



A Multilevel Model of Talent Management

Ebrahim Javaherizadeh 1*

1- Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Qom, Qom, Iran. ebrahim.gvaheeri@ut.ac.ir

Volume info

Vol. 18
Series: 67
Summer 2026
P.P: 51-85

Article Type

Research Paper

Article History

Received:
2025-10-03
Revised:
2026-06-13
Accepted:
2026-09-16
Published:
2026-09-18

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Abstract

Talent management has increased as a key factor in the success of organizations since the 1990s, along with the emergence of the concept of "war for talent". However, most of the research conducted has examined this concept at the level of human resource management and in a single-level manner; while numerous variables at the individual, organizational, and supra-organizational levels affect this process. The present study was conducted with the aim of designing a multi-level talent management model in the context of Iranian state-owned companies. In this regard, Tavanir Company was selected as one of the large and leading state-owned organizations. This study was conducted with a qualitative approach and a multi-method method; in a way that data-based theorizing (emergent approach) and multi-level analysis in a process manner were used. The participants were human resource managers and experts of Tavanir Company, who were selected using the theoretical sampling method. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using MAXQDA software version 2020. The main finding of the research is a multi-level model of talent management, which consists of five main components of talent management (as a central category), individual influencing variables, organizational influencing variables, supra-organizational influencing variables, and multi-level consequences. These components and the relationships between them were analyzed top-down, bottom-up, and horizontally, in the form of a dynamic process.

Keywords: Talent Management; Multilevel Talent Management Model; Grounded Theory; Multilevel Research Method.

Cite this Article: Javaherizadeh, E. (1405). A Multi-level Model of Talent Management. Research in Human Resource Management, 18(2), 51–85.

DOR: [20.1001.1.20084528.1405.18.2.2.3](https://doi.org/20.1001.1.20084528.1405.18.2.2.3)



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



الگوی چند سطحی مدیریت استعداد

ابراهیم جواهری زاده^{۱*}

۱- نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران. ebrahim.gvaheri@ut.ac.ir

چکیده

مدیریت استعداد به عنوان یک عامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها از دهه ۱۹۹۰ و هم‌زمان با مطرح شدن مفهوم «جنگ برای استعداد» افزایش یافته‌است. با این حال، بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده، این مفهوم را در سطح مدیریت منابع انسانی و به صورت تک‌سطحی بررسی کرده‌اند؛ در حالی که متغیرهای متعددی در سطوح فردی، سازمانی و فراسازمانی بر این فرایند تأثیرگذارند. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی چندسطحی مدیریت استعداد انجام پذیرفته‌است. در این راستا، شرکت توانیر به‌عنوان یکی از سازمان‌های بزرگ و پیشرو دولتی به عنوان جامعه نظری تحقیق انتخاب شد. این مطالعه با رویکرد کیفی و به شیوه چندروشی صورت پذیرفته‌است؛ به نحوی که از نظریه پردازی داده‌بنیاد (رویکرد ظهورگرا) و تحلیل چندسطحی به شیوه فرایندی استفاده شده‌است. مشارکت‌کنندگان، مدیران منابع انسانی و خبرگان شرکت توانیر بودند که با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ تحلیل شدند. یافته اصلی پژوهش، الگوی چندسطحی مدیریت استعداد است که از پنج مؤلفه اصلی مدیریت استعداد (به‌عنوان مقوله محوری)، متغیرهای اثرگذار فردی، متغیرهای اثرگذار سازمانی، متغیرهای اثرگذار فراسازمانی، و پیامدهای چندسطحی، تشکیل شده‌است. این مؤلفه‌ها و روابط بین آن‌ها به صورت بالا به پایین، پایین به بالا و افقی، در قالب یک فرایند پویا تحلیل شده‌اند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد؛ مدل چندسطحی مدیریت استعداد؛ نظریه پردازی داده‌بنیاد؛ روش پژوهش چندسطحی

سال و شماره

سال ۱۸، پیاپی: ۶۷

تابستان ۱۴۰۵

صص: ۸۵-۵۱

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۳/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۲۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۶/۲۷

شاپا چاپی و الکترونیکی

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



استناد: جواهری زاده، ابراهیم. (۱۴۰۵). الگوی چند سطحی مدیریت استعداد. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۸(۲)، ۵۱-۸۵.

DOR: 20.1001.1.20084528.1405.18.2.2.3



ناشر: دانشگاه جام امام

نویسندگان.

حسین (ع).



مقدمه

سازمان‌ها به‌عنوان نظام‌هایی پیچیده و چندبعدی، در معرض تعاملات پویا میان سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی و فراسازمانی قرار دارند. تحلیل چنین سیستم‌هایی تنها در یک سطح (اعم از خرد یا کلان)، ممکن است منجر به ساده‌سازی افراطی و نادیده گرفتن روابط علی متقابل شود. از این رو، مفاهیم مرتبط با سازمان، به‌ویژه در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، باید در قالبی چندسطحی مورد بررسی قرار گیرند تا از درک تقلیل‌گرایانه جلوگیری شود (کلاین و کوزلوفسکی^۱، ۲۰۰۰).

در این میان، مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌های معاصر، اغلب به‌صورت تک‌سطحی و محدود به فرآیندهای منابع انسانی مورد مطالعه قرار گرفته‌است؛ در حالی که این پدیده در عمل تحت تأثیر متغیرهایی در سطوح فردی، سازمانی و فراسازمانی قرار دارد. جستجو در منابع علمی داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از مدل‌های موجود، همچون مدل فلیپس و راپر^۲ (۲۰۰۹)، لوئیس و هکمن^۳ (۲۰۰۶)، برگر و برگر^۴ (۲۰۰۴)، کالینز و ملاحی^۵ (۲۰۰۹)، الریش و اسمالود^۶ (۲۰۱۲)، مدل شرکت مشاوره و تحقیقات هادسن^۷ (۲۰۱۸)، مدل ترکیبی مدیریت استعداد (کوامه منسا^۸، مدل شرکت مشاوره هریسون^۹ (۲۰۱۸)، و بولان^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۵) عمدتاً به زیرسیستم‌های مدیریت استعداد مانند شناسایی، جذب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت نیروهای مستعد پرداخته‌اند (مجیدمیر^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۴؛ مکرام^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۷). این غفلت نظری باعث می‌شود سطوح تحلیلی فردی (گراهام، زاهاری و اوسویان^{۱۳}، ۲۰۲۴) یا متغیرهای مهم فراسازمانی چون فرهنگ ملی، فشارهای نهادی، الزامات سیاست‌گذاری، و حتی گرایش‌های اجتماعی از چارچوب تحلیلی حذف شوند. همچنین،

- 1 . Klein & Kozlowski
- 2 . Phillips & Roper
- 3 . Lewis & Heckman
- 4 . Berger & Berger
- 5 . Collings & Mellahi
- 6 . Ulrich & Smallwood
- 7 . Hudson Research and Consulting Inc
- 8 . Kwame Mensah
- 9 . Harrison Consulting Company
- 10 . Bulan
- 11 . Majidmir
- 12 . Makram
- 13 . Graham, Zaharie, & Osoian

بی‌توجهی به فرآیندهای ظهور پدیده‌ها از سطح خرد به کلان (پایین به بالا)، و یا بالعکس موجب می‌شود تفاوت میان اقدامات واقعی و اقدامات ادراک‌شده از منظر کارکنان در سازمان‌ها برجسته‌تر گردد (رنکما، ۲۰۱۶ و گراهام، زاهاری و اوسویان ۲۰۲۴). در تأیید این خلأ نظری، مطالعه باتیستی^۲ و همکاران (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که اغلب مدل‌های موجود در حوزه مدیریت استعداد، صرفاً یک سطح از تحلیل (ملی، صنعتی یا سازمانی) را مدنظر قرار داده‌اند و مدل یکپارچه‌ای که بتواند به‌طور هم‌زمان به سطوح خرد، میانه و کلان بپردازد، وجود ندارد. نیاز به فهم چند سطحی مدیریت استعداد خلا اصلی است که نشان‌دهنده نیاز روزافزون به توسعه مدلی ترکیبی و چندسطحی برای درک جامع‌تر مدیریت استعداد است؛ مدلی که نه تنها اجزای سازنده این فرآیند، بلکه تعاملات و پیوندهای بین‌سطحی آن را نیز تبیین کند.

یافته اصلی پژوهش حاضر که مبتنی بر چندسطحی بودن مدیریت استعداد است، می‌تواند پاسخی به یکی از گسست‌های دانشی در این حوزه تلقی شود. در حال حاضر، انتقاداتی جدی نسبت به ناپیوستگی مفهومی و نظری در مطالعات مدیریت استعداد مطرح است. مک‌دانل^۳ و همکاران (۲۰۱۷: ۱۲۰) بر این باورند که انجام مطالعات چندسطحی، چندرشته‌ای و بین‌رشته‌ای برای پاسخ‌گویی به این انتقادات و گسترش مرزهای نظری و مفهومی مدیریت استعداد، ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

بر این اساس، پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و بهره‌گیری از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و تحلیل چندسطحی، در پی پاسخ به این پرسش اصلی است که: مدل چندسطحی مدیریت استعداد، مشتمل بر سطوح فردی، سازمانی و فراسازمانی، چه مؤلفه‌ها و روابطی دارد و این روابط چگونه تعریف و تبیین می‌شوند؟

پاسخ به این پرسش می‌تواند به سیاست‌گذاران کلان، مدیران سازمان‌ها، و متخصصان منابع انسانی و روان‌شناسی سازمانی یاری رساند تا با نگاهی جامع، پدیده مدیریت استعداد را در بسترهای واقعی سازمانی بهتر درک کرده و برای توسعه منابع انسانی تصمیمات مؤثرتری اتخاذ نمایند.

1 . Renkema
2 . Battisti
3 . Mc Donnell

مبانی نظری

در ادبیات، تعاریف متعددی از استعداد ارائه شده است. برخی پژوهشگران، استعداد را به کارکنانی با پتانسیل بالا و عملکرد برتر نسبت می‌دهند (انروث^۱ و همکاران، ۲۰۱۸) از منظر دیگر، استعداد شامل افرادی است که به واسطه مهارت‌ها، دانش تخصصی و قابلیت‌های متمایز خود، نقشی کلیدی در ارتقاء اثربخشی سازمانی و تحقق اهداف راهبردی ایفا می‌کنند (چارتجی^۲ و همکاران، ۲۰۲۳؛ فرناندس^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). برخی دیگر از تعاریف بر جنبه‌های رفتاری و نگرشی استعداد تأکید دارند و افراد مستعد را کارکنانی متعهد، با تمرکز بالا، حضور سازمانی پایدار و توان ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان، به‌ویژه مشتریان، می‌دانند (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹). جواهری زاده و قاسمی (۱۴۰۵) پس از مرور و جمع‌بندی تعاریف پیشین از استعداد معتقدند؛ استعداد؛ قابلیت دانشی، مهارتی و یادگیری است که منجر به عملکرد بالا و یا پتانسیل بالفعل عملکردی در سازمان می‌شود.

با گسترش رقابت سازمانی، توجه به استعداد از سطح فردی فراتر رفته و به یکی از مفاهیم کلیدی در سازمان با عنوان مدیریت استعدادها تبدیل شده است (گرووالده و همکاران، ۲۰۲۴). مدیریت استعداد از اواخر دهه ۱۹۹۰ و با ایده جنگ برای استعداد توسط گروه مشاوران مک کینزی^۴ ظهور پیدا کرد. هدف اصلی مدیریت استعداد استفاده از افراد به عنوان مزیت اصلی رقابتی است (ویرا^۵ و همکاران، ۲۰۲۴؛ مالی^۶ و همکاران، ۲۰۲۴). جوهره مدیریت استعداد این است که با جذب، توسعه و حفظ کارکنان با استعداد، سازمان‌ها می‌توانند در عملیات خود مؤثرتر و کارآمدتر شوند (گراهام، زاهاری و اوسویان، ۲۰۲۴). ریشه‌های نظری مدیریت استعداد را می‌توان در دیدگاه‌های مبتنی بر سرمایه انسانی و نظریه مبتنی بر منبع^۷ جستجو کرد. بر اساس این دیدگاه، سازمان‌ها زمانی می‌توانند به مزیت رقابتی دست یابند که منابعی ارزشمند، کمیاب و

1. Ehrnrooth
2. Chatterjee
3. Fernandes
4. Phillips & Roper
5. Groenewald
6. MacKinsey
7. Viera
8. Maley
9. RBV

غیرقابل تقلید در اختیار داشته باشند (شاترجی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳؛ فرناندس و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت استعداد بر شناسایی نظام‌مند افراد با پتانسیل بالا و هم‌راستاسازی آن‌ها با اهداف استراتژیک سازمان تأکید دارد (کالینگر و همکاران^۲، ۲۰۲۲). مجیدمیر و همکاران (۲۰۲۴) مدیریت استعداد را فرایندی شامل شناسایی، به‌کارگیری، توسعه و مدیریت مؤثر استعدادها می‌دانند. فرآیند مدیریت استعداد شامل شش مرحله اصلی برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و به‌کارگیری، توسعه، نگهداشت و انتقال است (عثمان^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). یکی از مدل‌های داخلی نیز مؤلفه‌های اصلی مدیریت استعداد را «استعدادخواهی»، «استعدادیابی»، «به‌کارگیری استعداد»، «استعداداری» و «استعدادافزایی» معرفی کرده‌است (جواهری‌زاده، ۱۳۹۸: ۳۳۷). تمامی مدل‌ها دارای وجه اشتراک‌های فراوان در اجزا مدل هستند با این حال، موفقیت یا شکست برنامه‌های مدیریت استعداد فراتر از این فرآیندهای مشترک است و نیازمند در نظر گرفتن متغیرهای متنوعی در سطوح مختلف است.

نگاه چند سطحی به مدیریت استعداد

در مطالعات متعدد، شکست برنامه‌های مدیریت استعداد غالباً به نگاه تک‌سطحی و ساده‌انگارانه نسبت داده شده که پیچیدگی‌ها و شرایط زمینه‌ای سازمان را نادیده می‌گیرد (کینگ^۴، ۲۰۱۷؛ کریشنان و اسکالین^۵، ۲۰۱۷ و گراهام، زاهاری و اوسویان^۶، ۲۰۲۴). روش‌های تک‌سطحی کارایی لازم را ندارند و ضروری است به سمت رویکردهای چندسطحی حرکت شود (ثانیش^۶ و همکاران، ۲۰۱۳). نظریه سازمان در تحلیل چندسطحی، سازمان را به عنوان یک کل پیچیده مورد بررسی قرار می‌دهد.

سطوح تأثیرگذار بر مدیریت استعداد که در ادبیات بررسی شده‌اند، به سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی تقسیم می‌شوند که در ادامه به بررسی هر یک پرداخته می‌شود.

-
1. Chatterjee
 2. Collings et al
 3. Othman
 4. King
 5. Krishnan & Scullion
 6. Thunnissen

الف. سطح فردی: در این سطح به این سؤال پاسخ داده می‌شود که کارکنان چگونه اقدامات مدیریت استعداد را درک می‌کنند و این اقدامات چگونه آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ در پیشینه‌ی مدیریت استعداد فعلی در سطح فردی، پیامدهای اقتصادی برای کارکنان با استعداد دیده شده‌است. پیامدهای اقتصادی مدیریت استعداد در محیط کار و در سطح فردی شامل پاداش‌های مالی و پرداخت‌های بیشتر برای استعدادهاست. پراخت‌های بیشتر برای استعدادهای عموماً به منظور جذب و نگهداشت آن‌ها و با استفاده از سیستم پرداخت بر اساس عملکرد انجام می‌شود (ثانین و همکاران، ۲۰۱۳؛ گالاردو و همکاران، ۲۰۱۳). عملکرد کارکنان (ناتساگدورج^۱ و همکاران، ۲۰۲۶؛ گلنس^۲ و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۴۳)، تعهد بیشتر، جابجایی شغلی کم‌تر، حمایت فعالانه از استراتژی شرکت (سابونکو و کراکای^۳، ۲۰۱۶: ۴۴۵)، رضایت شغلی و تعهد (گالاردو و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۷۰)، توسعه شغلی، مربی‌گری، بازخورد، تحقق ارزش، جبران خدمات بیشتر و افزایش قابلیت جابجایی (شولر^۴، ۲۰۱۵) از سایر متغیرهایی است که در تحقیقات به‌عنوان متغیرهای مثبت سطح فردی در برنامه‌های مدیریت استعداد به آن اشاره شده‌است.

علاوه بر پیامدهای و متغیرهای مثبتی که اشاره شد؛ مباحث مرتبط با انصاف و عدالت نیز در سطح فردی مطرح می‌شود که به ندرت به آن پرداخته شده‌است (ثانین و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۱۷). مدیریت استعداد باعث تفاوت میان گروه کارکنان بااستعداد و سایر کارکنان می‌شود. کارکنانی که در خزانه استعداد قرار می‌گیرند مزایای بیش‌تری دریافت خواهند کرد و به همین دلیل گروهی اعتقاد دارند که این نوع از مدیریت استعداد (رویکرد منحصربه‌فرد) مروج نابرابری بین کارکنان (گالاردو و همکاران، ۲۰۱۳؛ برگن^۵، ۲۰۱۳) و در نتیجه، بی‌عدالتی درک شده می‌شود. عدالت ادراک شده در سطح کارکنان به دلیل اثرگذاری وسیع بر روی سایر متغیرهای مهم سازمانی از متغیرهای اثرگذار سطح فردی در موفقیت یا شکست برنامه مدیریت استعداد است که کمتر به آن توجه شده‌است.

1. Natsagdorj
2. Gelens
3. Sabuncu & Karacay
4. Schuler
5. Bregm

یکی دیگر از متغیرهای مهم در سطح فردی که کم‌تر به آن پرداخته شده است، حسادت است. سیستم‌های مدیریت استعداد به خصوص آن‌هایی که رویکرد انحصاری را برگزیده‌اند؛ تلویحاً کارکنان را به استعداد و غیر استعداد تقسیم می‌کنند. اریک فروم^۱ روانشناس (۱۳۹۶: ۱۵۷) معتقد است «آنان که از لحاظ استعداد فقیرند به دیگران که از این نعمت برخوردارند، حسد خواهند ورزید». پرداختن به مباحث روانشناسی سازمانی مرتبط با مدیریت استعدادها در سازمان از خلاهای تئوریک محسوب می‌شود.

ب. سطح سازمانی:

مدیریت استعداد نیازمند طراحی جو استعداد^۲ در سازمان است. جو استعداد در واقع ادراکات به اشتراک گذاشته شده کارکنان از ارزش‌های سازمانی نسبت به استعداد، نقش استعداد در تحقق اهداف کسب و کار و حمایت سازمان از کارکنان با استعداد و توسعه پتانسیل‌های استعدادی آن‌ها است. به زبان ساده جو مناسب استعداد را این گونه می‌توان توصیف کرد «استعداد از ارزش‌های این سازمان است، من فهمیدم که چگونه استعداد به هدف کسب و کار در اینجا کمک می‌کند. من با به کارگیری استعدادم در کار احساس حمایت می‌کنم، من می‌توانم استعدادهای بالقوه خود را در اینجا ارتقاء دهم» (کینگ، ۲۰۱۷: ۳۰۴).

از سایر عوامل تأثیرگذار در مدیریت استعداد در سطح سازمانی، سبک مدیریت و رهبری است. کارکنان رفتار مدیران و رهبران را به عنوان نشان‌های از اولویت سازمان تفسیر می‌کنند. درک کارکنان از رفتار حمایتی رهبران از سیستم مدیریت استعداد باعث می‌شود تا آن‌ها هم رویکرد حمایتی اتخاذ نمایند. مدیر عملیاتی و یا سرپرست، دارای نقش مرکزی در اجرای شیوه‌های مدیریت استعداد دارد (کینگ، ۲۰۱۷: ۳۰۴).

تحقیقات دیگری نیز وجود دارند مفاهیم و سازه‌های سطح سازمانی مانند فرهنگ، چشم‌اندازها و ارزش‌ها را مطرح کرده اند که ممکن است باعث موفقیت یا شکست مدیریت استعداد شود (پوری^۳، ۲۰۱۹: ۱). پیکربندی منحصر به فرد شرکت، تاریخچه، راهبردها، ساختار، سرمایه انسانی شرکت از عوامل سازمانی محسوب می‌شود که در مقالات دیگر به عنوان عوامل

1. Fromm

2. Talent climate (TC)

3. Puri

سازمانی موثر در نظر گرفته شده است. منظور از سرمایه انسانی شرکت میزان بلوغ آن است (گالاردو و همکاران، ۲۰۲۰).

پیامدهای مدیریت استعداد در سطح سازمانی نیز بسیار در ادبیات نظری مورد توجه بوده است. مدیریت استعداد می‌تواند برون دادهای سازمانی مانند بهره‌وری، کیفیت تولید و خدمات، رشد شرکت، بروندادهای مالی شرکت و قیمت سهام را تحت تأثیر قرار دهد. کسب مزیت سازمانی و اثربخشی سازمان نیز از سایر متغیرهای سطح سازمان است که مکرر در ادبیات مدیریت استعداد به آن پرداخته شده است (اینگرام و گلود^۱، ۲۰۱۶: ۳۳۹-۳۴۰؛ ثانیث، ۲۰۱۳: ۳۲۴). همچنین مدیریت استعداد باعث بهبود برند کارفرمایی و در نهایت افزایش مشروعیت می‌شود (ثانیث و همکاران، ۲۰۱۳).

شاید بتوان بهبود عملکرد سازمانی را برآیند تمام پیامدهای مدیریت استعداد در سطح سازمان بدانیم که بیش از همه در مقالات مورد توجه واقع شده است، به نحوی که ۶۱ درصد از تحقیقات تجربی که از سال ۲۰۱۱ به بعد منتشر شده است به دنبال فراهم آوردن شواهد تجربی برای بهبود عملکرد سازمانی در اثر مدیریت استعداد بود (گالاردو و همکاران، ۲۰۱۵، مالی و همکاران، ۲۰۲۴؛ الجبور^۲ و همکاران، ۲۰۲۲).

ج. سطح فراسازمانی: در این سطح متغیرهای فراسازمانی و اجتماعی مرتبط و اثرگذار در مدیریت استعداد تحلیل می‌گردد. بنابراین، از لحاظ نظری و تجربی مهم است که بررسی کنیم که چگونه عوامل محیطی در سطح بالاتر از سطح شرکت بر پذیرش شیوه‌های مدیریت استعداد در سازمان تأثیر می‌گذارد. متغیرهای فراسازمانی متعددی که در تحقیقات گذشته مورد توجه بوده اند، شامل: "قانون‌گذاری"^۳، دولت، سیاست‌ها، نهادها، مسائل اقتصادی و سیاسی، فرهنگ، اتحادیه‌ها، دانشگاه‌ها، سیستم آموزش، بازار کار و مشتریان^۴ است (مارتینشن^۵، ۲۰۱۸).

یکی از مهم‌ترین متغیرهای مرتبط با مدیریت استعداد در سطح فراسازمانی، فشارهای نهادی است که به خوبی در تئوری نهادی فلیپ سلزینیک^۵ توضیح داده شده است. هنجارها، ارزش‌ها و قوانینی و مقرارت دولتی از جمله فشارهای نهادی محیطی است. گالاردو و همکاران (۲۰۲۰)

1. Ingram & Glod
2. Aljabour
3. legislation
4. Marti'n-Shen
5. Selznick

فشارهای نهادی را ناشی از جنبه‌های اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، قانونی و نظارتی غالب محیطی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، می‌داند. مدیریت استعداد می‌تواند باعث به وجود آمدن موقعیت رقابتی در یک منطقه، صنعت و یا کشور شود. همچنین مدیریت استعداد دارای تأثیرات اجتماعی نیز هست. مدیریت استعداد توزیع درآمدی در یک منطقه را با تغییر روبرو می‌کند به همین دلیل می‌توان گفت؛ مدیریت استعداد سلامت جامعه را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. مفهومی که اشاره شد در ادبیات مدیریت تحت عنوان مسئولیت اجتماعی بحث شده است (نائیش و همکاران، ۲۰۱۳).

پیشینه پژوهش

طهماسبی^۱ و نیجس^۲ (۲۰۲۴) با نقد دیدگاه تک‌سطحی در مدیریت استعداد، به بررسی چندسطحی تناقضات این حوزه پرداختند. آنها شش پارادوکس اصلی مدیریت استعداد در سطوح مختلف را شناسایی کرده‌اند: (الف) فرصت‌ها در مقابل تنش‌های درونی (در سطح درون فردی)؛ (ب) اثرات مثبت در مقابل اثرات منفی برنامه‌های TM بر کارکنان (در سطح بین فردی)؛ و (ج) استعداد به عنوان واقعیت عینی در مقابل ساخته شده اجتماعی؛ (د) انحصار در مقابل شمول؛ (ه) سیاست‌های شفاف و آشکار در مقابل ابهام؛ و (و) استانداردسازی در مقابل سفارشی‌سازی یا متناسب‌سازی اقدامات در هر سازمان (در سطح سازمانی). عبید^۳ و لوفرانی^۴ (۲۰۲۳) نیز با به کارگیری روش کیفی و انجام مصاحبه با خبرگان، سه سطح سازمانی، گروهی و فردی را در مدیریت استعداد کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فرانسه شناسایی کردند. آنها در مطالعه‌ای دیگر با بررسی شواهد تجربی، نشان دادند که تفاوت در دیدگاه‌ها نسبت به مدیریت استعداد در سطوح مختلف، بر شیوه‌های اجرایی تأثیرگذار است و بر لزوم اتخاذ همزمان به همه سطوح تأکید نمودند.

وایبلن و مک‌دونل^۵ (۲۰۱۹) در تحقیقی با روش تحلیل گفتمانی، به بررسی تأثیر عوامل فراسازمانی^۶، کلان سازمانی^۷، میانه^۱ و خرد^۲ بر معنای «استعداد» پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد

1. Tahmasebi
2. Nijs
3. Abid
4. Loufrani
5. Wiblen & McDonnell
6. Meta
7. Macro

که مفهوم استعداد در سطوح مختلف معنای متفاوتی دارد و تعاریف باید متناسب با سطح تحلیل ارائه شود. به عنوان نمونه، در سطح سازمانی، استعداد عمدتاً به عملکرد بالا و پتانسیل برجسته تعریف می‌شود، اما در سطح خرد و فردی، دامنه تعریف گسترده‌تر است و مفاهیمی مانند برابری و عدالت نیز مورد توجه قرار می‌گیرند.

در مطالعه‌ای دیگر، سه سطح فراسازمانی، سازمانی و فردی به طور همزمان در فرایند مدیریت استعداد کشورهای آفریقایی مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق، عوامل کلان یا فراسازمانی شامل تفاوت‌های منطقه‌ای، فرهنگی و صنعتی در نظر گرفته شدند. عوامل سازمانی نیز دسترسی به متخصصین منابع انسانی، تعهد مدیریت، جهت‌گیری استراتژیک سازمان و محیط کاری را شامل می‌شدند. (آنلسینیا^۳ و همکاران، ۲۰۱۹).

چرچ^۴ و همکاران (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای در چین، با رویکرد چند سطحی تأثیر شخصیت کارکنان را در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی بررسی کردند. پژوهشی مشابه در همان کشور، با رویکرد چندسطحی در حوزه منابع انسانی، نشان داد که اگرچه دولت مرکزی (سطح کلان) نقش غالبی دارد، اما دانشگاه‌ها (سطح مزو) و شرکت‌ها (سطح خرد) نیز نقش فزاینده‌ای در توسعه نیروی کار نوآور و ماهر ایفا می‌کنند (فانگ^۵ و همکاران، ۲۰۲۳).

یک مطالعه تجربی دیگر که در ۱۳۸ شرکت سوئیسی انجام شده است، نشان داد مدیریت استعداد دارای پیامدهای چند سطحی است؛ پیامدهای فراسازمانی (مانند سود و ارزش بازار)، پیامدهای سازمانی (بهره‌وری و رضایت مشتری) و پیامدهای فردی (رضایت شغلی و تعهد) (گالاردو و همکاران، ۲۰۱۵).

سیدانی^۶ و الاریس^۷ (۲۰۱۴) با نگاهی چندسطحی (چهارسطحی)، روابط مدیریت استعداد را در سطوح فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی تحلیل کردند و بر ضرورت توجه به پیچیدگی‌های چندسطحی این موضوع، خصوصاً در کشورهای با محیط‌نهادی قوی، تأکید نمودند.

1. Meso
2. Micro
3. Anlesinya
4. Church
5. Fang
6. Sidani
7. AlAriss

تحقیق دیگر مربوط به جعفری و رعنائی کردشولی (۱۳۹۹) است. اگر چه نویسندگان به دنبال ارائه مدل چندسطحی نبوده اند و از آن هم نامی نبرده اند اما در مدل نهایی خود مولفه های چند سطحی مانند چشم انداز و سیاست های آینده صنعت، اهداف و سیاست های شرکت در حوزه منابع انسانی، بررسی آمادگی فرایندهای مدیریت منابع انسانی، سطح بلوغ سازمان، میزان آمادگی مدیران و کارکنان برای پذیرش مدیریت استعداد، فرهنگ سازمانی استعدادپذیر وجود دارد. نوروزیان، امیرکبیری و حق شناس (۱۴۰۲)، تخت روان و همکاران (۱۴۰۲)، رحیمیان و حمید (۱۴۰۲) و مومنی و همکاران (۱۴۰۴) نیز اقدام به طراحی مدل مدیریت استعداد نموده اند که مدل آنها نیز مشابه سایر مدل ها تک سطحی و صرفاً متغیرهای سطح سازمانی را لحاظ نموده است. سیرغانی، طاهری لاری و بهرامزاده (۱۴۰۲) در پژوهشی کیفی اقدام به طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی نیروی برق حرارتی نمودند. الگوی به دست آمده با الهام از مدل ۳ شاخگی قرار دارد. شاخه ساختاری آن فرآیندهای اصلی مدیریت استعداد قرار دارد. در شاخه رفتاری آن فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و تامین نیازهای سطح بالا گنجانده شده است. در شاخه محیطی نیز محیط سازمان و محیط بیرونی قرار دارد. باقری هشی و غلامی (۱۴۰۳) در پژوهش خود که به شیوه فراترکیب بوده است صرفاً از عوامل بیرونی و سازمانی اثرگذار بر مدیریت استعداد نام برده اند اما آنها را مشخص نکرده اند. به صورت مشابه اسلامی، پورصادق و حقیقی (۱۴۰۰) همزمان با تئوریزه کردن فرایند مدیریت استعداد در سازمانی از عوامل ساختاری، محتوایی و محیطی اثرگذار نام برده اند اما آنها نیز عوامل مذکور را مشخص نکرده اند. جمع‌بندی مطالعات متعدد پیشین نشان می‌دهد که نگاه چندسطحی به مدیریت استعداد در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است و پژوهشگران به‌درستی تأکید کرده‌اند که مدیریت استعداد صرفاً یک مقوله فردی یا سازمانی نیست، بلکه در سطوح مختلف از جمله فردی، تیمی، سازمانی، ملی و فراملی قابل تحلیل است. با این حال، برخی از محدودیت‌ها و نقدها نیز قابل طرح است. به عنوان نمونه بسیاری از پژوهش‌ها مفاهیمی مطرح کرده اند که خواستگاه آن سطوح متفاوت است اما در نهایت مدل های خود را تک سطحی تئوریزه کرده اند. بنابراین نیاز به مدل های چندسطحی یکپارچه و دینامیک که بتوانند تأثیرات متقابل سطوح مختلف را تحلیل

کنند، کاملاً احساس می‌شود. این امر می‌تواند به توسعه نظریه‌های مدیریت استعداد کمک کند و همچنین در بهبود راهکارهای عملی در محیط‌های متنوع سازمانی و فرهنگی اثرگذار باشد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری بنیادی و از حیث بنیان فلسفی، به علت استفاده از فنون کیفی در پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد. از میان روش‌های متنوعی که در رویکرد روش‌شناسی کیفی قرار دارد؛ رویکرد مطالعات چند روشی^۱ برگزیده شد. به منظور پاسخ‌گویی به پرسش‌های پژوهش، این مطالعه به صورت کیفی-کیفی (کیفی چند مرحله‌ای) و با بهره‌گیری از دو روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد^۲ (رویکرد ظاهرگرا) و تحلیل چندسطحی^۳ (روش فرایندی) انجام شده است. فاز نخست تحقیق بر اساس نظریه‌پردازی داده‌بنیاد رویکرد ظاهرشونده انجام شده است. در این فاز، داده‌های کیفی جمع‌آوری شده و با تحلیل کدگذاری‌های باز، محوری و نظری، مقوله‌ها در سطوح مختلف استخراج شده و مدل اولیه نظریه‌پردازی شکل می‌گیرد. فاز دوم تحقیق نیز به صورت کیفی و با استفاده از روش تحلیل چندسطحی انجام شده است. در این مرحله، نتایج فاز اول به صورت چندسطحی تحلیل و تبیین شده‌اند تا ابعاد عمیق‌تر و تعاملات میان مقوله‌ها به دست آید.

جامعه آماری پژوهش شامل افراد صاحب‌نظر و خبره در حوزه مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی توانیر (صنعت برق) است. دلیل انتخاب این شرکت به عنوان جامعه آماری این بوده است که این شرکت به عنوان یکی از بزرگترین و حساس‌ترین شرکت‌های دولتی، سالهاست اقدام به پیاده‌سازی مدیریت استعداد نموده و بعد از سالها اجرا، ابعاد مختلف برنامه مدیریت استعداد به خوبی در بدنه شرکت آشکار شده است.

روش نمونه‌گیری به شیوه نظری و با دقت و با رعایت معیارهای زیر صورت گرفته است.

- آشنایی و تسلط بر مفاهیم مدیریت سرمایه‌های انسانی و مدیریت استعداد؛
- مدیریت حداقل چند نفر به عنوان کارمند؛
- افرادی که خودشان مشمول برنامه مدیریت استعداد شرکت باشند.

1. Multi-method studies
2. Grounded Theory
3. Multilevel Method

ابزارهای گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته است. برای انجام مصاحبه‌ها، محقق پروتکل مصاحبه را طراحی و تدوین کرده‌است. نمونه‌گیری تا رسیدن به کفایت نظری یا اشباع داده‌ها ادامه یافت.

با توجه به حجم بالای داده‌های کیفی تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ انجام شده‌است. همچنین برای اعتبار بخشی به یافته‌های تحقیق از شاخص مریام^۱ استفاده شده‌است؛ بر این اساس پژوهشگر در پژوهش حاضر به موارد متعددی من جمله کثرت گرایي (پژوهشگر از نظرات دو نفر دکتری مدیریت منابع انسانی و صاحب‌نظر در مبحث مدیریت استعداد استفاده کرده‌است)، بررسی‌های اعضا (بخشی از یافته‌ها به ۴ نفر مصاحبه‌شوندگان بازگردانده شد)^۲ تا صحت برداشت‌ها تایید شود)، مشاهده بلند مدت و کنار گذاشتن تعصبات عمل نموده‌است. از روش تحلیل چندسطحی با رویکرد فرایندی در فاز دوم تحقیق استفاده شده‌است. این روش، به‌طور خاص برای تحلیل پدیده‌هایی مناسب است که در سطوح مختلف سازمانی رخ می‌دهند و با یکدیگر در تعامل هستند. روش فرایندی تمرکز خود را بر روی «چگونگی» و «چرایی» وقوع پدیده‌ها در طول زمان قرار می‌دهد و تلاش می‌کند تا با ردیابی توالی رویدادها، تصمیم‌ها و فعالیت‌ها، پویایی‌های درونی تغییرات سازمانی را شناسایی کند (لانگلی^۳، ۱۹۹۹). این روش ضمن بررسی دقیق تحولات در سطح کلان به‌صورت هم‌زمان، اثرات این تغییرات بر سطوح خردتر مانند رفتار کارکنان و عملکرد واحدهای کاری را نیز تحلیل می‌کند. در واقع، این روش با ادغام جهت‌های بالا به پایین و پایین به بالا، تصویری چندلایه و پویایی از سازمان ارائه می‌دهد (رنکما^۴ و همکاران، ۲۰۱۶). روش به‌کاررفته در این بخش، نه تنها روابط عمودی (میان سطوح مختلف)، بلکه روابط افقی (میان متغیرهای هم‌سطح مانند پیامدها و پیش‌بینی‌کننده‌ها) را نیز شناسایی و تحلیل می‌کند. این رویکرد کمک می‌کند تا سازوکارهای پنهان در فرآیندهای سازمانی و تأثیرات متقابل بین عوامل، به‌صورت دقیق و نظام‌مند درک شود. مزیت کلیدی این روش نسبت به مدل‌های واریانسی سنتی، تأکید آن بر فرایندها، ترتیب زمانی رویدادها، زمینه‌مندی و امکان کشف الگوهای تحول تدریجی است.

1. Merriam

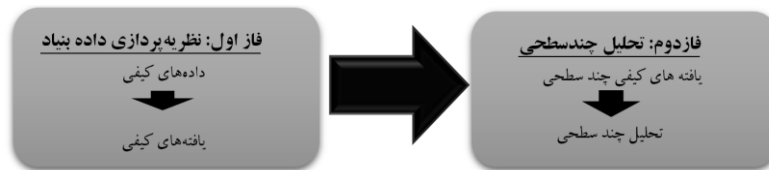
2. member checking

3. Langley

4. Renkema

تحلیل چندسطحی در این پژوهش شامل ۳ سطح اصلی است: سطح فردی، سطح سازمانی و سطح فراسازمانی.

شیوه کلی اجرا پژوهش در شکل شماره یک نمایش داده شده است.



شکل ۱. رویکرد کیفی-کیفی در اجرا پژوهش (مؤلف)

جدول ۱. روش شناسی کلی پژوهش

فاز دوم پژوهش	فاز نخست پژوهش	
استقرایی و قیاسی	استقرایی	رهیافت پژوهش
تحلیل چند سطحی	نظریه پردازی داده بنیاد	روش تحقیق
خبرگان و افراد صاحب نظر	خبرگان و افراد صاحب نظر	جامعه آماری
-	نمونه گیری نظری و نمونه گیری گلوله برفی	روش نمونه گیری
-	اشباع نظری داده ها	روش تعیین حجم نمونه
-	مصاحبه های نیمه ساختاریافته	ابزار گردآوری اطلاعات
روش فرایندی	کدگذاری باز، محوری و انتخابی	روش تجزیه و تحلیل داده ها
-	MAXQDA	نرم افزارهای مورد استفاده

یافته های پژوهش

مصاحبه ها حضوری و از قبل برنامه ریزی شده و در محل کار مصاحبه شوندگان صورت گرفت. در کل ۱۷ مصاحبه انجام گرفت. فرایند کدگذاری در نظریه داده بنیاد را به دو دور تقسیم می شود. در کدگذاری دور اول (کدگذاری باز) داده ها به بخش های منفرد تجزیه می شوند و در دور دوم کدگذاری (کدگذاری انتخابی و نظری) کدها به صورت مداوم با هم مقایسه، سازمان دهی مجدد و در قالب مقوله تنظیم می شوند.

کدگذاری باز: برای کدگذاری باز، محقق ابتدا قطعه ای از متن را انتخاب می نماید و در جدول قرار می دهد. او در ادامه کوچک ترین واحد معنایی در مصاحبه را که گمان می کند پاسخ به پرسش در نظر گرفته شده است، به عنوان کد اولیه انتخاب و در ستون مربوطه یادداشت می کند.

کدهای به‌دست‌آمده 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 اولیه (مفاهیم) ظهور پیدا می‌کنند. روند کار به‌صورت استقرایی به این صورت بوده است که پژوهشگر 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. در جدول شماره سه مقوله‌های اولیه و مقوله‌های اصلی پژوهش نشان داده شده است.

جدول ۲. مقوله‌های اولیه و مقوله‌های اصلی پژوهش

مقوله اصلی	مقوله اولیه	مقوله اصلی	مقوله اولیه
استعدادخواهی	توافق در مفهوم استعداد	شخصیت	بخل و حسادت
	بلوغ مدیریت منابع انسانی		خودشیفتگی
	فرهنگ استعدادپذیر	متغیرهای سازمانی	سیاست‌ها و رویکردهای کلان سازمان
	داشتن مدل جامع و سیستماتیک مدیریت استعداد		فرهنگ سازمانی
تعریف استعداد	به‌روزرسانی مستمر مخزن استعدادها		ساختار سازمانی
	شناسایی استعدادها از بیرون سازمان		سبک مدیریت
به‌کارگیری استعدادهای (استعداد گماری)	بسترسازی کاری	متغیرهای فراسازمانی	بازار کار
	هم‌راستاسازی اهداف سازمانی و اهداف کاری استعدادها		سیستم آموزشی کشور
	مسیر شغلی چابک		اقتصاد
	پایش استمرار استعداد		فرهنگ ملی
	عمق‌بخشی به مشاغل استعدادها		فشارهای نهادی

جدول ۲. مقوله‌های اولیه و مقوله‌های اصلی پژوهش

مقوله اصلی	مقوله اولیه	مقوله اصلی	مقوله اولیه
	استعدادسوزی	پیامدهای فردی (استعدادها)	نهادهای سیاست گذار
	استعدادهراسی		ماندگاری و ایفای قرارداد روانشناختی
	آموزش		برندسازی شخصی
استعدادافزایی	رشد دادن سازمانی	پیامدهای فردی (کارکنان عادی)	کاهش عملکرد
	خودتوانمندسازی		ادراک بی عدالتی
استعدادداری	انعطاف پذیری سیستم جبران خدمات		مبارزه برای هویت
	جبران خدمات غیر مالی		الگوگیری کارکنان عادی از استعدادها
	سبک مطلوب مدیریت		اعتماد به سازمان در حوزه شایسته سالاری
	پرستیز	پیامدهای سازمانی	افزایش عملکرد سازمانی
	استقلال کاری		ارتقا برندسازمانی
رفتارهای فردی	محیط یادگیرنده		افزایش سرمایه انسانی سازمانی
	برجسته ساختن استعدادها در سازمان		رضایت
	جوسازی‌های منفی بر علیه استعدادها	پیامدهای فراسازمانی	رشد و توسعه کشور
	تخریب کردن استعدادها		بازخورد به سیستم آموزشی کشور
	همکاری نکردن با استعدادها		
	برجسته‌سازی خطاها و ضعف‌های استعدادها		

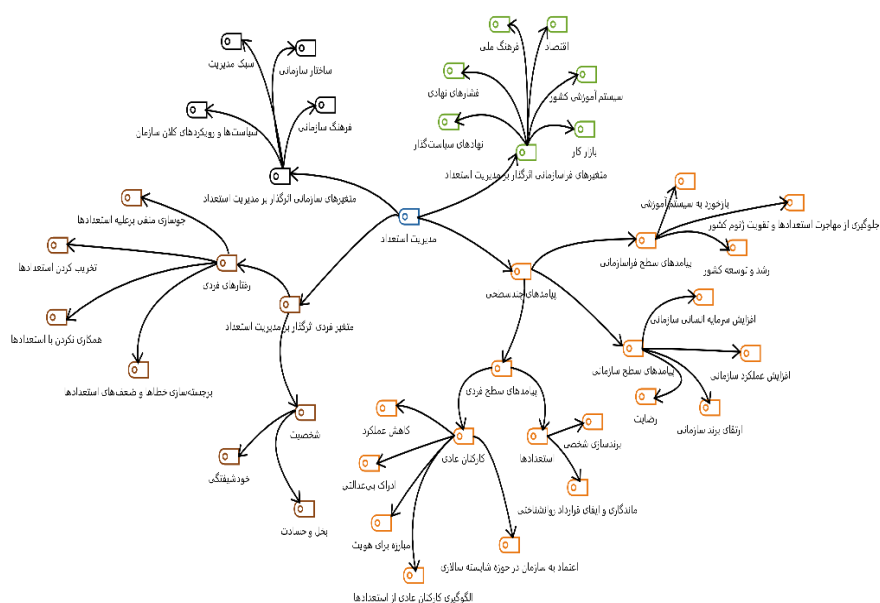
حاصل این مرحله از کدگذاری ظهور مقوله اصلی با عنوان مدیریت استعداد با زیر مقوله‌های "استعدادخواهی"، "استعدادیابی"، "استعدادگماری"، "استعدادافزایی"، "استعدادداری" است. علاوه بر مقوله اصلی مقوله‌های "متغیرهای اثرگذار فردی"، "متغیرهای اثرگذار سازمانی"، و "متغیرهای اثرگذار فراسازمانی" و "پی‌آیندها" به عنوان اجزای اصلی مدل چند سطحی مدیریت استعداد به دست آمد.

کدگذاری نظری (ظهور نظریه): گلنزر مرحله سوم کدگذاری را کدگذاری نظری می‌نامد. در این مرحله ارتباط مقولات برقرار و نظریه ظهور پیدا می‌کند (گلنزر، ۱، ۲۰۰۴: ۲۰). در کدگذاری‌های مراحل پیشین همه داده‌ها پراکنده است که در کدگذاری نظری داده‌ها بار دیگر جمع و ارتباط بین آن‌ها به شیوه جدیدی برقرار می‌شود.

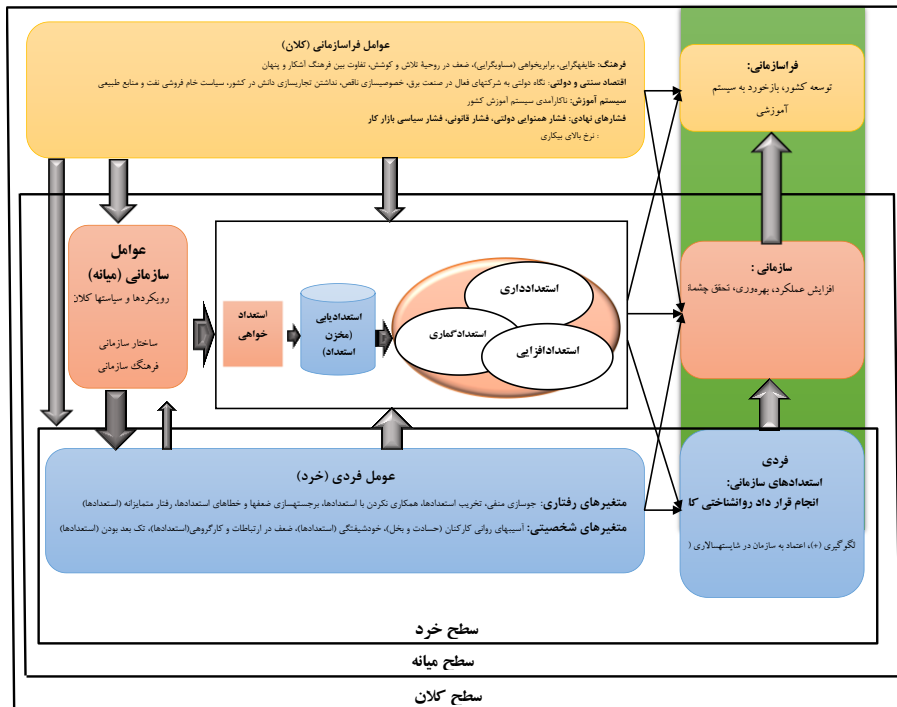
Code System	
Code System	765
مدیریت استعداد	456
متغیرهای فراسازمانی اثرگذار بر مدیریت استعداد	71
متغیرهای فردی اثرگذار بر مدیریت استعداد	57
متغیرهای سازمانی اثرگذار بر مدیریت استعداد	48
پیامدهای چندسطحی	133

شکل ۲. فراوانی مقوله‌های اصلی مدل چندسطحی مدیریت استعداد (خروجی MAXQDA، نسخه ۲۰۲۰)

در شکل شماره ۳ نیز مدل خروجی نرم‌افزار به شکل MAP نمایش داده شده است. در این شکل الگوی چندسطحی مدیریت استعداد ظهور پیدا کرده است.



شکل ۳. ظهور الگوی چندسطحی مدیریت استعداد (MAP MAXQDA، نسخه ۲۰۲۰)



شکل ۴. الگوی چندسطحی مدیریت استعداد

داستان نهایی: مقوله کانونی الگو، فرایند مدیریت استعداد است که شامل پنج مرحله اصلی است: استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادگماری، استعدادافزایی و استعدادداری. این فرایند در سه سطح کلان (فراسازمانی)، مزو (سازمانی) و خرد (فردی) تحلیل می‌شود. متغیرهای موجود در این سه سطح، نه بر اساس تقدم و تأخر بلکه به صورت تعاملی عمل می‌کنند؛ به طوری که این متغیرها بر یکدیگر اثرگذار و اثرپذیر هستند.

چندسطحی دانستن پدیده مدیریت استعداد به این معنا است که پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیش‌بیننده‌های مدیریت استعداد باید در تمامی سطوح فردی، سازمانی و فراسازمانی شناسایی و بررسی شوند. پیش‌بینی‌کننده‌ها، عواملی هستند که بر فرایند مدیریت استعداد اثرگذارند و شناخت دقیق آن‌ها، توانایی پیش‌بینی و واکنش مناسب به شرایط را افزایش می‌دهد.

بر اساس مدل استخراج‌شده، مدیریت استعداد به عنوان پدیده‌ای پیچیده و چندلایه تعریف می‌شود. مدل نهایی شامل چهار نوع رابطه بالا به پایین، دو رابطه پایین به بالا، یک رابطه افقی و چهار مکانیزم بازخورد می‌باشد.

در این مدل، متغیرهای سطح کلان از بالا به پایین بر سه حوزه اثر گذارند: (۱) فرایند مدیریت استعداد، (۲) عوامل سازمانی و (۳) عوامل فردی. همچنین، عوامل سازمانی به صورت بالا به پایین بر عوامل فردی تأثیر می‌گذارند. مبنای تحلیل، سطحی است که مقوله کانونی (فرایند مدیریت استعداد) در آن قرار دارد؛ بنابراین از چهار نوع رابطه بالا به پایین، یک رابطه مستقیم و سه رابطه غیرمستقیم (با واسطه) بر فرایند مدیریت استعداد اثر گذارند. از سوی دیگر، دو رابطه پایین به بالا نیز در مدل مطرح شده است؛ یکی به طور مستقیم بر فرایند مدیریت استعداد اثر می‌گذارد و دیگری به صورت غیرمستقیم و از طریق واسطه‌گری عوامل سازمانی عمل می‌کند. رابطه افقی نیز نحوه اثرگذاری متغیرهای سازمانی در فرایند مدیریت استعداد را نشان می‌دهد. علاوه بر این، مدل شامل چهار مکانیزم بازخورد است: (۱) بازخورد مستقیم پیامدها به فرایند مدیریت استعداد، (۲) بازخورد غیرمستقیم از طریق متغیرهای کلان، (۳) بازخورد غیرمستقیم از طریق متغیرهای سازمانی، و (۴) بازخورد غیرمستقیم از طریق متغیرهای فردی. پیامدهای مدیریت استعداد نیز در سطوح خرد (فردی)، مزو (سازمانی) و کلان (فراسازمانی) شناسایی شده‌اند. بر اساس مدل، متغیرهای سطح فردی زمینه‌ساز شکل‌گیری متغیرهای سطح سازمانی هستند و در ادامه، این متغیرهای سازمانی به تشکیل متغیرهای سطح فراسازمانی منجر می‌شوند.

الف) رابطه بالا به پایین: متغیرهای کلان شامل فرهنگ ملی، اقتصاد، نظام آموزشی، فشارهای نهادی و بازار کار هستند که هر یک به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر مدیریت استعداد در سازمان‌ها اثر گذارند.

۱) **فرهنگ ملی:** فرهنگ ملی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل کلان، تأثیر گسترده‌ای بر تمامی ابعاد مدیریت استعداد دارد. مولفه‌های کلیدی فرهنگ ایرانی، از جمله قوم‌گرایی در برخی مناطق، گرایش به برابری خواهی (مساوی‌گرایی)، ضعف در روحیه تلاش و کوشش، و تفاوت میان فرهنگ آشکار و پنهان، همگی در شکل‌دهی به نگرش‌ها و رفتارهای مرتبط با استعداد مؤثرند. در فرهنگ ایرانی، استعداد غالباً به عنوان یک مفهوم ذهنی و ذاتی تلقی می‌شود که دسترسی به آن دشوار است؛ این دیدگاه با تعریف عینی و ملموس استعداد، یعنی عملکرد بالا

تطابق ندارد. علاوه بر این، تفاوت میان آنچه به صورت رسمی اعلام می‌شود و آنچه در عمل اتفاق می‌افتد، فاصله بین سیاست‌های رسمی و عملکرد واقعی را توجیه می‌کند. فرهنگ ملی همچنین بر انتخاب رویکردهای تأمین خزانه استعداد تأثیرگذار است؛ به عنوان مثال، تمایل به اولویت دادن به رویکرد دانشگاهی در استعدادیابی و حمایت قانونی از استعدادهای دانشگاهی نشان‌دهنده این تأثیر است.

۲) **اقتصاد:** اقتصاد کشور نیز به عنوان یک عامل کلان، نقش تعیین‌کننده‌ای در مدیریت استعداد ایفا می‌کند. اقتصاد سنتی مبتنی بر منابع طبیعی، به دلیل وابستگی دولت به درآمدهای نفتی، کمتر نیازمند بهره‌گیری اثربخش از استعدادهای سازمانی است، زیرا فشار جدی برای عملکرد از سازمان‌ها مطالبه نمی‌شود. در مقابل، بخش خصوصی که به سودآوری و بهره‌وری اهمیت می‌دهد، برای اجرای مدیریت استعداد آمادگی بیشتری دارد. البته، چالش‌های مربوط به کارآمدی مدیریت استعداد در بخش دولتی نیز باید به صورت ویژه مدنظر قرار گیرد.

۳) **نظام آموزشی:** نظام آموزشی کشور به عنوان یکی دیگر از متغیرهای کلان، تأثیر بسزایی بر ذهنیت و شکل‌گیری نگرش‌ها نسبت به استعداد دارد. نظام فعلی که عمدتاً بر حفظ منفعلانه دانش تأکید دارد، توانایی لازم در پرورش مهارت‌های عملی و کنشگری خلاقانه را برای استعدادهای سازمانی فراهم نمی‌کند. این موضوع منجر به ترجیح رویکرد آموزشی و دانشگاهی در استعدادیابی می‌شود که با نیازهای واقعی سازمانی گاه همخوانی ندارد.

۴) **فشارهای نهادی:** فشارهای نهادی شامل فشارهای سیاسی، هم‌نوایی دولتی و فشارهای قانونی هستند که هر یک می‌توانند تأثیر مثبت یا منفی بر مدیریت استعداد داشته باشند. فشارهای سیاسی، به‌ویژه در فرآیند جذب، انتصاب و ارتقای استعدادهای، باعث اختلال در منطق شایسته‌سالاری و محوریت عملکرد می‌شوند و به جای آن گرایش‌های سیاسی غالب می‌گردند. فشارهای هم‌نوایی و قانونی اگر هدفمند و حساب‌شده باشند، می‌توانند موجب بهبود فرایند مدیریت استعداد شوند، اما در صورت سطحی بودن، منجر به اجرای نسخه‌ای جعلی و ناکارآمد می‌گردند.

۵) **بازار کار:** بازار کار با نرخ بالای بیکاری، فرصتی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند تا در انتخاب افراد مستعد دقت بیشتری داشته باشند. رقابت ضعیف در بازار کار، چالش‌های سازمان‌ها در نگهداشت استعدادها را کاهش می‌دهد، اما این به معنای فقدان تهدید نیست. استعدادها ممکن است به سازمان‌های دیگر یا حتی خارج کشور مهاجرت کنند یا به مرور زمان از حالت استعداد به فردی عادی (واماندگی) تبدیل شوند.

تأثیر متغیرهای کلان بر متغیرهای سازمانی و فردی:

متغیرهای کلان علاوه بر تأثیر مستقیم بر مدیریت استعداد، از طریق متغیرهای سازمانی و فردی نیز به صورت غیرمستقیم بر مدیریت استعداد اثر می‌گذارند. برای نمونه، فرهنگ ملی با تأثیر بر فرهنگ سازمانی، سبک مدیریت و سیاست‌های کلان سازمانی، مسیر مدیریت استعداد را شکل می‌دهد. اقتصاد و فشارهای نهادی نیز سیاست‌ها و رویکردهای سازمانی را تعیین می‌کنند. نظام آموزشی با تأثیر بر سیاست‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی، به‌طور غیرمستقیم بر مدیریت استعداد تأثیرگذار است. علاوه بر این، متغیرهای کلان می‌توانند متغیرهای فردی مانند ادراک عدالت در مدیریت استعداد را نیز تحت تأثیر قرار دهند، که این امر به تعریف فرهنگی از عدالت، آموزش عدالت در نظام آموزشی و گفتمان‌های نهادی مرتبط است.

ب) رابطه افقی: متغیرهای سازمانی مانند رویکردها و سیاست‌ها کلان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت از عوامل مهم سطح میانه هستند که در فرایند مدیریت استعداد تأثیرگذارند.

رویکردها و سیاست‌های کلان سازمانی مانند راهبرد سازمان و سیاست کلان سازمان نسبت به تعریف استعداد در استعدادیابی، استعدادداری، به‌کارگیری استعداد و استعدادافزایی تأثیرگذار است. فرهنگ سازمانی عامل دیگری است که می‌توان آن را پیش‌بینی‌کننده موفقیت یا شکست مدیریت استعداد دانست. می‌توان مدیریت استعداد را فرایندی شناور در فرهنگ سازمانی دانست. ساختار سازمانی عامل اثرگذار دیگری است. ساختارهای سازمانی مکانیکی و بورکراسی اجازه استفاده کارا از استعدادها و انعطاف‌پذیری سازمان به‌منظور نگه‌داشت استعدادها را صادر نمی‌کند. برعکس ساختار منعطف و بورکراسی‌های با درجه رسمیت و تمرکز پایین برای اجرای فرایند مدیریت استعداد مساعد می‌باشند. عامل سازمانی دیگر، سبک مدیریت است. سبک مدیریت، مدیرانی که در ارتباط مستقیم بااستعدادهای سازمانی هستند به‌ویژه در به‌کارگیری استعداد و

استعدادداری اثرگذار است. سبک‌های مدیریتی سلسله‌مراتبی، اقتدارگرایانه یا بوروکراتیک اثرات مثبتی در پی نخواهند داشت. در مقابل سبک‌های مدیریتی مشارکتی، تفویضی و مبتنی بر کارگروهی در به‌کارگیری و نگه‌داشت استعدادها اثرات مثبتی دارند.

ج) روابط پایین به بالا: بخشی از چالش‌های شناسایی شده در فرایند مدیریت استعداد مانند استعدادهراسی، استعدادسوزی و استعداد آزاری تحت تأثیر متغیرهای سطح فردی هستند. برای مثال، متغیرهای رفتاری سطح فردی مانند جوسازی‌های منفی علیه استعدادها، تخریب آن‌ها و همکاری نکردن با آن‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مانند حسادت که ازسوی کارکنان عادی صورت می‌پذیرد، نقش اصلی را در پدیده استعداد آزاری برعهده دارد. انتخاب مدیرانی با ویژگی‌های شخصیتی تنگ‌نظرانه و حسادت‌گونه که می‌تواند در نوع به‌کارگیری استعداد اثرگذار و تبدیل به چالش بزرگی در استعدادگماری باشد. این مدیران به‌نوعی از استعدادها احساس تهدید خواهند کرد و به‌همین دلیل پدیده استعدادهراسی رخ خواهد داد. در استعدادهراسی، مدیران از طرف استعدادها احساس ناامنی و تهدید کرده و به‌همین دلیل از به‌کارگیری کارا از استعدادها گریزان‌اند.

علاوه بر اثرگذار مستقیم متغیرهای سطح فردی، آن‌ها می‌توانند به صورت غیرمستقیم نیز مدیریت استعدادها را تحت تأثیر مثبت و یا منفی قرار دهند. کارکنان می‌توانند از طریق فشار بر روی سیاست‌گذاران سازمانی، و یا از طریق ایجاد هنجارها یا نابهنجاری‌ها، سازمان را تحت تأثیر و به‌واسطه آن مدیریت استعداد را تحت تأثیر قرار دهند.

جدول ۳. پیامدهای اجرای مدیریت استعداد در سطوح گوناگون

افزایش عملکرد سازمانی	پیامدهای سازمانی	ماندگاری و ایفای قرارداد روانشناختی	پیامدهای فردی (استعدادها)
ارتقا برندسازمانی		برندسازی شخصی	پیامدهای فردی (کارکنان عادی)
افزایش سرمایه انسانی سازمانی		کاهش عملکرد	
رضایت		ادراک بی عدالتی	
رشد و توسعه کشور	پیامدهای فراسازمانی	مبارزه برای هویت	
بازخورد به سیستم آموزشی کشور		الگوگیری کارکنان عادی از استعدادها	
		اعتماد به سازمان در حوزه شایسته سالاری	

پیامدهای اجرا مدیریت استعداد در سه سطح فردی (خرد)، سازمانی (میان) و فرا سازمانی (کلان) دسته‌بندی شده است. نخستین پیامد آن مربوط به کارکنانی است که با عنوان بااستعداد تعریف می‌شوند. دو مقوله ماندگاری استعدادها و ایفای کامل قرارداد روان‌شناختی و صاحب برند شدن از پیامدهای مثبت برای استعدادهای سازمانی است.

علاوه بر کارکنانی که استعداد در نظر گرفته می‌شوند، مدیریت استعداد برای کارکنان عادی نیز پیامد به همراه دارد. یکی از پیامدهای مثبت مدیریت استعداد در سطح فردی برای کارکنان عادی می‌تواند الگوگیری کارکنان عادی از استعدادهای باشد. مدیریت استعداد می‌تواند باعث انگیزه‌بخشی و پیرو آن تحول در کارکنان عادی برای تبدیل شدن به استعدادهای سازمانی (کارکنان کلیدی) گردد. مقوله مثبت دیگر اعتماد کارکنان به سازمان در حوزه شایسته‌سالاری است. پایه‌های مدیریت استعداد مبتنی بر شایسته‌سالاری است و مدیریت استعداد می‌تواند پایه‌های خود را تقویت کند. کاهش عملکرد کارکنان عادی یعنی کارکنانی که استعداد محسوب نشدند از پیامدهای نامطلوب و ناخواسته مدیریت استعداد می‌تواند باشد. کارکنان عادی ممکن است مدیریت استعداد را بی‌عدالتی درک کرده و انگیزه خود را کاهش داده، گوشه‌گیر و دپرس شوند و در نهایت، عملکرد آن‌ها کاهش یابد.

افزایش عملکرد سازمانی از مهم‌ترین پیامدهای مثبت سازمانی مدیریت استعداد است. اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌ها، تحقق اهداف سازمانی، بهره‌وری، سود، کاهش هزینه‌ها، تحقق چشم‌انداز، رشد سازمانی و تعالی از کدهای مرتبط با عملکرد سازمانی است. ارتقای برند سازمانی به واسطه خوشنامی سازمانی در استفاده کارا از استعدادهای پیامد قابل‌تصور دیگری است. افزون‌بر برند سازمانی، استفاده کارا از استعدادهای سازمانی باعث افزایش سرمایه‌های انسانی نیز می‌شود.

افزون‌بر دو سطح قبلی، مدیریت استعدادها دارای پیامدهای فرا سازمانی نیز می‌باشد، ازجمله، اینکه نوعی بازخورد به سیستم آموزشی کشور فراهم می‌کند و مهم‌تر از آن که باعث رشد و توسعه کشور می‌شود. در عصر سازمان‌ها، توسعه کشور از مسیر سازمان می‌گذرد. سازمان‌ها مجری سیاست‌های توسعه‌ای کشور هستند و توسعه بدون توجه به آن چه درون سازمان‌های می‌گذرد ناممکن است.

رابطه پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیش‌بیننده‌های چند سطحی مدیریت استعداد

با توجه به روایت الگو که در صفحات قبل انجام شد، در این قسمت پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیش‌بیننده‌های چندسطحی مدیریت استعداد به شکل ماتریس نمایش داده می‌شود. انتخاب پیش‌بینی‌کننده‌ها یکی از جنبه‌های مهم و حساس مطالعات چندسطحی است که بر پیچیدگی‌های این نوع از مطالعات می‌افزاید.

روابط بین پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیش‌بیننده‌ها را می‌توان در ماتریس زیر که الهام گرفته از مدل رنکما (۲۰۱۶) می‌باشد، خلاصه کرد. در ستون اول ماتریس پیش‌بینی‌کننده‌های سطوح سه‌گانه (فردی، سازمانی و فرا سازمانی) قرار دارند. در ستون دوم ماتریس پیش‌بیننده اصلی یعنی مقوله کانونی الگو (مدیریت استعداد) قرار گرفته است. در ستون سوم و چهارم نیز پیش‌بیننده‌های سازمانی و فردی آورده شده است. با توجه به منطق "تمرکز تحلیلی" در تحقیقات کیفی که استروس و کوربین (۲۰۱۵) مطرح کرده‌اند در پژوهش حاضر معیار رابطه مستقیم یا غیرمستقیم پیش‌بینی‌کننده‌ها با پی‌آیندها مقوله کانونی یا همان مدیریت استعداد است. رابطه‌هایی که پی‌آیند آن "مدیریت استعداد" است رابطه مستقیم و سایر رابطه‌ها غیرمستقیم در نظر گرفته شده است. منظور از رابطه غیرمستقیم، رابطه‌ایی است که پیش‌بینی‌کننده با واسطه بر روی مدیریت استعداد اثر گذار است.

در جدول شماره ۴، ماتریس پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیش‌بیننده‌های چندسطحی مدیریت استعداد نمایش داده شده است.

جدول ۴. ماتریس پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیش‌بیننده‌های چند سطحی مدیریت استعداد				
پیش‌بینی‌کننده‌های سطح فرا سازمانی		پیش‌بیننده‌های مدیریت استعداد (اثرگذاری مستقیم)	پیش‌بیننده‌های سطح سازمانی (اثرگذاری غیرمستقیم بر مدیریت استعداد)	پیش‌بیننده‌های سطح فردی (اثرگذاری غیرمستقیم بر مدیریت استعداد)
پیش‌بینی	فرا سازمانی	اثرگذاری فرهنگ ملی در استعدادخواهی سازمانی، در نحوه تعریف استعداد،	اثرگذاری فرهنگ ملی در سیاست‌های کلان سازمانی، فرهنگ سازمانی، شبکه مدیریت	اثرگذاری فرهنگ ملی در ادراک و شخصیت کارکنان؛ اثرگذاری فرهنگ ملی در

جدول ۴. ماتریس پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیشاندهای چند سطحی مدیریت استعداد				
متغیرهای رفتار فردی کارکنان غیر استعداد مانند حسادت		استعدادیابی، استعدادگماری و استعداد داری		
اثرگذاری اقتصاد در شخصیت کارکنان	اثرگذاری اقتصاد در سیاست‌ها و رویکردهای کلان سازمانی	اثرگذاری اقتصاد (سنتی یا دانش‌بنیان، دولتی یا خصوصی) در استعدادخواهی و استعدادگماری	اقتصاد	
-	اثرگذاری غیرمستقیم فشارهای نهادی در سیاست‌ها و رویکردها کلان سازمانی و سبک مدیریت	اثرگذاری فشارهای نهادی در استعدادیابی (جذب) و استعدادگماری (انتصابات و ارتقا)	فشارهای نهادی	
اثرگذاری سیستم آموزشی در شخصیت و رفتار فردی کارکنان	اثرگذاری سیستم آموزشی در فرهنگ سازمانی	اثرگذاری مستقیم نظام آموزشی در تعریف استعداد (ذهنی-عینی) و پرورش ویژگی‌های مهارتی استعدادها سازمانی	سیستم آموزشی	
اثرگذاری بازار کار در ادراک کارکنان	-	اثرگذاری مستقیم بازار کار در /استعدادیابی و استعداد داری	بازار کار	
اثرگذاری سیاست‌های کلان در ادراکات، شخصیت و رفتار فردی کارکنان	-	اثرگذاری در تعریف استعداد استعدادیابی، استعداد داری، استعدادگماری و استعدادافزایی	سیاست‌ها و رویکردهای کلان	پیش‌بینی کننده‌های سطح سازمانی
اثرگذاری فرهنگ سازمانی در ادراکات، شخصیت و رفتار فردی	-	اثرگذاری در همه ابعاد به‌ویژه در استعدادخواهی،	فرهنگ سازمانی	

جدول ۴. ماتریس پیش‌بینی‌کننده‌ها و پیشایندهای چند سطحی مدیریت استعداد				
کارکنان		استعداد داری، استعداد گماری		
اثرگذاری ساختار در ادراکات، شخصیت و رفتار فردی کارکنان	-	اثرگذاری در استعداد گماری و استعداد داری	ساختار سازمان	
اثرگذاری سبک مدیریت در ادراکات، شخصیت و رفتار فردی کارکنان	-	اثرگذاری در استعداد گماری استعداد داری	سبک مدیریت	
-	اثرگذاری در سیاست‌ها و رویکردهای کلان، فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت	اثرگذاری در استعداد داری استعدادخواهی و استعدادیابی	متغیرهای شخصیتی افراد	پیش‌بینی کننده‌های سطح فردی
-	اثرگذاری در سیاست‌ها و رویکردهای کلان، فرهنگ سازمانی و سبک مدیریت	اثرگذاری در استعداد داری استعدادخواهی و استعدادیابی	متغیرهای رفتاری مانند حسادت و خودشیفتگی	

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت استعداد پدیده چندسطحی، پیچیده و متداخلی است که دارای روابط بالا به پایین و پایین به بالا است. چند سطحی دانستن پدیده مدیریت استعداد بدان معنا است که اگرچه مدیریت استعداد یک فرایند سازمانی است اما پیش‌بینی‌کننده‌های آن را در سطوح دیگر (فردی، سازمانی و فراسازمانی) قرار دارد. پیش‌بینی‌کننده‌ها عواملی هستند که بر مقوله محوری (مدیریت استعداد) اثر گذارند و بررسی دقیق آن‌ها قدرت پیش‌بینی و آمادگی واکنش در اختیار ما قرار می‌دهد. متغیرهای سطوح گوناگون بر یکدیگر تقدم و تأخر ندارند؛ بلکه آن‌ها تعاملی هستند. متغیرهای سطوح سه گانه بر یکدیگر اثر گذار و اثر پذیرند. شاید بینشی که از نحوه تعاملات به دست می‌آید از ترتیب تعاملات مهم‌تر باشد. تحقیق چند سطحی بر این فرض استوار است که بسیاری از نتایجی که ما علاقه‌مندیم در یک سطح بررسی کنیم، حاصل تلاقی تأثیرات ناشی از سطوح مختلف دیگر

است. یافته‌های چندسطحی به ما کمک می‌کند تا بدانیم چرا مدیریت استعداد واقعی و درک شده با یکدیگر متفاوت هستند.

چندسطحی دانستن مدیریت استعداد دارای ریشه‌های نظری و تئوریک می‌باشد. تئوری دو عاملی گیدنز و تئوری عمومی سیستم‌ها در اثرگذاری هم‌زمان، تئوری نهادی در نحوه اثرگذاری بالا به پایین، تئوری پیکره‌بندی در نحوه اثرگذاری پایین به بالا از نتایج تحقیق حمایت می‌نماید. همچنین رویکردها عمده مدیریت منابع انسانی از یافته‌ها حمایت می‌نماید؛ رویکرد جهان‌شمول به دلیل این که مجموعه اقداماتی (استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادداری، استعداد گماری و استعدادافزایی) را تجویز کرده است، رویکرد اقتضایی به دلیل این که اقتضائات سازمانی را بررسی کرده است و رویکرد زمینه‌ای نیز به دلیل این که بافت اجتماعی را بررسی کرده است، از نتایج کلی حمایت می‌کنند.

در حال حاضر علوم تأثیرگذار در فرآیند مدیریت استعداد (مانند روانشناسی در سطح خرد، مدیریت در سطح میانه، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و فرهنگ شناسی در سطح کلان) با یکدیگر گفت‌وگویی ندارند اما به نظر می‌رسد که هم‌راستایی آن‌ها برای همه منفعت‌هایی بیشتری داشته باشد (مک دائل و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۲). به عنوان نمونه پدیده فرار مغزها توسط جامعه شناسان و سیاست‌مداران بررسی می‌شود اما گویی فراموش شده که ریشه این پدیده را باید در سازمان جستجو کرد (نگاه شود به مباحث مرتبط با استعدادهراسی، استعدادسوزی و استعدادآزاری). هم‌سو با یافته‌های تحقیق حاضر در بخشی از تحقیقات به‌خصوص در سال‌های اخیر، نگاه چندسطحی (کمی و کیفی) در تحلیل فرایند مدیریت استعداد و یا در تحلیل پیامدهای آن، و یا در تحلیل مباحث ویژه آن به کار رفته است (طهماسبی و نیجس، ۲۰۲۴؛ لوفرانی^۱، ۲۰۲۳؛ ویبلن و مک دائل، ۲۰۱۹؛ چانگ و همکاران، ۲۰۱۲؛ گلنس و همکاران، ۲۰۱۳؛ موراتیکووا-تورون^۲ و همکاران، ۲۰۱۷). هم‌راستا با یافته‌های تحقیق حاضر مک دائل و همکاران (۲۰۱۷: ۸۹) روند آینده مدیریت استعداد را حرکت به سمت تبیین نقش مدیریت استعداد در پیامدهای سطح فردی، گروهی و سازمانی دانسته‌اند. در ادامه سطوح مختلف به دست آمده به صورت مجزا بحث و بررسی می‌شود.

1. Loufrani

2. Muratbekova-Touron

عوامل فراسازمانی: همراستا با یافته های تحقیق حاضر در بخشی از تحقیقات گذشته اثرات

عوامل فراسازمانی در مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد بررسی شده است. متغیرهای فراسازمانی شامل: "قانون گذاری، دولت، سیاست ها، نهادها، مسائل اقتصادی و سیاسی، فرهنگ، اتحادیه ها، دانشگاه ها، سیستم آموزش، بازار کار و مشتریان" از جمله عواملی است که اثرات آن بر مدیریت منابع انسانی بررسی شده است. به عنوان نمونه شن و همکاران معتقدند؛ مدیریت منابع انسانی شرکت ها تحت تاثیر چارچوب گسترده تریرونی شامل گروه های راهبردی، صنایع و کشورها قرار می گیرند. سیستم های HRM همچنین تحت تاثیر نیروهای رقابتی و نیروهای اقتصاد کلان نیز قرار گرفته اند (شن و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۶). مدیریت استعدادها از بیرون سازمان توسط سازوکارهای بازار رقابتی و نهادی تحت تاثیر قرار گرفته و شکل می گیرد (گالاردو و همکاران، ۲۰۲۰).

"فرهنگ ملی" از جمله پرتکرارترین و شاید بدیهی ترین عوامل فراسازمانی اثرگذار در مدیریت استعداد است که همراستا با یافته تحقیق حاضر در سایر مطالعات نیز به آن اشاره شده است. نتایج تحقیقات نشان می دهد هم تفسیر، هم اجرا و هم اثرات مدیریت استعداد به صورت قوی تحت تاثیر فرهنگ ملی است (گالاردو و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۷۶). در تحقیقی در چین، اثرات فرهنگ ملی و سازمانی بر چگونگی تعریف و اجرا مدیریت استعداد به اثبات رسیده است (ژانگ و نسبیت^۱، ۲۰۱۸: ۳۸۲). به صورت مشابه در تحقیق دیگر اثرات فرهنگ ملی ایرانیان بر مدیریت استعداد سازمانی به اثبات رسیده است (شوندی، جواهری زاده و ملکی^۲، ۲۰۲۵)؛ در مورد اثرگذاری فرهنگ اجتماعی ایرانیان بر فرایند مدیریت استعداد می توان گفت ایرانیان تمایل دارند استعداد را مفهومی ذهنی و ذاتی بدانند، ایرانی ها معمولاً از تفاوت در موقعیت ها ناراحت هستند، و بخشی از ایرانی ها معتقدند انتصاب در مشاغل سطح بالا و یا رشد سریع بیشتر تحت تاثیر عوامل غیر عملکردی است و کمتر در اثر نظام مدیریت استعداد و شایسته سالاری است. در تحقیق دیگری که در کسب و کارهای کوچک و متوسط فرانسه انجام شده است مشخص گردید که برابرخواهی یکی از مولفه های فرهنگی فرانسه است که در مدیریت استعداد در کسب و کارهای کوچک مداخله می کند اما این مولفه در کسب و کارهای بزرگ تاثیری کمتری دارد (عبید،

1. Shen

2. Zhang & Nesbit

3. Shavandi, Javaherizadeh & maleki

۲۰۲۵). در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که تمایل بیشتری به عدالت و مساوات وجود دارد، پذیرش اقدامات مدیریت استعداد چالش ایجاد خواهد کرد زیرا بنیان مدیریت استعداد بر اساس تئوری تمایز و «تفاوت» در نیروی کار است که هاسیلد و بکر (۲۰۱۱) ارائه داده‌اند. سایر عوامل استخراج شده به عنوان عوامل فراسازمانی نیز توسط نتایج سایر تحقیقات تأیید و حمایت می‌گردد. "فشارهای نهادی" یکی دیگر از عوامل است. همسو با یافته‌های تحقیق حاضر نتایج سایر تحقیقات نشان می‌دهد که فشارهای نهادی در فرآیند مدیریت استعداد اثرگذار (عبید، ۲۰۲۵؛ گالاردو، ۲۰۲۰) و اثرگذاری آن در کشورهای عربی حوزه خلیج فارس بیش از کشورهای صنعتی است (سیدانی و آل آریس، ۲۰۱۴).

عوامل سازمانی: بر اساس دیگر یافته‌های تحقیق حاضر عوامل سازمانی مانند "سیاست‌ها و رویکردهای کلان سازمانی، ساختار، فرهنگ و سبک مدیریت" از عوامل اثرگذار بر فرآیند مدیریت استعداد دانسته شده است. گالاردو - گالاردو و همکاران (۲۰۲۰) و دهکومان و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی خود همراستا با تحقیق حاضر ساختار و فرهنگ سازمانی و همراستایی ارزش‌های فرد با سازمان را به عنوان عوامل اثرگذار کلیدی دانسته است. از مولفه‌های به دست آمده، فرهنگ سازمانی بیش از همه در تحقیقات پیشین بررسی و تأیید شده است (مکرام و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۶۷). شولر (۲۰۱۵) نیز به بررسی نقش رهبران عالی و ساختار سازمان بر مدیریت استعداد پرداخته است. در حمایت از یافته‌های تحقیق حاضر اثرگذاری سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمان در مدیریت منابع انسانی و به صورت خاص در مدیریت استعداد به اثبات رسیده است (گالاردو و همکاران، ۲۰۲۰). تحقیقات داخلی نیز همراستا با یافته تحقیق حاضر تأثیرات متغیرهای سازمانی بر مدیریت استعداد را تایید می‌نمایند.

پیامدهای به دست آمده در سطح سازمانی نیز همراستا با تحقیقات متعدد پیشین است. "افزایش عملکرد، بهره‌وری، تحقق چشم‌انداز، برندسازمانی، افزایش سرمایه انسانی، رضایت ذی‌نفعان" از جمله پیامدهای مثبت به دست آمده در تحقیق حاضر است؛ که فراوان به موارد مشابه آن در تحقیقات گذشته اشاره شده است: به عنوان نمونه برند کارفرما، افزایش مشروعیت (ثانین و همکاران، ۲۰۱۳)، بهره‌وری و عملکرد سازمانی (گلنس و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۴۳؛ ثانین و

1. De Cooman et al

همکاران، ۲۰۱۳؛ الجبور و همکاران، ۲۰۲۲؛ گالاردو و همکاران، ۲۰۱۵)، سودآوری، انعطاف سازمانی، کارایی و اثربخشی، موقعیت رقابتی، مشروعیت (ثانیت و همکاران، ۲۰۱۳)، اثر انگیزشی در سازمان، توسعه رهبری، بهره‌وری، کیفیت تولید و خدمات، رشد شرکت، بروندهای مالی شرکت و قیمت سهام، کارایی و مزیت رقابتی (سبونکو و کراکی، ۲۰۱۶؛ مجیدمیر و همکاران، ۲۰۲۴؛ سینگ، ۲۰۲۱) کسب مزیت سازمانی و اثربخشی (اینگرام و گلود، ۲۰۱۶: ۳۳۹-۳۴۰).

با توجه به تأثیرات اثبات شده عوامل کلان در مدیریت استعداد در سازمان‌ها، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات جداگانه‌ای مدیریت استعداد از منظر بینش‌های تئوری نهادی در شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی مورد بررسی قرار گیرد. یکی از ذینفعان مهم مدیریت استعداد که در تحقیقات به آن پرداخته شده‌است، کارکنان غیراستعداد هستند. پیشنهاد می‌شود در پژوهشی جداگانه مدیریت استعداد از منظر کارکنان غیراستعداد به روش پدیدارشناسی مورد بررسی قرار گیرد. از مهمترین محدودیت‌های پژوهش حاضر، انجام مطالعه در یک شرکت دولتی است. بنابراین تعمیم نتایج به سایر شرکت‌های دولتی باید با احتیاط و با توجه به تفاوت‌های ساختاری، مأموریتی و فرهنگی آن‌ها صورت گیرد.

فهرست منابع

- ابراهیمی، محمدرضا؛ امیرخانی، طیبه؛ هادی زاده مقدم، اکرم؛ و اخوان خرازیان، مریم. (۱۴۰۱). طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد (مورد مطالعه: صنعت خودرو). *چشم انداز مدیریت دولتی*، ۱۳(۴)، ۹۰-۶۱.
- باقری هشی، مهدی؛ غلامی، حمیدرضا (۱۴۰۳). فراترکیب مدیریت استعداد سرمایه های انسانی (ارائه مدل مفهومی). *فصلنامه راهبرد*، ۳۳(۱)، ۳۰-۱. 10.22034/RAHBORD.2024.446508.1656
- جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۸). طراحی مدل چندسطحی مدیریت استعداد (مورد مطالعه: شرکت توانیر). رساله دکتری، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- جعفری، لعل؛ رعنائی کردشولی، حبیب الله (۱۴۰۲). تحلیل و بررسی مفاهیم و مدل های مدیریت استعداد. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۱۴(۵۶)، ۱۰۳-۱۳۲
- جواهری زاده، ابراهیم؛ قاسمی بنابری، فاطمه (۱۴۰۵). چستی استعداد از منظر مدیریت و سازمان: مرور نظام مند و تحلیل مفهومی ادبیات پژوهش. *فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی*. مقاله آماده انتشار
- رحیمیان، حمید (۱۴۰۲). جستاری نظام مند بر مدیریت استعداد معلمان: ابعاد، مولفه های والگوی مفهومی. *فصلنامه نوآوری های آموزشی*، ۲۴(۱)، ۱۷۵-۲۰۰
- فروم، اریک (۱۳۹۶). *داشتن یا بودن*. ترجمه ی اکبر تبریزی، چاپ شانزدهم. تهران: انتشارات فیروزه.
- Abid, K. (2025), Talent philosophies and institutional factors as determinants of talent management in SMEs: a French country-specific empirical investigation, **Personnel Review**, 54 (1), 309-333. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2023-0700>
- Abid, K., & Loufrani, S. (2024). Talent management in small and medium-sized enterprises: towards an integrative multilevel approach in the French context. **Employee Relations: The International Journal**, 46(5), 1191-1216.
- Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2022). An evidence-based multilevel framework of talent management: a systematic review. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 71(8), 3348-3376.
- Anlesinya, A., Amponsah-Tawiah, K., & Dartey-Baah, K. (2019). Talent management research in Africa: towards multilevel model and research agenda. **African Journal of Economic and Management Studies**, 10(4), 440-457.
- Battisti, E., Graziano, E.A., Pereira, V., Vrontis, D. and Giovanis, A. (2023), Talent management and firm performance in emerging markets: a systematic literature review and framework, **Management Decision**, 61 (9), 2757-2783. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2021-1327>
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2011). The talent management handbook: Creating a sustainable
- Bulan, T. R. N., Muhar, A. M., & Junita, A. (2025). The role of talent management in mediating the effect of workforce engagement and organizational culture on workforce agility in educational foundations. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 567-580. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.41](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.41)

- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2022). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100–112. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100815>
- competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people (No. 273113). McGraw-Hill.
- Bregm, K. (2013). Detrimental effects of performance-related pay in the public sector? On the need for a broader theoretical perspective. *Public Organization Review*, 13(1), 21-35.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Srivastava, S. (2022). Talent management in the digital era: An integrative review and future research agenda. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1162>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Mahto, R. V., & Kraus, S. (2023). "Global talent management by multinational enterprises post-COVID-19: The role of enterprise social networking and senior leadership". *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 77-88. <https://doi.org/10.1002/tie.22248>
- Church, A. H., Rotolo, C. T., Margulies, A., Del Giudice, M. J., Ginther, N. M., Levine, R., ... & Tuller, M. D. (2015). The role of personality in organization development: A multi-level framework for applying personality to individual, team, and organizational change. *In Research in organizational change and development* (pp. 91-166). Emerald Group Publishing Limited.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. **Sage publications**.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management*, 45(2), 540-566.
- De Cooman, R., Mol, S. T., & others. (2019). Person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.004>
- Ehnröoth, M., Björkman, K., Smaale, A., Sumelius, J. & Taimitarha. (2018). "Talent responses to talent status awareness—Not a question of simple reciprocation". DOI:10.1111/1748-8583.12190
- Fang, B., Zhang, P., & Kim, S. (2023). National human resource development in China: government–industry–university relations and roles. *European Journal of Training and Development*, 47(1/2), 183-202.
- Fernandes, C., Veiga, P. M., Lobo, C. A., & Raposo, M. (2023). "Global talent management during the COVID-19 pandemic? The Gods must be crazy!". *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 9-19. DOI:10.1002/tie.22249
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human resource management review*, 25(3), 264-279.

- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. **Human resource management review**, 25(3), 264-279.
- Gallardo-Gallardo, E., Arroyo Moliner, L., & Gallo, P. (2017). Mapping collaboration networks in talent management research. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 4(4), 332-358.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. **The International Journal of Human Resource Management**, 31(4), 457-473.
- Glaser, B. G. (2005). The grounded theory perspective III: Theoretical coding. **Sociology Press**.
- Graham, B. E., Zaharie, M., & Osoian, C. (2024). Inclusive talent management philosophy, talent management practices and employees' outcomes. *European Journal of Training and Development*, 48(5/6), 576–591. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2022-0138>
- Groenewald, E., Groenewald, C. A., Kilag, O. K., Andrin, G., Pernites, M. J., & Macapaz, M. K. (2024). "Talent Management in the 21st Century: A Comprehensive Review and Prospects for Innovation." *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(3), 93-99. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11045744>
- 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.
- Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations-qualitative research results. **Procedia Economics and Finance**, 39, 339-346.
- 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.
- Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions (SIOP Frontiers Series)*, San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. **Human Resource Management Review**, 27(3), 431-441.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management review**, 24(4), 691-710.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. **Human resource management review**, 16(2), 139-154.
- Mir, M. M., & Majeed, S. (2024). Talent Management: A Review. **Technology**, 1, 11.
- 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.

- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. **European Journal of International Management**, 11(1), 86-128.
- Mensah, J. K. (2015). A coalesced framework of talent management and employee performance: For further research and practice. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 64(4), 544-566.
- Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. **Management decision**, 62(10), 3085-3108.
- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V., & Festing, M. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia—A context-embedded analysis. **Human Resource Management**, 57(2), 437-455.
- Natsagdorj, S., Zanabazar, A., Sodov, A., & Bayilatu. (2026). Relationship between talent management practices and employee performance. *Nurture*, 20(1), 37–48. <https://doi.org/10.55951/nurture.v20i1.1074>
- Othman, A. A. E., & Elwazer, M. N. (2023). A talent management based framework for developing sustainable quality of work life in architectural design firms in Egypt. *Archnet-IJAR: International Journal of Architectural Research*, 17(2), 243-266.
- Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. **Journal of Corporate Real Estate**, 11(1), 7 – 16.
- Puri, H. (2019). Attracting Talent: Experiences of Start-Ups in India. **Journal of Entrepreneurship and Management**, 8(1), 1-6.
- 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. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 235, 443-452.
- Schuler, R. S. (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 44(1), 47-56.
- Shavandi, M., Javaherizadeh, E., & Maleki, M. H. (2025). Identifying and Prioritizing Aspects of National Culture that Affect Talent Management (The Country Under Study Is Iran). **Public Organization Review**, 1-21.
- Shen, J., Messersmith, J. G., & Jiang, K. (2018). Advancing human resource management scholarship through multilevel modeling. **The International Journal of Human Resource Management**, 29(2), 227-238.
- Sidani, Y., & Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region. **Journal of World Business**, 49(2), 215-224.

- Singh, R. P. (2021). Talent management literature review. Feedforward: **Journal of Human Resource**, 1(1), 43-48.
- Tahmasebi, R., & Nijs, S. (2024). A paradox perspective on talent management: a multi-level analysis of paradoxes and their responses in talent management. **The InTernaTional Journal of human resource managemenT**, 35(3), 507-562.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. **Human resource management review**, 23(4), 326-336.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent?. *Leader to leader*, 2012(63), 55-61.
- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent management and generation Z: A systematic literature review through the lens of employer branding. **Administrative sciences**, 14(3), 49.
- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). "Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review through the Lens of Employer Branding". *Administrative Sciences*, 14(3), 49. <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>
- Wiblen, S., & McDonnell, A. (2020). Connecting 'talent' meanings and multi-level context: A discursive approach. **The International Journal of Human Resource Management**, 31(4), 474-510.

