Journal of Iranian Public Administration Studies
Journal Homepage: https://jipas.ir/
Print ISSN: 6256-2676
Online ISSN: 2676-606X
Summer 2026, Vol. 9, No. 2, PP. 57-81

Research Paper

Identifying the Challenges and Dysfunctions of Talent Management in Iranian State-Owned Companies

Ebrahim Javaherizadeh[1*], **Fatemeh Ghasemi Banabari**[2]

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, University of Qom, Qom, Iran. (*Corresponding Author).
email: javaheri1390@gmail.com
2. PhD Candidate in Public Administration (Human Resource Management), Department of Public Administration, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.
email: fatemeh.ghasemi.banabari@semnan.ac.ir
DOI: 10.22034/jipas.2026.541237.1844

Received: 15/10/2025 **Accepted: 16/05/2026**

Abstract

Purpose: Talent management, as one of the new approaches to human resource management, has been proposed with the aim of identifying, employing, developing, and retaining valuable human capital in organizations; however, there is a significant gap between theoretical and ideal models of talent management and the operational realities of organizations. Especially in government organizations, features such as bureaucratic structures, limitations of compensation systems, weaknesses in some human resource infrastructures, and managerial and cultural considerations can make the effective implementation of this approach challenging. In addition to the operational challenges, talent management may, if improperly designed or implemented, create consequences contrary to its expected functions. The aim of the present study is to identify the operational challenges and dysfunctions of talent management in Iranian government companies and to explain the link between the stages of the talent management process, the corresponding challenges, and its possible negative consequences.

Methodology: From a methodological perspective, the present study is in a qualitative approach and an interpretive paradigm. The research community is experts related to talent management issues in Iranian state-owned companies. The sampling and selection method of participants was snowball method. The data collection tool was semi-structured interviews with experts. Sampling and selection of participants was continued by snowball method until theoretical saturation was reached. Accordingly, 17 interviews were conducted with experts, one interview was eliminated due to insufficient richness, and finally 16 interviews were analyzed. The interviews were analyzed using thematic analysis method and MAXQDA software version 2020, and the Guba and Lincoln indices were used to validate the findings.

Findings: The research findings showed that in the five stages of talent management, a total of 134 descriptive codes were identified, including 83 codes related to executive challenges and 51 codes related to talent management dysfunctions. These codes were organized into 9 main themes for process challenges and 5 main themes for talent management dysfunctions. In the “talent seeking” stage, “lack of talent seeking” was identified as the main challenge, which included components such as immaturity of human resources management, lack of talent-friendly discourse, lack of comprehensive talent management model, lack of participation of middle managers, and

Copyright: © 2026 by the authors. Published by Iranian Public Administration Association. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Journal of Iranian Public Administration Studies
Journal Homepage: https://jipas.ir/
Print ISSN: 6256-2676
Online ISSN: 2676-606X
Summer 2026, Vol. 9, No. 2, PP. 57-81

lack of support from top managers. In the “talent seeking” stage, four challenges were identified: “execution of managers’ preferences”, “formalities and bureaucracy”, “inefficiency of performance appraisal system”, and “focus on academic talents”. In the “talent recruitment” stage, two challenges were identified: “talent burnout” and “talent phobia”. Talent burnout referred to the disproportionate use of talent capacity, the delegation of low-level activities, and the disregard for their ideas, and talent phobia expressed managers' perception of the threat of the presence of talent. In the "talent enhancement" stage, "talent release" was identified, and in the "talent management" stage, "inflexibility of the compensation system" and "talent abuse" were identified. Also, five dysfunctions resulting from improper implementation of talent management were identified. At the individual level, "decreased performance of ordinary employees" and "job burnout" and at the organizational level, "disruption and tension in organizational communications", "increased costs" and "employee organizational departure" were obtained as the main dysfunctions.

Conclusion: The results of the study show that talent management cannot be considered simply as a set of procedures for identifying, selecting, developing, and retaining talented employees; rather, its effectiveness depends on the level of organizational readiness, the quality of human resource infrastructure, the acceptance of managers and employees, and the suitability of the talent management system with organizational requirements. The important finding of the present study is the simultaneous explanation of "process challenges" and "malfunctions resulting from them"; in such a way that it was shown that weakness in each stage of the talent management process can create consequences at the individual and organizational levels. From this perspective, implementing talent management without assessing organizational readiness and reforming the necessary infrastructure may, instead of creating advantages, lead to perceived injustice, reduced performance of ordinary employees, talent attrition, organizational tensions, and increased costs, and ultimately leaving the organization. Accordingly, before establishing a talent management system, it is necessary to assess the organization's readiness, review talent assessment and identification systems, reduce bureaucracy, strengthen manager participation, and reform compensation systems. Also, talent management should move away from a purely elite-oriented and university-oriented approach and focus on identifying and employing real talents. Overall, the present study, by revealing a less-considered aspect of talent management, namely the possibility of dysfunctions, emphasizes the necessity of a contextual, gradual, and modifiable implementation of this approach in Iranian state-owned companies.

Keywords: Talent, Talent Management Challenges, Iranian state-owned Companies, Talent Management Dysfunctions, Talent Management.

Citation: Javaherizadeh, E., & Ghasemi Banabari, F. (2026) Identifying the challenges and dysfunctions of talent management in Iranian state-owned companies. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 9(2), …-…. .

مطالعات مدیریت دولتی ایران
شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۶۲۵۶
شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X
تابستان ۱۴۰۵، دوره ۹، شماره ۲، صص ۸۱-۵۷

مقاله پژوهشی

شناسایی چالش‌ها و کژکارکردهای مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی ایران

ابراهیم جواهری‌زاده[۱*]، فاطمه قاسمی بنابری[۲]

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه قم، قم، ایران. (*نویسنده مسئول).
email: javaheri1390@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (مدیریت منابع انسانی)، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
email: fatemeh.ghasemi.banabari@semnan.ac.ir
DOI: 10.22034/jipas.2026.541237.1844

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۳
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۲۶

چکیده

هدف: مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی، با هدف شناسایی، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت سرمایه‌های انسانی ارزشمند سازمان‌ها مطرح شده است؛ بااین‌حال، میان الگوهای نظری و آرمانی مدیریت استعداد و واقعیت‌های اجرایی سازمان‌ها شکاف قابل‌توجهی وجود دارد؛ به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، ویژگی‌هایی همچون ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های نظام‌های جبران خدمات، ضعف برخی زیرساخت‌های منابع انسانی و ملاحظات مدیریتی و فرهنگی می‌تواند اجرای اثربخش این رویکرد را با چالش مواجه کند. افزون بر چالش‌های اجرایی، مدیریت استعداد ممکن است در صورت طراحی یا اجرای نامناسب، پیامدهایی برخلاف کارکردهای مورد انتظار خود ایجاد کند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی چالش‌های اجرایی و کژکارکردهای مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی ایران و تبیین پیوند میان مراحل فرایند مدیریت استعداد، چالش‌های متناظر و پیامدهای منفی احتمالی آن است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از منظر روش‌شناسی در رویکرد کیفی و پارادایم تفسیری قرار دارد. جامعه پژوهشی، صاحب‌نظران مرتبط با مباحث مدیریت استعدادها در شرکت‌های دولتی ایران است. روش نمونه‌گیری و انتخاب مشارکت‌کنندگان به شیوه گلوله‌برفی بوده است. ابزار گردآوری داده، انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با صاحب‌نظران بوده است. نمونه‌گیری و انتخاب مشارکت‌کنندگان به شیوه گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه داشته است. بر این اساس، ۱۷ مصاحبه با صاحب‌نظران انجام شد که یک مصاحبه به‌دلیل نداشتن غنای کافی، حذف و در نهایت ۱۶ مصاحبه تحلیل شد. مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ تجزیه‌وتحلیل شد و به‌منظور اعتباربخشی یافته‌ها از شاخص گوبا و لینکلن استفاده شد.

یافته‌های پژوهش: یافته‌های پژوهش نشان داد که در پنج مرحله مدیریت استعداد، در مجموع ۱۳۴ کد توصیفی شامل ۸۳ کد مربوط به چالش‌های اجرایی و ۵۱ کد مربوط به کژکارکردهای مدیریت استعداد شناسایی شد. این کدها در قالب ۹ تم اصلی برای چالش‌های فرایندی و ۵ تم اصلی برای کژکارکردهای مدیریت استعداد سازمان‌دهی شدند. در مرحله «استعدادخواهی»، «عدم استعدادخواهی» به‌عنوان چالش اصلی شناسایی شد که مؤلفه‌هایی مانند عدم بلوغ مدیریت منابع انسانی، فقدان گفتمان استعدادپذیر، نبود مدل جامع مدیریت استعداد، عدم مشارکت مدیران میانی و عدم حمایت مدیران عالی را دربرمی‌گرفت. در مرحله «استعدادیابی» نیز چهار چالش «اعمال سلیقه مدیران

واژگان کلیدی:
استعداد، چالش‌های مدیریت استعداد، شرکت‌های دولتی ایران، کژکارکردهای مدیریت استعداد، مدیریت استعداد.

Copyright: © 2026 by the authors. Published by Iranian Public Administration Association. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مطالعات مدیریت دولتی ایران
شاپا چاپی: ۲۶۷۶-۶۲۵۶
شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X
تابستان ۱۴۰۵، دوره ۹، شماره ۲، صص ۸۱-۵۷

مدیران»، «تشریفات و بوروکراسی»، «فقدان کارایی نظام ارزیابی عملکرد» و «محور بودن استعدادهای دانشگاهی» شناسایی شد. در مرحله «استعدادگماری»، دو چالش «استعدادسوزی» و «استعدادهراسی» شناسایی شد. استعدادسوزی به استفاده نامتناسب از ظرفیت استعدادها، واگذاری فعالیت‌های سطح پایین و بی‌توجهی به ایده‌های آنان اشاره داشت و استعدادهراسی بیانگر ادراک تهدید مدیران از حضور استعدادها بود. در مرحله «استعدادافزایی»، «رهاسازی استعدادها» و در مرحله «استعدادداری»، «انعطاف‌ناپذیری نظام جبران خدمات» و «استعدادآزاری» شناسایی شد. همچنین، پنج کژکارکرد ناشی از اجرای نامناسب مدیریت استعداد شناسایی شد. در سطح فردی، «کاهش عملکرد کارکنان عادی» و «واماندگی شغلی» و در سطح سازمانی، «اختلال و تنش در ارتباطات سازمانی»، «افزایش هزینه‌ها» و «ترک سازمانی کارکنان» به‌عنوان کژکارکردهای اصلی به‌دست آمدند.

نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت استعداد را نمی‌توان صرفاً مجموعه‌ای از رویه‌های شناسایی، انتخاب، توسعه و نگهداشت کارکنان مستعد تلقی کرد؛ بلکه اثربخشی آن به میزان آمادگی سازمان، کیفیت زیرساخت‌های منابع انسانی، پذیرش مدیران و کارکنان و تناسب نظام مدیریت استعداد با اقتضائات سازمانی وابسته است. یافته مهم پژوهش حاضر، تبیین هم‌زمان «چالش‌های فرایندی» و «کژکارکردهای ناشی از آن‌ها» است؛ به‌گونه‌ای که نشان داده شد ضعف در هر مرحله از فرایند مدیریت استعداد می‌تواند پیامدهایی در سطح فردی و سازمانی ایجاد کند. از این منظر، اجرای مدیریت استعداد بدون آمادگی‌سنجی سازمانی و اصلاح زیرساخت‌های لازم ممکن است به جای ایجاد مزیت، به بی‌عدالتی ادراک‌شده، کاهش عملکرد کارکنان عادی، واماندگی استعدادها، تنش‌های سازمانی و افزایش هزینه‌ها و در نهایت ترک سازمان منجر شود. بر این اساس، پیش از استقرار نظام مدیریت استعداد، ارزیابی آمادگی سازمان، بازنگری در نظام‌های ارزیابی و شناسایی استعداد، کاهش بوروکراسی، تقویت مشارکت مدیران و اصلاح نظام‌های جبران خدمات ضروری است. همچنین، مدیریت استعداد باید از رویکرد صرفاً نخبه‌محور و دانشگاه‌محور فاصله گرفته و بر شناسایی و به‌کارگیری استعدادهای واقعی تمرکز کند. در مجموع، پژوهش حاضر با آشکار کردن سویه کمتر مورد توجه مدیریت استعداد، یعنی امکان شکل‌گیری کژکارکردها، بر ضرورت اجرای زمینه‌مند، تدریجی و اصلاح‌پذیر این رویکرد در شرکت‌های دولتی ایران تأکید دارد.

استناد: جواهری‌زاده، ابراهیم؛ و قاسمی بنابری، فاطمه (۱۴۰۵). شناسایی چالش‌ها و کژکارکردهای مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی ایران. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۹(۲)، ۵۷-۹۱.

مقدمه

در دنیای امروز، موفقیت سازمان‌ها در گروه مأموریت‌ها و چشم‌انداز مطلوبی است که برای خود تعریف کرده‌اند؛ در این بین منابع انسانی، سهم عمده‌ای در مسیر دستیابی به این مأموریت‌ها و چشم‌اندازها دارد (رئیسی و همکاران، ۱۴۰۳). در سال‌های اخیر، نقش منابع انسانی به‌ویژه کارکنان مستعد و توانمند، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها، بیش از پیش مورد تأکید قرار گرفته است. برخلاف گذشته که سرمایه‌های مالی و فناوری منابع اصلی مزیت‌آفرین تلقی می‌شدند، امروزه شایستگی، توانمندی و قابلیت‌های منحصربه‌فرد نیروی انسانی، عامل تعیین‌کننده در موفقیت پایدار سازمان‌ها محسوب می‌شود (جواهری‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳). در همین راستا، مفهوم «مدیریت استعداد» که نخستین بار در سال ۱۹۹۷ توسط گروه مشاوران مک‌کینزی معرفی شد، به‌سرعت به یکی از محورهای کلیدی در مباحث منابع انسانی و توسعه سازمانی تبدیل شد. این مفهوم با تأکید بر «جنگ برای استعداد» به سازمان‌ها هشدار می‌دهد که بقا و رشد آن‌ها به توانایی در جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان کلیدی، وابسته است (Vieira et al., 2024).

مطالعات گسترده‌ای طی دو دهه اخیر نشان داده‌اند که مدیریت مؤثر استعداد می‌تواند منجر به ارتقای عملکرد سازمانی، افزایش نوآوری، چابکی و مزیت رقابتی شود (Abu-Darwish et al., 2022; Demirbag et al., 2024). شواهد تجربی نیز حاکی از آن است که در صورت استقرار صحیح، مدیریت استعداد قادر است به‌طور معناداری عملکرد سازمانی را بهبود بخشیده و حتی موجب افزایش قابل‌توجه درآمد سازمان‌ها شود؛ به‌طوری‌که برخی پژوهش‌ها از افزایش حدود ۱۸ درصدی درآمد در نتیجه اجرای موفق مدیریت استعداد گزارش داده‌اند (Chew & Zainal, 2024). با این‌حال، بخش عمده‌ای از این پژوهش‌ها عمدتاً بر مزایا و کارکردهای مثبت مدیریت استعداد تمرکز داشته‌اند و به چالش‌های اجرایی آن کم‌تر پرداخته‌اند. به‌ویژه، رویکرد «تمایز نیروی کار» که مبتنی بر اصل پارتو، تمرکز منابع بر کارکنان با عملکرد بالا را توصیه می‌کند، گرچه در نظر کارآمد به‌نظر می‌رسد، اما در عمل می‌تواند منجر به بروز تبعیض ادراک‌شده، کاهش انگیزش کارکنان عادی و افزایش نرخ ترک سازمان شود (Kwon & Jang, 2023; Gelens et al., 2013; Swailes, 2013).

در بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت استعداد عمدتاً بر شناسایی و مدیریت بخش کوچکی از نیروی کار به‌عنوان «نخبگان» متمرکز است و در پر کردن موقعیت‌های کلیدی، اولویت را به کارکنانی با عملکرد بالا و پتانسیل رشد بیشتر می‌دهد (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020; O'Connor et al., 2025). این رویکرد که تحت عنوان «تمایز نیروی کار» شناخته می‌شود، اگرچه در نظر می‌تواند در پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع کارکنان مؤثر باشد، اما در عمل اغلب به تمرکز بیش از حد بر تعداد محدودی از افراد منتخب، به حاشیه رانده شدن سایر کارکنان و کاهش انگیزش آن‌ها، به‌ویژه در سطوح پایین‌تر سلسله‌مراتب سازمانی منجر شده است (Schinnenburg & Bohmer, 2025). در چنین شرایطی، با برچسب‌گذاری اقلیت کوچکی از کارکنان به‌عنوان استعداد، کارکنان باقی‌مانده به‌طور ضمنی کم ارزش‌تر تلقی شده و به‌عنوان نیروی کار درجه دوم درک می‌شوند (Painter Moreland et al, 2019). این سوگیری ساختاری می‌تواند در میان کارکنان عادی به بی‌علاقگی، کاهش انگیزه و افزایش تمایل به ترک سازمان بینجامد (Dries & Kase, 2023). در همین راستا، طهماسبی و نیجس[1] (۲۰۲۴) با اتخاذ یک دیدگاه متناقض نسبت به مدیریت استعداد، به بروز تنش میان گروه کوچکی از کارکنان با پتانسیل بالا و اکثریت کارکنانی اشاره داشتند که احساس می‌کردند نادیده گرفته شده و به حاشیه رانده شده‌اند. افزون بر این، برخی پژوهشگران نسبت به ماهیت طبقه‌بندی‌گرایانه مدیریت استعداد ابراز نگرانی کرده‌اند و معتقدند این رویکرد با تفکیک و برچسب‌گذاری افراد، می‌تواند پیامدهای پیش‌بینی‌نشده‌ای در بسترهای واقعی سازمانی ایجاد کند (Dundon & Rafferty, 2018). همانند یافته‌های بین‌المللی، در ایران نیز تمرکز بیش از حد بر کارکنان منتخب موجب نارضایتی و کاهش انگیزش در سایر کارکنان شده است (ضامنی و همکاران، ۱۴۰۰).

1. Tahmasebi & Nijs

یکی از چالش‌های اساسی این حوزه، شکاف عمیق میان نظریه‌های دانشگاهی و الزامات میدانی است؛ به‌گونه‌ای که بسیاری از مدل‌ها و چارچوب‌های ارائه‌شده در ادبیات بین‌المللی، بدون در نظر گرفتن بسترهای فرهنگی، سازمانی و ملی کشورهای مختلف تدوین شده‌اند؛ این در حالی است که اثربخشی مدیریت استعداد به‌شدت تحت‌تأثیر این بسترها قرار دارد (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۷؛ Makram et al., 2017). از همین رو، این نگرانی مطرح شده است که در برخی موارد، میان شعارها و وعده‌های مدیریت استعداد و واقعیت‌های اجرایی سازمان‌ها شکاف معناداری وجود داشته باشد (O'Connor et al., 2025). به‌طور کلی، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که مدیریت استعداد انحصاری می‌تواند پیامدهای منفی قابل‌توجهی هم برای کارکنانی که به‌عنوان استعداد شناسایی می‌شوند و هم برای افرادی که از این نظام طرد می‌شوند، به‌همراه داشته باشد (Anlesinya & Amponsah-Tawiah, 2020).

در ایران نیز علی‌رغم تلاش‌های انجام شده؛ شواهد آماری وضعیت نامطلوب بهره‌برداری مؤثر از استعدادها را تأیید می‌کنند. گزارش گروه مشاوران مک‌کینزی[1] در سال ۲۰۲۳، رتبه ایران را در شاخص استفاده کارا از استعدادها، ۱۲۴ از میان ۱۴۴ کشور اعلام کرده است. همچنین، شاخص رقابت‌پذیری استعداد جهانی (۲۰۲۲)، ایران را در جایگاه ۱۱۲ از میان ۱۱۳ کشور جهان قرار داده است. این داده‌ها مؤید آن است که فاصله معناداری میان وضعیت مطلوب و وضعیت موجود در مدیریت استعداد در کشور وجود دارد.

در سیاست‌ها و اسناد رسمی کشور، توجه ویژه‌ای به نخبگان و فراهم‌سازی بسترهای مناسب برای جذب، نگهداشت و بهره‌گیری از این گروه مشاهده می‌شود. بررسی اسناد بالادستی و قوانین مرتبط نشان می‌دهد که مدیریت استعداد در ایران، در قالب سیاست‌هایی متنوع و نسبتاً جامع مورد توجه قرار گرفته است؛ به‌گونه‌ای که «سند راهبردی کشور در امور نخبگان» به‌عنوان جامع‌ترین سند، ابعاد مختلفی از جمله عدالت، توانمندسازی، جذب و استخدام و حمایت‌های اعتباری را در بر می‌گیرد (پورصادق و همکاران، ۱۴۰۰). در همین چارچوب، در نظام فکری سیاست‌گذاران، جذب افراد مستعد به‌عنوان منشأ تحول و ارتقای سازمان‌ها تلقی شده است (نقشه جامع علمی کشور، ۱۳۹۸).

با وجود این تأکیدات سیاستی، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که در عمل، تحقق اهداف این اسناد با چالش‌های جدی همراه بوده و کشور با پدیده‌هایی نظیر خروج و مهاجرت نخبگان مواجه است؛ مسئله‌ای که بیانگر وجود شکاف میان سیاست‌ها و واقعیت‌های اجرایی مدیریت استعداد در سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش دولتی است (پورصادق و همکاران، ۱۴۰۰). این شکاف، ضرورت واکاوی چالش‌ها و کژکارکردهای مدیریت استعداد در بستر سازمان‌های دولتی ایران را برجسته می‌کند.

مرور پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهد که علی‌رغم افزایش توجه به موضوع مدیریت استعداد در دهه گذشته (با بیش از ۱۸۰ مقاله فارسی)، عمده تمرکز این مطالعات بر انتقال ادبیات خارجی و تبیین مزایای نظری آن بوده است. در مقابل، چالش‌ها، موانع اجرایی و کژکارکردهای این رویکرد در بسترهای بومی و واقعیات سازمان‌های ایرانی کم‌تر مورد واکاوی قرار گرفته‌اند. این خلأ دانشی به‌ویژه در شرکت‌های دولتی، که یکی از ارکان اصلی توسعه ملی است، اهمیت بیشتری می‌یابد. شرکت‌های بزرگ دولتی نه‌تنها سرمایه انسانی متخصص نیاز دارند، بلکه عملکرد پایدار آن نیز به‌نحوه مدیریت استعدادها وابسته است (باقری‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۸).

هرچند پژوهش‌های متعددی به موضوع مدیریت استعداد در ایران و شرکت‌های دولتی پرداخته‌اند اما تاکنون به‌صورت مشخص و نظام‌مند به چالش‌ها و کژکارکردهای اجرایی مدیریت استعداد پرداخته نشده است. این در حالی است که تجارب میدانی و مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان و مشاوران منابع انسانی در شرکت‌های ایرانی حاکی از وجود موانع جدی در مسیر پیاده‌سازی اثربخش این رویکرد هستند.

با توجه به مطالب فوق، مسئله اصلی پژوهش آن است که:

علی‌رغم اهمیت فزاینده مدیریت استعداد در بهبود عملکرد سازمانی، اجرای این رویکرد در سازمان‌ها و شرکت‌ها به‌ویژه شرکت‌های دولتی با چالش‌ها و کژکارکردهایی همراه است که تاکنون به‌طور جامع و بومی‌شده در پژوهش‌های علمی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. منظور از چالش مسائل، مشکلات یا موانعی است که در مسیر اجرای موفق مدیریت استعداد ممکن است ظهور کند؛ و همچنین منظور

1. www.McKinsey.com

از کژکارکردها نیز پیامدهای نامطلوب سیستم مدیریت استعداد است که چنانچه چالش‌ها مدیریت نشود، رخ می‌دهد. شناسایی و تبیین این چالش‌ها می‌تواند زمینه‌ساز تدوین راهبردهایی واقع‌گرایانه‌تر برای طراحی و پیاده‌سازی مؤثر برنامه‌های مدیریت استعداد در سازمان باشد.

ادبیات نظری

در عصر رقابتی کنونی، سازمان‌هایی به سرآمدی دست می‌یابند، که به نقش استراتژیک منابع انسانی خود واقف بوده و قادر به بهره‌برداری از نیروی انسانی نخبه، دانش‌محور، شایسته و مستعد هستند (Chatterjee et al., 2023; Fernandes et al., 2023). استعدادها به‌عنوان سرمایه‌های دانشی سازمان، نقشی کلیدی در خلق و ارتقای ارزش ایفا می‌کنند؛ ارزشی که امروزه بیش از هر زمان دیگری ملموس و حائز اهمیت است (Vieira et al., 2024). براساس دیدگاه مبتنی بر منابع، مزیت رقابتی پایدار ناشی از بهره‌مندی از منابع انسانی ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تقلید است (Groenewald et al., 2024). استعداد به کارکنانی با پتانسیل منحصربه‌فرد برای کمک قابل توجه به اهداف استراتژیک سازمان، چه از طریق عملکرد فعلی و چه از طریق پتانسیل آینده اشاره دارد (Theodorsson, 2024). بدون وجود نیروی کاری مستعد، سرمایه‌گذاری‌های سازمانی در سایر منابع نیز توفیق چندانی نخواهد داشت (جواهری‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳).

مطالعات مدیریت استعداد، این حوزه را به‌عنوان موضوعی حیاتی می‌دانند که به رهبران سازمانی امکان می‌دهد افراد مناسب را در زمان و مکان مناسب به‌کار گیرند (Cascio & Boudreau, 2016). مدیریت استعداد به‌عنوان کلیدی جهت دستیابی به مزیت رقابتی از طریق جذب و نگهداشت استعدادهای برتر، پذیرفته شده است (Schinnenburg & Boehmer, 2025). در تعریفی دیگر، فرایند مدیریت استعداد شامل مراحل متوالی برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و به‌کارگیری، توسعه، نگهداشت و انتقال استعدادها است (Othman & Elwazer, 2023). در یک مدل داخلی، این فرایند شامل پنج مؤلفه اصلی استعدادخواهی، استعدادیابی، به‌کارگیری استعداد، استعدادداری و استعدادافزایی معرفی شده است (جواهری‌زاده، ۱۳۹۸).

مدیریت استعداد مزایای متعددی برای سازمان‌ها و کارکنان به‌همراه دارد؛ از جمله کاهش هزینه‌های جذب و آموزش، کمک به مدیران منابع انسانی در شناخت شرایط رشد کارکنان، شناسایی نقاط قوت و ضعف استعدادها، شناخت ترجیحات و انتظارات آن‌ها، به‌کارگیری بهینه افراد و حفظ نیروی انسانی مستعد (Othman & Elwazer, 2023).

با این‌حال، گزارش‌های متعددی نشان می‌دهند که اجرای موفق مدیریت استعداد در بسیاری از کشورها با ناکامی‌هایی همراه بوده است، به‌ویژه در شرایط عدم اطمینان سازمانی (Cappelli & Keller, 2014). پفر[1] (۲۰۰۱) معتقد است که تجمع استعدادها در یک سازمان تضمین‌کننده عملکرد بالای سازمانی نیست و بررسی عوامل میانجی در این حوزه ضروری است. همچنین، پژوهش موکول و ساینی[2] (۲۰۲۱) درباره مدیریت استعداد در استارتاپ‌های هندی بیان می‌کند که این سازمان‌ها نیز با موانع و چالش‌هایی در اجرای مدیریت استعداد مواجه‌اند.

مطالعات میدانی دیگر نشان داده‌اند که عملکرد افراد در سازمان‌های مختلف تحت تأثیر متغیرهای میانجی قرار دارد؛ برای مثال، عملکرد جراحان قلب در بیمارستان‌های مختلف متفاوت بوده که به عوامل زمینه‌ای نسبت داده شده است (Huckman & Pisano, 2006). به‌علاوه، فرهنگ سازمانی، چشم‌اندازها و ارزش‌ها از عوامل تعیین‌کننده موفقیت یا شکست مدیریت استعداد هستند (Puri, 2019).

این شکست‌ها عمدتاً ناشی از بروز چالش‌ها و موانع متعددی در اجرای فرایند مدیریت استعداد است. تفتی[3] و همکاران (۲۰۱۷) موانع اجرای مدیریت استعداد را در چهار دسته ساختاری (مانند عدم هم‌سویی استراتژیک و نبود مدل شایستگی)، محیطی (مانند

1. Pfeffer
2. Mukul & Saini
3. Tafti

ناپایداری بازار و شرایط اقتصادی نامطلوب)، رفتاری (مانند مقاومت فرهنگی و تبعیض جنسیتی) و مدیریتی (مانند خویشاوندگرایی و نبود تعهد مدیران) طبقه‌بندی کرده‌اند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که تفسیر، اجرای فرایند و پیامدهای مدیریت استعداد تحت تأثیر قوی فرهنگ و زمینه‌های سازمانی است (Gallardo et al., 2015). برای مثال، تصمیمات ارزیابی استعدادها که عمدتاً ذهنی هستند، تحت تأثیر ویژگی‌های ارزیاب و فرهنگ حاکم بر سازمان قرار دارند (Nijs et al., 2014).

گزارش‌های تجربی دیگر نشان داده‌اند که در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، که تأکید بیشتری بر عدالت و مساوات دارند، اجرای مدیریت استعداد با دشواری‌هایی مواجه است؛ زیرا مدیریت استعداد بر مبنای تمایز در نیروی کار بنا شده است (Huselid & Becker, 2011; Collings et al., 2015). طهماسبی و نیجس (۲۰۲۴) با به‌کارگیری یک دیدگاه متناقض در مورد مدیریت استعداد، چندین مورد از چالش‌های مدیریت استعداد را بررسی کردند؛ برای مثال تنش‌های بین گروه کوچکی از افراد با پتانسیل بالا و اکثریت کارمندانی که احساس می‌کنند نادیده گرفته شده و به حاشیه رانده شده‌اند. هم‌چنین اتخاذ رویکردی انحصاری که بر تفاوت‌ها تأکید دارد، می‌تواند مقاومت کارکنان را به‌دنبال داشته باشد و به پیامدهای منفی منجر شود. همچنین، فشارهای نهادی در کشورهای حوزه خلیج‌فارس موانعی را در اجرای مدیریت استعداد ایجاد می‌کند که به کژکارکردهای این فرایند می‌انجامد (Sidani & Al Ariss, 2014).

در زمینه مدل‌سازی مدیریت استعداد، مدل‌های متعددی در سطح بین‌المللی (Collins & Mellahi, 2010; Berger & Berger, 2004; Lewis & Heckman, 2006; Phillips & Rapert, 2009; Ulrich & Smallwood, 2012; Schuler, 2015; McKinsey, 2011) و ملی ارائه شده‌اند. با این‌حال، به‌جز مدل افتخار (۱۳۹۶) که به‌صورت محدود به موضوع پرداخته، بیشتر این مدل‌ها قادر به پیش‌بینی چالش‌ها و موانع اجرایی در فرهنگ‌ها و بسترهای بومی مانند ایران نبوده‌اند.

یکی از مدل‌های داخلی مناسب‌تر، مدل دهقانان و همکاران (۱۳۹۷) است که با بستر شرکت‌های دولتی ایران هم‌خوانی بیشتری دارد. با توجه به هدف پژوهش حاضر مبنی بر شناسایی چالش‌ها و کژکارکردهای مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی ایران، انتخاب مدلی بومی و متناسب با این بستر ضرورت داشت. مدل دهقانان و همکاران (۱۳۹۷) از آن جهت به‌عنوان چارچوب مفهومی پژوهش انتخاب شد که مبتنی بر مطالعه سازمان‌های دولتی ایران تدوین شده و مدیریت استعداد را به‌صورت یک نظام فرایندی و یکپارچه در نظر گرفته است. این ویژگی‌ها امکان شناسایی چالش‌ها و کژکارکردهای اجرایی مدیریت استعداد را در مراحل مختلف این نظام فراهم کرده و آن را به چارچوبی مناسب برای تحقق اهداف پژوهش حاضر تبدیل کرده است. به همین دلیل، این مدل به‌عنوان پایه طراحی پروتکل مصاحبه در پژوهش حاضر انتخاب شده است. براساس این مدل، گام‌های مدیریت استعداد شامل استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادگماری، استعدادافزایی و استعدادداری است که در این مطالعه به‌منظور کشف چالش‌ها و کژکارکردهای اجرایی در شرکت‌های دولتی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

پیشینه پژوهش

کوون و جانگ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان هیچ جنگ خوبی برای استعدادها وجود ندارد، یک مرور انتقادی بر ادبیات مدیریت استعداد و برجسته‌سازی جنبه‌های منفی بالقوه رویکردهای انحصاری مدیریت استعداد و تمایز نیروی کار داشتند. یافته‌ها نشان داد که مدیریت استعداد می‌تواند سبب ایجاد مشکل و ناکارآمدی در مباحث عدالت سازمانی، اخلاق، رقابت درون‌سازمانی و تنوع در محیط کار شود. براساس این مباحث، نویسندگان اقدام به ارائه یک مدل مفهومی که شامل یک حلقه بازخورد برای ارزیابی مجدد و بهبود فرایند مدیریت استعدادبود؛ کردند.

سوملیوس و همکاران[1] (۲۰۲۰) پژوهشی با هدف بررسی چگونگی تأثیر رویکردهای مدیریت استعداد و وضعیت کارکنان در یک سازمان انجام دادند. پژوهش آن‌ها با رویکرد کیفی و با بهره‌گیری از مصاحبه‌های عمیق انجام شد. در نهایت، پژوهشگران اذعان کردند

1. Sumelius et al

که شیوه‌های مدیریتی که بر ابهام در استعدادها تأکید دارند، می‌توانند پیامدهای منفی برای استعدادها و نیز کارکنان غیرمستعد ایجاد کنند.

اوکانر و کراولی[1] (۲۰۱۹) به توسعه یک چارچوب مفهومی برای نشان دادن رابطه بین رویکرد انحصاری مدیریت استعداد و ادراک کارکنان از عدالت سازمانی پرداختند. پژوهشگران نتیجه گرفتند که کارکنانی که شیوه‌های انحصاری مدیریت استعداد را ناعادلانه می‌دانند، میزان درگیری و مشارکت سازمانی کم‌تری دارند.

پژوهش دیگری با هدف ارائه یک مدل جدید اخلاقی برای استراتژی‌های مدیریت استعداد در سازمان انجام شد؛ در نهایت، مدل مفهومی این پژوهش نشان داد که برخی از افراد به‌طور نظام‌مند در برنامه‌های مدیریت استعداد نادیده گرفته می‌شوند، و این افراد در ادامه همکاری لازم را با سازمان نخواهند داشت و بعضاً سازمان را ترک خواهند کرد (Downs & Swailes, 2013).

مکرام و همکاران[2](۲۰۱۹) مطالعه‌ای به‌منظور بررسی انتقادی فرضیات پیرامون مدیریت استعداد از منظر فمنیستی انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که بسیاری از پژوهش‌های مدیریت استعداد براساس دیدگاه‌های سنتی و مردسالارانه طراحی شده است که این امر سبب تضعیف و نادیده گرفتن استعدادهای زنان در محیط کاری خواهد بود.

کروتوگرگس[3] (۲۰۱۶) پژوهشی با هدف ارائه یک مدل جدید برای جذب و نگهداشت استعدادها و نیز بررسی رابطه آن با فرهنگ سازمانی و نگرش‌های کارکنان انجام داد. یافته‌ها نشان داد که فرهنگ‌های سازمانی اخلاقی و هماهنگ با عملکرد بالا تأثیر مثبتی بر نگرش کارکنان دارند و محیطی سازنده برای توسعه استعدادها ایجاد می‌کنند، اما در مقابل ممکن است سبب نارضایتی و پایین آمدن سطح عملکرد کارکنان عادی شوند.

سوننبرگ و همکاران[4] (۲۰۱۴) مطالعه‌ای به‌منظور پاسخ به این سئوال انجام دادند که تأثیر ادراک کارکنان از عدالت پس از اجرایی کردن برنامه‌های مدیریت استعداد به چه صورت بوده است؟ یافته‌ها نشان داد که شیوه‌های مدیریت استعداد، به‌طور قابل توجهی بر ادراک کارکنان از عدالت تأثیر دارد و این تأثیر به طرق مثبت (افزایش احساس تعهد روان‌شناختی استعدادها) و منفی (بی‌تمایلی کارکنان عادی در ادامه همکاری با سازمان) ظهور کرده است.

در پژوهش‌های داخلی به‌طور شفاف به مسئله بررسی چالش‌ها و کژکارکردهای مدیریت استعداد پرداخته نشده است؛ تنها برخی پژوهشگران در ضمن پژوهش‌های خود تا حدودی به این مسئله پرداخته‌اند.

مباشری و همکاران (۱۴۰۳) به ارائه الگوی واماندگی استعدادها پرداختند. پژوهش به روش کیفی انجام شده است. نتایج نشان داد که پیشایندهای واماندگی استعدادها در سازمان‌ها در دو بعد عوامل فردی و عوامل سازمانی دسته‌بندی می‌شوند؛ عوامل فردی، دو مؤلفه را شامل می‌شوند که عبارت‌اند از عوامل انگیزشی و عوامل رفتاری؛ عوامل سازمانی نیز پنج مؤلفه عوامل شغلی، عوامل فرهنگی، عوامل ساختاری و عوامل مدیریتی را شامل می‌شوند.

پناهی (۱۴۰۰) در پژوهش خود به روش کیفی و با عنوان آینده‌پژوهی مدیریت استعداد در ایران؛ عدم شایسته‌سالاری در کشور، نداشتن استراتژی‌های مناسب مدیریت استعداد در کشور، وجود تبعیض و هدررفت استعدادها، و همراهی نکردن مدیران ارشد سازمان‌ها را از چالش‌های پیش‌رو برای مدیریت استعداد در ایران دانست.

ضامنی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی میدانی با هدف عارضه‌یابی مدیریت استعداد انجام دادند. یافته‌های پژوهش مذکور نشان می‌دهد که در سطح فردی، مهجوریت استعدادها و واماندگی استعدادها و در سطح سازمانی، استعدادکشی، استعدادسوزی و نشت استعداد، از چالش‌ها و عارضه‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های ایرانی قلمداد شده است.

1. O'Connor & Crowley-Henry
2. Makarem et al
3. Kontoghiorghes
4. Sonnenberg et al

محمدنژاد فدردری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود به پارادوکس مدیریت استعداد انحصاری و فراگیر پرداختند. آنها به این نتیجه رسیدند که در نتیجه این پارادوکس تنش‌های متعددی مانند نادیده‌انگاری، فرافکنی و تفکیک به‌عنوان چالش‌ها ظهور خواهد کرد.

جمع‌بندی پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اگرچه مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از رویکردهای کلیدی مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود، اما اجرای آن در عمل، به‌ویژه در بستر شرکت‌های دولتی، با چالش‌ها و پیامدهای ناخواسته متعددی همراه است. مرور ادبیات حاکی از آن است که عدم فائق آمدن بر چالش‌هایی نظیر نداشتن استراتژی مناسب مدیریت استعداد، عدم شایسته‌سالاری در ایران، عدم مشارکت و همراهی مدیران ارشد سازمان‌ها در برنامه‌های مدیریت استعداد (ضامنی و همکاران، ۱۴۰۰)، عوامل ساختاری (مانند عدم هم‌سویی استراتژیک و نبود مدل شایستگی)، عوامل محیطی (مانند ناپایداری بازار و شرایط اقتصادی نامطلوب)، عوامل رفتاری (مانند مقاومت فرهنگی و تبعیض جنسیتی) و عوامل مدیریتی (مانند خویشاوندگرایی و نبود تعهد مدیران) (Tafti et al., 2017)، رویکردهای انحصاری مدیریت استعداد و تمایز نیروی کار (Tahmasebi & Nijs, 2024) و شکاف میان نظریه و عمل (O’Connor et al., 2025)، می‌توانند به بروز کژکارکردهایی نظیر عدم ادراک عدالت سازمانی (Kwon & Jang, 2023; O’Connor & Crowley , 2019; Sonnenberg et al., 2014)، رقابت درون‌سازمانی ناسالم (Kwon & Jang, 2023)، پایین آمدن سطح همکاری و مشارکت سازمانی توسط کارکنان غیرمستعد (O’Connor & Crowley , 2019; Downs & Swailes, 2013; Kontoghiorghes, 2016)، تضعیف و سوخت شدن استعدادهای زن (Makarem et al., 2019)، نارضایتی کارکنان عادی (Kontoghiorghes, 2016)، عدم تمایل کارکنان عادی در ادامه همکاری با سازمان (Sonnenberg et al., 2014)، ترک سازمان (Downs & Swailes, 2013)، واماندگی استعدادها (مباشری و همکاران، ۱۴۰۳؛ ضامنی و همکاران، ۱۴۰۰)، استعدادکشی، استعدادسوزی، نشت استعداد، مهجوریت استعدادها (ضامنی و همکاران، ۱۴۰۰)، نادیده‌انگاری کارکنان عادی، فرافکنی و تفکیک استعدادها از کارکنان عادی (محمدنژاد و همکاران، ۱۴۰۱)، منجر شوند.

مرور پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استعداد، علی‌رغم اهمیت بالای آن، با چالش‌های جدی در اجرا روبروست. به‌علاوه رویکردهای انحصاری و سنتی مدیریت استعداد، به‌ویژه از منظر کارکنان عادی، موجب بروز ناکارآمدی‌ها و تبعیض‌های سازمانی شده‌اند. همچنین اندک بودن مطالعات داخلی جامع در زمینه چالش‌ها و کژکارکردهای مدیریت استعداد، ضرورت انجام پژوهش‌های بومی را نمایان کرده است.

از سوی دیگر، بررسی مدل‌های موجود مدیریت استعداد نشان می‌دهد که اغلب این مدل‌ها، به‌ویژه در سطح بین‌المللی، ظرفیت کافی برای شناسایی چالش‌ها و کژکارکردهای اجرایی در بسترهای بومی مانند شرکت‌های دولتی ایران را ندارند. در این راستا، مدل دهقانان و همکاران (۱۳۹۷) به‌دلیل بومی‌بودن و نگاه فرایندی و نظام‌مند به مدیریت استعداد، به‌عنوان چارچوب مفهومی اولیه پژوهش حاضر انتخاب شد.

روش‌شناسی

هدف پژوهش حاضر، شناسایی چالش‌های اجرایی و کژکارکردهای مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی ایران است. پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری، کاربردی بوده و از حیث بنیان فلسفی، به علت استفاده از فنون کیفی در پارادایم نمادین- تفسیری قرار می‌گیرد. از میان روش‌های متنوعی که در رویکرد روش‌شناسی کیفی قرار دارد، تحلیل مضمون یا همان تحلیل تم برگزیده شد. مصاحبه به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها انتخاب شد؛ که به‌این منظور پروتکل مصاحبه طراحی شد. از آن‌جا که قبل از مصاحبه‌ها پرسش‌ها از پیش آماده شده بود اما در حین مصاحبه مشارکت‌کننده می‌توانست نظرات خود را علاوه بر پرسش‌ها بیان کند، نوع مصاحبه‌ها نیمه‌ساختاریافته قلمداد شده است. زیرساخت نظری پروتکل مصاحبه، مدل مدیریت استعداد دهقانان و همکاران (۱۳۹۷) بوده است. همچنین، روایی محتوایی از طریق جمع‌آوری نظرات سه نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی مورد بررسی و اصلاح قرارگرفت. پروتکل مصاحبه در هر مصاحبه متغیر و شناور بود اما محور پرسش‌های آن به‌شرح زیر است:

- مهم‌ترین چالش در فرایند مدیریت استعداد (استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادگماری، استعدادافزایی و استعدادداری) در شرکت‌های دولتی کدام است؟
- چه چالش‌ها و مسائلی باید مورد توجه قرارگیرد که ریسک پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شرکت کاهش یابد؟
- علاوه بر تجربیات مثبت، چه تجربیات منفی (کژکارکرد) در فرایند مدیریت استعداد برای شرکت شما پیش آمده است؟
- چنانچه چالش‌ها به‌خوبی مدیریت نشود، مدیریت استعداد ممکن است چه اثرات منفی (کژکارکرد) داشته باشد؟

در پژوهش حاضر منظور از چالش (Challenge) یعنی مشکلات، موانع یا مسائل مهمی که در فرایند مدیریت استعداد وجود دارد و می‌تواند باعث سختی یا کندی در رسیدن به اهداف شود. چالش‌ها معمولاً نقاطی هستند که نیاز به راهکارهای دقیق و نوآورانه دارند تا مدیریت استعداد بتواند به‌خوبی انجام شود. همچنین کژکارکرد (Dysfunction) به معنای عملکرد نادرست یا ناکارآمد در یک سیستم یا فرایند است. در زمینه مدیریت استعداد، کژکارکردها به مواردی گفته می‌شود که سیستم یا فرایندهای مدیریت استعداد به‌جای این‌که به اهداف مثبت برسند، باعث ایجاد مشکلات، ناکارآمدی‌ها، یا اثرات منفی می‌شوند.

روش نمونه‌گیری و انتخاب مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر، هدفمند و غیراحتمالی و به‌صورت مشخص به شیوه گلوله‌برفی است. از آن‌جایی‌که پژوهشگران با همه صاحب‌نظران مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی ایران آشنا نبودند، از مشارکت‌کنندگان ابتدایی برای شناسایی نفرات بعدی کمک گرفته شد که این شیوه شناسایی، گلوله‌برفی نام دارد. نمونه‌گیری به شیوه گلوله برفی تا اشباع نظری و کفایت داده ادامه پیدا کرد. اشباع نظری هنگامی رخ می‌دهد که پژوهشگر به این نتیجه برسد که پاسخ‌های دریافت‌شده از مصاحبه‌ها تکراری و فاقد اطلاعات جدید است و به همین میزان مصاحبه‌ها اکتفا می‌شود. جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل افراد صاحب‌نظر در فرایند مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی ایران است.

حجم نمونه پژوهشی در پژوهش پیش‌رو شامل ۱۷ صاحب‌نظر و خبره در مباحث مدیریت منابع انسانی بوده است. در نمونه‌گیری دقت شده است که مشارکت‌کنندگان، حداقل یکی از معیارهای زیر را داشته باشند:

- آشنایی و تسلط بر مفاهیم مدیریت سرمایه‌های انسانی و مدیریت استعداد؛
- تحصیلات کارشناسی ارشد یا دکتری در رشته مدیریت منابع انسانی
- صاحب تألیفات (کتاب، مقاله) در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد
- مدیران و کارشناسان خبره معاونت سرمایه‌های انسانی شرکت؛
- افرادی که خود استعداد سازمانی محسوب می‌شوند؛
- مدیرانی که چند نفر را که حداقل یکی از آن‌ها استعداد سازمانی قلمداد می‌شود، مدیریت می‌کنند.

در ادامه، پژوهشگر داده‌های جمع‌آوری‌شده از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان را با به‌کارگیری تکنیک تحلیل مضمون، تجزیه‌وتحلیل کرد.

کینگ و هاروکز[1] در سال ۲۰۱۰ با بررسی و جمع‌بندی تلاش‌های دیگر پژوهشگران تحلیل مضمون، فرایندی سه مرحله‌ای را برای تحلیل مضمون ارائه داده‌اند که در این پژوهش نیز از این فرایند استفاده شده است. این فرایند شامل سه مرحله کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر است.

در مرحله کدگذاری توصیفی، کدهای اولیه استخراج شده و داده‌ها به‌صورت ساده برچسب‌گذاری شدند. در مرحله کدگذاری تفسیری، ارتباط میان کدها و معانی آن‌ها بررسی و مفاهیم عمیق‌تر استخراج شد. در مرحله یکپارچه‌سازی، کدهای مشابه در قالب مضامین فراگیر گروه‌بندی شدند تا الگوهای کلان پژوهش مشخص شوند. پژوهشگر جهت تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ استفاده کرده است. خروجی مرحله اول، تم‌های اصلی و فرعی پژوهش است. برای افزایش پایایی

1. King & Horrocks

تحلیل، بازبینی مضامین توسط یک تحلیلگر دوم انجام شد و در صورت اختلاف‌نظر، گفتگو و اجماع حاصل شد. همچنین جهت اعتباربخشی، بخشی از یافته‌ها به ۴ نفر مصاحبه‌شوندگان بازگردانده شد تا صحت برداشت‌ها تایید شود.[1]

جدول شماره ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

ردیف	سمت در شرکت‌ها	تحصیلات	سابقه کار (سال)
۱	مدیر برنامه‌ریزی و آموزش	کارشناسی ارشد مهندسی برق	۳۰
۲	مشاور	کارشناسی ارشد مهندسی برق	۳۶
۳	مدیر گروه خدمات مدیران ارشد	کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی	۳۸
۴	مدیر گروه آموزش	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۱۱
۵	مدیر گروه بهره‌وری	کارشناسی ارشد مهندسی صنایع	۲۰
۶	مدیر گروه	کارشناسی ارشد مهندسی برق	۱۰
۷	مدیر آموزش	دکتری مدیریت آموزشی	۲۰
۸	کارشناس جبران خدمات	دکتری سیاست‌گذاری علم‌وفناوری	۵
۹	مشاوره و پژوهشگر	دکتری مدیریت دولتی	۳۵
۱۰	کارشناس ارشد اطلاعات علمی	دکتری معماری	۶
۱۱	مدیر منابع انسانی	دکتری مدیریت دولتی	۲۵
۱۲	کارشناس ارشد تأمین منابع مالی خارجی	دکتری تأمین مالی	۱۵
۱۳	مسئول کلینیک مدیریت	دکتری مدیریت آموزشی	۵
۱۴	کارشناس تشکیلات و روش‌ها	دکتری علوم شناختی	۲۰
۱۵	کارشناس مسئول جبران خدمات مدیران	کارشناسی ارشد توسعه اقتصادی	۱۰
۱۶	مدیر واحد تشکیلات و روش‌ها	دکتری مدیریت منابع انسانی	۲۲
۱۷	مجری طرح مدیریت استعداد در نظام اداری کشور	دکتری مدیریت دولتی	۱۵

یافته‌های پژوهش

حداکثر سابقه کاری پاسخ‌دهندگان ۳۸ سال و حداقل ۵ سال است که به‌صورت میانگین اعضای نمونه ۱۷/۸ سال سابقه کار در شرکت را داشتند. پس از جلسه مصاحبه، متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و تایپ شد. پژوهشگران در گام بعدی اقدام به تحلیل داده‌ها کردند. تحلیل داده‌ها مطابق الگوی کینگ و هاروکز (۲۰۱۰) در سه مرحله انجام شده است و به‌این ترتیب در ابتدا کدهای اولیه مشخص شدند و پس از آن با ادغام کدهای تکراری و مشابه، تم‌های فرعی شکل گرفتند. در مجموع ۱۳۴ کد به‌عنوان تم فرعی شناسایی شد که ۸۳ کد به‌عنوان تم فرعی در زمینه چالش‌های اجرایی مدیریت استعداد و ۵۱ کد به‌عنوان تم فرعی در زمینه کژکارکردهای مدیریت استعداد شناسایی شد. فرایند کدگذاری در مرحله اول این‌گونه بوده است که پژوهشگر ابتدا متن را کلمه‌به‌کلمه، جمله‌به‌جمله و بندبه‌بند به‌صورت دقیق مطالعه کرده و سپس با استفاده از حساسیت نظری، قسمتی از متن را که پاسخ پرسش پژوهش تشخیص داده است، انتخاب کرده و سپس کدی را برای آن در نظر می‌گیرد. مطابق الگوی کینگ و هاروکز، این مرحله کدگذاری توصیفی نام دارد که بسیار

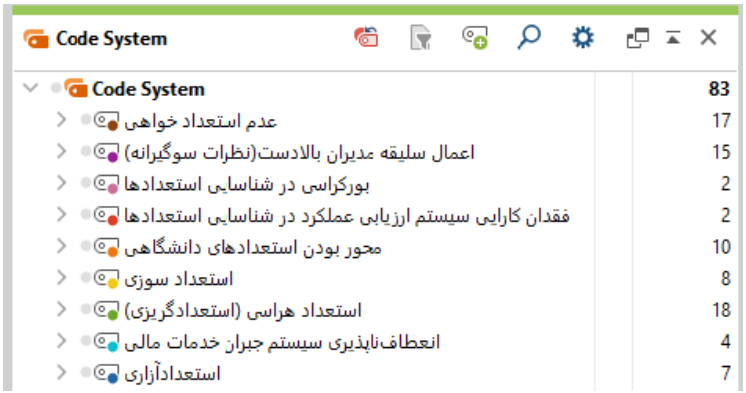
1. member checking

مشابه آن چیزی است که کوربین و استروس [1](۲۰۱۵) و گلیزر[2](۱۹۹۲) «کدگذاری باز» نام نهاده‌اند. به‌دلیل حجم زیاد کدگذاری مرحله اول به نمایش برشی از کدگذاری مصاحبه‌ها در جدول شماره ۲ بسنده می‌شود.

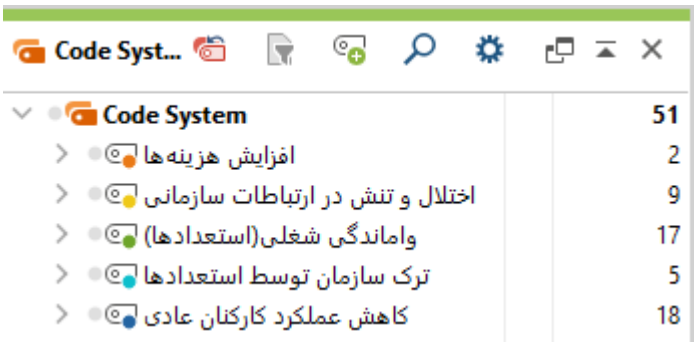
جدول ۲. کدهای اولیه مربوط به بخشی از مصاحبه‌ها

متن منتخب	کد اولیه	کد مصاحبه
نامه زدیم به مدیران واحدها که هر واحدی یک سهمیه برای کانون‌های ارزیابی معرفی کنند. به نظر من معیار خاصی نداشتند و فقط براساس نظر مدیران بوده است. من یک بار به یکی از مدیران گفتم: آقای دکتر، فلانی را که معرفی کردید؛ معیارتون دانشگاه بوده؟ رشته بوده؟ چی بوده که فلانی فرستادید؟ از پس کارهای عادی هم بر نمی‌یاد.	انتخاب براساس نظر شخصی مدیران	M7

در گام بعدی، پژوهشگران تم‌های فرعی به‌دست آمده را که بیشترین قرابت معنا و مفهوم را نسبت به هم داشتند کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداختند و تم‌های فرعی را در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی کردند و به‌این صورت تعداد ۵ تم اصلی در زمینه کژکارکردهای مدیریت استعداد و ۹ تم اصلی در زمینه چالش‌های فرایند مدیریت استعداد شکل گرفت. همه کدگذاری‌ها در نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ انجام شده است. در شکل شماره یک هم فراوانی کدهای اولیه (۸۳کد) چالش‌های مدیریت استعداد در قالب ۹ تم اصلی و دسته کلی؛ و در شکل شماره دو فراوانی کدهای اولیه (۵۱ کد) کژکارکردهای مدیریت استعداد در قالب ۵ تم اصلی و دسته کلی؛ نمایش داده شده است.



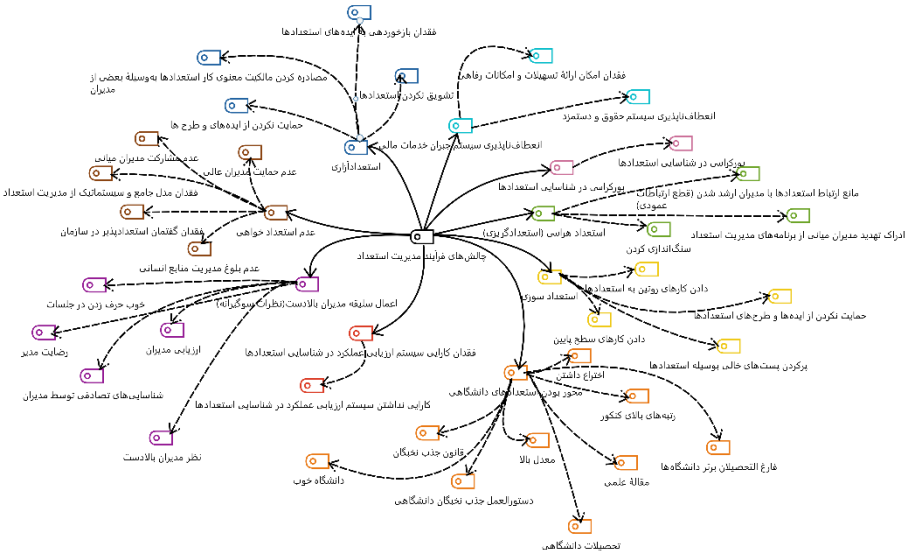
شکل ۱. فراوانی کدهای چالش‌های فرایند مدیریت استعداد



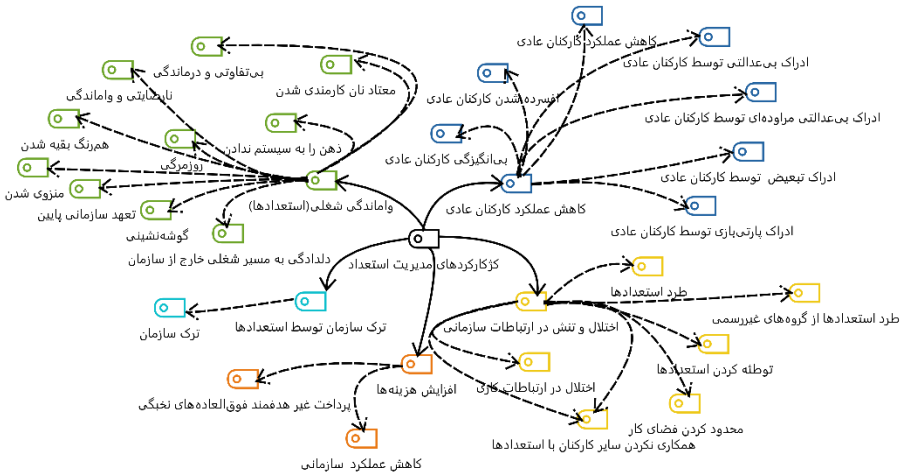
شکل ۲. فراوانی کدهای کژکارکردهای مدیریت استعداد

1. Corbin & Strauss
2. Glaser

در شکل شماره ۳ و ۴ نیز خروجی نرم‌افزار به شکل Map نمایش داده شده است.



شکل ۳. چالش‌های فرایند مدیریت استعداد (MAXQDA MAP ، نسخه ۲۰۲۰)



شکل ٤. کژکارکردهای مدیریت استعداد (MAXQDA MAP ، نسخه ۲۰۲۰)

در مقاله حاضر به‌دلیل این‌که پروتکل مصاحبه براساس «الگوی داده‌بنیاد مدیریت استعداد (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۷)» استخراج شده‌است، الگوی مذکور جهت‌دهنده اصلی در کدگذاری‌های تفسیری بوده است. روند کار به این صورت بود که متناظر با هر یک از کارکردهای اصلی مدیریت استعداد یعنی استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادگماری، استعدادافزایی و استعدادداری، پژوهشگر به‌دنبال چالش‌ها و در پیامدها به‌دنبال کژکارکردهای احتمالی بوده است. تم‌های فرعی و تم‌های اصلی که در دور اول و دوم کدگذاری به‌دست آمده است در جدول شماره ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳. چالش‌های فرآیند مدیریت استعداد

تم‌های اصلی (تم‌های تفسیری)	تم‌های فرعی(تم‌های توصیفی)	فراوانی
	عدم بلوغ مدیریت منابع انسانی	۳

تم‌های اصلی (تم‌های تفسیری)	تم‌های فرعی(تم‌های توصیفی)	فراوانی
عدم استعدادخواهی	نبود گفتمان استعدادپذیر در سازمان	۲
	نبود مدل جامع و نظام‌مند از مدیریت استعداد	۵
	عدم مشارکت مدیران میانی	۲
	عدم حمایت مدیران عالی	۵
اعمال سلیقه مدیران بالادست (نظرات سوگیرانه)	نظر مدیران بالادست	۴
	ارزیابی مدیران	۲
	شناسایی‌های تصادفی توسط مدیران	۳
	رضایت مدیر	۱
	خوب حرف زدن در جلسات	۵
تشریفات زائد اداری در شناسایی استعدادها	بورکراسی در شناسایی استعدادها	۲
ناکارآمدی سیستم ارزیابی عملکرد در شناسایی استعدادها	ناکارآمدی سیستم ارزیابی عملکرد در شناسایی استعدادها	۲
محور بودن استعدادهای دانشگاهی	تحصیلات دانشگاهی	۱
	فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاه‌ها	۱
	دانشگاه خوب	۱
	مقاله علمی	۱
	معدل بالا	۲
	رتبه‌های بالای کنکور	۱
	اختراع داشتن	۱
	دستورالعمل جذب نخبگان دانشگاهی	۱
	قانون جذب نخبگان	۱
استعدادسوزی	پرکردن پست‌های خالی به‌وسیله استعدادها	۱
	دادن کارهای روتین به استعدادها	۲
	حمایت نکردن از ایده‌ها و طرح‌های استعدادها	۴
	محول کردن کارهای سطح پایین	۱
استعدادهراسی (استعدادگریزی)	ادراک تهدید مدیران میانی از برنامه‌های مدیریت استعداد	۱۵
	سنگ‌اندازی کردن	۱
	مانع ارتباط استعدادها با مدیران ارشد شدن (قطع ارتباطات عمودی)	۲
انعطاف‌ناپذیری سیستم جبران خدمات	انعطاف‌ناپذیری سیستم حقوق و دستمزد	۳
	نبود امکان ارائه تسهیلات و امکانات رفاهی	۱
استعدادآزاری	حمایت نکردن از ایده‌ها و طرح‌ها	۳
	تشویق نکردن استعدادها	۱
	نبود بازخوردهی به ایده‌های استعدادها	۲
	مصادره کردن مالکیت معنوی کار استعدادها به‌وسیله برخی از مدیران	۱

«استعدادخواهی» گام اول در فرایند مدیریت استعداد است. منظور از استعدادخواهی این است که سازمان باید بداند آیا واقعاً به‌دنبال مدیریت استعداد است؟ استعدادخواهی، آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد است. «عدم استعدادخواهی» تم اصلی است که به‌عنوان یکی از چالش‌های مدیریت استعداد در این مرحله در نظر گرفته شد. «عدم بلوغ مدیریت منابع انسانی»، «نبود گفتمان

مدیریت استعداد در سازمان»، « نبود مدل جامع و نظام‌مند از مدیریت استعداد در سازمان»، «عدم مشارکت مدیران میانی» و «عدم حمایت مدیران عالی» از کدهای به‌دست آمده است که همگی اشاره به عدم آمادگی و یا عدم استعدادخواهی در سازمان دارند.

«اعمال سلیقه مدیران بالادست (نظرات سوگیرانه)»، «تشریفات زائد اداری در شناسایی استعدادها»، «ناکارآمدی سیستم ارزیابی عملکرد در شناسایی استعدادها»، و «محور بودن استعدادهای دانشگاهی» ۴ چالش شناسایی شده است که در مرحله شناسایی استعدادها ممکن است رخ دهد. از این میان، چالش اول تا سوم در داخل سازمان و چالش چهارم از بیرون سازمان رخ می‌دهد. نظرات سوگیرانه، در شناسایی استعدادها از داخل یکی از چالش‌های به‌دست آمده است. یکی از علل این سوگیری‌ها عدم توافق در مورد تعریف واژه «استعداد» است. به‌صورت واضح مشخص شد که زبان مشترک موردتوافقی در مورد «استعداد» در جامعه مورد بررسی وجود ندارد. در استعدادیابی از درون سازمان، مدیران بالادست از طریق «ارزیابی‌های شخصی»، «شناسایی‌های تصادفی» و «خوب حرف زدن کارکنان در جلسات»، اقدام به شناسایی استعدادهای سازمانی می‌کنند. مشارکت‌کننده شماره ۷ که از دست‌اندرکاران برنامه‌های کانون ارزیابی در سازمان مورد مطالعه بود معتقد به سوگیری مدیران در شناسایی استعدادها بوده و بیان کرد که «نامه زدیم به مدیران واحدها که هر واحدی یک سهمیه برای کانون‌های ارزیابی معرفی کنند. تعدادی از آن‌ها (متقاضیان کانون ارزیابی) که در جلسات حضور پیدا کردند، خیلی ضعیف بودند. به نظر من معیار خاصی نداشتند و فقط براساس نظر مدیران بوده است». وجود کدی با عنوان «شناسایی تصادفی» نیز به‌صورت تلویحی اشاره به این مفهوم دارد که سازمان سازوکار مدونی برای شناسایی استعدادها از داخل ندارد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ معتقد است؛ "یک سری افراد استعداد بالفعل (شناخته‌شده) هستند، که از آن‌ها استفاده می‌شود. در کنار آن‌ها استعدادهای بالقوه (شناخته‌نشده) هم وجود دارد؛ چون متأسفانه مسیر نظام‌مند مشخصی برای شناسایی آن‌ها وجود ندارد، معمولاً به‌صورت اتفاقی شناخته می‌شوند". چالش بعدی در مرحله شناسایی استعدادها «بورکراسی در شناسایی استعدادهای» سازمان است. بوروکراسی‌های زائد، کارکنان واقعاً بااستعداد را که پرمشغله نیز هستند را ممکن است از شرکت در فرایند استعدادیابی منصرف کند و برعکس، کارکنان عادی با زمانی‌که در اختیار دارند اقدام به جمع‌آوری اسناد مثبت می‌کنند و باعث ورود آن‌ها به فرایند می‌شود. چالش بعدی مربوط به سیستم ارزیابی عملکرد است. چنان‌چه سیستم ارزیابی عملکرد از کارایی لازم برخوردار نباشد؛ شناسایی استعدادها از داخل سازمان با چالش روایی روبه‌رو خواهد شد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ که خود از طریق قانون حمایت از استخدام فارغ‌التحصیلان برتر دانشگاه به استخدام شرکت درآمده است درباره ضعف روایی در ارزیابی عملکرد بیان می‌کند:

«هرکسی در زمینه شغلی خودش اگر بتواند کار شاخصی انجام بدهد، جدای از کارهای روزمره، می‌تواند استعداد محسوب شود، ولی این‌که در شرکت شاخص و نظام (ارزیابی) وجود داشته باشه و براساس آن سنجیده شود و بگویند فلان کارمند استعداد برتر هست تا حالا در شرکت نبوده»!

علاوه بر استعدادیابی درونی، شناسایی استعدادها از بیرون سازمان نیز مدنظر قرار دارد اما سایه تعریف دانشگاهی از استعداد بر آن سنگینی دارد. مصاحبه‌شونده شماره ۹ که یکی از کارشناسان تصمیم‌ساز در حوزه مدیریت استعداد است در نقد حاکمیت نگاه دانشگاهی به مدیریت استعداد سازمانی معتقد است: «باید استعداد دانشگاهی در دل استعداد سازمانی باشد نه همه آن. من اگر از برق شریف آمده‌ام با معدل فلان، معنیش این نیست که (لزوماً) استعداد سازمانی هم باشم».

نکته قابل‌توجه در استعدادیابی بیرونی این است که سازمان هیچ‌گونه راهبردی برای جذب استعدادهای بالفعل از سازمان‌های دیگر ندارد و بیشتر تمرکز آن بر جذب نخبگان دانشگاهی و فارغ التحصیلان برتر است؛ در حالی‌که در شرکت‌های پیشرو بین‌المللی، منظور از استعداد، استعدادهای بالفعل سازمانی است. مصاحبه‌شونده شماره ۲ به این مفهوم اشاره دارد و معتقد است؛ « فرد را از صفر کیلومتر (فارغ‌التحصیل دانشگاه) وارد می‌کنیم و به تدریج پرورش می‌دهیم. هیچ وقت شرکت به این فکر نکرده است که می‌شود از سازمان‌های دیگر کسی را آورد و درواقع، یک سرمایه نقدشده را این‌جا استفاده کرد».

مرحله سوم در مدیریت استعداد «کارگیری» استعدادهاست. استعدادهای سازمانی ممکن است در به‌کارگیری و درگیری‌سازی شغلی با چالش‌های اساسی روبه‌رو شوند که چالش شناسایی‌شده برای این مرحله «استعداد سوزی» به‌معنای عدم به‌کارگیری صحیح و

هدررفت (سوختن) استعداد و «استعدادهراسی» به‌معنای ترس و فرار (ضمنی) از استعدادهای سازمانی است. «پرکردن پست‌های خالی به‌وسیله استعدادها»، «سپردن کارهای روتین به استعدادها»، «حمایت نکردن از طرح‌ها و ایده‌های استعدادها» و «دادن کارهای سطح پایین به استعدادها» ازجمله، اقدامات استعدادسوز است. افزون بر استعدادسوزی، «استعدادگریزی» نیز از مفاهیم جالب توجهی است که در نحوه به‌کارگیری استعدادها رخ می‌دهد. در سازمان، استعدادها به‌صورت متمرکز جذب می‌شوند و برای به‌کارگیری در اختیار مدیران قرار می‌گیرند، ولی آن‌چه مشاهده می‌شود این است که بخشی از مدیران به‌دلایل گوناگون ازجمله، ادراک تهدید مبنی بر این‌که استعدادها ممکن است جایگاه او را در آینده اشغال کنند، از به‌کارگیری کارآمد آن‌ها گریزان هستند. مصاحبه‌شونده شماره ۳ در مصاحبه‌های خود خاطره‌ای نقل می‌کند، که چگونه مدیران میانی از برنامه‌های مدیریت استعداد نگرانی و هراس دارند: « یکی از مدیران پیشرو شرکت در نظر داشت طرح مدیریت استعداد را اجرا کند. در اثر این تصمیم، بین مدیران شایعه شده بود که مدیر عامل می‌خواهد، مدیران فعلی را جابه‌جا کند. همان (شایعه) باعث هرج‌ومرج شد. یک روز دیدیم همه گروه‌ها تعطیل کردند آمدند در حوزه ستادی. همه نگران بودند که (با اجرای مدیریت استعداد) وضعیتی مدیریتیشان چه می‌شود؟»

مرحله چهارم در مدیریت استعداد و بعد از به‌کارگیری صحیح آن‌ها، اقدام به توسعه مستمر آن‌ها است، اما این مرحله نیز توأم با چالش‌هایی است. چالشی که ممکن است در این مرحله رخ دهد، «رهاسازی» استعدادهاست. رهاسازی یعنی، برای استعدادها برنامه‌های توسعه‌ایی مختص خودشان تعریف نکنیم و از آن‌جایی‌که در عصر حاضر سرعت تحولات و پیشرفت علوم، سریع و شتابان است، عدم توسعه (رهاسازی) به‌نوعی عقب‌ماندگی است. رهاسازی استعدادها باعث کاهش حالت استعدادی استعدادها می‌شود.

مرحله آخر در فرایند مدیریت استعداد، نگهداشت آن‌هاست. «انعطاف‌ناپذیری سیستم جبران خدمات» و « استعدادآزاری» دو تم اصلی به‌دست آمده به‌عنوان چالش‌های این مرحله است. «انعطاف‌ناپذیری سیستم جبران خدمات » یکی از مهم‌ترین چالش‌ها است زیرا براساس نظریه برابری، استعدادها خود را با موقعیت‌های مشابه در بخش خصوصی مقایسه می‌کنند. مصاحبه‌شونده شماره ۲ که سابقه تصدی پست مدیریت منابع انسانی سازمان را دارد چنین توضیح می‌دهد:

« از نظر حقوق نمی‌توانستم هیچ تفاوتی بین این‌ها قائل بشوم چون اصلاً دست ما نبود. یکی از همین افراد هم به‌همین دلیل ما رو ترک کرد؛ آمد و گفت من این‌جا اگرچه خیلی لذت می‌برم، کار می‌کنم، ... ولی زندگیم نمی‌چرخد و می‌خواهم بروم. من خیلی تلاش کردم ولی به او حق دادم. گفتم به هر حال تو باید فکر آینده خودت هم باشی و جایی هم که رفت از نظر حقوق فاصله‌ای را ایجاد می‌کرد که من به هیچ وجه نمی‌توانستم این فاصله را پرکنم». چالش بعدی این مرحله «استعدادآزاری» است. منظور از استعداد آزاری، این است که نگهداری استعداد در سازمان، توأم با آزردگی است. آزردگی استعدادها در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی به‌مراتب بالاتر از بخش خصوصی است. «حمایت نکردن از ایده‌ها و طرح‌ها»، «تشویق نکردن» و «مصادره کردن مالکیت معنوی کارها توسط مدیران» از اقدامات استعدادآزار است که در نهایت، باعث «خاموش‌سازی استعدادها» می‌شود. منظور از خاموش‌سازی این است که علی‌رغم این‌که فرد در سازمان می‌ماند اما بُعد استعدادی او خاموش می‌شود؛ بنابراین استعدادداری رخ نداده و ماندگاری آن‌ها توأم با رنجش و آزردگی است. تحلیل‌رفتگی استعداد نتیجه خاموش‌سازی است و فرد تحلیل‌رفته نیز دیگر استعداد نیست.

چنان‌چه این چالش‌ها پیش آید و پاسخی برای آن آماده نشده باشد، ممکن است شاهد پیامدهای منفی از مدیریت استعداد باشیم. پیامدهای منفی که در جدول ۴ مورد تأکید قرار گرفته است، کژکارکردهای مدیریت استعداد خواهد بود.

جدول٤. کژکارکردهای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان (پیامدهای منفی)

تم‌های اصلی (کدهای تفسیری)	تم‌های فرعی (کدهای توصیفی)	فراوانی
کاهش عملکرد کارکنان عادی	بی‌انگیزگی کارکنان عادی	۳
	افسردگی کارکنان عادی	۱
	کاهش عملکرد کارکنان عادی	۲
	ادراک بی‌عدالتی توسط کارکنان عادی	۹
	ادراک بی‌عدالتی مراوده‌ای توسط کارکنان عادی	۱

تم‌های اصلی (کدهای تفسیری)	تم‌های فرعی (کدهای توصیفی)	فراوانی
	ادراک تبعیض توسط کارکنان عادی	۱
	ادراک پارتی‌بازی توسط کارکنان عادی	۱
واماندگی شغلی (استعدادها)	ترک سازمان	۵
	دلدادگی به مسیر شغلی خارج از سازمان	۱
	ذهن را به سیستم ندادن	۱
	تعهد سازمانی پایین	۳
	گوشه‌نشینی	۱
	منزوی شدن	۱
	نارضایتی و واماندگی	۲
	بی‌تفاوتی و درماندگی	۲
	هم‌رنگ بقیه شدن	۲
	روزمرگی	۲
	معتاد نان کارمندی شدن	۲
اختلال و تنش در ارتباطات سازمانی	همکاری نکردن سایر کارکنان با استعدادها	۲
	محدود کردن فضای کار	۱
	توطئه کردن استعدادها	۳
	طرد استعدادها	۱
	طرد استعدادها از گروه‌های غیررسمی	۱
	اختلال در ارتباطات کاری	۱
افزایش هزینه‌ها	پرداخت غیر هدفمند فوق‌العاده‌های نخبگی	۱
	کاهش عملکرد سازمانی	۱

همان‌گونه که در جدول فوق مشخص شده است؛ کژکارکردهای مدیریت استعداد در دو سطح فردی و سازمان نظریه‌پردازی شده است. «کاهش عملکرد کارکنان عادی»، و «واماندگی شغلی استعدادها» از پیامدهای منفی در سطح فردی و «اختلال و تنش در ارتباطات سازمانی» و «افزایش هزینه» از کژکارکردهای سطح سازمانی است.

اولین کژکارکرد، «کاهش عملکرد کارکنان عادی» است. به‌صورت ضمنی، مدیریت استعداد به‌معنای تفاوت قائل شدن بین استعدادهای سازمانی و دیگر کارکنان است. اگر در سازمان، عدالت، به مساوات تعریف شده باشد، فرایند مدیریت استعداد تبعیض، و بی‌عدالتی ادراک می‌شود. مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ که متخصص مدیریت منابع انسانی در سازمان است ضمن تأیید بروز پیامدهای منفی برای کارکنان عادی در اثر اجرای مدیریت استعداد، معتقد است: *«اگر کاری قرار است انجام شود (مدیریت استعداد)، مخفی باشد. اجرای آن به‌صورت شفاف و مشخص در سازمان نباشد. زیرپوستی باشد تا ایجاد مقاومت و توقع در سازمان نکند. تا آن مشکلاتی که در کار ما اتفاق افتاد تکرار نشود».*

«واماندگی شغلی» از دیگر کژکارکردهایی است که از ناحیه استعدادهای سازمانی به‌دلیل وقوع چالش‌هایی که در مراحل مختلف مدیریت استعداد ممکن است رخ دهد، دور از ذهن نیست. وامانده شغلی کسی است که به دلایل گوناگون از سازمان، رضایت و نیک‌گویی ندارد. «دلدادگی به مسیر شغلی خارج از سازمان»، «گوشه‌نشینی و منزوی بودن»، «نارضایتی و بی‌تفاوتی»، «هم‌رنگ بقیه شدن»، «روزمرگی و معتاد نان کارمندی شدن» از کدهای مرتبط با مقوله واماندگی است.

«اختلال و تنش در ارتباطات سازمانی» و«افزایش هزینه‌ها» از دیگر کژکارکردهای مدیریت استعداد است که در سطح سازمان ظهور می‌کند. در صفحات قبل به رفتارهای استعدادستیزانه مانند استعدادآزاری اشاره شد؛ چنان‌چه رفتارهای یادشده با فراوانی بیشتری

تکرار شود، می‌تواند در سطح سازمانی به اختلال و تنش در ارتباطات منجر شود. افزایش هزینه‌ها نیز بیشتر معطوف به جبران خدمات غیر هدفمند و غیر کارا است. برای مثال، ممکن است سازمان در بدو ورود برای استعدادها، شرایط فوق‌العاده مالی در نظر بگیرد، ولی در ادامه نحوه به‌کارگیری آن مبتنی بر فلسفه مدیریت استعداد نباشد، ولی کماکان فوق‌العاده‌ها را پرداخت کند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت استعداد، علی‌رغم برخورداری از کارکردها و پیامدهای مثبت متعدد، در صحنه عمل همواره با نتایج مطلوب همراه نیست. یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر و همچنین مرور بخشی از ادبیات پیشین، حاکی از آن است که این رویکرد می‌تواند در فرایند اجرا با چالش‌ها و کژکارکردهایی مواجه شود که تاکنون کم‌تر مورد توجه قرار گرفته‌اند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی این چالش‌ها در شرکت‌های دولتی ایران انجام شده است و در این راستا، از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران و تحلیل داده‌ها، مدلی از چالش‌های اجرایی و پیامدهای منفی مدیریت استعداد تدوین شد. شکل شماره ۵ نشان‌دهنده چالش‌ها و پیامدهای متناظر در هر مرحله از مدیریت استعداد است.

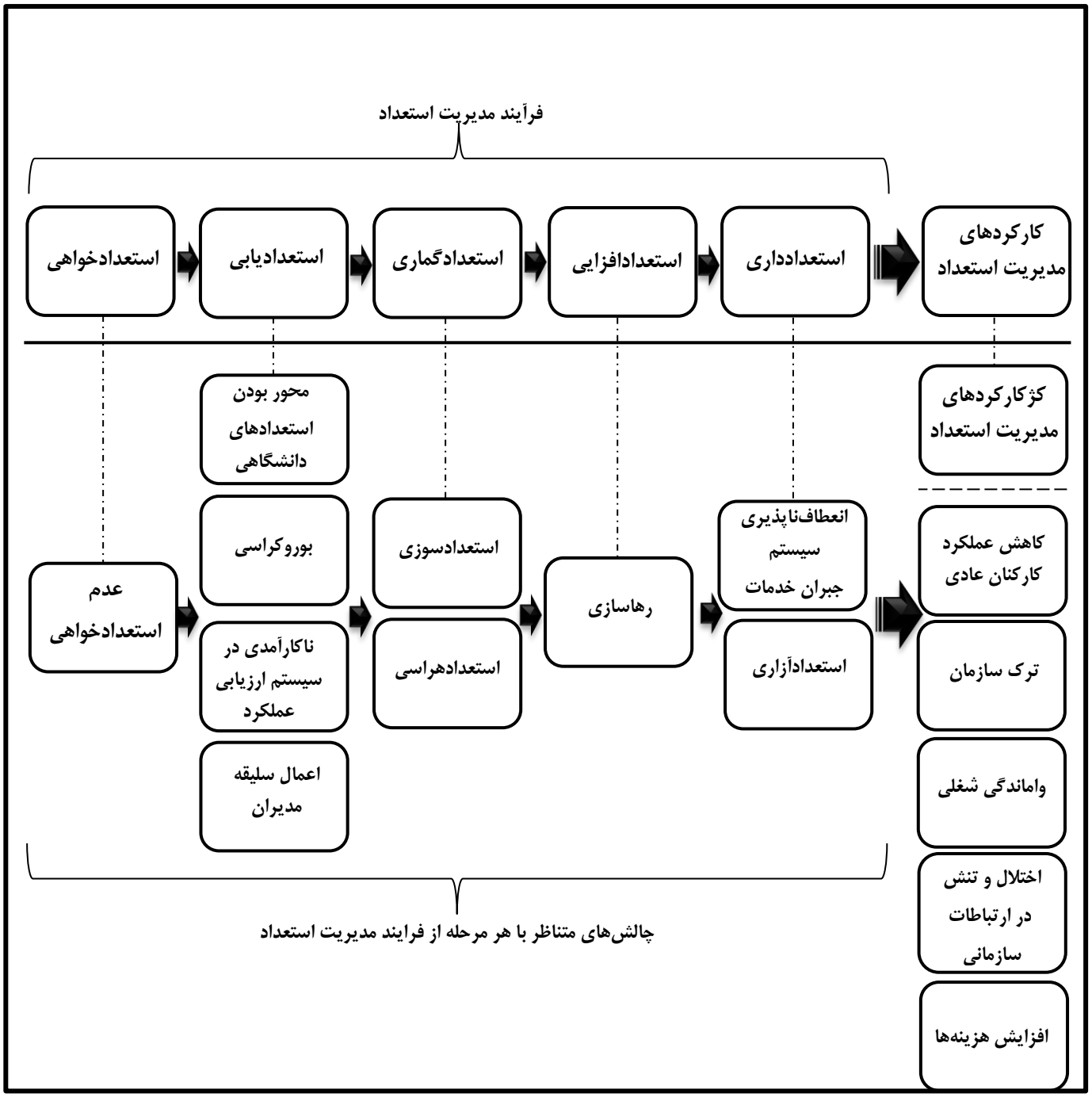
در چارچوب تحلیلی پژوهش، فرایند مدیریت استعداد به پنج مرحله اصلی استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادگماری، استعدادافزایی، و استعدادداری تفکیک شده است که برای هر مرحله، چالش‌های خاصی شناسایی شده است:

در مرحله اول یعنی «استعدادخواهی»، چالش اصلی «عدم آمادگی سازمان» برای اجرا است. در مرحله دوم یعنی«استعدادیابی»، مواردی چون «اعمال سلیقه مدیران»، «بوروکراسی»، «ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد» و «تمرکز بیش از حد بر استعدادهای دانشگاهی» به‌عنوان چالش‌های کلیدی مطرح شدند. مرحله سوم «استعدادگماری» با پدیده‌هایی نظیر «استعدادهراسی» و «استعدادسوزی» همراه است. در مرحله چهارم یعنی «استعدادافزایی»، چالش «رهاسازی استعدادها» نمایان می‌شود و در مرحله بعد «استعدادداری»، ظهور «استعدادآزاری» از دیگر کژکارکردهای شناسایی شده است.

در صورت تداوم این چالش‌ها، پیامدهای منفی متعددی قابل پیش‌بینی است؛ از جمله در سطح فردی: «واماندگی شغلی استعدادها»، «کاهش عملکرد کارکنان عادی»، و در سطح سازمانی: «افزایش هزینه‌ها» و «اختلال در ارتباطات درون‌سازمانی».

گرچه مطالعه‌ای جامع که به‌طور خاص به کژکارکردهای مدیریت استعداد بپردازد یافت نشد، اما شواهد پراکنده‌ای در پژوهش‌های پیشین با یافته‌های این پژوهش هم‌راستا هستند. برای نمونه، افتخار (۱۳۹۶) از مفاهیمی چون «استعدادسوزی» و «استعدادآزاری» یاد کرده است. مکرام و همکاران (۲۰۱۷) نیز به چالش‌های استفاده مؤثر از استعدادهای شناسایی‌شده اشاره می‌کنند. پژوهش راس[1] (۲۰۱۳) به «رهاسازی استعدادها» اشاره دارد. هم‌راستا با یافته‌های حاضر، در مطالعه‌ای میدانی و کیفی بیان شده است که کارکنانی که در خزانه استعداد قرار نگرفته‌اند، اهمیت آن را زیر سؤال برده و با آن مقابله می‌کنند (بیورکمن[2]، ۲۰۱۳). دیبویک[3] (۲۰۱۸) نیز پیامدهای منفی همچون استرس، ناامنی، مبارزه برای هویت و نقض قراردادهای روان‌شناختی را به‌عنوان واکنش‌های کارکنان عادی مطرح کرده است.

1. Ross
2. Bjorkman
3. De Boeck



شکل ۵. چالش های و کژکارکردهای مدیریت استعداد

یکی از دلایل بروز این چالش‌ها، برداشت متفاوت کارکنان عادی از ماهیت و اهداف برنامه‌های مدیریت استعداد است؛ به‌عبارت دیگر، ممکن است آن‌ها این برنامه‌ها را برخلاف نیت و اهداف واقعی طراحان آن درک کنند. شن[1](۲۰۱۸) در مطالعه خود به این نکته اشاره کرده که درک کارکنان از سیاست‌های منابع انسانی ممکن است با سیاست‌های واقعی و طراحی شده سازمان تفاوت داشته باشد.

چالش‌ها و کژکارکردهای اشاره شده، بر وجود شکاف میان مدل‌های آرمانی (ایده‌آل) مدیریت استعداد و واقعیت‌های موجود سازمانی دلالت دارند. پژوهش حاضر در پی نفی اصل مدیریت استعداد نیست، بلکه درصدد جلب توجه به پیچیدگی‌های اجرایی آن است؛ چراکه بدون شناخت این چالش‌ها، اصلاح‌پذیری ممکن نیست؛ به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که از آمادگی نهادی پایین‌تری برخوردارند، بهره‌برداری از مزایای مدیریت استعداد بسیار دشوار است. در مرور ادبیات بین‌المللی نیز به این نکته اشاره شده است که زمینه‌های ساختاری مانند وجود زیرسیستم‌های توسعه‌یافته مدیریت عملکرد، پیش‌شرط اجرای اثربخش مدیریت استعداد هستند (Krishnan & Scullion, 2017; McDonnell et al, 2017). در غیاب این زیرساخت‌ها، اجرای مدیریت استعداد ممکن است به نسخه‌ای صوری و ناکارآمد از یک الگوی وارداتی تبدیل شود.

در نهایت با توجه به این‌که یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی ایران با چالش‌های ساختاری و فرهنگی متعددی مواجه است که مانع بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های آن می‌شود، به منظور ارتقای اثربخشی اجرای مدیریت استعداد، رهنمودهای زیر ارائه می‌شود:

آمادگی‌سنجی سازمانی:

با توجه به «عدم آمادگی سازمان» به‌عنوان چالش اصلی در مرحله «استعدادخواهی»، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی پیش از پیاده‌سازی نظام مدیریت استعداد، فرایند جامع «آمادگی‌سنجی سازمان» را طراحی و اجرا کنند. این فرایند باید شامل تحلیل زیرساخت‌های نهادی، ساختارهای مدیریتی، نظام‌های ارزیابی عملکرد و فرهنگ سازمانی باشد تا زمینه اجرای موفق مدیریت استعداد فراهم شود. همچنین تعهد بلندمدت سازمانی و تخصیص منابع پایدار برای این فرایند ضروری است.

بازنگری نظام‌های ارزیابی و انتخاب استعدادها:

با توجه به چالش‌های مرحله «استعدادیابی» شامل «اعمال سلیقه مدیران»، «بوروکراسی» و «تمرکز بیش از حد بر استعدادهای دانشگاهی»، توصیه می‌شود نظام‌های ارزیابی عملکرد و شناسایی استعدادها بازطراحی شود تا شفافیت، تخصص‌گرایی و عدالت در انتخاب استعدادها افزایش یابد و معیارهای استعدادیابی سازمانی مبتنی بر ویژگی‌های خاص شرکت‌های دولتی تدوین شود.

تقویت برنامه‌های حفظ و نگهداشت استعدادها:

با توجه به چالش‌های «استعدادهراسی» و «استعدادسوزی» در مرحله «استعدادگماری» و پیامدهای منفی ناشی از آن، سازمان‌ها باید برنامه‌های پشتیبانی، جبران خدمات متناسب و مسیرهای ارتقای شغلی را بهبود بخشیده و شرایطی فراهم کنند که انگیزه و تعهد استعدادها حفظ شود. جلب مشارکت مدیران میانی و مدیران پایه در حفظ و نگهداشت استعدادها بسیار مهم است که می‌بایست بیش از گذشته مورد توجه باشد. آن‌ها نباید احساس تهدیدی از سمت استعدادهای سازمانی داشته باشند.

اصلاح سیاست‌های جبران خدمات و حمایت روانی نظیر افزایش درک و پذیرش کارکنان:

با توجه به تفاوت برداشت کارکنان عادی از برنامه‌های مدیریت استعداد که موجب مقاومت یا عدم همکاری می‌شود، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های اقناعی مؤثر طراحی و اجرا شود تا پذیرش و همراهی کارکنان افزایش یابد.

از نوآوری‌های مهم پژوهش حاضر، تئوریزه کردن پیوند میان چالش‌های فرایند مدیریت استعداد و بروز کژکارکردها در بستر سازمان‌های دولتی ایران است. این یافته‌ها می‌توانند مسیر را برای طراحی مداخلات اصلاحی در مدیریت استعداد هموار کنند. با این‌حال مطالعه حاضر تنها به شرکت‌های دولتی ایران محدود شده و از طریق مصاحبه با تعداد محدودی از خبرگان انجام شده است. بنابراین،

1. Shen

نتایج و مدل ارائه‌شده ممکن است به‌طور کامل قابل تعمیم به سازمان‌های خصوصی یا بخش‌های دیگر اقتصادی نباشد که دارای ساختار، فرهنگ و فرایندهای متفاوتی هستند. همچنین پیشنهاد می‌شود برای افزایش قابلیت تعمیم‌پذیری و اعتباربخشی بیشتر، پژوهش‌های کمی و یا ترکیبی انجام شود.

حمایت مالی

نویسندگان این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

سپاسگزاری

نویسندگان از داوران ناشناس مقاله که با پیشنهادهای خود به بهبود کیفیت آن کمک کردند، قدردانی می‌کنند. شایان ذکر است مسئولیت محتوای این مقاله به‌طور کامل بر عهده نویسندگان است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که در ارتباط با این مقاله، هیچ‌گونه تعارض منافعی وجود ندارد.

ملاحظات اخلاقی

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت کرده‌اند و این موضوع مورد تأیید همه آن‌ها است.

مآخذ

افتخار، نیره (۱۳۹۶). *طراحی مدل مدیریت استعداد در شرکت‌های تلفن همراه*. به راهنمایی آرین قلی‌پور. رساله دکتری، رشته مدیریت دولتی. دانشگاه تهران، تهران، ایران.

باقری‌نژاد، زینب؛ عبداللهی، بیژن؛ حسن‌پور، اکبر؛ و جعفری‌نیا، سعید (۱۳۹۹). طراحی الگوی مسئولیت اجتماعی مدیریت منابع انسانی صنعت برق. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۲(۲)،۱۴۷-۱۸۷.

پناهی، بلال (۱۴۰۰). آینده‌پژوهی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه علمی سازمان‌های مدیریت دولتی*، ۱۰(۱): ۱۳۹-۱۵۴.

پورصادق، ناصر؛ اسلامی، آذر؛ و حقیقی، مسعود (۱۴۰۰). مدیریت استعداد در اسناد سیاستی جمهوری اسلامی ایران. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۹(۱)، ۲۰۶-۱۵۹.

جواهری‌زاده، ابراهیم؛ قاسمی بنابری، فاطمه؛ و ملکی، محمدحسن (۱۴۰۳). ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارتاپ‌ها. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱۶(۱)، ۴۹-۷۴.

جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۸). *طراحی مدل چندسطحی مدیریت استعداد (مطالعه موردی: شرکت توانیر)*. به راهنمایی حامد دهقانان، رساله دکتری، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

دهقانان، حامد؛ افجه، سیدعلی اکبر؛ سلطانی، مرتضی؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷). مدل داده‌بنیاد مدیریت استعداد (مورد مطالعه شرکت توانیر). *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۴)، ۷۵-۱۰۰.

رئیسی، پوران؛ مرتضوی، مهدی؛ و سیدنقوی، میرعلی (۱۴۰۳). طراحی الگوی شایستگی منابع انسانی در وزارت نیرو با رویکرد معماری. *فصلنامه مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۷ (۱)، ۱۴۷-۱۸۸.

شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۸). *نقشه جامع علمی کشور*. تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.

مباشری، علی اصغر؛ نصراصفهانی، علی؛ و تیموری، هادی (۱۴۰۳). الگوی واماندگی استعدادها با روش فراترکیب. *مدیریت دولتی*، ۱۶ (۴)، ۸۰۷-۸۲۴.

ضامنی، داود؛ قیومی، عباسعلی؛ عزیزآبادی فراهانی، فاطمه؛ میرسپاسی، ناصر؛ و حاجیانی، ابراهیم (۱۴۰۰). عارضه‌یابی مدیریت استعداد در حوزه هنری سازمانی تبلیغات اسلامی؛ یک مطالعه پدیدارشناسی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۴(۵۳)، ۱۶۷-۱۹۷.

محمدنژاد فدردی، منصوره، طهماسبی، رضا، باباشاهی، جبار (۱۴۰۰). پارادوکس مدیریت استعداد انحصاری- فراگیر: به‌سوی رویکردی متوازن. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۶(۲). ۱۴۴-۱۶۸.

Abu-Darwish, N. J., Al-Kasasbeh, M. M., & Al-Khasawneh, M. M. (2022). The Mediating Role Of Cloud Computing In The Relationship Between Talent Management And Competitive Advantages. Competitiveness Review: *An International Business Journal*, 32(2), 200-213.

Anlesinya, A., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, *44*(2/3), 279-303.

Bagherinezhad, Z., Abdullahi, B., Hassanpour, A., & J'afarinia, S. (2020). Designing A Model Of Social Responsibility For Human Resource Management In The Electricity Industry. *Journal Of Research In Human Resources Management*, *12*(2):148-187.*(In Persian).*

Berger, L., & D. Berger. (2004). The Talent Management Handbook: McGraw-Hill.

Bjorkman, Ingmar, Kristina Makela, Adam Smale, & Jennie Sumelius. (2013). Talent Or Not: Employee Perception To Talent Identification. *Human Resource Management,* 52 (2): 195-214.

Cappelli, P. & J. R. Keller. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches And Practical Challenges. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior,* 1 (1),305-331.

Cascio, W. F. & J. W. Boudreau. (2016). The Search For Global Competence: From International HR To Talent Management. *Journal Of World Business,* 51(1), 103-114.

Chatterjee, S., R. Chaudhuri, D. Vrontis ،R. V. Mahto, & S. Kraus. (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.

Chew, Y. C., & Mohamed Zainal, S. R. (2024). A sustainable collaborative talent management through collaborative intelligence mindset theory: A systematic review. *Sage Open*, *14*(2), 21582440241261851.

Collings, David G ،Hugh Scullin, & Vlad Vaiman. (2015). Talent Management: Progress And Prospects. *Human Resource Management Review,* 25, 233-235.

Corbin, J. & A. Strauss. (2015). Basics Of Qualitative Research: Techniques And Procedures For Developing Grounded Theory. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(2), 199-213.

Dehghanan, H., Afjahi, S. A., Soltani, M., and Javaheri, E. (2019). The Grounded Theory Model In The Talent Management Process. *Journal Of Research in Human Resources Management,* 10 (4), 185-217.*(In Persian)*

Demirbag, M., E. Tatoglu, G. Wood, A. J. Glaister ،S. Zaim, & S. R. Nair. (2024). Building Higher Value-Added Firm Practices In Challenging Contexts: Formal Networks And Talent Management In Turkey. *Human Relations*, doi:10.1177/00187267241249815.

Downs, Y., & S. Swailes. (2013). A Capability Approach To Organizational Talent Management. *Human Resource Development International,* 16(3), 267-281. doi:10.1080/13678868.2013.782992.

Dries, N., & Kaše, R. (2023). Do employees find inclusive talent management fairer? It depends. Contrasting self-interest and principle. *Human Resource Management Journal*, *33*(3), 702-727.

Dundon, T., & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM?. *Human Resource Management Journal*, *28*(3), 377-391.

Eftekhar, N. (2016). Designing a Talent Management Model In Mobile Phone Companies. PhD Dissertation, University Of Tehran. *(In Persian)*

Fernandes, C., P. M. Veiga, C. A. Lobo, & M. Raposo. (2023). Global Talent Management During The COVID-19 Pandemic? The Gods Must Be Crazy! *Thunderbird International Business Review,* 65 (1), 9-19.

Gallardo-Gallardo, E., S. Nijs ،N. Dries, & P. Gallod. (2015). Towards An Understanding Of Talent Management As A Phenomenon-Driven Field Using Bibliometric And Content Analysis. *Human Resource Management Review,* 25, 264-279.

Gelens, J., N. Dries, J. Hofmans, & R. Pepermans. (2013). The Role Of Perceived Organizational Justice In Shaping The Outcomes Of Talent Management: A Research Agenda. *Human Resource Management Review*. 23 (4), 341-353. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.005.

Glaser, Barney. (1992). Basics Of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. *Forcing*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Groenewald, E., C. A. Groenewald, O. K. Kilag, G. Andrin, M. J. Pernites, & M. K. Macapaz. (2024). Talent Management In The 21st Century: A Comprehensive Review And Prospects For Innovation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, And Excellence*, 1 (3), 93-99.

Huckman, R. S., & G. P. Pisano. (2006). The Firm Specificity Of Individual Performance: Evidence From Cardiac Surgery. *Management Science*, 52 (4), 473-488.

Huselid, M. A., & B. E. Becker. (2011). Bridging Micro And Macro Domains: Workforce Differentiation And Strategic Human Resource Management. *Journal Of Management*, 37 (2), 421-428.

Javaheri Zadeh, E., Ghasemi Banabari, F., Maleki, M. H. (2024). A Framework For Identifying And Analyzing The Factors Affecting The Recruitment Of Talents In Startups. *Journal Of Research In Human Resources Management*, 16 (1), 49-74. *(In Persian).*

Javaherizadeh, E. (2019). Designing A Multi-Level Talent Management Model (Case Study: Tavanir Company). Supervised By Hamed Dehghanan, PhD Thesis, Business Administration.*(In Persian)*

King, N., & C. H. Horrocks. (2010). Interviews In Qualitative Research. London: SAGE.

Kontoghiorghes, C. (2016). Linking High Performance Organizational Culture And Talent Management: Satisfaction/Motivation And Organizational Commitment As Mediators. *The International Journal Of Human Resource Management*, 27 (16), 1833-1853. doi:10.1080/09585192.2015.1075572.

Krishnan, T., & H. Scullion. (2017). Talent Management And Dynamic View Of Talent In Small And Medium Enterprises. *Human Resource Management Review*, 27 (3), 431-441.

Kwon, K., S. Jang. (2023). There Is No Good War for Talent: A Critical Review Of The Literature On Talent Management. *Employee Relations: The International Journal*, 44 (1), 94-120.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, *16*(2), 139-154.

Makarem, Y., B.D. Metcalfe, & F. Afiouni. (2019). A Feminist Poststructuralist Critique Of Talent Management: Toward A More Gender Sensitive Body Of Knowledge. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 181-193. doi:10.1016/j.brq.2019.04.004.

Makram, H., P. Sparrow, & K. Greasley. (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., D.G. Collings, K. Mellahi ،& R. Schuler. (2017). Talent Management: A Systematic Review And Future Prospects. *European Journal of International Management*, 11 (1), 86-128.

Mellahi, K., & D.G Collings. (2010). The Barriers To Effective Global Talent Management: The Example Of Corporate Elites In MNEs. *Journal Of World Business*, 45 (2), 143-149. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.018.

Mobasheri, Ali Asghar, Ali Nasra Esfahani, and Hadi Teymouri. (2024). Talent Attrition Model Using Meta-Combination Method. *Public Administration*, 16 (4), 807-824. *(In Persian)*

Mohammadnejad Fadordi, M., Tahmasebi, R., & Babashahi, J .(2022). The Paradox Of Exclusive-Inclusive Talent Management: Towards A Balanced Approach. *Management Research In Iran*. 26(2). 144-168. *(In Persian)*

Mukul, K., & Saini, G. K. (2021).Talent Acquisition In Startups In India: The Role Of Social Capital. *Journal Of Entrepreneurship In Emerging Economies*, 13 (5), 1235-1261.

Nijs, S., E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, & L. Sels. (2014). A Multidisciplinary Review Into The Definition, Operationalization, And Measurement Of Talent. *Journal Of World Business*, 49 (2), 180-191.

O'Connor, E. P., Shao, J. J., Al Ariss, A., & Sidani, Y. (2025). Overcoming the "either/or" mindset: Towards an Integrated Talent Management Framework. *European Management Review*.

O'Connor, E. P., & M. Crowley-Henry. (2019). Exploring The Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice And Employee Engagement: Bridging The Literature. *Journal of Business Ethics*, 156 (4), 903-917. doi:10.1007/s10551-017-3543-1.

Othman, A. A. E., & M. N. Elwazer. (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.

Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent management: The good, the bad, and the possible. *European Management Review*, *16*(1), 135-146.

Panahi, B. (2021). Futures Studies Of Talent Management In Iranian Government Organizations. *Public Organizations Management*, *10*(1), 139-154. doi: 10.30473/ipom.2021.57486.4319. *(In Persian)*

Phillips, D. R., و K. O. Roper. (2009). A Framework For Talent Management In Real Estate. *Journal Of Corporate Real Estate*, 11 (1), 7-16.

Pfeffer, J. (2001). Fighting the War for Talent Is Hazardous To Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248-259. doi:10.1016/S0090-2616(01)00031-6.

Poursadegh, N., Eslami, A., & Haghighi, M. (2021). Talent Management in Policy Documents of the Islamic Republic of Iran. *Resource Management in the Police Force*, 9(1), 159-206. *(In Persian)*

Puri, H. (2019). Attracting Talent: Experiences Of Start-Ups In India. *Journal Of Entrepreneurship And Management*, 8 (1),1-6.

Raiesi,P ., Mortazavi, M., & Seyed Naghavi, M A . (2024). Designing a Human Resource Competency Model in the Ministry of Energy of Iran with an Architectural Approach. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, *7*(1), 147-188. doi: 10.22034/jipas.2024.425582.1671*(In Persian)*

Ross, S. (2013). How Definitions Of Talent Suppress Talent Management. *Industrial And Commercial Training*, 45 (3), 166-170.

Schinnenburg, H., & Boehmer, N. (2025). Re-focusing Talent Management: Frontline and Essential Work As The Contemporary Challenge. *Human Resource Management Review*, *35*(3), 101090.

Schuler, R. S. (2015). "The 5-C Framework For Managing Talent." *Organizational Dynamics*, 44, 47-56.

Shen, J., J. G. Messersmith, & K. Jiang. (2018). Advancing Human Resource Management Scholarship Through Multilevel Modeling. *The International Journal Of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2017.1331622.

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.

Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, *49*(2), 272-280.

Sumelius, J., A. Smale, & S. Yamao. (2020). Mixed Signals: Employee Reactions To Talent Status Communication Amidst Strategic Ambiguity. *The International Journal Of Human Resource Management*, 31 (4), 511-538. doi:10.1080/09585192.2018.1500388

Supreme Council of the Cultural Revolution (2019). Comprehensive Scientific Map of the Country. Tehran: Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution. *(In Persian)*

Swailes, S. (2013). The Ethics Of Talent Management. *Business Ethics: A European Review*, 22 (1), 32-46. doi:10.1111/beer.12007.

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.

Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, *49*(1), 15-21.

Theodorsson, U. (2024). Without Talent, Success May Be Latent: Talent Management Practices In Commercial Banks.

Ulrich, D., & N. Smallwood. (2012). What Is Talent? *Leader to Leader*, 63, 55-61.

Vieira, J., C. Gomes da Costa, & V. Santos. (2024). Talent Management and Generation Z: A Systematic Literature Review Through The Lens Of Employer Branding. *Administrative Sciences*, 14 (3).

www.McKinsey.com