و کار، نیازمند به داشتن بهترین استعدادها می‌باشند. همچنین سازمان‌ها دریافته‌اند که این سرمایه‌های فکری، منابعی حیاتی هستند که جهت دستیابی به بهترین نتایج نیازمند مدیریت می‌باشند (Mahmudi et al, 2022). در گذشته مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جانبی به واحد نیروی انسانی محول شده بود، در حالیکه امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی مد نظر قرار گرفته است که مسئولیت آن به عهده کلیه واحدهای سازمان است. مدیریت استعداد به اندازه‌ای مهم است که به تنهایی می‌تواند قلب منابع انسانی به حساب آید (McDonnell et al, 2019).

مدیریت استعداد به عنوان یکی از مسائل مهم استراتژیک پیش روی مدیران در قرن بیست و یکم مطرح است. مدیریت استعداد با مباحثی نظیر جانشین پروری، توسعه منابع انسانی و یادگیری سازمانی تحت بررسی قرار گرفته است و اخیراً بر ارتباط بین مدیریت استعداد و عملکرد برتر متمرکز شده است (Mitosis et al, 2021). مدیریت استعداد فرآیندی است که از زمان پدیدار شدن کماکان مسیر تحول را می‌پیماید، با آگاه‌شدن رهبران سازمان از این حقیقت که استعدادها و توانایی‌های کارکنان آنان است که کسب و کار آن‌ها را به سمت موفقیت هدایت می‌کند، شرکت‌ها بر آن شدند تا در زمینه‌های مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش نمایند (Ahmadi, 2017).

مدیریت استعداد استراتژیها و اقداماتی است که به جذب و حفظ کارکنان متعهد و توانمند کمک می‌کند و هدفش پیش بینی مهارتهای مورد نیاز سازمان و برآورده نمودن این نیازها است (Odunayo et al, 2018). مدیریت استعداد در سطح گسترده‌ای از سازمانها اهمیت زیادی داشته است و به عنوان یکی از چالش‌های کلیدی در مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید (Scullion et al, 2016) سازمان‌ها در محیط پر رقابت امروزی که با چالشهایی از جمله کمبود و کمبود نیروی متخصص و متعهد روبرو هستند بایستی جهت مقابله با پیچیدگیهای محیطی و ایجاد آرامش در محیط پر تنش به مدیریت استعداد توجه ویژه کرده و آن را به کار بگیرند (Hejazi et al, 2020). از آنجا که سازمانها در آینده با چالش رقابتی فزایندهای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالشها نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثر بخش‌تر از مدیران امروز خواهند داشت لذا مدیریت استعداد هر روز از اهمیت بیشتری در سازمانها برخوردار می‌شود. در واقع مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف شده است (Dehghani & Shujaei, 2022).

رشد سریع مدیریت استعداد بیشتر معطوف به شرکت‌های چند ملیتی است که در کشورهای صنعتی واقع شده‌اند و در سایر زمینه‌ها دارای ضعف‌های نظری است. ضروری است به منظور پیشبرد این زمینه مطالعاتی، واقعیت‌های عملی و

دیدگاه‌های بازیگران میدانی در بافت‌های متفاوت، مطالعه شود. به عنوان نمونه، گزارشاتی وجود دارد که نشان می‌دهد به دلیل نادیده گرفتن شرایط جاری سازمان‌ها و نداشتن مدل‌های ویژه خود، برنامه‌های مدیریت استعداد در همه سازمان‌ها با موفقیت توأم نبوده است (King, 2017؛ Krishnan & Scullion, 2017). به همین دلیل هشدارهایی نیز مبنی بر قطع ارتباط مباحث نظری و واقعیت‌های سازمانی صادر شده است (Makram et al, 2017). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که الگوهای مشهور و موجود برای توصیف مدیریت استعداد در بخش عمومی، دولتی و کسب و کارهای کوچک و سایر کشورها ناکافی است؛ به نحوی که این موضوع در سال‌های اخیر در مقالات معتبر مروری به عنوان یک گسست دانشی مورد توجه واقع شده است (McDonnell et al, 2019).

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که جذب و نگهداشت بهترین افراد نه تنها می‌تواند مزیت رقابتی اصلی سازمان به شمار رود، بلکه می‌تواند نقش به‌سزایی در ارتقای عملکرد داشته باشد. مدیریت استعداد به صورت سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها و افراد با استعداد در سازمان و پرورش آنان برای ایفای نقش‌های مختلف رهبری، تعریف می‌شود. برخی از صاحب‌نظران در این حوزه بر این باور می‌باشند که تعداد کمی از مدیران این آمادگی را دارند تا نقش رهبری را در سازمان‌ها ایفا نمایند. لذا، در سراسر جهان رقابت شدیدی برای دستیابی به استعدادها وجود دارد. بنابراین، کسب و کارها باید در وهله اول به شناسایی افراد با استعداد پرداخته و سپس با ارائه آموزش لازم موجب رشد و نگهداری آنها در بلندمدت در سازمان شوند (Mahfuzi et al, 2019).

شرکت‌های دولتی با توجه به سهم و اثرگذاری بالا در اقتصاد کشور از جمله سازمان‌هایی محسوب می‌شوند که نیازمند آنند به صورت ویژه به فرآیند مدیریت استعداد در آن پرداخته شود (Dehghaniyan et al, 2018). طی چند سال گذشته صنعت برق کشور در خصوص جذب و توسعه و نگهداشت نخبگان سازمانی و استعدادها با مشکل مواجه شده و همچنین شماری از آنها این صنعت را به دلایل مختلف ترک نموده‌اند. این موضوع نه تنها از منظر کمبود نیروی انسانی در این پست‌ها شرکت‌ها را با مشکل مواجه کرده، بلکه همچنین هر یک از این افراد با رفتنشان، دانش صریح و ضمنی خود را از شرکت خارج کرده و سازمان را از این منظر نیز متضرر نموده‌اند. همچنین برخی از استعدادها خواستار برخورداری از امتیازات ویژه‌ای در مقایسه با سایر کارکنان سازمان هستند، به عنوان مثال، آموزش‌های بیشتر و با کیفیت‌تری ببینند، ساعات کاری منعطف‌تری (شناور) داشته باشند و از مزایای بیشتری برخوردار گردند (Shateri et al, 2016).

چنین ادعا شده است که مدیریت استعداد حتی مهمتر از موفقیت استراتژیک سازمانی است و در بالاترین اولویت در سازمان‌ها در سراسر دنیا قرار گرفته است. در هر سازمان افراد و نیروی انسانی هستند که با استفاده از فرایندها، فناوری و سرمایه‌های سازمانی به خلق ارزش می‌پردازند و محصولات را تولید کرده و خدمات را ارائه می‌دهند. بنابراین این بدان معنا است که هرچه کارکنان سازمان توانمندتر باشند عملکرد سازمانی نیز بهبود خواهد یافت. این منطق زیربنایی مدیریت استعداد جهت جذب، بهبود و استفاده از بهترین کارکنان مستعد جهت دستیابی به نتایج تجاری بهتر و کسب مزیت رقابتی می‌باشد. مساله استعداد و شایستگی افراد و مدیریت آن در سازمان‌های امروزی که هر روزی پیش به سمت نخبه‌گرایی و بهره‌مندی حداکثری از اندیشه‌های افراد حرکت می‌کند، مساله‌ای بسیار مهم است. در ایران همانند بسیاری از کشورهای دیگر براساس سند نقشه جامع علمی کشور بر جذب و توسعه سرمایه‌های انسانی مستعد و نگهداری و پرورش آنها تاکید می‌شود (Sharifian sani et al, 2021).

شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی ایران، با قریب به ۱۲۹ نیروگاه دولتی و خصوصی در ۲۹ استان با ظرفیت (نامی) تولید برق ۶۸۳۸۸ مگاوات در سراسر کشور، مسئولیت ساماندهی فعالیت‌های تصدی دولت در زمینه تولید نیروی برق حرارتی متصل به شبکه انتقال و فوق توزیع برق کشور، راهبری شرکت‌های زیر مجموعه و برنامه ریزی، مدیریت توسعه و بهره برداری از نیروگاه‌ها را در چارچوب سیاست‌های وزارت نیرو و تسهیل مشارکت بخش غیر دولتی در تولید برق حرارتی برعهده دارد. با توجه به اهمیت وظایف و مسئولیت این شرکت، شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها در این حوزه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از آنجاییکه توانمندی‌های نیروی انسانی باید متناسب با فضای کار و حرفه باشد و شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی کشور نیز ویژگی‌های خاص خود را دارد که با دیگر سازمان‌ها کاملاً متمایز است. بنابراین ارزیابی مدیریت استعداد در آن بسیار حیاتی است و الگویی عملیاتی برای مدیریت استعداد در سازمان‌های داخلی اهمیت بسیار زیادی دارد.

بر این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سؤال است: الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی نیروی برق حرارتی به چه صورت می‌باشد؟

## مبانی نظری

### مدیریت استعداد

واژه «مدیریت استعداد» نخستین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ مطرح گردید. پژوهشگران گروه مک‌کینزی در مطالعه خود دریافته‌اند بهترین اقداماتی که شرکت‌ها را به عملکرد بالاتری رسانیده، مدیریت استعداد است. مرور ادبیات پژوهش تعاریف مختلفی را برای این مقوله نشان می‌دهد. مدیریت استعداد رویکردی راهبردی برای جریان استعدادها در سازمان است که هدف آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها برای سازگاری افراد مناسب با مشاغل مناسب برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان است (Akhavan et al, 2021). مدیریت استعداد فرایندی مستمر شامل جذب و نگهداشت کارکنان با کیفیت و توسعه مهارت‌های آنها می‌باشد. این برنامه در راستای تأمین سرمایه انسانی جهت بهبود عملکرد سازمانی از طریق توانمندسازی کارکنان می‌باشد (King et al, 2021). هدف آن حصول اطمینان از در دسترس بودن استعدادها و قرار دادن افراد مناسب، در شغل مناسب و در زمان مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار است. مدیریت استعداد تمام فرایندهای منابع انسانی، اداری و فن آوری را در بر گرفته است. معمولاً به مواردی نظیر انتخاب گزینه‌های استخدام، انتخاب، گزینش، استخدام، اجتماعی کردن، نگهداشت، توسعه و استقرار اشاره دارد که با برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل همراه است. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد در رابطه با جذب، توسعه کارکنان و فرآیندهای مدیریت بوده و می‌تواند معادل «بهینه سازی استعداد» توصیف گردد (Froese et al, 2020). مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده منابع، سیاست‌ها و فرآیندها می‌باشد مدیریت استعداد را سرمایه گذاری در توسعه کارکنان شناسایی جانشینها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقشهای گوناگون رهبری، تعریف می‌کنند (Dehghani & Shujaei, 2022).

(Lewis & Heckman, 2006) سه اصل کلیدی را در تعریف مدیریت استعداد معرفی کرده‌اند: ۱) مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیتها عملکردها و فرایندهای معمول فردی در مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود از این منظر،

مدیریت استعداد با مدیریت منابع انسانی مترادف است یا به عنوان منطقه خاصی در مدیریت منابع انسانی دیده می شود به طور کلی این مفهوم به طور دقیق به تعریف سنتی مدیریت منابع انسانی مرتبط است و از این رو مدیریت استعداد بیشتر با شیوه ها و فعالیت های معمول مدیریت منابع انسانی ارتباط دارد، (۲) مدیریت استعداد مجموعه ای از فرایندها است که با هدف ایجاد پایگاه های اطلاعاتی استعدادها صورت می گیرد. این دیدگاه بر مفهوم استخر استعداد و توسعه استعداد های بالقوه تأکید دارد و (۳) مدیریت استعداد همزمان هم بر افراد با عملکرد بالا و ظرفیت زیاد تمرکز دارد و هم بر استعداد های عمومی.

### پیشینه پژوهش

(Montero Guerra et al, 2023) به بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر فرآیندهای مدیریت استعداد پرداختند. نتایج آنها نشان داد که تغییرات سازمانی ناشی از تحول دیجیتال بر مدیریت استعدادها و جذب و حفظ استعدادها تأثیر می گذارد. (Mahmudi et al, 2022) به بررسی نقش مدیریت استعداد در جانشین پروری سازمانی در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش شهر تهران پرداختند. نتایج یافته های تحقیق نشان داد بین مدیریت استعداد و ابعاد آن جذب و شناسایی استعدادها، گزینش و استخدام استعدادها، توسعه استعدادها، به کارگیری استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، نگرش و رویکرد مدیریت استعداد با عملکرد جانشین پروری ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و براساس نتایج مدل تحقیق مشاهده شد که به کارگیری استعداد پیشین قوی تری بر جانشین پروری بود. نتایج بیان می کند که برای شکوفایی استعدادها و شکل گیری هویت یکپارچه اسلامی - ایرانی در سازمان آموزش و پرورش نیازمند وجود افراد مستعد و باکیفیت و تربیت نیروهای جانشین مناسب با تکیه بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی - ایرانی می باشد. (Moradi et al, 2022) به بررسی راهبرد مدیریت استعداد کارآفرینانه برای بهسازی عملکرد کارکنان پرداخت. نتایج نشان داد که طراحی و اجرای سیستم مدیریت استعداد کارآفرینانه برای عملکرد بهسازی کارکنان در شهرداری تهران به حمایت و توجه جدی و مستمر محیط سازمانی و فراسازمانی نیاز دارد. (Sotudeh arani et al, 2021) به واکاوی اثر فرآیندهای مدیریت استعداد بر توانمندی شبکه سازی و عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که فرایندهای مدیریت استعداد شامل ارزیابی و کشف، جذب، حفظ و نگهداری و توسعه و آموزش استعداد های سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر گذار است. (Haghghani, 2021) به بررسی تأثیر مدیریت استعداد و ابعاد آن بر سلامت سازمانی پرداخت. نتایج نشان داد که جذب استعداد، کشف استعداد، توسعه و بهسازی استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد بر سلامت سازمانی تأثیر مستقیم دارد (Won Yon, 2020) به بررسی مدیریت استعداد چیست می پردازد. نتیجه گرفت که مدیریت استعداد به سازمان کمک می کند تا کارمندان را بهتر درک کند در ارزیابی کارمندان پذیرش و ایفای نقش جدید به سازمان کمک می کند روابط طولانی مدت کارکنان با سازمان را ترویج می کند. بهره وری کارمندان را افزایش می دهد. انگیزه کارکنان را افزایش می دهد و حفظ می کند در توسعه حرفه ای نیروی انسانی مؤثر است و به کارمندان کمک می کند تا رضایت شغلی خود را به دست آورند.



## روش پژوهش

روش پژوهش با توجه به هدف آن، توسعه‌ای - کاربردی و از حیث شیوه اجرا، آمیخته (کیفی-کمی)، و از نظر روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از نوع اکتشافی- استقرایی و در بخش کمی توصیفی - تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، شامل ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعتی، ابعاد مدیریت استعداد در قالب ساختار، رفتار و زمینه هستند که با استفاده از نمونه گیری هدفمند و به صورت گلوله برفی، برای مصاحبه انتخاب شدند. معیارهای خبرگان برای ورود به مصاحبه شامل این موارد بود: اعضای هیات علمی دانشگاه که دروس منابع انسانی را تدریس کرده یا در این راستا دارای مقالاتی هستند. مدیران و معاونان منابع انسانی شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی. خبرگان شناسایی شده در شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی. جامعه آماری در بخش کمی، شامل ۲۳۷ نفر از کارکنان شرکت‌های تابعه برق حرارتی می‌باشند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه ساخته محقق و برگرفته از بخش کیفی استفاده شد. در بخش کیفی از رویکرد قیاسی و تحلیل محتوا، با استفاده از مطالعات پیشین، برخی عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به عنوان طبقات یا مقولات نهایی در نظر گرفته شد. در تحلیل محتوا، برای مقوله بندی و طبقه بندی داده‌های کیفی از دو شیوه استقرایی و قیاسی استفاده شده است. در رویکرد قیاسی، نخست مقولات اصلی و کلان (ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) تعریف و مشخص شدند. اما در تعیین مؤلفه‌های مؤثر در هر مقوله، به دلیل آنکه پژوهش به دنبال استخراج مدلی بومی است، از روش استقرایی استفاده شد و با جمع بندی نظرات مصاحبه شوندگان، مؤلفه‌های مؤثر در هر مقوله شکل گرفت. یعنی داده‌های کیفی بر اساس محتوا و نزدیکی به مقولات تعریف شده در طبقه‌بندی‌ها و گروه‌بندی‌های مربوط به هر مقوله قرار گرفتند. در بخش کمی به منظور تجزیه و تحلیل از نرم‌افزار SPSS و برای معادلات ساختاری از AMOS استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش مطابق با رویکرد تحلیل کیفی قیاسی، با استفاده از مطالعات پیشین، برخی عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به عنوان طبقات یا مقولات نهایی در نظر گرفته شد. استفاده از رویکرد قیاسی زمانی ضرورت می‌یابد که پیرامون موضوع تحقیق، دیدگاه‌های نظری گوناگونی وجود دارد و هدف از انجام تحقیق، آزمون نظریه‌های پیشین و یا بسط آنها در یک زمینه متفاوت است. از این رو، می‌توان فرایند مطالعه را به شکلی ساخت یافته‌تر و با بهره‌گیری از این دیدگاه‌های پیشینی هدایت کرد. دیدگاه‌های موجود به ما کمک می‌کند که به تعریف عملیاتی مفاهیم مورد نظر دست پیدا کنیم. مقولات اصلی که معرف موضوع مورد مطالعه هستند از دیدگاه‌های پیشین، استخراج می‌شوند. در این مرحله ۱۱ مقوله شناسایی شده مدیریت استعداد در هر یک از سه طبقه نهایی (ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای) به قرار جدول (۱) قرار گرفت.

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های ساختاری مدیریت استعداد

مؤلفه‌های ساختاری	ابعاد ساختاری	شاخه ساختاری مدیریت استعداد
رسمیت پایین	ساختار سازمانی	
پیچیدگی پایین		
عدم تمرکز		
شناسایی و جذب استعداد از درون سازمان	نظام جذب، انتخاب و به کارگماری استعداد	
شناسایی و جذب استعداد از بیرون سازمان		
تطبیق شغل با شاغل		
آموزش	نظام آموزش و مدیریت کارراهه استعداد	
مدیریت کارراهه		
تأمین نیازهای سطح پایین (مادی)	نظام جبران خدمات	
مزایا		
پرداخت مبتنی بر عملکرد و شایستگی		
مدیریت عملکرد	نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد	
ارزیابی عملکرد		
شفاف‌سازی اهداف و چشم انداز سازمان	استراتژی و راهبرد سازمان	
درک مجموعه کاری و شناخت سازمانی		

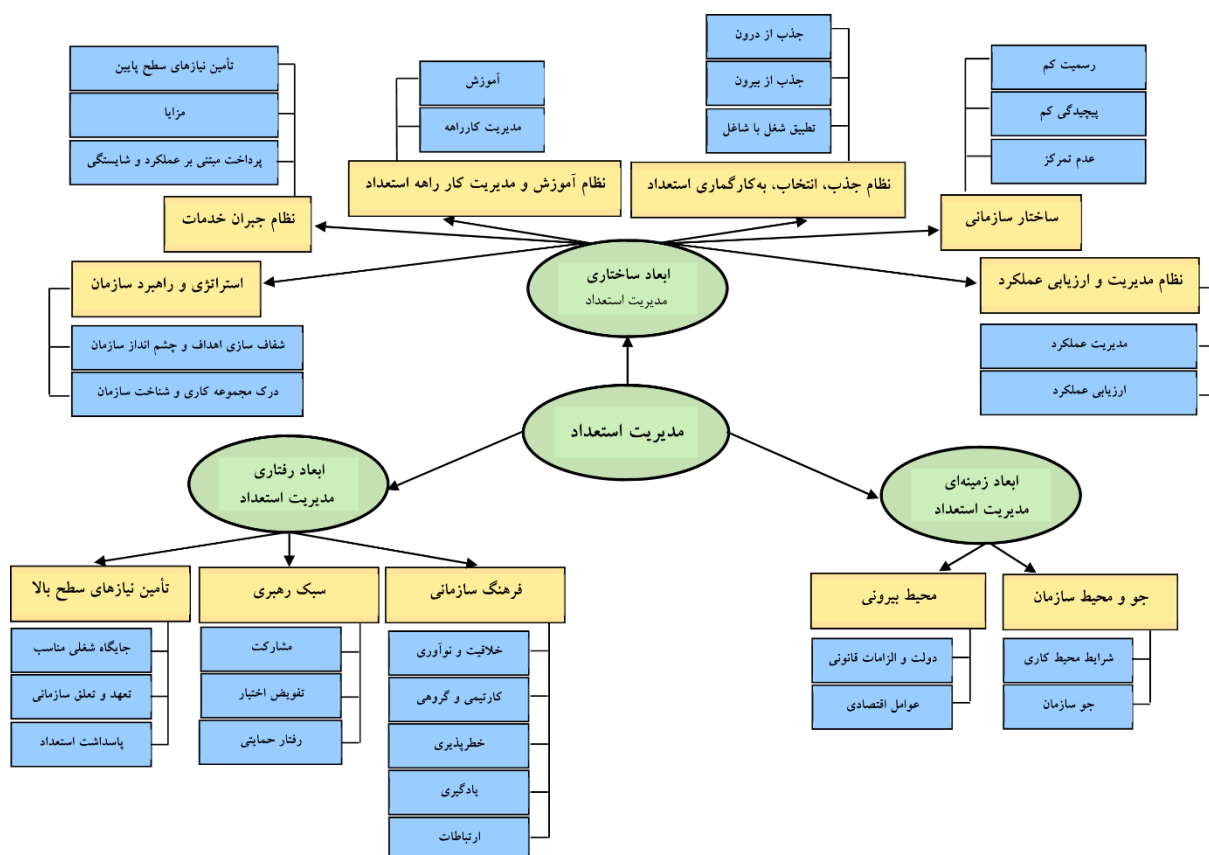
جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌های رفتاری مدیریت استعداد

مؤلفه‌های رفتاری	ابعاد رفتاری	شاخه رفتاری (محتوایی) مدیریت استعداد
خلاقیت و نوآوری	فرهنگ سازمانی	
کار تیمی و گروهی		
خطرپذیری		
یادگیری		
ارتباطات		
مشارکت	سبک رهبری	
تفویض اختیار		
عدالت		
رفتار حمایتی		
جایگاه شغلی مناسب	تأمین نیازهای سطح بالا (انگیزشی)	
تعلق و تعهد سازمانی		
پاسدداشت استعداد		

جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های زمینه‌ای مدیریت استعداد

مؤلفه‌های زمینه‌ای	ابعاد زمینه‌ای	شاخه زمینه‌ای (محیطی) مدیریت استعداد
شرایط محیط کاری	جو و محیط سازمان	
جو سازمان		
دولت و الزامات قانونی	محیط بیرونی	
عوامل اقتصادی		

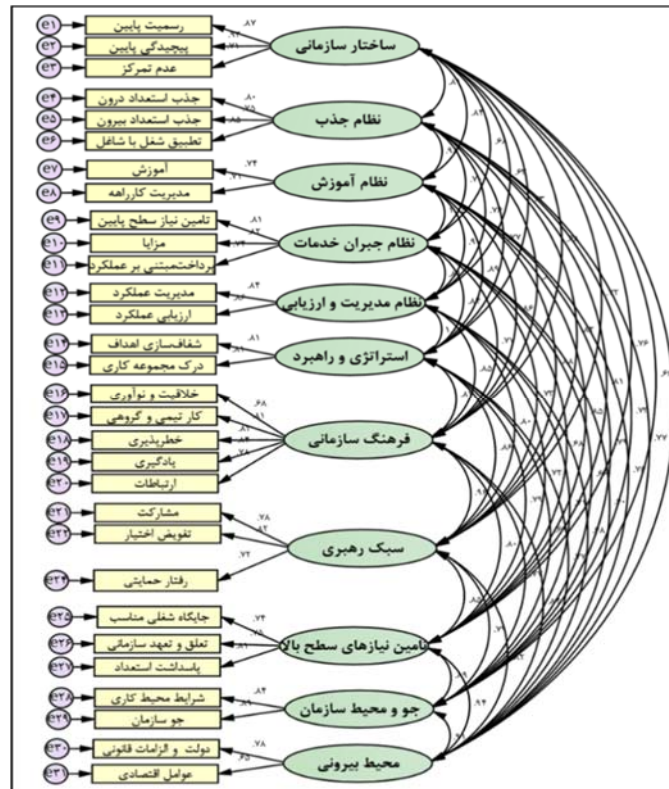
با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و کسب نظرات تیم پژوهشی، مدل نهایی تحقیق به صورت زیر می‌باشد:



شکل ۱. مدل نهایی مدیریت استعداد

پس از ساخت مدل نهایی، در بخش کمی و به منظور ارزیابی مدل از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. بدین صورت که داده‌ها با استفاده از پرسشنامه جمع آوری شد. مدل این تحقیق شامل سه متغیر اصلی ساختار، رفتار (محتوا) و زمینه (محیط) مدیریت استعداد است. برای این متغیرها ابتدا مدل اندازه‌گیری مرتبه اول شامل مؤلفه‌ها و ابعاد مورد بررسی قرار گرفت. بعد از اجرای مدل مشخص شد که این مدل از برازش مطلوب برخوردار نیست. پس از مشخص شدن

شاخص‌های اصلاح، یکی از مؤلفه‌ها به علت بزرگ‌تر بودن شاخص اصلاح آن، حذف شد. مبنای حذف این مؤلفه‌ها نیز کوچک‌تر بودن ضریب آن مؤلفه نسبت به مؤلفه دیگری بود که برای جملات خطای آن‌ها شاخص اصلاح ارائه شده بود. این مؤلفه عدالت است. پس از حذف این مؤلفه مدل به مطلوبیت کافی رسید.



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت استعداد

شاخص‌های برازش مدل شکل (۲) در جدول (۴) ارائه شده است.

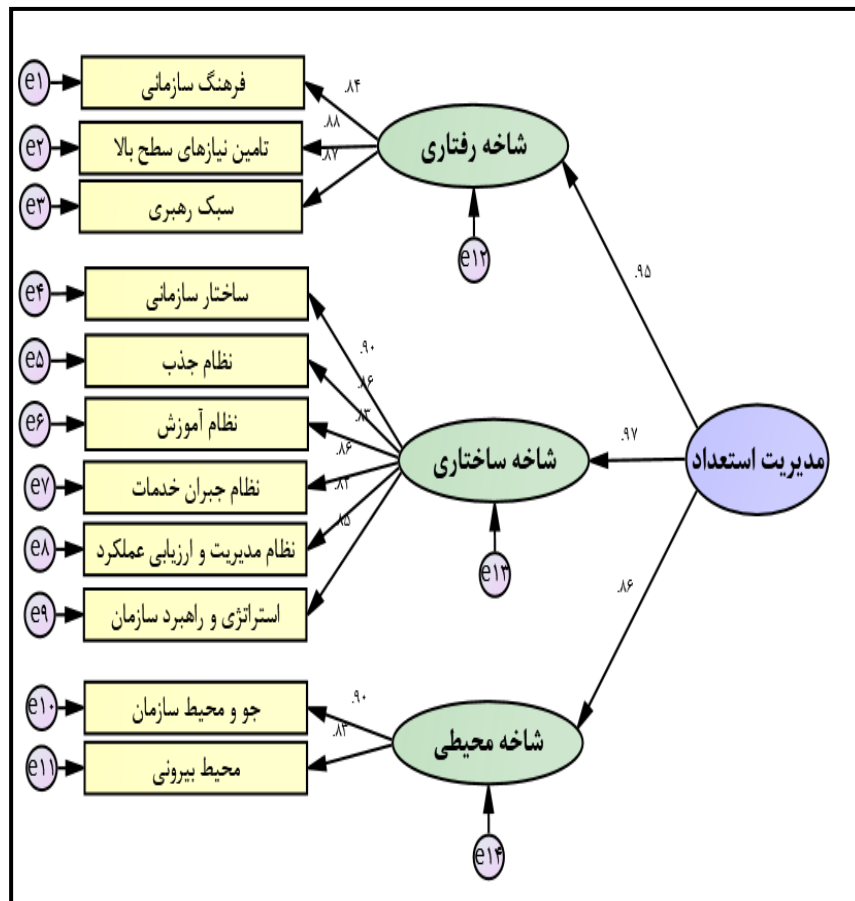
جدول ۴. شاخص‌های برازش برای مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مدیریت استعداد

شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)	ضریب توکر-لوویس (TLI)	ریشه میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMSR)	$\chi^2 / df$
۰/۹۸	۰/۹۷	۰/۰۷۱	۰/۰۲۳	۲/۹۱

$\chi^2 / df \leq 3; TLI, CFI \geq 0.90; RMSEA \leq 0.09; SRMSR \leq 0.10$  : مقادیر مطلوب

همان‌طور که از جدول (۴) دیده می‌شود تمامی شاخص‌ها در محدوده مطلوب قرار دارند. بنابراین مناسبیت مدل اندازه‌گیری مرتبه اول مدیریت استعداد در برازش به داده‌های گردآوری شده تأیید می‌شود. در بخش پیش مدل اندازه‌گیری مرتبه اول تحقیق، بررسی و مناسبیت آن تأیید شد. بنابراین در این بخش مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد. مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم شامل متغیرهای آشکار، متغیرهای پنهان مرتبه

اول و متغیرهای پنهان مرتبه دوم است. متغیر پنهان مرتبه دوم بر اساس متغیرهای پنهان مرتبه اول اندازه گیری می شود. مدل اندازه گیری مرتبه دوم مدیریت استعداد شامل ابعاد مختلف آن به عنوان متغیرهای پنهان مرتبه اول و مؤلفه های هر یک از آنها به عنوان متغیرهای آشکار است. در این مدل هم چنین مدیریت استعداد به عنوان متغیر پنهان مرتبه دوم حضور دارد. در شکل ۳ مدل اندازه گیری مرتبه دو ارائه شده است. در این مدل، کلیه مؤلفه ها و ابعاد از نقشی معنی دار برخوردارند.



شکل ۳: مدل اندازه گیری مرتبه دوم مدیریت استعداد به همراه ضرایب استاندارد شده

شاخص های برازش مدل شکل (۳) در جدول (۵) ارائه شده اند.

جدول ۵. شاخص های برازش برای مدل اندازه گیری مرتبه دوم مدیریت استعداد

$\chi^2 / df$	ریشه میانگین مربع باقیمانده استاندارد شده (SRMSR)	ریشه ی میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	ضریب توکر-لوویس (TLI)	شاخص برازش مقایسه ای (CFI)
۲/۹۱	۰/۰۲۳	۰/۰۷۱	۰/۹۷	۰/۹۸
مقادیر مطلوب: $\chi^2 / df \leq 3$ ; $TLI, CFI \geq 0.90$ ; $RMSEA \leq 0.09$ ; $SRMSR \leq 0.10$				

همان طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌ها در محدوده‌ی مطلوب قرار دارند. بنابراین مناسب مدل اندازه‌گیری مرتبه دوم مدیریت استعداد در برآزش به داده‌های گردآوری شده تأیید می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر، به دلیل وجود رقابت بین سازمان‌ها و شرکت‌ها در جهت کسب منافع بیشتر، تسلط بر منابع موجود اهمیت ویژه‌ای یافته است. در دنیای امروز، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی هستند که برای دست‌یابی به بهترین نتایج نیازمند مدیریت می‌باشند. امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم‌اصولی ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند. مدیریت استعداد به‌سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب قرار می‌گیرند. سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادهای باشند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای به دست آوردن استعدادها یاد می‌شود.

یافته‌های حاصل از بخش کیفی پژوهش نشان داد که ابعاد ساختاری مدیریت استعداد شامل ۶ بعد ساختار سازمانی، نظام جذب، انتخاب و به کارگماری استعداد، نظام آموزش و مدیریت کارراهه استعداد، نظام جبران خدمات، نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد و استراتژی و راهبرد سازمان می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان داد ابعاد رفتاری (محتوایی) مدیریت استعداد در برگیرنده ۳ بعد فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و تأمین نیازهای سطح بالا (انگیزشی) است. در ادامه نتایج حاصل از تحلیل محتوا بیانگر آن بود که ابعاد زمینه‌ای (محیطی) مدیریت استعداد شامل جو و محیط سازمان و محیط بیرونی می‌شود. نتایج در بخش کمی نشان داد که مدل دارای برآزش مناسب است. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش (Montero Guerra et al, 2023) (Mahmudi et al, 2022) (Sotudeh arani et al, 2021) (Haghghani, 2021) (Mahfozi et al, 2019)، (Moradi et al, 2022) (Won Yon, 2020) مطابقت دارد. (Mahmudi et al, 2022) نشان دادند که بین مدیریت استعداد و ابعاد آن جذب و شناسایی استعدادها، گزینش و استخدام استعدادها، توسعه استعدادها، به کارگیری استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، نگرش و رویکرد مدیریت استعداد با عملکرد جانشین پروری ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و براساس نتایج مدل تحقیق مشاهده شد که به کارگیری استعداد پیش‌بین قوی‌تری بر جانشین‌پروری بود. همچنین نشان دادند که برای شکوفایی استعدادها و شکل‌گیری هویت یکپارچه اسلامی - ایرانی در سازمان آموزش و پرورش نیازمند وجود افراد مستعد و باکیفیت و تربیت نیروهای جانشین مناسب با تکیه بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی - ایرانی می‌باشد. (Won Yon, 2020) نتیجه گرفت که مدیریت استعداد به سازمان کمک می‌کند تا کارمندان را بهتر درک کند در ارزیابی کارمندان پذیرش و ایفای نقش جدید به سازمان کمک می‌کند روابط طولانی مدت کارکنان با سازمان را ترویج می‌کند. بهره‌وری کارمندان را افزایش می‌دهد. انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد و حفظ می‌کند در توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی مؤثر است و به کارمندان کمک می‌کند تا رضایت شغلی خود را به دست آورند.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق پیشنهاد می‌شود:

۱. برای جذب استعداد از درون سازمان از طریق کانون‌های ارزیابی در سازمان که کارکنان را به صورت متناوب به لحاظ کاری و رفتاری مورد ارزیابی قرار می‌دهند و آنان را در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه کارراهه شغلی خود هدایت می‌نمایند استفاده نمود.
  ۲. برای جذب از بیرون سازمان، فرایند انتخاب و استخدام متمرکز بر شناسایی فارغ التحصیلان مستعد و به کارگیری قانون جذب نخبگان باشد و از ورود افرادی که شایستگی لازم را ندارند جلوگیری نمود.
  ۳. استفاده از اساتید برجسته جهت ارائه محتوای آموزشی، اساتیدی که ضمن داشتن سواد نظری، دارای تجربه عملی و کاربردی مورد نیاز باشند و از توانایی خوبی برخوردار باشند.
  ۴. فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مستمر برای استعدادها مانند اعطای فرصت‌های مطالعاتی، پژوهشی و سایر فرصت‌های خودسازی نظیر گردش شغلی، ماموریت‌های کاری و شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌ها فراهم گردد.
  ۵. با توجه به نتایج پژوهش، در حال حاضر مطلوب‌ترین روش ارزشیابی، استفاده از ارزشیابی ۳۶۰ درجه است که طی آن کارکنان از ابعاد و زوایای مختلف توسط مدیران، همکاران، مشتریان و خودشان مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند. پیشنهاد می‌شود شرکت‌های تابعه شرکت برق حرارتی از این روش ارزشیابی استفاده کنند؛ هر چند که برخی شرکت‌ها در صنعت برق تا حدودی در این راستا حرکت کرده‌اند.
  ۶. با توجه به اینکه تأمین نیازهای سطح پایین یکی از دغدغه‌های استعدادها به شمار می‌آید در این مورد مدیران سازمان ساز و کار مناسبی را اتخاذ نمایند تا این دسته از افراد کمتر به نیازهای حداقلی خود فکر کنند. توجه به این موضوع باعث می‌شود استعدادها وقت و انرژی آزاد شده از این حوزه را با اثربخشی هر چه بیشتری در راستای تحقق اهداف سازمان به کار گیرند.
  ۷. با توجه به شرایط کنونی سخت اقتصادی و بالا بودن هزینه‌ها، امکانات رفاهی به منظور بهبود شرایط زندگی به منظور ترغیب استعدادها به ماندن در شرکت برق حرارتی شامل امکانات رفاهی و ارائه انواع بیمه‌ها در اختیار استعدادها قرار گیرد.
  ۸. داده‌های به دست آمده از پژوهش بیانگر آن بود که فرهنگ ادو کراسی برای فرآیند مدیریت استعداد مناسب می‌باشد. در این خصوص پیشنهاد می‌شود که تشویق و حمایت از خلاقیت، نوآوری و ریسک‌پذیری در سازمان انجام پذیرد. وظایف نیازمند تفکر، خلاقیت و حل مساله به استعدادهای سازمان محول شود. لزوم تشویق و ترغیب کارکنان به انجام کارهای تیمی و در نتیجه ایجاد فرهنگی که در آن کار تیمی به عنوان یک ارزش دیده می‌شود.
  ۹. داده‌های به دست آمده از پژوهش بیانگر آن بود که سبک رهبری مشارکتی - حمایتی و سبک رهبری تفویضی برای فرآیند مدیریت استعداد مناسب می‌باشد. در این خصوص پیشنهاد می‌شود مدیریت در سازمان مبتنی بر اجماع و مشارکت باشد. به کارگیری استعدادها در پست‌های کاملاً تخصصی و تفویض اختیار و مسئولیت به منظور خود تعیینی در انجام فعالیت‌های مربوط به کار.
- در خصوص تأمین نیازهای سطح بالای استعدادها پیشنهاد می‌شود مدیران زحمات استعدادها را ارج نهند و قدردان آنها باشند. زمینه‌های مورد نیاز برای ترقی و رشد استعدادها در سازمان فراهم گردد. استعدادها در سمت‌هایی که شایستگی

آن را دارا بوده و می‌توانند اهداف سازمان را محقق سازند به کارگیری شوند. همچنین مدیران در نطق‌های خود، بخشی از زمان خود را به صحبت در خصوص این افراد و اهمیت آنها در سازمان پیردازند.

## Reference

- Ahmadi, A. (2016), development of talent management framework in sports clubs (case study of football clubs in Tehran), master's thesis, field of physical education and sports sciences, sports management, strategic management in sports organizations..( In Persian) .
- Akhavan, R., & Zakeriai, M., & Ansar fomani, Gh. (2021). Designing the optimal model of talent management and development components. *Journal of new Approaches in Educational Administration*. 12(1). 132-150. DOI:10.30495/JEDU.2021.22998.4651. (In Persian) .
- Dehghani A. & Shujaei M. (2022). Investigating the relationship between talent management with meritocracy and succession among the employees of sports teams in Fars province. The 7th National Conference on Sports and Health Studies in the Islamic World. <https://civilica.com/doc/1563168>.( In Persian) .
- DEHGHANAN, H., & AFJABI, S. A. A., & SOLTANI, M., & Javaheri, E. (2019). The Grounded Theory Model in the Talent Management Process. *JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT RESEARCH*, 10(4 (34)), 0-0. SID. <https://sid.ir/paper/381024/en>. (In Persian) .
- Froese, F. J., & Shen, J., & Sekiguchi, T., & Davies, S. (2020). Liability of Asianness? Global talent management challenges of Chinese, Japanese, and Korean multinationals. *Human Resource Management Review*, 30(4), 759-776. DOI:10.1016/j.hrmr.2020.100776
- Haghani, B. (2021). Investigating the Role of Talent Management on Organizational Health (Case study of the General Directorate of Economy and Finance of Ardabil Province). *Journal of Accounting and Management Vision*, 4(41), 106-122.( In Persian) .
- Hejazi, S, M, & Ovaladian, M., & Hosseini S, R. (2020). The role of talent management in the emergence of innovative capabilities in Pars Oil and Gas Company, *Scientific-Research Quarterly of Human Resource Management in the Oil Industry*, No. 44 (11), 1-29. URL: <http://iieshrm.ir/article-1-912-en.html>. (In Persian) .
- Gallardo-Gallardo, E., & Arroyo, M., & L& Gallo, P. (2017) Mapping collaboration networks in talent management research, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (4),332-358 DOI:10.1108/JOEPP-03-2017-0026
- King, C., & Madera, J. M., & Lee, L., & Murillo, E., & Baum, T., & Solnet, D. (2021). Reimagining attraction and retention of hospitality management talent—A multilevel identity perspective. *Journal of Business Research*, 136(3), 251-262 .DOI:10.1016/j.jbusres.2021.07.044
- King, K, A (2017). The talent climate: Creating an organizational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent system. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 4(4):298-314 DOI:10.1108/JOEPP-03-2017-0023
- Krishnan, T., & Scullion, H (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*. 27(3): 431- 441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16, 54-130. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Mahfozi, a., & Lafzfroushan, D., & GHORBANI, M. (2019). A Comprehensive Succession Planning Talent Management Model to Enhance Organizational Efficiency in Governmental Organizations: A Structural Equation Modelling. *PRODUCTIVITY MANAGEMENT (BEYOND MANAGEMENT)*, 13(48), 249-275. SID. <https://sid.ir/paper/182111/en>.( In Persian) .
- Mahmoudi, A., & nazari, S., & Ghorbani, M. H., & Mahmoodiyekta, M. (2022). The role of talent management in organizational successor Tehran education managers. *Sport Physiology & Management Investigations*, 14(3), 9-25. DOI: [20.1001.1.1735.5354.1401.14.3.1.3.677](https://doi.org/10.1001.1.1735.5354.1401.14.3.1.3.677).( In Persian) .



- Makram, H., & Sparrow, P., & 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*, 4(4):259-378 DOI:10.1108/JOEPP-06-2017-0051
- McDonnell, A. & Collings, D.G. & Mellahi, K. & Schuler, R. (2017) Talent management: a systematic review and future prospects. *European International Management*, Vol. 11, No. 1, pp.86-128 DOI:10.1504/EJIM.2017.081253
- Mitosis, D. K., & Demetris, L., & Michael A T. (2021).Talent Management in Healthcare: A Systematic Qualitative Review. *Sustainability* 13(8):4469. DOI:10.3390/su13084469
- Montero Guerra, J.M., & Danvila-del-Valle, L., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*. 188. 122291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Moradi, F., & Momayez, A., & Zamani Moghadam, A. (2022). Entrepreneurial talent management strategy to improve employee performance (case study: Tehran Municipality), <https://civilica.com/doc/1521931>. (In Persian) .
- Odunayo, S., & Adewale, O., & Adeniji, A., & Oludayo, O., & Ogueyungbo, H. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university, 19 (2). 1040-1045 DOI:10.1016/j.dib.2018.05.081
- Scullion, H., & Collings, D. G., & Vaiman, V. (2016). Guest editorial: Strategic talent management. *Employee Relations Today*, 38(1), 1-5.
- Shateri, K., & ABILI, KH., & REZAEIAN, A., & GHOLIPOUR, A., & MORADFAM, SH. (2016).Investigating Factors Influencing the Retention of Talents in Iranian Electric Industry in the line of accomplishing science and technology's general policies. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 3(3) (12), 51-78. SID. <https://sid.ir/paper/244345/en>. (In Persian) .
- Sharifian sani, S., & Vala, R., & Sharifi, A. (2021). Designing a model for developing the talent management of junior high school teachers. *Educational Development of Judishapur*, 12(0), 193-203. doi: 10.22118/edc.2021.298164.1856. (In Persian) .
- Sotudeh arani, H., & Baghbani arani, A., & Maghsoudi-Ganjeh, Y., & mahtari arani, M., & sarple, Z. (2021). Analysis of the effect of talent management processes on networking capability and organizational performance (Case study: Agricultural cooperatives of Isfahan province). *Co-Operation and Agriculture*, 10(37), 183-199. doi: 10.22034/ajcoop.2021.126285. (In Persian) .
- Won, Yon. H. (2020). "WHAT IS TALENT MANAGEMENT?" Presentation March 2020. DOI:10.13140/RG.2.2.30521.72808.