



"Research Article"

10.30495/QJOPM.2022.1928633.3136



## Designing and explaining the current situation of the talent management model of the employees of the Social Security Organization

*Rasoul Ghasemzadeh(Ph.D.)<sup>1</sup>, Abdolrahim Naveh Ebrahim\*<sup>2</sup>, Hamid Reza, Arasteh(Ph.D.)<sup>3</sup>, Mohammad Reza Behrangi(Ph.D.)<sup>4</sup>*  
(Receipt: 2021.04.22- Acceptance:2022.01.15)

### Abstract

The present study used an exploratory mixed research method according to its purpose. The research population in the qualitative section was the managers of the Social Security Organization and the data collection was performed using semi-structured interviews and purposive sampling with the participation of 20 senior and intermediate managers of the organization. For the data analysis, inductive content analysis method was used in three stages of open, axial and selective coding. In order to estimate the pattern and identify the current status of activities and processes in the Social Security Organization, a questionnaire from the analysis of qualitative interviews with 28 items was distributed among 245 managers of the Social Security Organization by simple random sampling. In the qualitative part of this research, the talent management model in four dimensions of recruitment (talent seeking) with 12 components, selection (talent search) with 7 components, development (talent development) with 10 components and retention (talent recruitment) with 8 components, in total 37 components, were obtained. The results of performing one-sample t-test on the obtained data showed that in the talent management cycle in the Social Security Organization, the talent-seeking dimension has attracted the lowest average while the talent-raising dimension has the highest average in the current situation. It seems that the Social Security Administration should pay more attention to the recruitment process (talent search).

**KeyWords:** talent search, talent search, assignment talent, mixed research

---

1.Ph.D. candidate in Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.- Professor, Department of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. Navehebrahim@khu.ac.ir

2.Associate Professor, Department of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

\*.Corresponding Author: Navehebrahim@khu.ac.ir

3.Associate Professor Department of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

4.Associate Professor, Department of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.



10.30495/QJOPM.2022.1928633.3136

(مقاله پژوهشی)



## طراحی و تبیین وضع موجود الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان تامین اجتماعی

رسول قاسم زاده<sup>۱</sup>، عبدالرحیم نوه ابراهیم\*<sup>۲</sup>، حمیدرضا آراسته<sup>۳</sup>، محمدرضا بهرنگی<sup>۴</sup>  
(دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۲- پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۱۰/۲۵)

### چکیده

این پژوهش به طراحی الگوی مطلوب مدیریت استعداد و ارزیابی وضع موجود مدیریت استعداد سازمان پرداخته است. مطالعه حاضر با توجه به هدف آن از روش تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده نمود. جامعه تحقیق در بخش کیفی، مدیران سازمان تامین اجتماعی بودند و جمع آوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختارمند و نمونه‌گیری هدفمند با مشارکت تعداد ۲۰ مدیر عالی و میانی سازمان انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای استقرایی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. به منظور برآورد الگو و شناسایی وضع موجود فعالیت‌ها و فرآیندها در سازمان تامین اجتماعی، پرسشنامه حاصل از تحلیل مصاحبه‌های کیفی با ۲۸ گویه در بین ۲۴۵ نفر از مدیران سازمان تامین اجتماعی به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع شد. در بخش کیفی این پژوهش، الگوی مدیریت استعداد در چهار بعد جذب (استعدادخواهی) با تعداد ۱۲ مولفه، انتخاب (استعداد یابی) با تعداد ۷ مولفه، توسعه (استعدادپروری) با تعداد ۱۰ مولفه و حفظ (استعدادگماری) با تعداد ۸ مولفه جمعاً ۳۷ مولفه بدست آمد. نتایج حاصل از اجرای آزمون تی تک نمونه بر روی داده‌های بدست آمده نشان داد که در چرخه مدیریت استعداد در سازمان تامین اجتماعی بعد استعدادخواهی کمترین میانگین را به خود جلب کرده است در حالیکه بعد استعدادپروری با بیشترین میانگین در وضع موجود است. نظر می‌رسد سازمان تامین اجتماعی باید توجه بیشتری را به فرایند جذب (استعداد خواهی) معطوف دارد.

**واژه‌های کلیدی:** استعدادخواهی، استعداد یابی، استعداد پروری، استعداد گماری

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران rq.selih@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\* نویسنده مسؤل: navehebrahim@khu.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. arastehhr@khu.ac.ir

۴. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران behranghi@khu.ac.ir

## مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی های شگفت انگیزی همراه است. سازمان ها به عنوان زیر مجموعه ای از حیات انسانی، باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند؛ در غیر این صورت از گردونه دنیای رقابتی خارج می شوند. منظور از این آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست بلکه آنها باید کارکنان یعنی سرمایه اصلی و ارزشمند سازمان را آماده سازند. سازمان های مدرن پیشرفت خود را در گرو تغییرات می دانند و در تلاش هستند تا استعداد کارکنان خود را به سمت موفقیت نهایی هدایت کنند (کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹).

سازمان تامین اجتماعی یکی از مهم ترین شاخص های رشد و توسعه یافته در کشور است؛ بنابراین لازم است سیاست های لازم جهت بقا، نگهداری و هر چه بارورتر کردن استعدادهای سازمان را شناسایی و به کار گیرد. از آنجا که مشتریان سازمان تامین اجتماعی به وسعت تمامی افراد جامعه می باشند، این صنعت باید با تمام قوا در جهت خدمت رسانی به این مشتریان فعالیت کند. به نظر می رسد که یکی از تکنیک های ضروری در جهت رسیدن به این هدف، داشتن کارکنان با انگیزه و مستعد می باشد. از اینرو، سازمان تامین اجتماعی به مثابه سازمانی که می خواهد در دنیای پیچیده و پویای امروزی به حیات خود ادامه دهد، باید این نیروی بالقوه را مهار کند و مورد استفاده قرار دهد و با شناخت ابعاد استراتژی مدیریت استعداد، گامی در جهت پیشرفت اهداف سازمان بردارد.

مدیریت استعداد به عنوان یکی از مهمترین موضوعات استراتژیک سازمان، در حفظ برتری نسبت به رقبا نقش مهمی را ایفا می کند. مدیریت استعداد به عنوان نگرشی هوشمندانه به منظور جذب، پرورش و نگهداری افراد نخبه و استفاده از استعداد و شایستگی آنان به منظور تامین نیازها و اهداف حال و آینده سازمان می باشد (گرین، ۲۰۰۸) در نتیجه سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می برد. مدیریت استعداد مجموعه ای از فرآیندهای طراحی شده است تا تضمین نماید که کارکنان در شغل های موجود در سازمان به طور مناسب گردش می کنند (کنراد، ۲۰۱۰)

1. Collings & Mlali
2. Green
3. Conrad

یکی از عوامل مهم پایین بودن سطح بهره‌وری در سازمان‌ها را می‌توان عدم وجود تعلق خاطر<sup>۱</sup> در کارکنان دانست. بدین معنی که کارکنان آنطور که باید در کار خود درگیر نمی‌شوند و یا به اصطلاح دل به کار نمی‌دهند. تعلق خاطر کارکنان مفهومی است که اغلب در ارتباط با پیامدهای مثبت شغل از قبیل تعهد سازمانی، رضایت شغلی، انگیزش، افزایش تندرستی و عملکرد مطرح می‌شود. نتایج تحقیقی که در سال ۲۰۱۳ توسط گراسیایا، سالانوا<sup>۲</sup>، گراو<sup>۳</sup> و سیفر<sup>۴</sup> در میان ۸۰۰۰ واحد تجاری در ۳۶ کمپانی انجام شد نشان می‌دهد رابطه مثبتی بین تعلق خاطر کارکنان، رضایت مشتریان، وفاداری، سودآوری، بهره‌وری و گردش شغلی وجود دارد. بورکو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) با استناد به مطالعات متعدد انجام شده در این زمینه عنوان کردند که تعلق خاطر کارکنان موجب افزایش عملکرد کارکنان و رضایت مشتریان می‌شود. همچنین باکرو<sup>۶</sup> دمورتی<sup>۷</sup> بیان کرده‌اند که کارکنان دارای تعلق خاطر عملکرد بهتر و نیز تمایل بیشتری برای انجام فعالیت‌های اضافه بر سازمان از خود نشان می‌دهند (باکر و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۹۴).

طبق مدل شوافلی<sup>۸</sup> و باکر تعلق خاطر کارکنان یک حالت ذهنی مثبت نسبت به کار است که شامل سه مولفه سرزندگی، فداکاری<sup>۹</sup> و مجذوب شدن<sup>۱۰</sup> در کار می‌باشد. سرزندگی به معنی سطوح بالای انرژی و انعطاف‌پذیری ذهنی حین کار تعریف می‌شود، یعنی تمایل برای کوشش در یک کار و مداومت بر آن حتی در صورت بروز مشکلات. مولفه فداکاری را با خصوصیتی همچون احساس مهم بودن، افتخار، شور و شوق، الهام و چالشی بودن تعریف می‌کنند و بالاخره مجذوب‌شدگی به معنی غرق شدن کامل در کار به کار می‌رود تا حدی که کندن آن فرد از کارش امری مشکل باشد (شوافلی و باکر، ۲۰۰۳).

کارکنان دارای تعلق خاطر سطوح بالاتری از انرژی و تطبیق با شغل خود نشان می‌دهند که به نوبه خود تاثیر مثبتی روی عملکرد شغلی و گردش مالی سازمان خواهد داشت (باکر و دمورتی، ۲۰۰۸؛

---

1-employee engagement

2-Gracia

3-Salanova

4-Grau

5-Cifre

6-Burke

7-Bakker

8-Demerouti

9-Schaufeli

1 -Vigor 0

1 -Dedication 1

1 -Absorption 2

باکر، شاولفی، لیترا<sup>۱</sup> و تاريس<sup>۲</sup>؛ ۲۰۰۸) سازمان‌های امروز نیاز به کارکنانی با انرژی و مشتاق دارند. کسانی که نسبت به شغلشان اشتیاق و علاقه زیادی دارند. کارکنان دارای تعلق خاطر به طور کامل مجذوب شغلشان می‌شوند و تکالیف شغلی‌شان را به طرز مطلوبی به انجام می‌رسانند. برخی بر این عقیده هستند که میزان تعلق خاطر کارکنان می‌تواند نتایج کارکنان، موفقیت سازمان و عملکرد مالی سازمان را تحت تاثیر قرار دهد (هارتر<sup>۳</sup>، اشمیت<sup>۴</sup> و هایز<sup>۵</sup>؛ ۲۰۰۲). با وجود این نتایج نظرسنجی‌های انجام شده توسط شرکت‌های نظرسنجی و مشاوره نظیر موسسه گالوپ، تاورز پرین، واتسون ویات، هریس و... نشان می‌دهد که میزان تعلق خاطر کارکنان در سازمان‌ها بسیار پایین و حتی رو به کاهش است (فدرمن<sup>۶</sup>؛ ۲۰۰۹) و عمده سازمان‌ها از کمبود تعلق خاطر رنج می‌برند که این موضوع موجب تحمیل هزینه‌های گزافی به سازمان‌ها شده است.

بورک، ۲۰۱۳ عنوان می‌کند که تعلق خاطر کارکنان مفهوم مهمی است که سازمانها برای شکوفا کردن استعدادهای کارکنان خود باید مدنظر قرار دهند. از سوی دیگر مدیریت استعدادهای<sup>۷</sup> عبارت است از مجموعه‌ای از فرایندهای طراحی شده که تضمین می‌کند کارکنان در شغل‌های موجود در سازمان به طور مناسب گردش می‌کنند (چلوها<sup>۸</sup> و سواين<sup>۹</sup>؛ ۲۰۰۵). به عبارت دیگر شخص مناسب در زمان مناسب در شغل مناسب قرار دارد (کسلر<sup>۱۰</sup>؛ ۲۰۰۲). مدیریت استعدادهای به عنوان نگرشی هوشمندانه به منظور جذب، پرورش و نگهداری افراد نخبه و استفاده از استعداد و شایستگی آنان به منظور تامین نیازها و اهداف حال و آینده سازمان تعریف می‌شود (علامه و قاسم آقایی، ۱۳۸۷).

مدیریت استعداد به دو دلیل کلی اهمیت پیدا می‌کند: اول اینکه اجرای مدیریت استعداد موثر موجب کشف و نگهداری موفقیت آمیز استعدادهای می‌شود و دوم اینکه کارکنان با استعداد برای پست‌های کلیدی آینده انتخاب می‌شوند که امروزه مورد دوم با نام جانشین پروری شناخته می‌شود که توجه بسیاری از سازمانها را به خود جلب کرده است. سازمانهای دولتی نیز باید به این مسئله توجه کنند که مدیریت استعداد می‌تواند آنها را در جذب، پرورش و توسعه نسل بعدی رهبران عمومی یاری رساند. استراتژی مدیریت استعداد شامل مولفه‌هایی همچون: ۱. مدیریت عملکرد ۲. پرورش

1-Leiter

2-Taris

3-Harter

4-Schmidt

5-Hayes

6-Federman

7-Talent management

8-Cheloha

9- Swain

1 -Kesler

کارکنان ۳. پاداش و قدردانی ۴. جو و فرهنگ باز سازمانی ۵. ارتباطات می باشد (سوییم، ۲۰۰۹). افراد در سازمان مایلند احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می کنند؛ به این معنی که آنها ترجیح می دهند احساس کنند که وقت و نیروی آنها با ارزش است (کلایدون، ۲۰۱۶).

شایستگی‌های شغلی، شامل دانش‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها، ارزشهای اخلاقی، بهره‌هوشی یا سایر قابلیت‌های ادراکی یا حسی- حرکتی هستند که نسبتاً پایدار و قابل اندازه‌گیری بوده و علت عملکرد موفقیت‌آمیز محسوب می‌شوند و به طور معتبری می‌تواند آن را پیش‌بینی کنند (حبیب‌پور، ۱۳۹۸).

واژه مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ هنگامی پدیدار شد، که نتایج تحقیقات نشان داد در شرکتهای با عملکرد بالا، مدیریت استعداد بهترین فعالیت برای تمایز سازمان است. مزیت رقابتی سازمانها ناشی از استعداد کارکنان و نیز مدیریت صحیح و مناسب استعداد در سازمان است. در واقع مدیریت کردن استعدادهای در سازمان، وظیفه و مسئولیت تمام مدیران است. میشل<sup>۳</sup>، جونز<sup>۴</sup> و اکسل رود<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) پیبردند که شرکتهایی که در جذب، حفظ و توسعه کارکنان مستعد بهتر عمل میکنند، بازگشت سرمایه‌شان ۲۲ درصد بیشتر است. اما آیا مدیریت استعداد فقط یک واژه جدید برای مفهومی قدیمی است؟

مدیریت استعداد متشکل از طراحی استعداد و پرورش آن نسبتاً مفهوم جدیدی است که صرفاً در دهه ۲۰۰۰ ظهور یافت. مدیریت استعداد از تعبیر "جنگ برای بدست آوردن استعداد" نشأت گرفت، تعبیری که ریشه در اواخر دهه ۱۹۹۰ دارد. به مثابه ابزاری برای روشنگری مشکلاتی که زمانی سازمان در حین جذب و حفظ کارکنان با استعداد با آن مواجه بودند. با وجود این، اوریلی و پفر<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) خاطر نشان می‌سازند که "شرکتهایی که نوعی ذهنیت "جنگ استعداد" را می‌پذیرند ممکن است بسیار زیاد برای استعدادهای افراد برون سازمانی ارزش قائل شوند و استعدادهایی را که از پیش در سازمان حضور دارند، خفیف بشمارند". رویکرد باید رویکردی باشد که بر توانایی همگان برای موفقیت تأکید ورزد و به این طریق "با کارکنان عادی به نتایج غیر عادی دست یابند". پفر<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) هشدار می‌دهد که جنگ برای تصاحب استعدادهای استعاره‌های غلط است چرا که این استعاره توان

- 
1. Sweem
  2. Claydon
  3. Michaels
  4. Handfield-Jones
  5. Axelrod
  6. Reily and Pfeffer
  7. Pfeffer

تیمهای متشکل از کارکنان را اغلب بیش از صرف تجمعی از افراد به طور اثربخش عمل خواهند کرد، پست می شمردند.

البته که حرف تازهای درباره رویکردهای متنوع مندرج در مدیریت استعداد برای گفتن وجود ندارد. مدیریت استعداد عبارت است از: جذب، حفظ، انگیزش، پرورش کارکنان و طراحی جانشینی منابع انسانی. اما این رویکردها با تجمع در کنار یکدیگر نوعی کلیت به هم پیوسته تر به وجود میآورند که می توان از آن به عنوان نیروی محرکهای برای تدوین و اجرای رویکردهای هماهنگ و با حمایت متقابل یکدیگر استفاده نمود و به سازمان برای تصاحب و حفظ منابع انسانی مستعد مورد نیاز خویش یاری کند. مدیریت استعداد با ایده "بهترین مکان برای کار" ارتباط دارد که در دهه ۲۰۰۰ ایجاد شد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۲۵).

شاین (۲۰۰۸) این سوال را مطرح کرد که آیا مسیر شغلی که افراد اشغال می کنند باید برنامه ریزی و بودجه بندی شود؟ متأسفانه این سوال در ده سال گذشته بدون پاسخ مانده است. اغلب سازمانها تلاش می کنند تا تعیین کنند که مدیریت استعداد چیست و چگونه می توان آن را بهینه کرد هیچ برنامه توسعه استاندارد وجود ندارد. مقالات زیادی درباره مدیریت استعداد منتشر شده است اما درباره تعریف، مقیاس و اهداف کلی مدیریت استعداد، هیچ چیز روشنی وجود ندارد. جدول (۱-۲) خلاصه ای از جریان فکری مدیریت استعداد را نشان می دهد.

جدول شماره ۱- جریان های فکری مدیریت استعداد در دهه های گذشته (اقتباس از ادبیات پژوهش)

**Table 1 - Talent Management Thoughts in the Past Decades (Adapted from Research Literature)**

منابع انسانی مدیریت استعداد جابه جایی واژه مدیریت استعداد، مجموعه فعالیتهای بخش منابع انسانی است (استخدام، انتخاب، توسعه، مدیریت موفقیت/مسیر شغلی)	مدیریت استعداد/ منابع انسانی talent management/human resources
مدیریت استعداد، مجموعه فرایندهای طراحی شده برای اطمینان از جریان کافی کارکنان در مشاغل سازمان است با برنامه ریزی منابع ارتباط دارد بر روی برنامه ریزی "نیروی کار/نیروی انسانی" از درون/برنامه ریزی موفقیت تمرکز می کند افراد درست در زمان درست، در شغل درست قرار می گیرد	مفهوم منبع استعداد The concept of the source of talent
مدیریت استعداد تنها متمرکز بر موقعیتهای خاص نیست مدیریت کردن افراد با عملکرد بالا مهم است زیرا روندهای کسب و کار و دموگرافیک انسانی پدیدار شده است. همکاری و ارتباط مدیران در همه سطوح تنظیم نیازهای توسعه و استعداد سازمانها و رهبران آنها	مدیریت استعداد عمومی General Talent Management

1. Schein

مدیریت استعداد، مفهوم و استراتژی است که:	
۱. سیستم و منابع انسانی را منسجم میکند	
الف) بین بخشها و سطوح مختلف ارتباط مورب ایجاد میکند	مفهوم مدیریت استعداد
ب) همکاری همه کارکنان و مدیران، از هیات مدیره تا پایین ترین سطح کارمند، ایجاد می کند.	کل نگر
۲. تسهیل در ماهیت (همچون توسعه سازمان)	The concept of holistic talent management
۳. تنظیم استعدادها با استراتژی کسب و کار	
۴. فعالیت بر حسب ثبات و رشد آینده	
۵. توسعه فرآیندهای بهبود یافته برای توسعه و مدیریت کردن استعدادها	
۶. ارتباط فرهنگی میان همه کارکنان/مدیران	

براساس بررسی های مایکلسون<sup>۱</sup> و آندرسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) سه جریان تحقیق برای مدیریت استعداد وجود دارد، که در طی دهه اخیر حاصل شده است (جدول شماره ۲)

### جدول شماره ۲- سه جریان تحقیق مدیریت استعداد

Table 2 - Three streams of talent management research

تعریف Definition	سال Year	نویسنده author	جریان تحقیق flow Research
مدیریت استعداد شامل منابع یابی، غربال کردن، انتخاب، نگهداری، توسعه و بازنگری نیروی کار با استفاده از تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی فرآیندهای مدیریت استعداد دربرگیرنده برنامه ریزی نیروی انسانی، تجزیه و تحلیل شکاف استعداد، کارمندیابی و استخدام، آموزش و توسعه، حفظ و نگهداری، بازنگری استعداد، برنامه ریزی جانشین پروری و ارزیابی است.	۲۰۰۴	اسکات بئاتریس	مدیریت استعداد به عنوان مجموعه ای از کارکردهای ویژه مدیریت منابع انسانی talent management As a set of special human resource management functions
جنبه های متفاوت مدیریت استعداد شامل استخدام و بکارگیری، نظارت، مدیریت عملکرد، توسعه مسیر شغلی، توسعه رهبری، برنامه ریزی جانشینی، برنامه ریزی مسیر شغلی، شناسایی و یاداش.	۲۰۰۷	بنت جیمز	مدیریت استعداد به عنوان طبقه بندی استعداد Talent management as a category of talent
تمایز یعنی ارزیابی عملکرد پتانسیل افراد و سپس دادن ارتقا، جبران خدمات و فرصتهای توسعه به آنها. این امر به معنای سرمایه گذاری در کارکنان سطح (عالی)، تصدیق کارکنان سطح ب (خوب) و انجام اقدامات قطعی روی کارکنان سطح سوم (متوسط)	۲۰۰۱	میشال و همکاران	مدیریت استعداد به عنوان ذخیره درونی استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری Talent management as an internal talent store and succession planning
رهبران سازمان و منابع انسانی باید تمرکز سنتی خود را توسعه بخشند و ذخایر اساسی استعداد را شناسایی کنند یعنی جایی که سرمایه انسانی بزرگترین تمایز را خلق می کند و موفقیت های استراتژیک را به بار می آورد.	۲۰۰۵	پودریو و رمنستاد	

1. Michaelson
2. Anderson
3. schweyer
4. McCauley & Wakefield
5. Bhatnagar
6. Michaels



هدف اصلی تحقیق: هدف اصلی این پژوهش طراحی و تبیین الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان تامین اجتماعی کشور به منظور بررسی وضع موجود اهداف فرعی:

- شناسایی نشانگرها ، مولفه ها و ابعاد مدیریت استعداد کارکنان در سازمان تامین اجتماعی
- ارائه الگوی مفهومی اولیه
- اعتبار سنجی الگوی مفهومی
- تبیین وضع موجود الگوی مدیریت استعداد کارکنان در سازمان تامین اجتماعی

بنابراین این پژوهش نیز در حوزه سازمان تامین اجتماعی به دنبال پاسخگویی به سؤال اساسی زیر می باشد: الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان تامین اجتماعی کشور، به منظور بررسی وضع موجود کدام الگو می باشد؟



شکل شماره ۱: مفهومی پژوهش مدل

Figure 1: Conceptual model of research

طراحی الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان تامین اجتماعی اشاره به این دارد که مدیریت استعداد در این سازمان، اساساً موضوعی متفاوت از مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان نیست. اساساً سازمانهای بیمه‌ای باید به دنبال نوعی صرفه و صلاح سازمانی باشند که بتوانند استعدادهای کارکنان را شناسایی و محیطی را برای پرورش ویکارگیری آنها ایجاد کنند. سازمانهای بزرگی همچون سازمان تامین اجتماعی از معاونت‌ها و ادارات کل مختلفی تشکیل شده‌اند و تلاش بر این است که فرایند مدیریت استعداد کارکنان را برای همه معاونت‌ها و ادارات کل برنامه‌ریزی کرد. درحقیقت، تمایز استعدادهای و تخصصها باید به نوعی انجام شود که نوعی تعادل چندوجهی استعدادهای در سازمان ایجاد شود تا راندمان سیستم مدیریت استعداد کارکنان کاهش نیابد. تحقیقات نشان می‌دهد که نوعی همسویی بین راهبردهای تجاری سازی سبب بهبود عملکرد استعدادهای در کارکنان می‌شود؛ در صورتی که عملکرد استعدادهای بهبود یابد، انتظار می‌رود عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها نیز بهتر شود. بسیاری از سازمان‌ها استعدادهای کارکنان را تقویت می‌کنند تا عملکرد و فعالیتهای ایشان را در جهت اهداف سازمان بهبود بخشند. پس از طراحی الگو، ضمن ارائه مدل به تعدادی از مصاحبه‌شوندگان از آنان درخواست شد، نظرات خود را در ارتباط با مدل طراحی شده مطرح نمایند تا در صورت نیاز اصلاحات لازم در مدل اعمال گردد. یافته‌های پژوهش توسط سه نفر از متخصصین منابع انسانی مورد ارزیابی، پالایش و تأیید قرار گرفته است؛ علاوه بر این چارچوب مفهومی طراحی شده توسط سه نفر از مشارکت‌کنندگان خبره پژوهش شاغل در سازمان تامین اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته و نظرات تکمیلی آنان دریافت و اعمال شده است. همچنین نسخه‌ای از مدل برای کارشناسان منابع انسانی سازمان ارسال گردید تا نکات قابل طرح را یادداشت‌گذاری نمایند. بر اساس نظرخواهی‌های صورت‌پذیرفته اعتبار مدل مورد تأیید قرار گرفت.

## ابزار و روش

در این تحقیق از روش تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده شده است. به طور کلی دلیل انتخاب روش تحقیق آمیخته برای تحقیق حاضر عبارتند از: (۱) بدست آوردن شواهد بیشتری برای درک بهتر مدیریت استعداد شغلی در محیط کار، (۲) عدم وجود یک الگوی مناسب به منظور مدیریت استعداد شغلی کارکنان در سازمان تامین اجتماعی و (۳) لزوم استفاده از دیدگاههای خبرگان متخصص سازمانی جهت طراحی الگوی مدیریت استعداد شغلی سازمان تامین اجتماعی. با استفاده از چنین روش تحقیقی می‌توان به خوبی الزامات و راهکارهای مدیریت استعداد شغلی در سازمان تامین

اجتماعی را مورد بررسی قرار داد. با توجه به موارد فوق، مراحل تحقیق حاضر به شیوه زیر انجام پذیرفت.

در بخش کیفی پژوهش حاضر کلیه مدیران (رؤساء، معاونین و مدیران)، متخصصان ارشد سازمان تامین اجتماعی جامعه آماری تحقیق را تشکیل دادند. دلیل انتخاب چنین جامعه ای این بود که مدیران و دست اندرکاران سازمان تامین اجتماعی به علت موقعیت شغلی و سازمانی که دارا هستند به طور بالقوه می توانند حداکثر دانش و اطلاعات را در مورد موضوع مدیریت استعداد سازمان به دست دهند.

در بخش کیفی تحقیق حاضر با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند، نمونه ای (متشکل از مدیران رؤساء، معاونین و مدیران)، متخصصان و مسئولان دست اندرکار سازمان که به طور بالقوه بتوانند بیشترین اطلاعات را در زمینه مفاهیم مدیریت استعداد سازمان ارائه دهند از میان خبرگان و متخصصان سازمانی انتخاب شدند. نمونه گیری هدفمند به شیوه ای انجام پذیرفت تا به اشباع داده های مورد نیاز دست پیدا کردیم به گونه ای که انتخاب افراد دیگر برای انجام مصاحبه، اطلاعات و داده های بیشتری برای تحقیق فراهم نکرد. در مجموع، پس از انجام ۲۰ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، داده های گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه های جدید وجود نداشت. شایان ذکر است با توجه به استقبال مصاحبه شوندگان از موضوع تحقیق و تمایل آنها به غنی تر شدن نتایج تحقیق، میانگین مدت زمان مصاحبه ها ۱ ساعت و ۰۵ دقیقه بوده است.

برای طراحی سوال های نیمه ساختاریافته مصاحبه، پژوهشگر با بررسی ادبیات پژوهش و مشاوره با مدیران راهنما، مشاور و برخی از متخصصین نیز بهره گرفت. پژوهشگر در صورت لزوم در حین مصاحبه سئوالات دیگری را برای تشریح ابعاد سئوال مطرح می نمود. فرم مصاحبه دارای مقدمه ای برای تشریح موضوع و تعریف اصطلاحات و تعداد ۴ سئوال می باشد. اصل سئوالات به قرار زیر بود:

۱. هدف از مدیریت استعداد در سازمان چیست؟
۲. مدیریت استعداد در سازمان شامل چه فعالیتهایی است؟
۳. مؤلفه های مدیریت استعداد در سازمان تامین اجتماعی بر اساس الگوی مدیریت استعداد در هریک از چهار بعد جذب (استعدادخواهی)، انتخاب (استعداد یابی)، توسعه (استعدادپروری) و حفظ (استعدادگماری) کدامند؟ تا چه میزان با این تقسیم بندی موافقت می کنید؟ و آیا مراحل دیگری نیاز است اضافه شود؟ یا این مراحل نیاز به اصلاح دارد؟
۴. موانع و محدودیتهای اجرای مدیریت استعداد در سازمان چیست؟

۵. تا چه میزان با شرایط فعلی مدیریت استعداد در سازمان تامین اجتماعی موافقت؟  
تحلیل داده‌ها، طی سه مرحله کدگذاری انجام شده است. اولین گام یافتن مقولات مفهومی در داده‌ها بوده است. دومین گام یافتن ارتباطات بین این مقولات است و سومین گام مفهوم‌سازی و گزارش این ارتباطات در سطح بالاتری از انتزاع است. با توجه به توضیحات فوق، کدگذاری سه‌گانه یعنی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، در قلب تحلیل محتوای مصاحبه‌ها قرار گرفته است.

پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و استخراج الگو، به منظور اعتباربخشی به الگوی بدست آمده و نتایج تحقیق از "زاویه بندی (اجماع/مثلت‌سازی) داده‌ها" و "کنترل اعضا" و ارزیابی بر اساس معیار "مقبولیت" (کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸) استفاده شده است.

در فاز کمی این پژوهش، محقق در صدد بود تا یک ابزار کمی را بر اساس الگوی مفهومی منتج شده از شاخصها و مولفه‌های شناسایی شده (بر اساس پیشینه نظری و تجربی و نیز از دیدگاه متخصصان در فاز کیفی تحقیق) تدوین نماید. در پژوهش حاضر پس از تدوین الگوی اولیه پژوهش به منظور تعیین الگوهای روابط، آزمون میزان روابط بین مقوله‌ها و دستیابی به سطوحی از توانایی تعمیم‌پذیری الگوی تدوین شده در نمونه‌ای بزرگتر، پرسشنامه‌ای ۲۸ گویه‌ای تدوین شد. در تدوین این پرسشنامه جهت حفظ روح زنده حاکم بر پژوهش، تلاش شد از نکات، تعابیر و اصطلاحات برآمده از نقل و قولهای مشارکت‌کنندگان در پژوهش استفاده شده و تمامی سؤالات بر اساس کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها تدوین گردد. در تدوین گویه‌های نهایی، عواملی نظیر بازخورد مصاحبه‌شوندگان، پرسش‌های پژوهش، کفایت گویه‌ها برای انعکاس مقوله‌های ارائه شده، توانایی گویه‌ها برای اندازه‌گیری متغیرهای مورد اندازه‌گیری، مورد توجه قرار گرفتند. همچنین گویه‌های آن بر پایه طیف ۶ درجه‌ای لیکرت، از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۶) تنظیم شده است.

به منظور اطمینان از روایی پرسشنامه، از روایی محتوا استفاده شد. بدین ترتیب، فرم مقدماتی پرسشنامه با ۲۱۴ گویه طراحی شد و جهت اصلاح و تکمیل تحویل گرفته شد که در نتیجه بازخوردهای مکرر، پرسشنامه اولیه به ۱۴۹ گویه کاهش یافت. در ادامه، نسخه اصلاح شده حاصل از بازخورد تیم پژوهش، به ۴ نفر از متخصصان ارائه شد و از آنها خواسته شد نظرات اصلاحی خود را نسبت به میزان تناسب، ارتباط و کفایت گویه‌های پرسشنامه بیان کنند. پس از اخذ نظرات این صاحب‌نظران، اصلاحات لازم با مشورت تیم پژوهش در پرسشنامه به عمل آمد و ضمن اصلاح جمله

بندی و نحوه بیان گویه ها، تعداد گویه ها به ۲۸ گویه کاهش یافت. لذا فرم نهایی ۲۸ گویه ای پرسشنامه مورد تأیید صاحب نظران قرار گرفت.

ویژگی فنی دیگر ابزار پایایی است. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه پژوهش حاضر از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور، فرم نهایی پرسشنامه بر روی ۳۰ نفر از جامعه آماری اجرا شد و سپس ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه شد. ضریب آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه برابر ۰/۹۴۳ بدست آمد.

برای انتخاب نمونه مناسب از حجم جامعه آماری ۷۳ هزار نفر کارمند تامین اجتماعی، و با توجه به لزوم افزایش دقت برآوردها، نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران و با ۲۴۵ نفر در بخش کمی با استفاده از روش تصادفی، انتخاب شدند. لکن از مجموع پرسشنامه های توزیع شده تعداد ۲۰۹ پرسشنامه تکمیل و عودت شد.

برای توصیف داده های حاصل از بخش کمی، از آماره های توصیفی (میانگین، انحراف معیار و جداول توزیع فراوانی و نمودار) و جهت بررسی وضعیت داده ها از آماره های استنباطی تی تک نمونه ای از طریق نرم افزار SPSS استفاده شد. همچنین ترسیم نمودارها با استفاده از نرم افزار اکسل انجام شد.

تحقیق حاضر از لحاظ مکانی در حوضه سازمان تامین اجتماعی کشور قرار می گیرد؛ از لحاظ زمانی طی سالهای ۹۶ تا ۹۹ صورت پذیرفته و از لحاظ موضوعی در حوزه طراحی و تبیین وضع موجود الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان تامین اجتماعی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق حاضر مدیران ذیربط در سازمان تامین اجتماعی می باشد.

روش تحقیق در پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) است. لذا در این فصل نیز در مرحله اول داده های کیفی و سپس داده های کمی مورد تحلیل قرار می گیرد. بدین منظور، جهت تحلیل داده ها در این فصل پس از پیاده سازی متن مصاحبه ها، ابتدا داده های کیفی بر اساس رویکرد کدگذاری باز، محوری و انتخابی به همراه شواهد مستند و مولفه های استخراج شده از ادبیات تحقیق ارائه می گردد. تجزیه و تحلیل داده های کیفی بر اساس الگوی تحلیلی ارائه شده توسط اشتراک و کوربین (۱۹۹۵) که شامل سه مرحله اصلی: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است انجام شد. تحلیل داده های کیفی الگوی اولیه، الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان تامین اجتماعی ارائه می گردد

پس از تدوین پرسشنامه بر مبنای مفاهیم کلیدی بر آمده از مصاحبه ها، تجزیه و تحلیل داده های کمی در دو بخش اصلی: (۱) تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها، (۲) به منظور اعتبارسنجی

الگوی پیشنهادی از آزمون t تک نمونه‌ای و تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری انجام شد.

## یافته‌ها

همانگونه که پیشتر اشاره شد هدف پژوهش حاضر تبیین الگوی مدیریت استعداد در سازمان تامین اجتماعی است. در این راستا و بر مبنای نظریه برخاسته از داده‌ها، رویکرد نظام مند اشتراکس و کوربین (۱۹۹۸) انتخاب گردید که خود آن نیز جهت ارائه الگو دارای مدلی نظام مند است و داده‌ها در سه سطح کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل می‌شوند. کدگذاری باز و کدگذاری محوری داده‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفته، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به در طول مرحله کدگذاری باز و محوری، داده‌ها مشخص شده و سپس ابعاد و ویژگیها تعیین می‌گردد و الگو مورد بررسی قرار گرفت. در تحلیل داده‌های حاصل از اجرای مصاحبه، تکنیکهای تحلیلی پیشنهاد شده توسط اشتراکس و کوربین (۱۳۸۵) مورد استفاده قرار گرفت. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری، مفاهیم هستند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق عنوان گذاری توسط محقق، به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت کنندگان و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آنها ایجاد شدند. لذا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف‌ها تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند و در مرحله بعدی آن مفاهیم در قالب مقوله‌های بزرگتری قرار گرفتند. بعد از این مرحله سعی شد که مقولات نیز در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه بندی گردند. در مرحله دوم که کدگذاری محوری است ابتدا مقوله محوری تعیین شد سپس سایر مقوله‌ها در قالب ۹ خوشه بزرگ دسته بندی شدند. در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی، روابط بین مقولات آشکار و مدل نظریه برخاسته از داده‌ها در قالب چهار بعد طراحی شد. در این مرحله ۱۴۹ مفهوم در کدگذاری باز بدست آمد که در ۲۸ مقوله دسته بندی شدند و این مقولات نیز در ۹ مقوله کلی جای گرفتند. همچنین باید افزود که تجزیه و تحلیل داده‌ها با دقت بیش از چندین بار جهت رسیدن به اشباع نظری برای مقوله‌های اصلی، مقوله‌های فرعی و ابعاد آنها به صورت تکراری انجام شد. در راستای پرسشهای پژوهش، چند سؤال از شرکت کنندگان پیرموان مدیریت استعداد اثربخش سازمان تامین اجتماعی در طول مصاحبه‌ها پرسیده شد که در جدول ۳ نمونه‌هایی از نمونه‌هایی از گزاره کلامی مربوط به مقوله‌های اصلی مصاحبه‌های انجام گرفته، آورده می‌شود:

1. Confirmatory Factor Analysis (CFA)
2. Structural Equation Modeling (SEM)

## جدول شماره ۳. نمونه هایی از گزاره کلامی مربوط به مقوله های اصلی

Table 3. Examples of verbal propositions related to the main categories

کدهای شناسایی شده

پاسخ مصاحبه شونده (کدهای باز)

(کدهای محوری)

Interviewee response (open codes)	Identified codes (pivotal codes)
۱- وجود بودجه و قوانین مستقل در تامین اجتماعی	اولین نشانگر در مدیریت استعداد در تامین اجتماعی تاثیر بودجه مستقل و مالکیت عمومی غیر دولتی این سازمان است که باعث استقلال بیش از حد مدیران سازمان در تغییرات یکسبه در تشکیلات سازمان است که به تبع آن سیستم جذب و نگاهداشت سازمان دچار تشتت شده و سازمان نمی تواند سبک منسجم و اصولی در یک روند ثابت برای تداوم یک سبک اساسی برای تدوین یک راهکار مناسب برای جذب استعدادها قبل از مرحله گزینش در پیش گیرد، واحد منابع انسانی سازمان استقلال کافی برای راند مدیریت استعداد را ندارند
۲- استقلال تصمیم گیری مدیران	
۳- عدم وجود سبک واحد در مدیریت استعداد	

بخش دوم: تحلیل یافته های کمی پژوهش

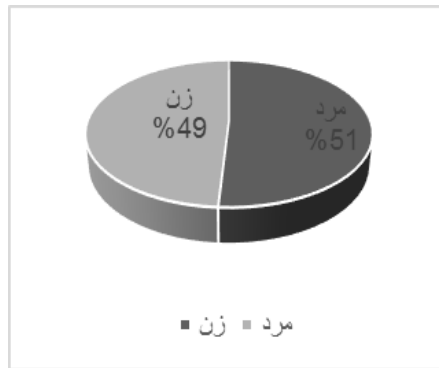
توصیف گویه های تحقیق بر اساس داده های به دست آمده حاصل از پرسشنامه عمومی، اطلاعات تفصیلی در خصوص مشخصات و ویژگی های عمومی نمونه به دست آمده که به صورت مرتب در جداول و شکل های زیر به آن ها اشاره می گردد:

## جدول شماره ۴- توزیع فراوانی متغیر جنسیت در نمونه

Table 4: Frequency distribution of gender variables in the sample

درصد تجمعی	درصد فراوانی داده های معتبر هر طبقه	درصد فراوانی داده های طبقه	فراوانی طبقه	جنسیت
Cumulative percentage	Percentage of frequency of valid data of each class	Percentage of data frequency of the class	Frequency of class	Gender
0.51	49	0.49	102	زن Female
1	51	0.51	107	مرد male
	1	1	209	کل Total

جدول ۴، توزیع فراوانی متغیر جنسیت را نشان می دهد. بر اساس نتایج به دست آمده از این جدول بیشتر افراد تشکیل دهنده جامعه آماری مردان می باشد که درصد فراوانی آنان ۵۱٪ می باشد و کمترین متعلق به زنان با درصد فراوانی ۴۹٪ است. در ادامه نمودار دایره ای توزیع فراوانی این متغیر جمعیت شناسی را نیز می توان مشاهده نمود.



شکل شماره ۲- توزیع فراوانی متغیر سن پاسخ‌دهندگان در نمونه  
Figure 2- Diagram of gender variables in the sample

جدول ۴، توزیع فراوانی متغیر سن را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج به دست آمده در جدول فوق، ۱۱۲ نفر از نمونه ۲۰۹ نفری ۳۵ تا ۴۰ سال دارند که ۵۳٫۶٪ درصد از کل نمونه را تشکیل می‌دهند و بیشترین رده سنی را تشکیل می‌دهند. تعداد فراوانی افرادی که بیشتر از ۵۱ سال سن دارند، ۳ نفر در نمونه می‌باشند که ۱٫۴٪ درصد از کل نمونه را تشکیل می‌دهند و کمترین رده سنی در بین افراد نمونه آماری هستند.

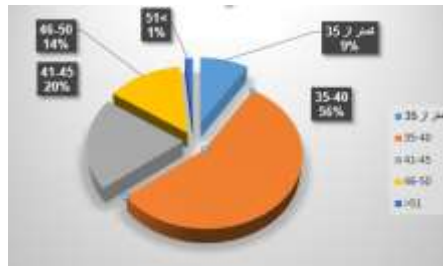
جدول شماره ۵- توزیع فراوانی متغیر سن پاسخ‌دهندگان در نمونه

Table 5 - Frequency distribution of respondents age variable in the sample

درصد تجمعی	درصد فراوانی داده‌های معتبر هر طبقه	درصد فراوانی داده‌های طبقه	فراوانی طبقه	سن
Cumulative percentage	Percentage of frequency of valid data of each class	Percentage of data frequency of the class	Frequency of class	Age
8.60%	8.60%	8.60%	18	کمتر از 35
92.5	53.60%	53.60%	112	40-35
93.2	19.60%	19.60%	41	45-41
96.2	13.40%	13.40%	28	50-46
100	1.40%	1.40%	3	5<
	100	100	209	کل



نمودار دایره ای توزیع فراوانی این متغیر جمعیت شناسی در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل شماره ۳- نمودار دایره ای متغیر سن در نمونه

Figure 3- Diagram of age variable circles in the sample

توزیع فراوانی متغیر سطح تحصیلات در نمونه

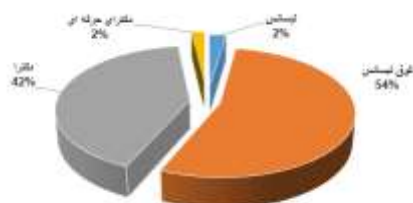
جدول ۶، توزیع فراوانی متغیر سطح تحصیلات را نشان می‌دهد. بر اساس نتایج به دست آمده از این جدول، ۱۱۳ نفر از نمونه ۲۰۹ نفری دارای مدرک کارشناسی ارشد می‌باشند که ۵۴٫۱٪ درصد از کل نمونه را تشکیل می‌دهند و بیشترین تعداد از افراد نمونه آماری دارای این مدرک می‌باشند. تعداد فراوانی افرادی که دارای مدرک دکترای حرفه ای میباشند، ۴ نفر در نمونه می‌باشد که ۱٫۹٪ درصد از کل نمونه را تشکیل می‌دهند و افراد دارای این مدرک در حداقل قرار دارند.

جدول شماره ۶- توزیع فراوانی متغیر سطح تحصیلات در نمونه

Table 6- Frequency distribution of education level variable in the sample

سطح تحصیلات	فراوانی طبقه	درصد فراوانی داده های طبقه	درصد فراوانی داده های معتبر هر طبقه	درصد تجمعی
Level of education	Frequency of class	Percentage of data frequency of the class	Percentage of frequency of valid data of each class	Cumulative percentage
لیسانس	5	2.40%	2.40%	2.40%
فوق لیسانس	113	54.10%	54.10%	56.50%
دکترای	87	41.60%	41.60%	98.10%
دکترای حرفه ای	4	1.90%	1.90%	100
کل	209	100	100	

در ادامه نمودار دایره ای توزیع فراوانی این متغیر جمعیت شناسی را نیز می توان مشاهده نمود.



شکل شماره ۴: نمودار دایره ای متغیر سطح تحصیلات در نمونه

Figure 4: Diagram of variable education level in the sample

جدول ۷، توزیع فراوانی متغیر سمت سازمانی را نشان می دهد.

جدول شماره ۷- توزیع فراوانی متغیر سمت سازمانی در نمونه

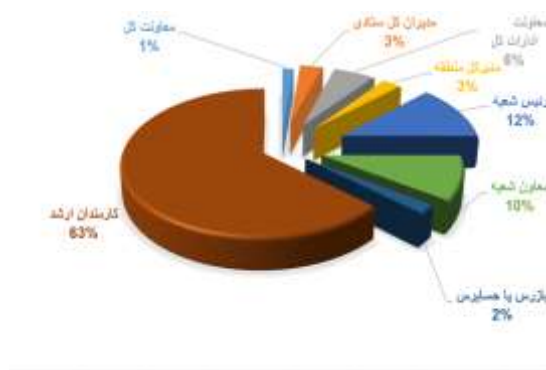
Table 7 - Frequency distribution of organizational position variable in the sample

درصد تجمعی	درصد فراوانی داده های معتبر هر طبقه	درصد فراوانی داده های طبقه	فراوانی طبقه	سمت سازمانی
Cumulative percentage	Percentage of frequency of valid data of each class	Percentage of data frequency of the class	Frequency of class	Organizational position
1.40%	1.40%	1.40%	3	معاونت کل
4.30%	2.90%	2.90%	6	مدیران کل ستادی
9.60%	5.30%	5.30%	11	معاونت ادارات کل
12.00%	2.40%	2.40%	5	مدیرکل منطقه
23.40%	11.50%	11.50%	24	رئیس شعبه
32.50%	9.10%	9.10%	19	معاون شعبه
34.40%	1.90%	1.90%	4	بازرس یا حسابرس
٪۱۰۰	59.30%	59.30%	124	کارمندان ارشد
	100	100	209	کل

بر اساس نتایج به دست آمده در جدول ۷، ۱۲۴ نفر از نمونه ۲۰۹ نفری دارای سمت سازمانی کارمندان ارشد می باشند، که ۵۹٫۳٪ درصد از کل نمونه را تشکیل می دهند و بیشترین افراد نمونه را تشکیل می دهند. تعداد فراوانی افرادی که دارای سمت سازمانی معاونت کل می باشند ۳ نفر در

نمونه می باشند که ۱,۴٪ درصد از کل نمونه را تشکیل می دهند و کمترین افراد را با این موقعیت شغلی تشکیل می دهند.

نمودار دایره ای توزیع فراوانی این متغیر جمعیت شناسی در شکل ۵ ارائه شده است.



شکل شماره ۵: نمودار دایره ای سمت سازمانی در نمونه

Figure 5: Circular diagram of the organizational side in the sample

توزیع فراوانی متغیر سابقه خدمت در نمونه

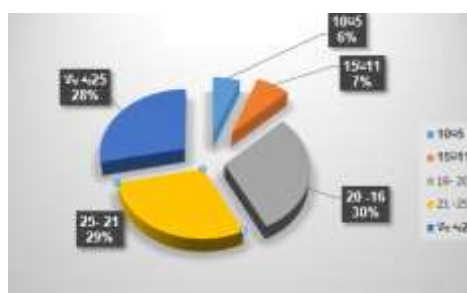
جدول ۸، توزیع فراوانی متغیر وضعیت سابقه خدمت را نشان می دهد. بر اساس نتایج به دست آمده در جدول فوق، ۵۹ نفر از نمونه ۲۰۹ نفری دارای تجربه کاری ۱۶-۲۰ سال می باشند که ۲۸,۲٪ درصد از کل نمونه را تشکیل میدهند و بیشترین افراد می باشند. تعداد فراوانی افرادی که سابقه ۵-۱۰ سال می باشند، ۱ نفر در نمونه هستند که ۵,۳٪ درصد از کل نمونه را تشکیل می دهند.

جدول ۸- توزیع فراوانی متغیر وضعیت سابقه خدمت در نمونه

Table 8- Frequency distribution of service history variable in the sample

درصد تجمعی	درصد فراوانی داده های معتبر هر طبقه	درصد فراوانی داده های طبقه	فراوانی طبقه	سابقه خدمت
Cumulative percentage	Percentage of frequency of valid data of each class	Percentage of data frequency of the class	Frequency of class	Years of service
5.30%	5.30%	5.30%	11	10-5
12.00%	12.00%	6.70%	14	11-15
40.20%	40.20%	28.20%	59	20-16
67.50%	67.50%	27.30%	57	25-21
100	5.30%	26.80%	56	25 به بالا
	100	100	209	کل

نمودار دایره ای توزیع فراوانی این متغیر جمعیت شناسی در شکل ۶ ارائه شده است .



شکل شماره ۶: نمودار دایره ای متغیر وضعیت سابقه خدمت در نمونه

Figure 6: Chart of variable service history status in the sample

با استفاده از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف می توان توزیع (نرمال، یکنواخت، پواسون و نمایی) داده های یک متغیر کمی را مورد بررسی قرار داد. در پژوهش حاضر از این آزمون جهت بررسی نرمال بودن سؤالات پرسشنامه استفاده شده است تا در صورت برقرار بودن این شرط بتوان از آزمون های آماری پارامتریک تی تک نمونه و همچنین از روش حداکثر درست نمایی در معادلات ساختاری استفاده نمود. نتایج این آزمون در جدول ۷ آمده است.

جدول شماره ۹- نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف در نمونه

Table 9: Results of Kolmogorov-Smirnov test in sample

نتیجه آزمون	سطح معناداری (sig)	انحراف معیار	میانگین	تعداد داده‌ها
Test result	Significance level (sig)	Standard deviation	mean	Number of data
تأیید H.	0.52	0.62	3.6	209

با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون بالاتر از  $0.05$  می‌باشد، ادعای نرمال بودن سؤالات پرسشنامه پذیرفته شده و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک و از روش ML در مدل سازی معادلات ساختاری استفاده کرد.

همانطور که در جدول شماره ۸ مشاهده می‌شود، بیشترین میانگین  $3/36$  به نشانگر شماره ۵ « جستجوی فارغ التحصیلان برتر و نوآوران » و کمترین میانگین  $2/63$  به نشانگر شماره ۲۳ « حقوق و دستمزد » تعلق دارد

جدول شماره ۱۰ - شاخص‌های توصیفی مربوط به گویه‌های ۲۸ گانه پرسشنامه

Table 10 - Descriptive indicators related to the 28 items of the questionnaire

دامنه تغییرات	انحراف استاندارد	میانگین	گویه	variation range	
				بیشترین maximum	کمترین minimum
	Standard deviation	mean	Item		
4	1.418	3.16	برند کارفرما Employer brand	3	4
4	1.246	3.18	ارائه پاداش Offer rewards	3	4
4	1.152	3.3	ارائه فرصت Provide opportunities	3	4
3	1.215	3.28	حمایت از افراد مشتاق Supporting enthusiastic people	3	3
4	1.251	3.36	جستجوی فارغ التحصیلان برتر و نوآوران Search for top graduates and innovators	4	4
4	1.04	3.32	مصاحبه تخصصی Specialized interview	4	4
4	1.243	3.2	بررسی سوابق و تحقیقات محلی Review of local records and research	3	4
4	5.341	3.35	تطبیق شغل با شاغل Job-to-employee matching	3	4

3	3	0.501	3.22	اجتماعی کردن To socialize	9
3	3	0.594	2.67	تعریف شایستگی ها Definition of competencies	10
4	4	1.907	3	تعیین معیارهای ارزیابی Determining evaluation criteria	11
3	3	6.683	3.18	پیش بینی استعدادهاى بالقوه Predicting potential talents	12
4	3	1.105	3.19	سنجش عملکرد Performance measurement	13
4	3	1.503	2.92	سنجش نقاط ضعف و قوت Measuring strengths and weaknesses	14
4	3	1.081	2.52	گردش شغلی Job turnover	15
4	3	1.105	2.91	مشاوره Consulting	16
4	4	1.171	3.1	دوره آموزشی داخل و خارج سازمان Training courses inside and outside the organization	17
3	3	1.097	3.32	مریی گری Coaching	18
4	3	1.216	3.35	استاد- شاگردی Master-student	19
4	4	1.669	3.33	برنامه ریزی جانشینی Replacement planning	20
4	3	1.041	3.19	تجارب حرفه ای Professional experiences	21
4	4	1.041	3	فرصت های برابر شغلی Equal job opportunities	22
4	4	1.041	2.63	حقوق و دستمزد salary	23
4	4	1.644	2.8	پاداش reward	24
4	4	1.151	3.03	فرصت های برابر درآمدی Equal income opportunities	25
4	4	1.076	2.73	مشارکت Participation	26

4	4	1.176	2.77	اصلاح رفتارهای نامطلوب Correction of undesirable behaviors	27
4	4	1.008	2.69	نگه نداشتن افراد نامناسب Do not keep inappropriate people	28

توصیف مؤلفه های پرسشنامه

جدول شماره ۱۱- شاخص های توصیفی توصیف آماری ۹ مؤلفه پرسشنامه

Table 11- Descriptive Indicators Statistical description of 9 components of the questionnaire

چولگی	انحراف معیار	میانگین	درصد	فراوانی	نام ۹ کد محوری / مؤلفه ها
Skew	Standard deviation	mean	Percentage	Abundance	Name of 9 Axis Codes / Components
-2.071	1.00769	4.3282	100	290	مراکز ارزیابی Evaluation centers
-1.57	1.08879	4.0103	100	290	مدیریت عملکرد performance management
-1.522	1.53569	3.7795	100	290	کارمندیابی Finding employees
-0.27	0.84294	0.84294	100	290	انتخاب Selection
-0.276	0.8842	3.759	100	290	به کار گماری Placement
-0.705	0.94797	3.7077	100	290	مدیریت کارراهه Solution management
-1.35	0.85961	4.1846	100	290	توسعه و آموزش Development and training
-0.324	2.00535	2.6154	100	290	انضباط Discipline
-0.358	2.01943	2.6974	100	290	جبران خدمات Compensation for services

همانطور که در جدول شماره ۱۱ مشاهده می شود، بیشترین میانگین ۴,۳۲۸۲ به مولفه «مراکز ارزیابی» و کمترین میانگین ۰,۸۴۲۹۴ به مولفه «انتخاب» تعلق دارد.

جدول شماره ۱۲- آزمون t تک نمونه ای برای اعتباریابی نشانگرهای مولفه جذب

**Table 12 - One-sample t-test for validation of indicators of talent retention component**

مولفه و نشانگرها Components and markers	میانگین mean	انحراف استاندارد Standard deviation	t	df	Sig
نظام جذب استعداد Talent absorption system	1.51184	29.231	208	0	0

آماره t محاسبه شده در مولفه نظام جذب استعداد با ۹ نشانگر (1/96) بحرانی است. مقایسه میانگین به دست آمده برای مولفه t با درجه آزادی 343 و آلفای 0/05 بزرگتر از مقدار آتیز نشان میدهد که بین میانگین مشاهده شده و میانگین جامعه با میانگین جامعه  $M=3$  ذکر شده  $= 3/1759$  تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، وضعیت موجود مولفه نظام جذب استعداد با ۹ نشانگر در سازمان تامین اجتماعی در سطح مطلوب است.

جدول شماره ۱۳- آزمون t تک نمونه ای برای اعتباریابی مولفه کشف

**Table 13 - One-sample t-test for validation of the discovery component**

Sig	df	t	انحراف استاندارد Standard deviation	میانگین mean	مولفه و نشانگرها Components and markers
0	208	47.546	0.80532	3.95694	نظام کشف استعداد Talent discovery system

آماره t محاسبه شده در مولفه نظام کشف استعداد با ۵ نشانگر (۱/۹۶) بحرانی است. مقایسه میانگین به دست آمده برای مولفه t با درجه آزادی ۳۴۳ و آلفای ۰/۰۵ بزرگتر از مقدار آتیز نشان میدهد که بین میانگین مشاهده شده و میانگین جامعه با میانگین جامعه  $M=3$  ذکر شده  $= 3/1759$  تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، وضعیت موجود مولفه نظام کشف استعداد با ۵ نشانگر در سازمان تامین اجتماعی در سطح مطلوب است. تفاوت



معناداری وجود دارد و در نتیجه، وضعیت موجود مولفه نظام کشف استعداد با ۵ نشانگر در سازمان تامین اجتماعی در سطح مطلوب است .

جدول شماره ۱۴- آزمون t تک نمونه ای برای اعتباریابی مولفه توسعه

**Table 14 - One-sample t-test for validation of the development component**

Sig	df	t	انحراف استاندارد Standard deviation	میانگین mean	مولفه و نشانگرها Components and markers
0	208	48.419	2.01943	3.9026	نظام توسعه استعداد Talent Development System

آماره t محاسبه شده در مولفه نظام توسعه استعداد با ۸ نشانگر (1/96) بحرانی است. مقایسه میانگین به دست آمده برای مولفه t با درجه آزادی 343 و آلفای 0/05 بزرگتر از مقدار t نیز نشان میدهد که بین میانگین مشاهده شده و میانگین جامعه با میانگین جامعه = 3 ذکر شده = 3/1759 تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، وضعیت موجود مولفه نظام کشف استعداد با ۸ نشانگر در سازمان تامین اجتماعی در سطح مطلوب است .

جدول شماره ۱۵- آزمون t تک نمونه ای برای اعتباریابی مولفه حفظ

**Table 15 - One-sample t-test for validation of the preservation component**

Sig	df	t	انحراف استاندارد Standard deviation	میانگین mean	مولفه و نشانگرها Components and markers
0	208	38.723	2.00535	3.4494	نظام حفظ استعداد Talent retention system

آماره t محاسبه شده در مولفه نظام حفظ استعداد با ۶ نشانگر (۱/۹۶) بحرانی است. مقایسه میانگین به دست آمده برای مولفه t با درجه آزادی ۳۴۳ و آلفای ۰/۰۵ بزرگتر از مقدار t نیز نشان میدهد که بین میانگین مشاهده شده و میانگین جامعه با میانگین جامعه = ۳ ذکر شده = ۳/۱۷۵۹ تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، وضعیت موجود مولفه نظام حفظ استعداد با ۶ نشانگر در سازمان تامین اجتماعی در سطح مطلوب است .

## تفسیر مدل

در پژوهش حاضر، ابعاد اصلی الگوی موجود در مدیریت استعداد سازمان تامین اجتماعی چهار بعد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری و استعدادگماری شناسایی گردید.

۱. در استعداد خواهی، سازمان می‌بایست تلاش نمایند تا انتظارات و برنامه‌های خود از سیستم مدیریت استعداد را مشخص نمایند. اینکه برای چه شغل یا گروه‌های شغلی نیاز به پرورش نیروی با استعداد دارند و نیروی مستعد برای این شغل می‌بایست دارای چه ویژگی‌هایی باشد تا بتواند عملکرد بالاتر از سطح انتظار از خود ارائه نماید، می‌بایست مشخص گردد.

۲. در مرحله استعدادیابی علاوه بر شناسایی نیروی مستعد به ارزیابی نیروها و ثبت اسامی نیروهای مستعد شناخته شده در خزانه استعداد پرداخته می‌شود. ارزیابی در این مرحله می‌تواند از طریق ابزارهایی همچون کانون ارزیابی و یا سایر ابزارهای جایگزین که توانایی سنجش شایستگی‌ها و پتانسیل افراد را دارا باشند، صورت پذیرد.

۳. در استعداد پروری نیروی مستعد، با توجه به نقاط قوت و ضعفی که در مرحله ارزیابی برای نیروی انسانی شناسایی شده است، نسبت به توسعه و آموزش آنها اقدام می‌شود. با استفاده از ابزار مدیریت عملکرد امکان هدف‌گذاری و ارائه بازخورد مناسب به نیروهای مستعد فراهم می‌گردد.

۴. در استعدادگماری تلاش می‌گردد نیروی مستعد با توجه به ویژگی‌ها و استعدادهای درون خود در شغلی که متناسب با وی می‌باشد، به کارگمارده شود. این مهمیکی از بهترین خدماتی است که یک سازمان می‌تواند به نیروی مستعد خود ارائه نماید. زیرا نیروی مستعد در صورتی می‌تواند استعدادهای درونی و بالقوه خود را به منصف ظهور بگذارد که در جای مناسب خود قرار گرفته باشد و از این طریق ضریب اثرگذاری وی بیشتر خواهد شد.

از این طریق هم به برقراری تناسب شغل و شاغل در شغل مورد نظر کمک می‌شود و همگامی در جهت افزایش رضایت و انگیزه نیروی مستعد برداشته می‌شود. در مرحله استعداد داری سازمان تلاش خود را برای حفظ و نگهداشت نیروی مستعد به انجام می‌رساند، این کار می‌تواند از طریق جبران خدمات رقابتی، در نظر گرفتن فوق العاده‌های تشویقی و یا امکانات رفاهی و بسیاری از مشوق‌های مالی و غیرمالی صورت پذیرد.

ترتیب فرایندی مدل مدیریت استعداد بدین ترتیب است که در مرحله اول استعدادخواهی، در مرحله دوم استعدادیابی صورت می‌پذیرد. پس از مرحله استعدادیابی، با توجه

به نقاط قوت و ضعف و پتانسیل های شناسایی شده در فرد مستعد اجرای مراحل استعدادپروری، استعدادگماری و استعداد داری می توانند به صورت موازی صورت پذیرد.

پیش از ورود به فرایند مدیریت استعداد می بایست شرایط زمینه ای فراهم باشد تا امکان حرکت در این میسر گردد، از جمله این عوامل می توان به زیرساخت های لازم در برخی از زیرسیستم های منابع انسانی همچون تجزیه و تحلیل شغل، برنامه ریزی نیروی انسانی، مدیریت عملکرد، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و... اشاره کرد. علاوه بر این به منظور ارزیابی نیروهای مستعد می بایست دانش، مهارت، توانایی و یا به عبارتی شایستگی های موردنیاز مشاغل مشخص شده باشند. در صورتی که سازمان توانایی پیاده سازی کانون ارزیابی را داشته باشد این ابزار کمک می نماید تا سازمان از ابزاری مؤثرتر برای سنجش شایستگی های کارکنان برخوردار باشد. وجود سامانه های اطلاعاتی منابع انسانی از دیگر الزامات و شرایط زمینه ای لازم برای سیستم مدیریت استعداد است.

اگر سیستم مدیریت استعداد به نحو مطلوب پیاده سازی گردد، پیامدهایی در سطح فردی، سازمانی به همراه خواهد داشت: در سطح فردی موجب افزایش رضایتمندی نیروهای مستعد و افزایش بهره وری آنها خواهد شد و با توجه به افزایش حس عدالت سازمانی و مورد توجه قرار گرفتن نیروی انسانی در مجموع باعث افزایش حس تعهد و رضایتمندی در کلیه کارکنان می گردد. در سطح سازمانی چابکی سازمان، کاهش ریسک سازمان، برقراری تناسب شغل و شاغل، اطمینان از وجود جانشین برای مشاغل کلیدی و عدم خالی ماندن مشاغل کلیدی، حفظ و نگهداشت نیروی مستعد، حفظ و توسعه ماموریت های سازمان، کاهش هزینه نیروی انسانی و افزایش سودآوری سازمان را به همراه دارد.

این مدل بیان می دارد که فرایند مدیریت استعداد باید تحت معماری متمایز منابع انسانی انجام شود. البته قبل از شروع فرایند مدیریت استعداد نکته حائز اهمیت ایجاد نگرش و فرهنگ استعداد محور در کل سازمان می باشد. نگرش استعداد محور بر بنیان دو باور مشترک ایجاد می شود. اول اینکه، افراد تصدیق کنند که استعداد برای تحقق نیازهای فعلی و آتی سازمان تامین اجتماعی و خود آنها حیاتی بوده و اینکه استعداد یک ویژگی متمایز کننده برای آنها و سازمان شان ایجاد میکند. دوم اینکه مدیران باور داشته باشند که میتوانند شخصاً به افزایش استعداد در دسترس سازمان تامین اجتماعی کمک کنند. بر مبنای این دو باور مشترک، سازمان تامین اجتماعی ها می توانند به ایجاد نگرش استعداد محور در خود پردازند.

در این مدل فرایند مدیریت استعداد، حرکت خود را با رهبری قدرتمند و الهام بخش، بیان شفاف استراتژیها و باور عمیق به ارزش استراتژیک استعداد که به صورت یک نگرش و فرهنگ استعداد محور جلوه گر شده است، آغاز می‌شود. وقتی که مولفه‌های کلیدی فرایند مدیریت استعداد «کشف و شناسایی منابع استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، حفظ و نگهداری استعدادها» با هم و با استراتژی کلی سازمان تامین اجتماعی پیوند یافته، در یک راستا قرار می‌گیرند و به همه فرایندها و عملیات سازمان تامین اجتماعی رسوخ و نفوذ می‌کنند، سازمان‌ها می‌توانند فرایند یا چرخه تکثیر استعداد را فعال‌تر کرده و دانش، مهارتها، شایستگی‌ها و تعهد نیروی کار را به منظور تعالی بخشیدن به عملکرد سازمان تامین اجتماعی، ارتقا دهند. در این حالت، سیستم ارزیابی از نقش بسیار مهمی برخوردار است چرا که سازمان‌ها را به درک نقاط قوت و ضعف همه بخشهای فرایند مدیریت استعداد و نیازهای سرمایه‌گذاری در آنها، و نیز نحوه هدایت ارزش و خلق نتایج خیره‌کننده توسط آنها قادر می‌سازد.

این مدل به مسئولین امر کمک می‌کند تا به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام می‌شود، ابتدا یک نسخه مکتوب از شایستگی‌های مورد نیاز به منظور عملکرد موفق برای پست مدیریت در سازمان تامین اجتماعی‌ها تدوین و سپس جهت گیری جدیدی نسبت به منابع انسانی، از لحاظ شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف، جذب، توسعه، ارزیابی و نگهداشت سرمایه‌های انسانی ارزشمند، پیدا کنند و بدینوسیله پاسخگوی چالشها و نیازهای نو ظهور باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در جهان رقابتی کنونی که بهره‌وری در تمامی زمینه‌ها افزایش یافته است، تنها سازمان‌هایی می‌توانند باقی‌مانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده کرده و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. همانطور که در بررسیهای صورت گرفته نشان می‌دهد اصلاح و بهبود نیروی انسانی، انتخاب نیروی انسانی با استعداد را میتوان نقطه آغاز بهبود در سازمان دانست. براساس بررسی‌های صورت گرفته توجه به نیازهای اجتماعی-روانی در بهبود هر چه بهتر بهره‌وری سازمان نقش مؤثری داشته، در حالیکه در تحقیقات گذشته تمرکز اصلی بر بازدهی کار بوده و توجه به نیازهای نیروی انسانی نادیده گرفته شده است. همچنین با توجه به بررسی‌های صورت گرفته بر روی زیر شاخص‌ها در این مقاله، توجه مدیران به داشتن افرادی مستعد در پیشبرد اهداف سازمان و بالا بردن عملکرد افراد می‌تواند تأثیر بسزایی داشته باشد. همچنین توجه استعدادخواهی، استعداد یابی، استعداد پروری- استعداد گماری نیز در افزایش بهره‌وری سازمان تامین اجتماعی تأثیرگذار است. استقرار مدیریت

استعداد، سازمان تامین اجتماعی را قادر میسازد باشناخت نشانگرها، مولفه ها و ابعاد مدیریت استعداد کارکنان در سازمان تامین اجتماعی به تبیین و وضوح از انجام درست استراتژی مدیریت استعداد دست یابد، پیشرفت شغلیشان را برنامه ریزی کرده و اهداف و ماموریت ها و تعهدات سازمان را محقق سازد. این سیستم همچنین با بررسی دقیق ویژگیهای کارکنان و پستهای سازمانی آنان، خلاءهای موجود در سازمان از حیث مهارتها و دانش کارکنان را مشخص می سازد تا از طریق تدوین و اجرا برنامه های آموزشی لازم، نیازهای اساسی سازمان مرتفع گردد و در نتیجه باعث بهبود عملکرد کارکنان شود با بکارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می شود که هر یک از کارکنان، با استعدادها و توانایی های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت. مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمند شدن کارکنان شده و نوعی انعطاف پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار را ایجاد می نماید. همچنین می توان گفت که با توجه به این که مدیریت استعداد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که بر روی استعدادهای سازمان تمرکز میکند؛ یعنی به صورت جزئی تر و مستقیم تر بر روی مدیریت یک گروه خاص از افراد تأکید دارد و قرار دادن افراد مناسب در نقش های مناسب را ابزار مهمی برای یکپارچه کردن فعالیتهای کارکنان و اهداف سازمان می دانند؛ بنابراین با اهتمام مشترک مدیران و کارکنان و دادن مسئولیت بیشتری به واحد منابع انسانی میتوان بیش ترین آثار و نتایج مثبت بر رفتار و عملکرد این کارکنان و به تبع آن بر رفتار و عملکرد سازمان تامین اجتماعی ایجاد نمود.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچگونه تعارض منافع ندارند

## References

- Anlesinya A, Dartey-Baah K Amponsah-Tawiah K. A(2019) Review of Empirical Research on Global Talent Management, FIIB Business Review.; 8(2): 147-160.
- Annunzio-Green, N. (2008), Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 8007-819.
- Armstrong, M.(2010)."Armstrong's Essential Human Resource Management Practice". London and Philadelphia: Kogan page, 1-432.
- Bakker, A.B., &Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. Career Development International, 13(3), 209-223.
- Bat, M., Yalci. M. (2015). An Evaluation of Talent Management from an Organizational Perspective: The Case of Vodafone, Global Media Journal TR Edition, Edition, 6(11): 90-.211
- Bellotti, F., et al. (2014). Serious games and the development of an entrepreneurial mindset in higher education engineering students, Entertainment Computing, 5(4), 357-366.
- Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities, Australian Universities' Review, 1(85): 13-.91
- Buchanan, J. M., and Vanberg, V. J. (1991). The market as a creative process, Economics and Philosophy, 7(2): 167-186.
- Burbach, Ralf & Royle, Tony ,(2010)," Talent on demand? Talent management in the German and Irish subsidiaries of a US multinational corporation", Vol. 39(4), 414-431.
- Claydon Tim & Doyle Milke, (2016), Trusting me, trusting you? The ethics of employee empowerment, Personnel Review, Vol. 25(6), 13-25.
- Collings, D. G., &Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human resource management review, 19(4), 304-.313

- Conrad, S. (2010), Why talent management should be a priority for
- Corbin, Juliet, Strauss, Anselm. (2008). Basics of Qualitative research, techniques and procedures for developing Grounded Theory. 3th edition, 1-456.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39 (3), 124-130.
- Danziger, N., Rachman-Moore, D., & Valency, R., (2008), "The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory", *Career Development International*, 13(1), 7-19.
- Habibpoor, A; Gholipour, A; Memarzadeh, G. (2019), Designing a Talent Management Model in the Banking Industry]. *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 5, 1-28. (In Persian)
- Dehghanan, Hamed, Khashei Vernamkhashti, Vahid, Sehat, Saeed, Karim Zandi, Massoud. (2021) LG products are a chain offered in the banking industry. *Public Management Perspectives*, 12 (1), -. doi: 10.29252 / jpap.2021.100645
- Fahimi Haghverdiy F. (2014) و Investigating the relationship between talent management and human resources efficiency among staff members of Imam Hossein Hospital in Shahrood [Ms thesis]. Shahroud: Islamic Azad University. [In Persian]
- Gholam H, Pooranvari S, Ebrahim Abdul R, Arasteh H R, Zeinabadi H.( 2017) Systematic Approach on Talent Management and its Impact on the Community and Organization (in universities). *Public Management Researches*.;10(36):143-160. [In Persian]
- Gholipor A, Eftekhar N. Introducing a Talent Management Model based on Grounded theory (Case Study: Telecom Operator). *Public Management Researches*. 2017;9(34):59-90. [In Persian]

- Ghosi S, Mehrara A, Shakeri Nawayi G R. Talent management (2016) role in the preservation of human resources potential in the Oil Products Distribution Company Sari area. Farayandno.; 10(52): 251-275.[In Persian]
- Gogan L, M.Artene A, Sarca L, Draghici A.( 2016) The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance. Procedia - Social and Behavioral Sciences.; 221, 194-202.
- GU H, Meng X, Shen T, Wen L.(2019) China's Highly Educated Talents in 2015: Patterns, Determinants and Spatial Spillover Effects, Applied Spatial Analysis and Policy, 13(2), 631-648.
- Haji Karimi AA, Hosseini A. Underlying of Strategic Factors in Talent Management. Journal of Strategic Management Studies. 2010;1(2):51-71. [In Persian]
- Handfield-Jones, H; Michaels, E.D & Axelrod, B.(2001)."The War for Talent". Boston: Harvard Business School Press
- Hariri N, Tabrizi N. Talent and succession management in the libraries of Islamic Azad University Branches located in Tehran. Quarterly Journal of knowledge studies. 2016; 9(33): 27-35. [In Persian]
- Hughes J and Evelina, R. (2008) Talent management strategy for improving employee recruitment. Talent and engagement within hospitality organization. International Journal of Contemporary Hospitality Management.; 20:743-757
- Jazan N.(2013) [Translation of Building tomorrow's talent: a practitioner's guide to talent management and succession] Gay, Matthew, Sims, Doris (Author). Tehran: Saramad: [In Persian]
- Khame Manesh J.(2019) Talent management and talented employees' attitudes: Mediating role of perceived organizational support. International Review of Administrative Sciences.; 85(3): 527-543.



- Lakshmi, M.S., Srinivas, K. and Krishna, K.V.R. (2010) 'Employee engagement for talent retention with reference to the academicians', *Review of Business Research*, Vol. 10, No. 3, pp.137–142.
- Melchart D, Wolfgang D, Axel E, Yanqing W-Li, Wolfgang W. (2015) The talent study: A multicentre randomized controlled trial assessing the impact of a 'tailored lifestyle self-management intervention' (talent) on weight reduction. *BMC Obesity*.; 2(38).
- Melchart D, Wühr E, Wifling K, Bachmeier B. E (2018) the TALENT II study: a randomized controlled trial assessing the impact of an individual health management (IHM) on stress reduction, *BMC Public Health*.; 18(1), 823.
- Michaelson, M., & Anderson, J. (2010). Are you just calling plays? learning & development, *Talent Management Magazine* Site Address: [http://talentmgt.com/learnin & development / 2010/ October / 1326/ index. Php](http://talentmgt.com/learnin%20&%20development/2010/October/1326/index.Php)
- Narayanan A, Rajithakumar S. Menon M.(2019) Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework, *Human Resource Development Review*. ;18(2):228-247
- O'Connor Edward P.(2019) Crowley-Henry, M. Exploring the Relationship between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. *Journal of Business Ethics*.; 156(4):903–917.
- Okhovati M, Bazrafshan A. The Role of Medical Librarians and Informatists in Medical Researches: Comparing Opinions of Researchers and Librarians. *Journal of Library and Information Science*. 2008; 11(3): 57-70. [In Persian]
- Pfeffer, J.(1994). "Competitive Advantage through People". Boston: Harvard Business School Press, 1-288.
- Piansoongnern, O., Anurit, P. and Kuyawattananonta, S.(2011) 'Talent management in Thaicement companies: a study of strategies and factors

- influencing employee engagement', African Journal of Business Management, Vol. 5, No. 5, pp.1578-1583
- Scott D. McMullen T, Royal M. (2012) Retention of Key Talent and the Role of Rewards. US: World at Work, 58-70.
- Skribans, Valerijs and Lektauers, Arnis and Merkuryev, Yuri (2013). Third Generation University Strategic Planning Model Development. Published in: Proceedings of the 31th International Conference of the System Dynamics Society, 18(5): 1-7
- Sun, Y., Zhang, B., Wu, X., Zhang, X., Yan, Y., Shi, H. & Qian, H. (2015). Human umbilical cord mesenchymal stem cell exosomes enhance angiogenesis through the Wnt4/ $\beta$ -catenin pathway. Stem cells translational medicine, 4(5), 513-522.
- Sweem.s.L.(2009)."Leveraging Employee Engagement through a Talent anagement Strategy: Optimizing Human capital through Human Resources and organization Development Strategy in a Field Study".Benedictine university, 1-296.
- Tahmasebi R, Gholi Poor A, Ziaee M, Ghalybaf Asl H.[Talent Management: Data Base Theory]. Journal of Public Administration. 2015; 7(1):133-151. [In Persian]
- Tahmasebi, R; Gholipour, A; Javaherizadeh, E (2012)Identify and rank the factors affecting the absorption and retention of scientific talents. index of articles; Fall - No. 17 Scientific-Research (Ministry of Science) / ISC [In Persian]
- Tomas A.(2014) The Impact of Talent Management in Enhancing Organizational Reputation. The Journal of Applied Business Research.; 30: 409-418.
- Wiig, Karl M.(2002). New Generation Knowledge Management: What May We Expect?, Knowledge Research Institute Inc, 1-9.