

## مدل داده‌بنیاد از فرایند مدیریت استعداد<sup>۱</sup>

حامد دهقانان\*، سیدعلی اکبر افجه\*\*، مروتضی سلطانی\*\*\*، ابراهیم جواهری زاده\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۹/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۹

### چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی (مدل) مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی ایران است که شرکت مادر تخصصی توانیر به‌عنوان مورد مطالعه انتخاب شده است. روش تحقیق، کیفی و به‌صورت مشخص، روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (رویکرد ظاهرشونده) است. جامعه آماری پژوهش، مدیران، متخصصان مدیریت منابع انسانی و استعدادهای سازمانی شرکت توانیرند که ۱۶ نفر از آنها به شیوه نمونه‌گیری نظری و هدف‌مند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و میدان‌نگاری بوده است که پس از جمع‌آوری، با استفاده از نرم‌افزار Maxqda نسخه ۱۰ کدگذاری و تحلیل شده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که اجزای اصلی مدل مدیریت استعداد شامل: "استعدادخواهی"، "استعدادیابی"، "استعدادگماری"، "استعدادداری" و "استعدادافزایی" است که پیامدهای اجرایی آن در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی قرار دارد. تئوریزه کردن هم‌زمان جنبه مثبت و منفی مدیریت استعداد در کنار تحلیل چندسطحی پیامدهای آن در بافت شرکت‌های دولتی ایران از دیگر یافته‌های اصلی پژوهش حاضر است.

**کلیدواژه‌ها:** استعداد؛ مدیریت استعداد؛ نظریه‌پردازی داده‌بنیاد؛ شرکت توانیر

۱. مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری می‌باشد.

dehghanan.h@gmail.com

\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* استاد گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*\* استادیار گروه مدیریت بازرگانی پردیس فارابی دانشگاه تهران

\*\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار و مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی

## مقدمه

اکثر سازمان‌ها، منابع انسانی خود را به صورت یکسانی مدیریت می‌کنند؛ یعنی تفاوت‌چندانی در مدیریت افراد کلیدی و کارکنان عادی سازمان قائل نمی‌شوند؛ درحالی‌که منطقی‌به‌نظر می‌رسد افراد با استعداد، مدیریت متفاوت و خاصی داشته باشند. به عبارت دیگر، استعدادها و کارکنان کلیدی، نیازمند مدیریت متفاوت از کارکنان عادی با عنوان مدیریت استعداد<sup>۱</sup> هستند. گروه مشاوران مک‌کینزی<sup>۲</sup> در اواسط دهه نود برای نشان‌دادن اهمیت محوری کارکنان با استعداد برای شرکت‌ها و سازمان‌ها ایده «جنگ برای استعداد»<sup>۳</sup> را مطرح کردند (اسکالین و کالینز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). از زمانی که ایده جنگ برای استعداد مطرح شده است، نه تنها از شدت این جنگ کاسته نشده بلکه مدیریت استعداد روزبه‌روز بیشتر کانون توجه بوده است (کریشنان و اسکالین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۴۳۲). مدیریت استعداد طی دو دهه اخیر یکی از زمینه‌های مدیریت محسوب شده که بیشترین رشد را تجربه کرده است (مک‌دونل و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷: ۹۰). به دلیل ماهیت رقابتی، برای اولین بار مفهوم مدیریت استعداد در سازمان‌های خصوصی و شرکت‌های بزرگ چندملیتی مطرح شد و مورد استقبال فزاینده قرار گرفت (ثانیث و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳: ۵۰؛ سبنشو و کراکی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶: ۴۴۵؛ کریشنان و اسکالین، ۲۰۱۷: ۴۳۹؛ توران و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷). اکثر مدل‌های معروف و مشهور مدیریت استعداد (کالینز و ملاحی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹؛ برگر و برگر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴؛ لوئیس و هکمن<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶؛ فیلیپس و راپر<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹؛ الریچ و اسمالود<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۲؛ شولر<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۵؛ مک‌کینزی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۱)

1. Talent Management
2. MacKinsey
3. War for talent
4. Scullion & colling
5. Krishnan & Scullion
6. McDonnell et al
7. Thunissen et al
8. Sabuncu & Karacay
9. Touron et al
10. Collings & Mellahi
11. Berger & Berger
12. Lewis & Heckman
13. Phillips & Roper
14. Ulrich & Smallwood
15. Schuler
16. McKinsy

نیز مبتنی بر تجارب پیاده‌سازی در شرکت‌های بزرگ چندملیتی قرار دارد که چهارچوب‌های حاکم بر آن نیز با محوریت ادبیات امریکایی/ انگلیسی است (گالاردو - گالاردو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۲۳۴؛ اسکالین و کالینز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۱۰۶؛ گلینز و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳: ۳۴۲). همان‌گونه که اشاره شد، رشد سریع مدیریت استعداد بیشتر معطوف به شرکت‌های چندملیتی است که در کشورهای صنعتی واقع شده‌اند و در سایر زمینه‌ها دارای ضعف‌های نظری است. ضروری است به‌منظور پیشبرد این زمینه مطالعاتی، واقعیت‌های عملی و دیدگاه‌های بازیگران میدانی در بافت‌های متفاوت، مطالعه، درک و تبیین شود. به‌عنوان نمونه، گزارشاتی وجود دارد که نشان می‌دهد به‌دلیل نادیده گرفتن شرایط جاری سازمان‌ها و نداشتن مدل‌های خودویژه، برنامه‌های مدیریت استعداد در همه سازمان‌ها با موفقیت، توأم نبوده است (کینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷: ۲۹۹؛ کریشان و اسکالین، ۲۰۱۷: ۴۳۲؛ کاپلی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). به‌همین دلیل، هشدارهای نیز مبنی بر قطع ارتباط مباحث نظری و واقعیت‌های سازمانی صادر شده است (مکرام و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷: ۳۶۰)؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که الگوهای مشهور و موجود برای توصیف مدیریت استعداد در بخش عمومی، دولتی و کسب‌وکارهای کوچک و سایر کشورها ناکافی است؛ به‌نحوی که این موضوع در سال‌های اخیر در مقالات معتبر مروری به‌عنوان یک گسست دانشی مورد توجه واقع شده است (ثانیشن و همکاران، ۲۰۱۳: ۵۰؛ سبشوو و کراکی، ۲۰۱۶: ۴۴۵، کرشان و اسکالین، ۲۰۱۷: ۴۳۹، مک‌دائل و همکاران، ۲۰۱۷: ۹۲).

شرکت‌های دولتی با توجه به سهم و اثرگذاری بالا در اقتصاد کشور از جمله سازمان‌هایی محسوب می‌شوند که نیازمند آنند که به‌صورت ویژه به فرایند مدیریت استعداد در آن پرداخته شود. شرکت مادر تخصصی تولید، انتقال و توزیع منابع برق ایران (توانیر) از جمله بزرگ‌ترین شرکت‌های پیشرو و با درجه پیچیدگی و تخصص بالایی است که وظیفه‌ی حساس و حیاتی تأمین

1. Gallardo- Gallardo et al
2. Scullion & collings
3. Glens et al
4. King
5. Capelli
6. Makram el al

برق مطمئن و اقتصادی را برای مصارف عمومی، خانگی، تجاری، صنعتی، کشاورزی و غیره برعهده دارد و براساس چشم‌انداز خود در نظر دارد به مرکز صادرات و بورس برق (دیسپاچینگ) در خاورمیانه تبدیل شود ([www.Tavanir.org](http://www.Tavanir.org)). تحقق چنین آرمان بلندی در محیط متغیر و پرتلاطم امروزی علاوه بر اینکه نیازمند دستیابی به آخرین دستاوردهای علمی است، نیازمند نظام نوینی از مدیریت منابع انسانی به عنوان مدیریت استعدادهاست که بتواند استفاده کارا از منابع انسانی با استعداد را به منظور تحقق چنین آرمانی تضمین نماید، اما در این مسیر، شرکت توانیر همانند بسیاری از شرکت‌های دولتی ایران با ابهامات متعددی از جمله فقدان مدل جامع و نظری روبه‌روست. در صورتی که شرکت توانیر و تعداد قابل توجه شرکت‌های زیرمجموعه آن نتوانند فرایند مطلوب و مناسبی از مدیریت استعدادها را تدوین و اجرا کنند، علاوه بر اینکه موجب هدر رفتن استعدادهای پرورش یافته خود می‌شوند، در آینده نیز با فقدان افراد مناسب برای پست‌های کلیدی خود مواجه خواهند شد و در مسیر تحقق مأموریت‌های خود با چالش‌های اساسی روبه‌رو می‌شوند. نبود الگوی مناسب و بومی مدیریت استعدادها باعث می‌شود تلاش‌ها به منظور استفاده کارا از استعدادهای سازمانی پراکنده، غیرنظام‌مند، سلیقه‌ای و در مسیر اجرا با ابهامات فراوانی روبه‌رو شده و اهداف مدنظر در استفاده از نخبگان و استعدادها و در نهایت تحقق راهبردهای سازمان با چالش مواجه شود.

مقاله حاضر به برطرف شدن خلأهای نظری و عملی فوق پرداخته و با هدف ارائه الگوی بومی از مدیریت استعداد به صورت مشخص به دنبال پاسخگویی به این مسئله است که الگوی مدیریت استعداد در شرکت توانیر چگونه است؟ چه اجزاء و مؤلفه‌هایی دارد؟ و بازیگران اصلی آن را چگونه درک می‌کنند؟

## مبانی نظری

از سال ۲۰۰۱ تاکنون که مدیریت استعداد از طریق کتاب میشلز<sup>۱</sup> و همکاران به دنیای منابع

---

1. Michaels

انسانی راه یافت، تعاریف مختلفی از مدیریت استعداد ارائه شده است. در جدول ذیل به تعدادی از برجسته ترین تعاریف اشاره می شود.

جدول ۱: تعاریف استعداد

ردیف	تعریف	منبع
۱	مدیریت استعداد نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی یا طرز تفکر است. مدیریت استعداد بر این باور است که افراد با استعداد نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفا می کنند.	کریلمن <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۴
۲	مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می دهد تا استعدادهای مورد نیاز خود را به دست آورده و آن را حفظ می کنند.	هاگز و راگ <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۸
۳	مدیریت استعداد اساساً یک فرایند است که شامل استفاده، توسعه و مدیریت کارکنانی است که دارای قابلیت‌های راهبردی هستند که در موفقیت سازمان مهمند.	سینشو و کراسی، ۲۰۱۶
۴	مدیریت استعداد مدیریت متفاوت کارکنان بر اساس ظرفیت نسبی شان در ارزش افزایی به مزیت رقابتی سازمان است.	گلن <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۳
۵	مدیریت استعداد را پیش‌بینی نیاز به سرمایه‌های انسانی و سپس برنامه‌ریزی برای استفاده از آنها دانسته‌اند.	کردنان و اسکالین، ۲۰۱۷
۶	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.	لوسین <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۷
۷	مجموعه‌ای از مانیفست‌های ایدئولوژیک مدیریتی در چهار حوزه اصلی جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه و نگهداشت، مدیریت استعداد است.	مکرام و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۵۹

به دلیل اینکه مدیریت استعداد هنوز در دوران رشد خود به سر می‌برد؛ تعریفی مشخص و پایدار از ساختار هسته‌ای آن و همچنین قلمروی تعریف شده و چارچوب مفهومی براساس تحقیقات تجربی وجود ندارد (گالاردو - گالاردو، ۲۰۱۳) مکرام و همکاران (۲۰۱۷: ۳۶۵) نیز اذعان دارند بسیاری از سازمان‌ها بدون اینکه تعریف دقیقی از مدیریت استعداد و مرزهای آن داشته باشند، آن را به کار گرفته‌اند.

1. Creelman
2. Hughes & Rog
3. Gelen
4. Lucien

### از چه منظرهایی به آن نگریسته شده است؟

لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) در مقاله تأثیرگذار خود که میزبان بحث‌های متنوعی شده است، مدیریت استعداد را از سه دیدگاه بررسی کرده‌اند:

در دیدگاه اول، مدیریت استعداد چیزی نیست جز آنکه مدیریت منابع انسانی انجام می‌دهد با این تفاوت که سریع‌تر (با ابزارهای مانند اینترنت) و در سطح وسیع‌تر مانند کل سازمان انجام می‌دهد. دیدگاه دوم نسبت به مدیریت استعداد آن را به‌عنوان مخزن استعداد<sup>۱</sup> در نظر می‌گیرد. این دیدگاه کاملاً نزدیک است به آن چیزی که اغلب به‌عنوان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مطرح می‌شود.

در دیدگاه سوم، مدیریت استعداد متفاوت از مدیریت منابع انسانی است. نظریه قالب در ادبیات مدیریت استعداد دیدگاه منبع‌محور است؛ به‌نحوی که ۳۰ درصد از مقالات مدیریت استعداد را شامل می‌شود. مقالاتی که در این دیدگاه قرار می‌گیرند، تمایل دارند استعداد را به‌عنوان سرمایه انسانی در نظر بگیرند و لپاک و اسنل<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) آن را مطرح کرده‌اند که هم منحصربه‌فرد است و هم نسبت به شایستگی‌های محوری سازمان دارای ارزش بالایی<sup>۳</sup> است. فرایند مدیریت استعداد باید روی کارکنان با عملکرد و ظرفیت بالا<sup>۴</sup> تمرکز کند؛ کسانی که درایز (۲۰۱۳: ۶۰) آنها را ۵ تا ۲۰ درصد افراد سازمان می‌داند و گاگن (۲۰۰۷: ۹۴) آنها را ۱۰ درصد برتر در هر سازمانی می‌داند. «تفاوت»<sup>۵</sup>، یکی از اصولی است که باعث تمایز مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد می‌شود. مدیریت منابع انسانی تلاش برای مدیریت همه کارکنان است درحالی‌که مدیریت استعداد، تلاش برای اداره کارکنانی است که متفاوتند. مدیریت استعداد مدیریت متفاوت کارکنان براساس ظرفیت نسبی‌شان در ارزش‌افزایی به مزیت رقابتی سازمان است (گلینز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳).

1. Talent pool
2. Lepak & Snell
3. Highly valuable and unique
4. High potential' and 'high performer
5. Differentiation
6. Gelens

## مدل های مدیریت استعداد

مدل های گوناگون و متنوعی از فرایند مدیریت استعداد وجود دارد که تعدادی از برجسته ترین آنها انتخاب و تحلیل شده است. در ستون اول، مؤلفه هایی که در مدل های گوناگون استفاده شده است، ذکر و در ادامه مدل ها برحسب دارا بودن یا نبودن مؤلفه های مذکور مقایسه شده اند.

جدول ۲. مقایسه تطبیقی مدل های مدیریت استعداد (مؤلف)

مدل مؤلفه	فیلیس و راپر (۲۰۰۹)	لونس و هکمن (۲۰۰۶)	برگر و برگر (۲۰۰۴)	کالینز و ملاحی (۲۰۰۹)	الوریش و اسمالود (۲۰۱۲)	5c شولر (۲۰۱۵)	هادسن (به نقل از افتخار، ۱۳۹۶)	مک کنزی (۲۰۱۱)
شناسایی و جذب	•	•	•	•	•	•	•	•
توسعه	•	-	-	•	•	-	•	•
نگهداشت	•	-	-	-	-	-	•	•
توجه به راهبرد	•	•	-	•	-	-	•	•
شایستگی ها	•	•	•	-	-	-	-	-
تشکیل مخزن استعداد	-	-	•	•	•	-	-	-
شناسایی مشاغل کلیدی	-	•	•	•	-	-	-	-
توجه به عوامل زمینه ای	-	-	-	-	•	•	-	-

همه مدل ها فرایند شناسایی و جذب را در مدل خود گنجانده و به کارگیری و توسعه و نگهداشت استعدادها نیز در اکثر مدل ها وجود دارد. این سه عنصر وجه مشترک مدل هاست؛ اما همان گونه که مشخص است توجه ضعیفی به زمینه شده است که شاید علت آن پیش فرض دانستن فرهنگ امریکایی در مدل های ارائه شده است. به نظر می رسد مدل های موجود تبیین کننده بخشی از واقعیت های صحنه اجرا هستند و نمی توانند چالش های صحنه اجرا در سایر فرهنگ ها مانند فرهنگ ایرانی را پیش بینی و برای آن آمادگی ایجاد نمایند.

## پیشینه تحقیق

پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر علاوه بر شرکت‌های چندملیتی غربی، در سایر کشورها و به‌خصوص در اقتصادهای نوظهور مانند چین و هند، توجه مناسبی به مطالعات تجربی مدیریت استعداد شده است (زننگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴، اوهلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، فراز نایم و لنکا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷، مٹافنا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). در ایران نیز مطالعاتی صورت پذیرفته است. مطالعه غفاری و همکاران (۱۳۹۶) به شیوه کمی و مطالعه سهرابی و همکاران (۱۳۹۶) نیز منجر به ارائه مدل فرایندی نشده است. به‌علاوه پایان‌نامه‌های متعددی نیز در این زمینه انجام شده است. با صرف نظر از پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد که عمدتاً با شیوه کمی بوده است، در سطح دکتری نیز رساله‌هایی به مدیریت استعداد اختصاص داشت؛ از جمله رساله موسوی (۱۳۹۳) در سازمان‌های فرهنگی شهر تهران و قم، طهماسبی (۱۳۹۲) در بازار سرمایه و افتخار (۱۳۹۶) در شرکت‌های فعال مخابراتی که همگی به روش کیفی و به‌صورت مشخص شیوه نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند یا پارادایمی بوده است. اما هیچ‌کدام از پژوهش‌های فوق رویکرد کلاسیک (ظاهرشونده) را در روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد خود اتخاذ نکرده‌اند. مرتبط‌ترین پژوهش از حیث مشابهت در بافت، نیز به پژوهش شاطری و همکاران (۱۳۹۴) باز می‌گردد. این پژوهش در صنعت برق ایران صورت پذیرفته است که به مدل، ختم نشده است. در آثار داخلی بیشتر به جنبه‌های مثبت مدیریت استعداد پرداخته شده و به استثنای افتخار (۱۳۹۶) باقی آثار در تئوریزه کردن چالش‌هایی اجرایی و جنبه‌های منفی مدیریت استعداد ناتوان بوده‌اند. به‌علاوه اینکه در پژوهش‌های مذکور به پیامدهای مدیریت استعداد نیز پرداخته نشده و یا اینکه به‌صورت مثبت و تک‌سطحی پرداخته شده است. بنابراین، پژوهش حاضر از حیث استفاده از رویکرد کلاسیک در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (روش تحقیق)، پرداختن هم‌زمان به جنبه‌های مثبت و منفی فرایند مدیریت استعداد و تحلیل چندسطحی (فردی، سازمانی و فراسازمانی) پیامدها؛ متفاوت از سایر آثار به‌خصوص آثار داخلی است.

1. Zhang
2. Oehley
3. Faraz Naim & Lenka
4. Mathafena



## روش‌شناسی تحقیق

مبانی فلسفی روش حاضر در پارادایم نمادین - تفسیری، رویکرد آن استقرایی، صبغه پژوهش، کیفی و داده‌های آن به صورت میدانی از اردیبهشت تا آبان ۱۳۹۷ جمع‌آوری شده است. از میان روش‌های متنوع کیفی به صورت مشخص از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (گراند تئوری<sup>۱</sup>) استفاده شده است. روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد که در سال ۱۹۶۷ توسط استراوس و گلنزر<sup>۲</sup> ارائه شد طی سال‌ها به «خوانش‌ها»<sup>۳</sup> ی گوناگونی توسعه داده شده است. استراوس، نظریه‌پردازی داده‌بنیاد را به همراه کوربین<sup>۴</sup> توسعه داد و از رویکرد کلاسیک فاصله گرفته و خوانش نظام‌مند یا پارادایمی را ارائه کرد، ولی گلنزر به رویکرد کلاسیک (ظاهرشونده) وفادار ماند. گلنزر (۲۰۰۴) خوانش‌های دیگر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد را فرسایش<sup>۵</sup> این شیوه دانسته است. نوع کدگذاری و مراحل آن از تفاوت‌های اصلی بین خوانش‌هاست. در خوانش نظام‌مند یا پارادایمی مراحل کدگذاری شامل باز، محوری و انتخابی است اما در خوانش ظاهرشونده یا کلاسیک مراحل کدگذاری باز، انتخابی و نظری است. در پژوهش حاضر ضمن اتخاذ رویکرد فلسفی عمل‌گرایی، به صورت کلی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده یا کلاسیک (گلنزر، ۱۹۹۸) مبنا قرار دارد.

جامعه آماری تحقیق شامل افراد صاحب‌نظر در فرایند مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی توانیر (صنعت برق) است که از طریق نمونه‌گیری نظری<sup>۶</sup> انتخاب شده‌اند. در نمونه‌گیری دقت شده است که مصاحبه‌شوندگان حداقل یکی از معیارهای ذیل را داشته باشند:

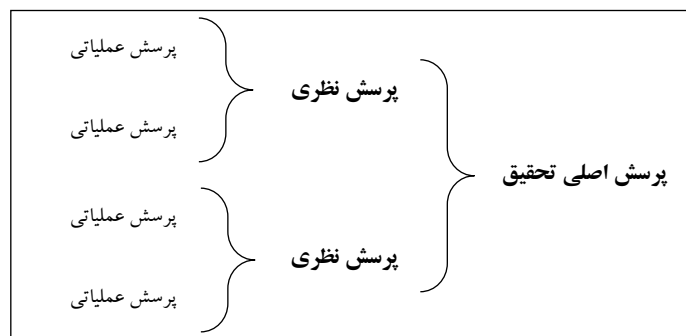
۱. آشنایی و تسلط افراد نمونه بر مفاهیم مدیریت سرمایه‌های انسانی و مدیریت استعداد؛

۲. انتخاب افرادی که حداقل چند نفر به عنوان کارمند را مدیریت می‌کنند؛

۳. افرادی که خود استعداد سازمانی محسوب می‌شوند.

1. Grounded Theory(GT)
2. Sturuss & Glaser
3. Dialect.
4. Corbin.
5. Eroding
6. Theoretical sampelling

ابزار گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته و میدان‌نگاری است. برای انجام مصاحبه‌ها، محققین اقدام به طراحی پروتکل مصاحبه نموده‌اند. فرایند تهیه پروتکل مصاحبه در شکل زیر نمایش داده شده است.



شکل ۱. فرآیند طراحی پروتکل مصاحبه (مؤلف)

در پژوهش حاضر از ادبیات و پیشینه تحقیق در فرایند تبدیل پرسش محوری به پرسش‌های نظری و سپس پرسش‌های عملیاتی استفاده شده است. گفتنی است پروتکل پس از هر مصاحبه دستخوش تغییر و دگرگونی می‌شود و دلیل آن نیز استفاده مستمر از منطق حساسیت نظری است. حساسیت نظری یعنی باتوجه به داده‌های موجود در مرحله بعد چه سؤالی و از چه کسی پرسیده شود. نمونه‌گیری تا آنجا ادامه پیدا کرده است که محقق به کفایت نظری و یا اشباع در ظهور داده‌های جدید دست یابد. باتوجه به حجم وسیع داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها و با لحاظ نمودن معیار سادگی و کارآمدی، برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی Maxqda نسخه ۱۰ استفاده شد. گفتنی است ابزارهای تحلیل داده‌های کیفی، وظیفه تحلیل داده‌ها را برعهده ندارند. تنها این ابزارها در مدیریت کارآمد داده‌ها به محقق کمک می‌نمایند.

## تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌های پژوهش

در این بخش مراحل کدگذاری‌ها (کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری نظری) و سپس مدل نهایی تحقیق نمایش داده می‌شود. سالدنا (۱۳۹۵: ۸۲) فرایند کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد را به دو دور تقسیم می‌کند. در کدگذاری دور اول (کدگذاری باز) داده‌ها به بخش‌های منفرد تجزیه می‌شوند و در دور دوم کدگذاری (کدگذاری انتخابی و نظری) کدها به صورت مدام با هم مقایسه، سازمان‌دهی مجدد و در قالب مقوله تنظیم می‌شوند. البته مرزهای بین کدگذاری دور اول و دوم، اعتباری است و در واقعیت بین مراحل مختلف کدگذاری مقایسه مستمر و رفت و برگشت اتفاق می‌افتد.

مصاحبه‌ها حضوری و از قبل برنامه‌ریزی شده و در محل کار مصاحبه‌شوندگان صورت گرفت. در کل ۱۷ مصاحبه انجام گرفت که یک مصاحبه به دلیل نداشتن غنای کافی، حذف و در نهایت ۱۶ مصاحبه تحلیل شد. حداکثر سابقه کاری پاسخ‌دهندگان ۳۸ سال و حداقل ۵ سال است که به صورت میانگین اعضای نمونه ۱۷٫۸ سال سابقه کار در شرکت توانیر را داشتند.

### کدگذاری باز

در کدگذاری باز محقق با توجه به حساسیت نظری و سؤالات پروتکل مصاحبه وارد تحلیل متن می‌شود. برای کدگذاری باز، محقق ابتدا قطعه‌ای از متن را انتخاب می‌کند و در جدول قرار می‌دهد. او در ادامه کلمه به کلمه و خط به خط متن را تحلیل می‌کند و کوچک‌ترین واحد معنایی در مصاحبه را که گمان می‌کند پاسخ به پرسش در نظر گرفته شده است، به عنوان کد اولیه انتخاب و در ستون مربوطه یادداشت می‌کند. پس از هر مصاحبه بلافاصله کدگذاری داده‌ها صورت می‌گیرد. کدهای به دست آمده ۹۲۰ کد بود که محقق با چندین دور بازنگری در کدها و ادغام کدهای بسیار مشابه کدها باز را به ۷۸۴ رساند.

### کدگذاری انتخابی

بیش از صدها کد که حاصل مرحله اول کدگذاری (کدگذاری باز) است در این مرحله شروع به تراکم‌سازی می‌شود. در این مرحله از کنار هم قرار گرفتن کدهای باز، مقولات

(مفاهیم) ظهور پیدا می‌کنند. روند کار به صورت استقرایی به این صورت بوده است که محقق کدهایی که با یکدیگر شباهت و ارتباط دارند، در کنار یکدیگر قرار داده و در سطح انتزاعی بالاتر عنوانی (برچسب) برای آنها برمی‌گزیند و یا تولید می‌کند که حاصل آن مفاهیم اولیه (مقولات) هستند. پس از آن محقق بار دیگر (بار دوم) مقولات اولیه را بر حسب تکمیل‌کنندگی، کنار یکدیگر قرار داده و در سطح انتزاعی بالاتر دسته‌بندی می‌نماید تا مقوله‌های اصلی، ظهور پیدا کنند.

حاصل این مرحله از کدگذاری ظهور ۶ مقوله اصلی "استعدادخواهی"، "استعدادیابی"، "استعدادگماری"، "استعدادافزایی"، "استعدادداری" و "پی‌آیندها" به عنوان اجزای اصلی مدل مدیریت استعداد است. به منظور توضیحات بیشتر بر حسب مقولات اصلی جداولی تشکیل شده و روند استقرا نمایش داده می‌شود. گفتنی است فرایندی که در ادامه می‌آید حاصل رفت و برگشت‌های فروان و حرکات زیگزاکی در تحلیل بوده است و این گونه که نمایش داده می‌شود، حرکت خطی نبوده است. همچنین در ادامه بخشی از سؤالات پروتکل مصاحبه که مقولات به منظور پاسخ‌دهی به آنها ظهور پیدا کرده است نیز نمایش داده می‌شود.

### **الف) استعدادخواهی**

باتوجه به اینکه در ادبیات موضوعی مؤلفه "استعدادخواهی" یا مفاهیم مشابه آن مورد غفلت واقع شده بود، در ابتدا تحقیق و در پروتکل مصاحبه سؤالی در این رابطه وجود نداشت؛ اما به مرور و به مدد حساسیت نظری، محقق دریافت که قبل از اجرای مدیریت استعداد مرحله‌ای به عنوان استعدادخواهی می‌باید در سازمان وجود داشته باشد. یکی از سؤالات مرتبط با این مقوله که در ادامه تحقیق شکل گرفت چنین بود: "چنانچه شرکت توانیر بخواهد به سمت استقرار بهینه‌تر و مطلوب‌تر مدیریت استعداد حرکت نماید، کدام‌یک از سیاست‌ها و اقدامات را باید تقویت نماید؟"

جدول ۵. ظهور مقوله استعدادخواهی

مقوله اصلی	مقولات اولیه (مفاهیم)	کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز
استعدادخواهی	توافق در مفهوم استعداد	شفاف‌سازی فلسفه مدیریت استعداد در سازمان
		تعریف بومی استعداد
		توافق در رویکردها
	بلوغ مدیریت منابع انسانی	توانمندی منابع انسانی
		عملکردمحوری
	فرهنگ استعدادپذیر	گفتمان‌سازی مدیریت استعداد
		ترغیب فرهنگ‌سازمانی به پذیرش مدیریت استعداد
	مدل جامع و سیستماتیک مدیریت استعداد	دیدن عوامل اثرگذار درون و برون‌سازمانی
		تدوین دستورالعمل‌ها و ضوابط قانونی حمایت‌کننده
		شناسایی مشاغل کلیدی
		عدم کپی‌برداری از مدل‌های بین‌المللی
		اقناع و مشارکت مدیران میانی
	اقناع و مشارکت همه ذی‌نفعان (داخل سازمان)	اقناع‌سازی منابع انسانی
		کسب حمایت مدیران ارشد
		توافق سازمانی

می‌توانیم مقوله "استعدادخواهی" را مرحله آمادگی و یا پیش‌اجرا بدانیم. این مقوله شامل "توافق سازمانی در مفهوم استعداد"، "داشتن فرهنگ سازمانی استعدادپذیر"، "مشارکت همه ذی‌نفعان" از جمله مدیران و کارکنان عادی، "داشتن مدل جامع، نظام‌مند و بومی مدیریت استعداد" و درنهایت "بلوغ مدیریت منابع انسانی" است. هر مقدار که سازمان در مقولات یادشده وضعیت مطلوب‌تری داشته باشد، بیشتر می‌توان به موفقیت مدیریت استعداد در سازمان امیدوار بود.

### ب) استعدادیابی

مقوله "استعدادیابی" به دنبال تبیین چگونگی تشکیل خزانه استعدادهای سازمانی است. بخشی از سؤالات پروتکل مصاحبه مرتبط با این مقوله که از مدیران پرسیده شده است، به شرح

ذیل است.

- آیا تاکنون شخصی از کارکنان را مشاهده کرده‌اید که ویژگی برجسته‌ای دارد؟ چگونه پی به برجستگی‌های او بردید؟ پس از آن چه اقدام سازمانی انجام دادید؟
- آیا تاکنون پیش آمده است کسی را بیرون از سازمان بباید که به دلیل ویژگی‌های برجسته مایل باشید او را جذب سازمان نمایید؟ اگر پاسخ مثبت است، چه اقدامی صورت پذیرفت؟
- برای شناسایی استعدادها از داخل سازمان چه سازوکاری وجود دارد؟
- در چه صورتی می‌توان گفت فردی به صورت رسمی به عنوان استعداد سازمانی شناسایی شده است؟

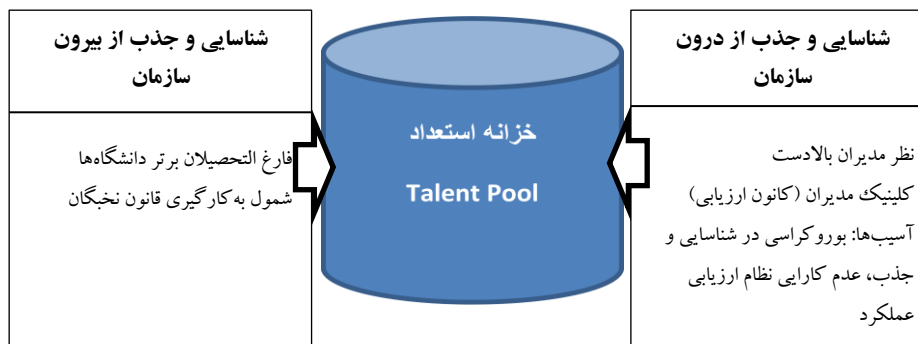
#### جدول ۶. ظهور مقوله استعدادیابی

مقوله اصلی	مقولات اولیه (مفاهیم)	کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز
استعدادیابی	به روزرسانی مستمر مخزن استعدادها	جذب
		به روزرسانی مستمر مخزن استعدادها
	شناسایی استعدادها از درون سازمان	نظر مدیران بالادست
		کلینیک مدیریت (کانون‌های ارزیابی)
		پروکرسی در شناسایی استعدادها
	شناسایی استعدادها از بیرون سازمان	عدم کارایی نظام ارزیابی عملکرد در شناسایی استعدادها
فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاه‌ها		
		شمول قانون به کارگیری نخبگان

در مجموع می‌توان گفت استعدادیابی از درون و بیرون سازمان صورت می‌پذیرد اما وضعیت سازمان مورد بررسی با ابهاماتی روبه‌روست، از جمله اینکه در استعدادیابی درونی وضعیت چندان شفاف و دقیق نیست و از سوی دیگر، استعدادیابی بیرونی آن نیز مقطعی و مربوط به گذشته تقریباً دور است. مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ که خود از طریق قانون حمایت از استخدام فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاه به استخدام شرکت در آمده است در خصوص ضعف استعدادیابی داخلی می‌گوید:

هرکسی در زمینه شغلی خودش اگر بتواند کار شاخصی انجام بدهد- جدای از کارهای

روزمره- و طرح‌های قابل اجرا بدهد که یکنواخت نباشد، می‌تواند استعداد محسوب شود. ولی اینکه در شرکت، شاخصی وجود داشته باشد و براساس آن سنجیده شود و بگویند چه کسی استعداد برتر است تاکنون در شرکت نبوده است!



شکل ۲. ظهور مقوله استعدادیابی

بخش قابل توجهی از کدهای به‌دست‌آمده مرتبط با فرایندهای بعد از شناسایی استعدادهاست. فرایندهای بعد از شناسایی را می‌توان مرحله درگیرسازی فرد با سازمان و کار دانست. در تحقیق حاضر، مقوله‌های "استعدادگماری"، "استعدادداری" و "استعدادافزایی" در پاسخ به بخشی از سؤالات مرتبط در پروتکل مصاحبه، ظهور یافته است که از مشارکت کنندگان در باره فرایندهای بعد از شناسایی (درگیرسازی) پرسیده است. سؤالات مرتبط با مرحله درگیرسازی با یکدیگر همپوشان بوده و به‌همین دلیل در یک مرحله سؤالات نمایش داده می‌شود؛ - آیا تاکنون کارکنان زیرمجموعه شما استعداد سازمانی محسوب شده‌اند؟ چه اقدامات و واکنش‌هایی داشته‌اید؟ (ویژه مدیران)

- خودتان تاکنون در سازمان استعداد محسوب شده‌اید؟ و اگر پاسخ مثبت است تجربه شخصی خود را از اقدامات سازمانی توضیح دهید؟ (ویژه استعدادها- تجربه زیسته)  
- چه سازوکار و فرایندی در سازمان شما برای مواجهه با استعدادهای سازمانی، وجود دارد؟

- وقتی که سازمان شما با استعداد‌های سازمانی (کارکنان کلیدی) روبه‌رو می‌شوند، چه اقداماتی انجام می‌دهد؟

**پ) استعداد گماری**

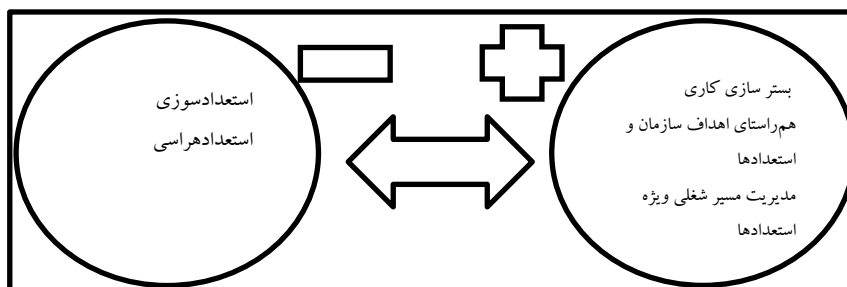
**جدول ۷. ظهور مقوله استعداد گماری**

مقوله اصلی	مقولات اولیه (مفاهیم)	کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز	
استعداد گماری	بسترسازی کاری	جامعه‌پذیری از پیش طراحی شده	
		فراهم آوردن شرایط بروز استعداد	
		فراهم کردن شرایط کار علمی	
	هم راستاسازی اهداف سازمانی و اهداف کاری استعدادها	هم راستاسازی اهداف سازمانی و اهداف کاری استعدادها	هم راستاسازی اهداف سازمانی و اهداف کاری استعدادها
			هم راستاسازی اهداف سازمانی و اهداف کاری استعدادها
	مسیر شغلی چابک	مسیر شغلی چابک	مدیریت مسیر شغلی
			طراحی مسیر شغلی استعدادها
			ارتقای شغلی
			انتصاب در مشاغل مدیریتی
			برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
	پایش استمرار استعداد	پایش استمرار استعداد	به‌روزرسانی مستمر بانک اطلاعاتی استعداد‌های سازمانی
			تفویض اختیار (استقلال کاری)
	عمق‌بخشی به مشاغل استعدادها	عمق‌بخشی به مشاغل استعدادها	عضویت استعدادها در کارگروه‌های تخصصی
			استفاده از استعدادها در طرح‌های سازمانی
			واگذاری مشاغل تخصصی به استعدادها
			تناسب شغل و شاغل
			پرکردن پست‌های خالی توسط استعدادها
	استعدادسوزی	استعدادسوزی	دادن کارهای روتین به استعدادها
			حمایت نکردن از ایده‌ها و طرح‌های استعدادها
			دادن کارهای سطح پایین
ادراک تهدید مدیران میانی از برنامه‌های مدیریت استعداد			
استعدادهراسی (استعدادگریزی) مدیران	استعدادهراسی (استعدادگریزی) مدیران	سنگ‌اندازی کردن	
		مانع ارتباط استعدادها با مدیران ارشد شدن (قطع ارتباطات عمودی)	
		مانع ارتباط استعدادها با مدیران ارشد شدن (قطع ارتباطات عمودی)	



مقوله "استعدادگماری" از مقولات چالشی فرایند مدیریت استعداد است، زیرا یک روی آن مثبت و روی دیگر آن برخلاف انتظار، منفی به دست آمد. به علاوه اینکه در سازمان مورد بررسی برای این مقوله برنامه مدون و مکتوبی مشاهده نشد و چنین مشتبّه شده که مدیریت استعداد صرفاً شناسایی و تشکیل خزانة استعدادهاست. استعدادهایی که به صورت متمرکز توسط واحد منابع انسانی، شناسایی و جذب می‌شوند ممکن است در به‌کارگیری و درگیری سازی شغلی با چالش‌های اساسی روبه‌رو شوند که مفاهیم در نظر گرفته برای این چالش "استعدادسوزی" به معنای عدم به‌کارگیری صحیح و هدررفت (سوختن) استعداد و "استعدادهراسی" به معنای فرار (آگاهانه یا ناآگاهانه) از استعدادهای سازمانی است. مصاحبه‌شونده شماره ۳ در مصاحبه‌های خود خاطره‌هایی نقل می‌کند که چگونه مدیران میانی از برنامه‌های مدیریت استعداد هراس دارند:

بنده به یاد دارم که آقای مهندس... به‌عنوان یک مدیر پیشرو، داوطلب اجرای مدیریت استعداد شده بود. پس از آن بین مدیران شایع شد که مدیرعامل می‌خواهد ارزیابی انجام دهد که مدیران را جابه‌جا کند. همان شایعه باعث هرج‌ومرج شد. یک روز دیدیم، همه گروه‌ها تعطیل کرده‌اند و به حوزه ستادی آمدند. در واقع، همه نگران بودند که وضعیت مدیریتی‌شان چه خواهد شد.



شکل ۳. استعدادگماری

## ت) استعدادافزایی

### جدول ۸. ظهور مقوله استعدادافزایی (توسعه استعدادها)

مقوله اصلی	مقولات اولیه (مفاهیم)	کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز
استعدادافزایی	آموزش	آموزش‌های روان‌شناسی
		آموزش
		اعزام به دوره‌های آموزشی خارج از کشور
		آموزش حین خدمت
	رشد دادن سازمانی	عضویت استعدادها در کارگروه‌های تخصصی
		استفاده از استعدادها در طرحی‌های سازمانی
		فراهم کردن خوراک اطلاعاتی
		بازخورد
		حمایت از اظهارنظر استعدادها در جلسات
		مشورت با استعدادها
		مربیگری
		چرخش شغلی
		تفویض اختیار
		دادن اختیار در انجام کار
		میدان دادن
		خودتوانمندسازی
	تشویق به یادگیری	
	حمایت از ادامه تحصیل	
	هم‌افزای نمودن فعالیت‌های استعدادها با یکدیگر (مدیریت دانش استعدادها)	
	تعهد به توسعه خود	

مقوله "استعدادافزایی" شامل مفاهیم "آموزش"، "رشد دادن سازمانی" و "خودتوانمندسازی" است. منظور از استعدادافزایی، توسعه مستمر استعدادهای سازمانی است. این مقوله نیز همانند مقوله "استعدادگماری" مورد غفلت واقع شده است. چالش این مرحله از فرایند مدیریت استعداد "رها سازی" است؛ یعنی سازمان هیچ برنامه توسعه‌ای ویژه‌ای برای خزانة استعدادها در نظر نمی‌گیرد و یا اینکه برنامه‌های توسعه‌ای استعدادهای سازمانی با سایر کارکنان

مشترک است. مصاحبه‌شونده شمار ۵ به صورت مستقیم به این موضوع اشاره دارد و معتقد است؛ "در صنعت برق فرایندی (ویژه) برای استعدادپروری نداریم".

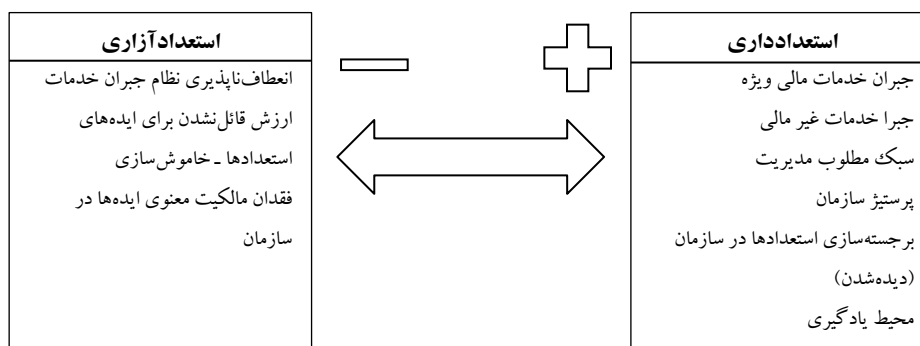
### ث) استعدادداری

جدول ۹. ظهور مقوله استعدادداری

مقوله اصلی	مقولات اولیه (مفاهیم)	کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز	
استعدادداری	انعطاف‌ناپذیری نظام جبران خدمات مالی	انعطاف‌ناپذیری نظام حقوق و دستمزد	
	خاموش‌سازی استعدادها	حمایت‌نکردن از ایده‌های و طرح‌ها	
		تشویق‌نکردن استعدادها	
		فقدان بازخوردهی به ایده‌های استعدادها	
	فقدان مالکیت معنوی ایده‌ها در سازمان	مصادره‌کردن مالکیت معنوی کار استعدادها توسط بعضی از مدیران	
	جبران خدمات مالی	دریافتی بیشتر	
		سازوکار جبرانی بنیاد ملی نخبگان	
	جبران خدمات غیر مالی	مأموریت‌های خارج کشور	
		انگیزه‌های درونی	
		نقش‌آفرینی در ارتباطات برون‌سازمانی	
		ارتباطات مستقیم با مدیرکل - ارتباطات عمودی	
	سبک مطلوب مدیریت	انعطاف در قوانین و مقررات	
		برخورد محترمانه مدیران با استعدادها	
		ارتباطات صمیمانه مدیر با استعداد	
	پرستیژ سازمان	حمایت کاری و عاطفی مدیر	
		پرستیژ سازمان	
	برجسته‌سازی استعدادها در سازمان (دیده‌شدن)	پرستیژ سازمان	
		استقلال کاری	تدریس برای دیگران
			عضویت در کارگروه‌ها و کمیته‌ها
			مورد توجه قرار دادن استعدادها
اجازه حرف‌زدن در جلسات			
شناساندن استعدادها در سازمان			
شرکت‌دادن استعدادها در جلسات			
محیط یادگیری	تقدیر		
	تفویض اختیار		
	دادن اختیار در انجام کار		
		میدان‌دادن	
		فراهم کردن محیط یادگیری	

استعدادداری شامل ۷ مفهوم است که یکی از مهم‌ترین آنها فراهم نمودن "محیط یادگیری" است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های استعدادها میل به یادگیری آنهاست. چالش این مرحله "استعدادآزاری" است. منظور از "استعدادآزاری" حفظ استعداد توأم با آزردهی است. آزردهی استعدادها در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی به مراتب بالاتر است، زیرا به دلیل قوانین دولتی سازمان‌ها نمی‌توانند در برابر استعدادهای سازمانی، اقدامات متفاوتی داشته باشند و همین امر باعث آزردهی مستمر استعدادها می‌شود. کارشناس جبران خدمات و مصاحبه‌شونده شماره ۶ در پاسخ به این سؤال که شما برای نگهداشت استعدادها چه اقداماتی دارید؛ پاسخ داد:

اینکه برای نگهداشت استعداد چه کاری می‌توانیم انجام بدهیم؛ از نظر ریالی هیچ کاری نمی‌توانیم انجام بدهیم؛ چون ما شرکت دولتی هستیم و تنها ضوابطی را که دولت اجازه بدهد، می‌توانیم انجام دهیم.



شکل ۴. استعدادداری

### ج) پیامدها

پیامدها، پی‌آیندهای اجرای مدیریت استعداد در سازمان می‌باشند. کدهای مرتبط با این بخش در پاسخ به سؤالات ذیل ظهور نمود:

- از اجرای فرایند مدیریت استعداد در سازمان، کارکنان عادی (آنهايي که استعداد محسوب نمی‌شوند) چه نتایج و پیامدهایی دریافت می‌کنند؟

- از اجرای فرایند مدیریت استعداد در سازمان، کارکنان بااستعداد چه نتایج و پیامدهایی دریافت می کنند؟

- اجرای فرایند مدیریت استعداد برای سازمان چه پیامدها و نتایجی به همراه دارد؟

- اجرای فرایند مدیریت استعداد سازمانی، چه نتایج و پیامدهایی در خارج از مرزهای سازمانی به همراه دارد؟

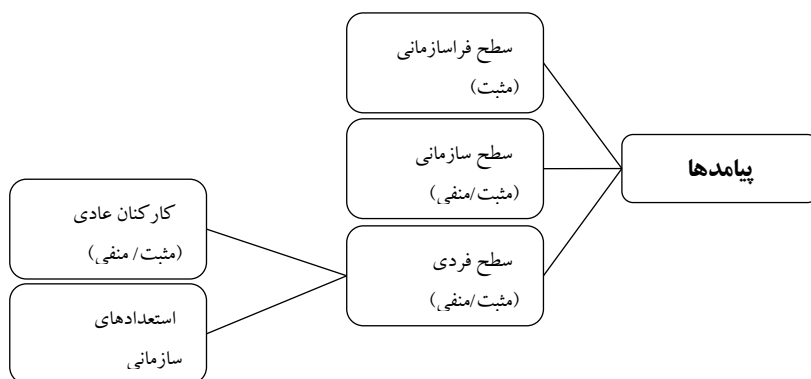
**جدول ۱۰. ظهور پیامدهای چندسطحی**

مقوله اصلی	مقولات اولیه (مفاهیم)	کدهای نهایی مرحله کدگذاری باز
پیامدها (پی آیندها)	پیامدهای فردی (کارکنان عادی)	کاهش عملکرد
		مبارزه برای هویت (استعدادستیزی)
		الگوگیری کارکنان عادی از استعدادها (تحول و تغییر)
		اعتماد به سازمان در حوزه شایسته سالاری
		انتظارات نابه جا از استعدادها
	پیامدهای فردی (استعدادها)	ترک سازمان
		واماندگی شغلی
		فزون خواهی استعدادها
		ایفای قرارداد روان شناختی
		برند شخصی
	پیامدهای سازمانی	اختلال و تنش در ارتباطات سازمانی
		افزایش هزینه ها
		افزایش عملکرد
		افزایش بهره وری
		تحقق چشم انداز
		ارتقای برند سازمانی
		افزایش سرمایه های انسانی
		رضایت ذی نفعان
	پیامدهای فراسازمانی	فراهم آوردن باز خورد به نظام آموزش کشور
رشد و توسعه کشور		

نکته قابل توجه اینکه در کدگذاری ها تیم پژوهش متوجه شد که برخلاف انتظاراتی که وجود دارد، پی آیندها لزوماً مطلوب و مثبت نیست. حتی پیامدهای منفی برای استعدادها

سازمانی قابل‌تصور است. مصاحبه‌شونده شماره ۶ که یکی از دست‌اندرکاران بخش سیاست‌گذاری سازمان در حوزه مدیریت استعداد است، اعتقاد دارد: یک نموداری را من باید توی عملکرد این افراد شناسایی کنم که حالت شلاقی دارد. از طرفی، سازمان به دلیل مسائل حاکمیتی دولتی - که طبیعی هم هست - دست‌وپای این آدم را برای یک‌سری کارها می‌بندد؛ این آدم انتظار دارد وقتی بعد از یک سال همچنان مقاله منتشر می‌کند؛ به‌روز است، علمی است، کتاب جدید می‌خواند و حتی کتاب چاپ می‌کند، ولی سیستم به او جواب نمی‌دهد و بعد از مدتی هم‌رنگ بقیه می‌شود؛ اما همچنان یک‌سری مسائل نخبگی را می‌خواهد، اما عملکرد، دیگر برابر روز اولش نیست، ولی چیزی که از سیستم می‌خواهد، برابر روز اول است.

در بررسی پیامدها می‌باید هم پیامدهای مثبت را در نظر گرفت و هم منفی و هم پیامدهای برای کارکنان عادی و هم برای استعدادها. نکته قابل‌تأکید دیگر این است که پیامدهای اجرایی مدیریت استعداد در سطوح مختلف خود را نشان می‌دهد. پیامدهای به‌دست‌آمده از کدگذاری‌ها در سه سطح فردی (خرد)، سازمانی (میانه) و فراسازمانی (کلان) دسته‌بندی شده است.

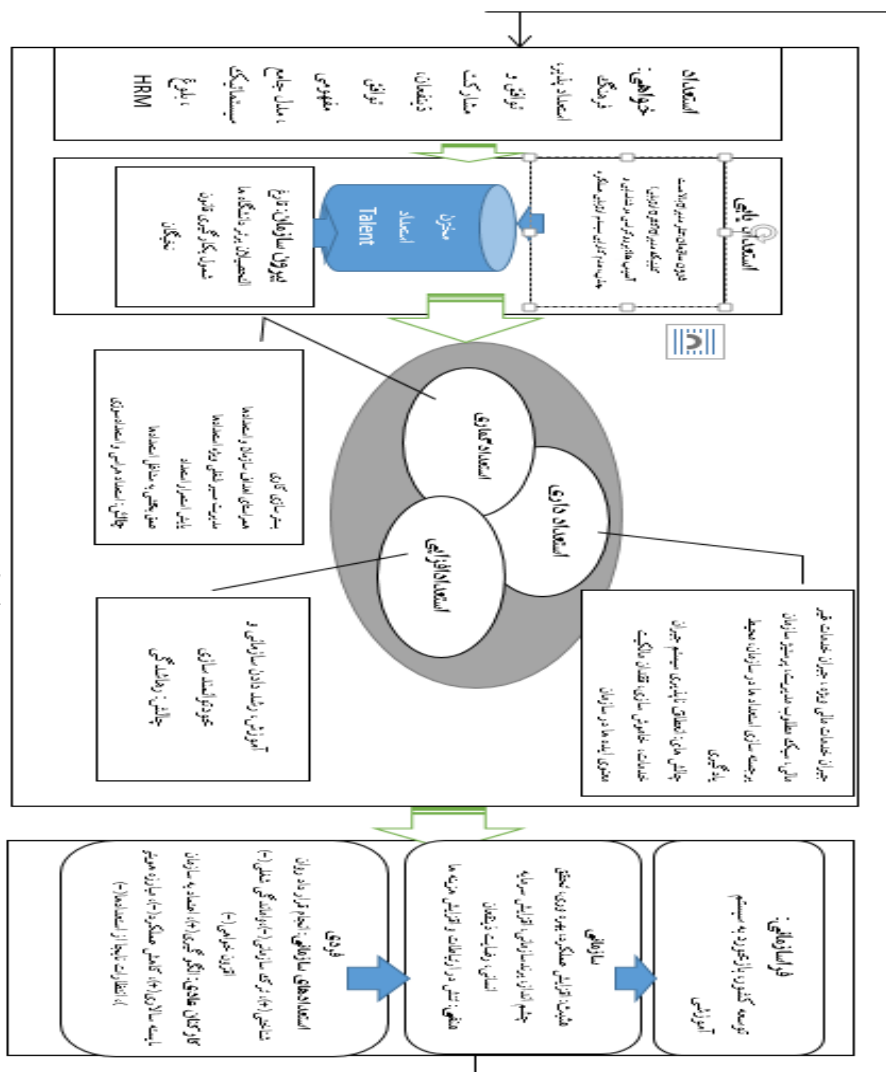


شکل ۵. پیامدهای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شرکت توانیر

### کدگذاری نظری (ظهور مدل مدیریت استعداد)

در این مرحله بین مقولات ظهور یافته یعنی "استعدادخواهی"، "استعدادیابی"،

"استعدادگماری"، "استعدادداری"، "استعدادافزایی" و "پیامدها" رابطه برقرار می‌شود و مدل نهایی (نظریه) متولد خواهد شد. در نهایت، مدل مدیریت استعداد مطابق شکل زیر به دست آمد.



شکل ۶. مدل مدیریت استعداد

گام اول مدل "استعدادخواهی" است. استعدادخواهی را می‌توان مرحله آمادگی و یا پیش‌اجرا<sup>۱</sup> دانست. در این مرحله سازمان به صورت مشخص وارد اجرای مدیریت استعداد نمی‌شود اما اقدام به فراهم‌نمودن زمینه‌های آن می‌نماید. این مرحله دربرگیرنده آن است که سازمان فرهنگ استعدادپذیری داشته باشد، همه ذی‌نفعان از جمله مدیران میانی و کارکنان عادی در آن مشارکت داده شوند؛ بر سر مفهوم اختلافی «استعداد کیست»؟ توافق نسبی حاصل شود؛ فرایندهای مدیریت منابع انسانی به بلوغ رسیده باشد و مدل بومی و جامعی برای اقدام طراحی شده باشد. بعد از کسب آمادگی لازم سازمان‌ها به تشکیل مخزن استعداد اقدام می‌نمایند. در منابع مختلف علمی استعاره استخر (pool) نیز به کار برده شده است. وردی‌های مخزن استعدادها را می‌توان از درون سازمان و یا بیرون سازمان تأمین نمود. آنچه مشاهده می‌شود این است که سازمان‌ها ابهامات جدی در استعدادیابی درونی دارند و از سوی دیگر، کماکان سابه استعدادهای دانشگاهی (به‌عنوان نمونه معدل‌های بالا) بر سر مدیریت استعدادهای سازمانی سنگینی دارد. مرحله استعدادیابی به‌عنوان یکی از مراحل اصلی مدیریت استعداد، شناخته شده‌تر است و در مواردی مشاهده شده است که بخشی از مدیران تصور می‌کنند که مدیریت استعداد مترادف استعدادیابی و تشکیل خزانه استعدادهای سازمانی است. مراحل بعدی "استعدادگماری"، "استعدادداری" و "استعدادافزایی" است. در مدل فوق هر سه مرحله درون یک دایره قرار گرفته است و بین آنها روابط تعاملی برقرار است. این بدان معناست که نمی‌توان تقدم و تأخر جدی در این سه مرحله متصور شد. شاید پیشنی که از نحوه تعاملات به دست می‌آید از ترتیب تعاملات مهم‌تر باشد. یکی از بینش‌های به دست آمده این است که "استعدادگماری، استعدادداری و استعدادافزایی" فرایندهایی هستند که در موفقیت یکدیگر سهم هستند. این بدان معناست که "استعدادگماری" صحیح در "استعدادداری" و "استعدادافزایی" سهم است، زیرا به کارگیری صحیح باعث می‌شود با احتمال بیشتر فرد در سازمان بماند (استعدادداری) و از سوی دیگر، نحوه به کارگیری یکی از سازوکارهای استعدادافزایی (توسعه) است. در مجموع می‌توان سه مرحله فوق را که در مدل به صورت مشخص



در تعامل یکدیگر ترسیم شده است، در گیسازی استعداد در سازمان بدانیم. پیامدها در سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی و به صورت مثبت و منفی ظهور کرده است. وقوع پیامدهای فردی (مثبت یا منفی) در سطح بالاتر، پیامدهای سازمانی را رقم می‌زند و پیامدهای سازمانی نیز می‌تواند پیامدهای در سطح ملی (فراسازمانی) داشته باشد. در نهایت، پویایی مدل از طریق سازوکار بازخورد برقرار شده است. تحلیل و تفسیر مدل در بخش بعدی ارائه می‌شود.

### اعتبار سنجی

۱. مریام<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) برای تقویت اعتبار درونی تحقیق کیفی، مواردی را پیشنهاد داده است: کثرت‌گرایی<sup>۲</sup>: محقق از نظرات تخصصی سه تن از اساتید مدیریت (اساتید راهنما و مشاور) و دو تن از متخصصان مدیریت استعداد، استفاده کرده است.
۲. بررسی‌های اعضا<sup>۳</sup>: بدین منظور کدگذاری‌ها و مدل نهایی به سه تن از مشارکت‌کنندگان عرضه و نظرات آنها اخذ شد.
۳. مشاهده بلندمدت: بدین منظور داده‌ها به مدت چهار ماه از اردیبهشت تا شهریور ۱۳۹۷ جمع‌آوری شد.
۴. کنار گذاشتن تعصبات: محقق در ابتدای تحقیق مفروضات، تمایلات نظری و تعصبات را شناسایی و به صورت آگاهانه تلاش نمود آنها را در فرایند تحقیق، کنترل نماید.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف مقاله حاضر، تحلیل داده بنیاد مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی توانیر بود؛ با این قابلیت که بتواند جذابیت‌ها و آسیب‌های واقعی مدیریت استعداد در این بافت را توضیح دهد. اگر محیط نهادی شرکت‌های دولتی ایران را مشابه یکدیگر بدانیم؛ مدل به دست آمده (شکل ۶) را

---

1. Merriam  
2. Triangulation  
3. Member checks

می‌توان داستان مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی ایران دانست. در این مقاله تلاش شد که "مدیریت استعداد در عمل" معرفی و تبیین شود. تقریباً همه مصاحبه‌شوندگان بر این موضوع تأکید داشتند که مدل رسمی از مدیریت استعداد در شرکت وجود ندارد، اما مدل ظهوریافته به ما نشان می‌دهد که بازیگران اصلی چگونه مدیریت استعداد را درک می‌کنند. بدین منظور از روش تحقیق کیفی و به‌صورت مشخص نظریه‌پردازی داده‌بنیاد خوانش ظاهرشونده (گلنزر، ۱۹۹۸) استفاده شد که حاصل آن مدل مدیریت استعداد است. به‌طور خلاصه نظریه برخاسته از این مطالعه این است که مدیریت استعداد پدیده‌ای چندوجهی (فردی، سازمانی و فراسازمانی) و چند ارزشی (مثبت و منفی) است که متولیان آن تاکنون به این موضوع کم‌توجه بوده‌اند. این نتیجه‌گیری نشان‌دهنده پیچیدگی‌های صحنه اجراست.

"استعدادخواهی"، "استعدادیابی"، "استعدادگماری"، "استعدادافزایی" و "استعدادداری" از اجزای اصلی مدل به‌دست آمده است. مقایسه یافته پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در مدل‌های معتبر و مشهور موجود مانند مدل فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، مدل لوئیس و هکمن (۲۰۰۶)، مدل برگر و برگر (۲۰۰۴)، مدل کالینز و ملاحی (۲۰۰۹)، مدل الوریث و اسمالود (۲۰۱۲)، مدل 5C شولر (۲۰۱۵)، مدل مک کنزی (۲۰۱۱) و مدل‌های داخلی مانند مدل افتخار (۱۳۹۶)، غفاری و همکاران (۱۳۹۶)، سهرابی و همکاران (۱۳۹۶) مرحله‌ای به‌عنوان "استعدادخواهی" و یا مشابه آن وجود ندارد. مرحله "استعدادخواهی" که مضمون اصلی آن کسب آمادگی برای اجراست از نقاط اختلافی یافته تحقیق حاضر با سایر تحقیقات است. علت این اختلاف می‌تواند این باشد که اکثر این مدل‌ها مبتنی بر تجارب شرکت‌های بین‌المللی طراحی شده است و در این شرکت‌ها ممکن است به دلیل بلوغ سازمانی نیازی به چنین مرحله‌ای نباشد، اما وضعیت در شرکت‌های دولتی ایران متفاوت است. "استعدادیابی" در سایر تحقیقات معادل شناسایی و جذب، "استعدادافزایی" معادل توسعه و "استعدادداری" معادل نگهداشت محسوب شده است که نتایج سایر تحقیقات همسو با یافته تحقیق حاضر است؛ البته در سایر مدل‌ها به‌عکس مدل حاضر (شکل ۷) به همپوشانی و روابط تعاملی مراحل مختلف، اشاره نشده است. همچنین

مرحله‌ای به‌عنوان "استعداد‌گماری" (به‌کارگیری استعدادها) در تعدادی از مدل‌ها وجود ندارد و از این حیث، نتایج تحقیق حاضر با سایر تحقیقات، متفاوت است (شولر، ۲۰۱۵؛ لوئیس و همکن، ۲۰۰۶، برگر و برگر، ۲۰۱۴). مکرام و همکاران (۲۰۱۷: ۳۶۶) نیز به این خلأ (کم‌توجهی به استعداد‌گماری) اشاره دارند: "سازمان‌ها تلاش و زمان زیادی را برای شناسایی استعداد برتر می‌کنند، با این حال، ضرورتاً نمی‌دانند چطور از این ظرفیت بهره‌برداری کنند و سرمایه خود را بازگردانند".

علاوه بر مقوله‌های اصلی، اکتشاف مقوله‌های "استعدادهراسی"، "استعداد‌آزاری" و "استعداد‌گریزی" به‌عنوان آسیب‌های صحنه اجرا به‌صورت ضمنی اشاره به شکاف میان آنچه باید باشد با آنچه هست، دارد. این بدان معناست که تفاوت میان بخشی از ادبیات و واقعیت‌های سازمانی (تجارب زیسته) از جمله سازمان مورد مطالعه وجود دارد. در سایر تحقیقات نیز اشاره شده است که نسبتی از اقدامات عملی مدیریت استعداد مبتنی بر استدلال‌های نظری و نسبتی دیگر مبتنی بر استدلال‌های غیرنظری (عاطفی) است (مکرام و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۶۷). در مدل موجود به‌صورت هم‌زمان به نقاط مثبت و منفی اجرای مدیریت استعداد در سازمان پرداخته شده است. روی منفی مدیریت استعداد (استعدادهراسی، استعداد‌آزاری، استعداد‌گریزی) در سازمان واقعیت غیرجذابی است که برای درمان باید به آن پرداخته شود. مؤلفه‌های منفی و مثبت مدل تلویحاً به این موضوع اشاره دارد که ممکن است در یک واحد سازمانی مدیریت استعداد به نحو صحیحی درک و اجرا شود و در واحد دیگر سازمانی اجرا نشود و یا ناقص اجرا شود و چالش‌هایی به‌همراه داشته باشد. یکی از دلایل آسیب‌ها و چالش‌های مدیریت استعداد، می‌تواند عدم آمادگی سازمان برای اجرای مدیریت استعداد باشد. در سازمانی که مرحله آمادگی به‌خوبی طی نشده باشد، اجرای مدیریت استعداد صرفاً گرت‌برداری از آن است. دلیل دیگر، احتمالاً تأثیر متغیرهای فراسازمانی مانند رقابت‌پذیری در سطح کشور، فرهنگ ملی، سطح توسعه اقتصادی (شولر، ۲۰۱۵، گالاردو - گالاردو و همکاران، ۲۰۱۵)، فشارهای نهادی (تاتوگلو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶؛ رنکما<sup>۲</sup>،

1. Tatoglu et al  
2. Renkema

۲۰۱۶، سیدانی والاریس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) نرخ اشتغال (شولر، ۲۰۱۵) است. به‌عنوان نمونه، وضعیت اشتغال و نرخ بالای بیکاری در ایران عامل بسیار مهمی در ماندگاری استعدادها علی‌رغم "استعدادآزاری" است که البته نتیجه آن تنزل استعدادها و اماندگی شغلی است.

پی‌آیندهای مدیریت استعداد نیز در سه سطح فرد (خرد)، سازمانی (میان) و فراسازمان (کلان) تئوریزه شد. یکی دیگر از تفاوت‌های تحقیق حاضر با سایر تحقیقات در تبیین پیامدها است. در بیشتر آثار منتشرشده در موضوع مدیریت استعداد، پیامدهای مطلوبی برای آن ترسیم شده است (ثانین و همکاران، ۲۰۰۵؛ سینشو و کراکی، ۲۰۱۶، گالاردو - گالاردو و همکاران، ۲۰۱۵، شولر، ۲۰۱۵) اما یافته‌های تحقیق حاضر علاوه بر پیامدهای مثبت، پیامدهای نامطلوب هم گزارش کرده است. دیویک (۲۰۱۷) نیز در مقاله خود واکنش‌های منفی مانند "استرس، ناامنی، مبارزه برای هویت و نقض قراردادهای روان‌شناختی"<sup>۲</sup> را به‌عنوان واکنش‌های کارکنان نسبت به استعدادها در نظر گرفته است. به‌صورت ضمنی مدیریت استعداد دو پیامد همراه دارد. اولین پیامد آن مربوط به کارکنانی است که باعنوان "بااستعداد" تعریف می‌شوند و پیامد ضمنی دیگر آن، تفاوت‌قائل شدن بین استعدادهای سازمانی و سایر کارکنان است. همسو با یافته‌های تحقیق حاضر که پیامدهای چندسطحی برای مدیریت استعداد ارائه کرده است، در بخشی از تحقیقات به‌خصوص در سال‌های اخیر نگاه چندسطحی در تحلیل فرایند مدیریت استعداد و یا در تحلیل پیامدهای آن به کار رفته است (توران و همکاران، ۲۰۱۷؛ گلینز و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۴۳ و چنج و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

از کاربردهای نظری تحقیق حاضر می‌توان به افزودن مرحله‌ای به‌عنوان "استعدادخواهی" به مدل‌های موجود اشاره داشت. مرحله "استعدادخواهی" را می‌توان مرحله پیش‌اجرا دانست که تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است. توصیف چالش‌ها و آسیب‌های صحنه اجرای مدیریت استعداد در سازمان‌های ایرانی با کاربست واژگانی مانند "استعدادهراسی"، "استعدادآزاری" و

1. Sidani & Al Ariss  
2. PC breach  
3. Change et al

"استعداد‌گزینی" نیز از دیگر کاربردهای نظری مقاله حاضر است. تفکیک نظری پیامدها به مثبت و منفی برای کارکنان (کارکنان عادی و استعداد‌های سازمانی) و تفکیک بین سطوح پیامدها (فردی، سازمانی و فراسازمانی) یافته نظری دیگری است که نشان‌دهنده چندسطحی، چندوجهی و چندارزشی مدیریت استعداد به‌خصوص در سازمان‌های ایرانی است که باعث پیچیدگی‌های مضاعف آن می‌شود. همچنین نتایج، حاوی کاربردهای عملی برای مدیران و مشاوران مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا آگاهی از تفسیرهای مختلف درصحنه اجرا می‌تواند منبع مهمی از یادگیری باشد (مکرام و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۶۱). متخصصان مدیریت منابع انسانی می‌توانند با استفاده از نتایج تحقیق حاضر، مرحله استعدادخواهی (آمادگی) را به برنامه‌های تغییر، بیفزایند و از سوی دیگر، از آمادگی لازم برای مقابله با چالش‌هایی مانند "استعدادهراسی"، "استعدادسوزی" و "استعدادآزاری" برخوردار شوند. به‌علاوه اینکه، پیامدهای مثبت و منفی مدیریت استعداد در کارکنان عادی و بااستعداد و در سطوح مختلف (فردی سازمانی و فراسازمانی) یافته دیگری است که برای مشاوران و مدیران نیز قابل بهره‌برداری است.

## منابع

- افتخار، نیره (۱۳۹۶)، طراحی مدل مدیریت استعداد در شرکت‌های تلفن همراه، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- سالدنا، جانی (۱۳۹۵)، راهنمای کدگذاری برای پژوهشگران کیفی، ترجمه عبدالله گیویان، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.
- جواهری‌زاده، ابراهیم؛ مقیمی، سیدمحمد؛ قلی‌پور، آرین و طهماسبی، رضا (۱۳۹۳)، مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی ویژگی‌ها و شاخص‌های کارکنان کلیدی، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۲): ۱۴۹-۱۷۲.
- سهرابی، روح‌ا...؛ جعفری‌سرشت، داود و میدان‌دار باسمنجی، فهیمه (۱۳۹۶)، ارائه چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۲): ۱-۲۳.
- شاطری، کریم؛ ابیلی، خدایار؛ رضاییان، علی؛ قلی‌پور، آرین و مرادفام، شعله (۱۳۹۴)، عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادهای و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی علم و فناوری، فصلنامه سیاست‌های راهبردی و کلان، ۳(۱۲): ۵۱-۷۸.
- طهماسبی، رضا (۱۳۹۱)، طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد در سازمان، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- غفاری، حسن؛ پورکیانی، مسعود؛ شکاری، غلام‌عباس و شیخی، ایوب (۱۳۹۶)، طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۶): ۱۱۷-۱۴۲.
- موسوی، سیدرضا (۱۳۹۳)، طراحی سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- Berger, L. Berger, D. (2004). *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review* 86(3): 74-81.
- Chang, A C, Hsu-Hsin, H, Tzu S (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Issue: 5, pp.626-662
- Collinge, D G, Scullinb, Hugh. Vaiman, vlad, (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*. 25: 233-235
- Collings, D. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, Pp.304-313
- Creelman, D. (2004). Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now. *Human Capital Institute Position Paper*

- De Boeck, G., Mayers, M. C., Dries, N. (2017). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. **Journal of Organization Behavior**. 1-17
- Dries, N. (2013). The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda. **Human Resource Management Review**, 23, 272-285.
- Dries, N., Vantilborgh, T. & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. **Personnel Review**, 41(3), 340-358
- Faraz Naim, M. & Lenka, U. (2017). Talent management: a burgeoning strategic focus in Indian IT industry.. **Industrial and Commercial Training**. 49(4). 183-188
- Gagne, F. (2007). Ten Commandments for academic talent development. **Gifted Child Quarterly**, Vol.51, No.2, Pp:93-118
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. & Gallod, P. (2015). Towards an Understanding of Talent Management as a Phenomenon-driven Field Using Bibliometric and Content Analysis. **Human Resource Management Review**, 25:264-279
- Gallardo-Gallardo, E., Arroyo M, L & Gallo, P. (2017) "Mapping collaboration networks in talent management research", **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Vol. 4 Issue: 4, pp.332-358
- Glaser, B. (1992). **Basics of grounded theory analysis: emergence vs. forcing**, Sociology Press. Mill Valley, CA.
- Glaser, B. (2005). **The grounded theory perspective III: Theoretical coding**, Sociology Press. Mill Valley, CA.
- Gelens, j, Dries, N, Hofmans, J & Pepermans, R (2013). The role of perceived organization justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. **Human Resource management review**.23:341-353
- Goldkuhl, G, Stefan C, S (2003). Multi-grounded theory – Adding theoretical grounding to grounded theory. **2nd European Conference on Research Methods in Business and Management**. Reading, UK, 20-21 March, 2003
- Hughes, J. C. & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 20, No. 7, pp.743 – 757.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E. (2011). Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, 37(2), 421-428.
- 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
- 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
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of Management Review**, 24(1):31-48
- Lewis, R.E., Robert J. Heckman. (2006). Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, No.16, Pp. 139-154
- McDonnell, A, Collings, D.G, Mellahi, K, and Schuler, R. (2017) Talent management: a systematic review and future prospects. **European International Management**, Vol. 11, No. 1, pp.86-128

- 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.
- Meyers, M.C., Werkom, M., V., Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. **Human Resource Management Review**, 23: 305-321
- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V., Festing, M. (2017). The Phenomenon of Young Talent Management in Russia—a Context-embedded Analysis. **Human Resource Management**, 57(2):437-455
- Oehley, A.M. (2007). **The Development and Evaluation of a partial talent management Competency Model**. A thesis of MA: Stellenbosch University
- Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. **Journal of Corporate Real Estate**, 11(1), pp.7 – 16.
- Renkema, M., Meijerink, J., Bondarouk, T. (2016). Advancing multilevel thinking and methods in HRM research. **Journal of Organizational Effectiveness: people and performance**, 3(2): 204-218
- Sabuncu, K. U., Karacay, G. (2016). Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey. **12th International Strategic Management Conference**, Antalya, Turkey
- Schäfer, M.Sc. (2014). **Context-oriented perspective on talent management**. A thesis of Phd: University of ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin
- Schuler, R. S. (2015). The 5-C Framework for Managing Talent. **Organizational Dynamics**, 44: 47-56.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2011). Global talent management. **Journal of World Business**. Pp:105-108
- Silzer, R. & Dowell, B.E. (2010). **Strategy-driven talent management: A leadership imperative**. San Francisco: Jhon Willy and Sons
- Tatoglu, E., Glaister, A. J., Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: a comparison between MNEs and local firms. **Journal of World Business**, 51:278-293
- Thunnissen, M. (2015). **Talent Management in academia. An exploratory study in Dutch universities using a multi dimensional approach**. University of Applied Sciences Utrecht (HU).
- Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. **Human Resource Management Review**, 23:326-336
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2012). What is talent? **Leader to Leader**, 63:55-61.
- Zhang, S. (2014). **A Study of Talent Management in the Context of Chinese Private-owned Enterprises**. A thesis of Phd: University of Hull
- www. Hudson.com تاریخ دسترسی ۱۳۹۶/۵/۳