

## طراحی مدل مدیریت استعداد مسئولانه در قوه قضاییه ایران: یک مطالعه کیفی

محسن زارعی<sup>۱</sup>، حسن درویش<sup>۲\*</sup>، رضا رسولی<sup>۳</sup>، علی‌اکبر احمدی<sup>۴</sup>

- ۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
- ۳- استاد تمام، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
- ۴- استاد تمام، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۴۰۲/۹/۱۱

دریافت: ۱۴۰۲/۶/۱۷

### چکیده

مدیریت استعداد مسئولانه فرآیندی مبتنی بر اخلاق، پایداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در راستای بهره‌مندی از استعدادهای به منظور دستیابی به نتایج فردی، سازمانی و اجتماعی است. هدف از پژوهش حاضر طراحی و ارائه مدل مدیریت استعداد مسئولانه در قوه قضاییه ایران است. در این مطالعه، پارادایم پژوهش کیفی، به روش سنتز پژوهی با تکنیک تحلیل محتوا انجام گرفته است. جامعه پژوهش شامل منابع چاپی و الکترونیکی ملی و بین‌المللی دو دهه اخیر در ارتباط با موضوع مورد بررسی است. بر اساس نمونه‌گیری هدفمند سیصد و پنجاه و سه منبع اعم از اسناد، کتاب و مقاله انتخاب شد و با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی و به شیوه کدگذاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اعتبارسنجی داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از دو تکنیک اعتبارپذیری و قابلیت اعتماد ارزیابی شد. بر این اساس چهار بعد و پانزده مؤلفه مدیریت استعداد مسئولانه در قوه قضاییه شامل ابعاد جذب مسئولانه (چهار مؤلفه)، توسعه مسئولانه (چهار مؤلفه)، نگاه‌داشت مسئولانه (چهار مؤلفه) و پیامدها (با سه مؤلفه) استخراج گردید. نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان الگوی مفید مدیریت استعداد مسئولانه در راستای





می‌باشد [۸]. شولر<sup>۱</sup> و همکاران [۹] معتقدند تعاریف بیان شده از استعداد عموماً مبتنی بر بافت کشورهای توسعه یافته بوده و بر مبنای دیدگاه غربی شکل گرفته است و علی‌رغم وجود مطالعات گسترده در مورد مدیریت استعداد، دانش موجود درباره این مفهوم در کشورهای در حال توسعه محدود است [۱۰]. موضوع مدیریت استعداد از منظر مسئولانه نیز در ایران بررسی نشده است و در قوه قضائیه ایران به‌عنوان سازمانی اثرگذار در عرصه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، حقوقی، امنیتی و زیست‌محیطی کشور که به‌کارگیری نیروی انسانی صالح با تأکید بر نخبه‌گزینی و شایسته‌سالاری، گسترش عدل، احیای حقوق عامه و حفظ ارزش‌های انسانی باید در اولویت مدیران و مسئولان این دستگاه قرارگیرد [۱۱-۱۳] دانشی عملی در دسترس نیست تا متولیان استقرار و ارتقاء نظام مدیریت سرمایه انسانی دستگاه قضاء به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی و ذی‌نفعان برون‌سازمانی در عرصه‌های ذکر شده از آن بهره‌گیرند.

لذا با توجه به وجود خلاء دانش نظری و عملی در خصوص مدیریت استعداد مسئولانه، در پژوهش حاضر سعی شده است ضمن شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن، مدل مناسبی جهت به‌کارگیری در قوه قضائیه ایران طراحی گردد و در واقع به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود:

۱. ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد مسئولانه چه مواردی می‌باشند؟
۲. مدل مدیریت استعداد مسئولانه برای قوه قضائیه ایران چگونه است؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مدیریت استعداد مسئولانه

واژه مدیریت استعدادها اولین بار در سال ۱۹۹۶ در مدرسه وارتون<sup>۲</sup> دانشگاه پنسیلوانیا<sup>۳</sup> امریکا به‌کار رفت و یک سال بعد موسسه مکنزی<sup>۴</sup> به‌صورت جدی و عملیاتی به آن پرداخت. این موسسه عبارت سیستم مدیریت استعداد را برای توصیف چالش‌هایی به‌کار برد که در آن

---

1. Schuler  
 2. Wharton School  
 3. University of Pennsylvania  
 4. McKinsey







جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های مرتبط با مدیریت مسئولانه و مدیریت استعداد

منبع	یافته‌های پژوهشی	عنوان
[۲۳]	موج جدیدی از مطالبات برای آموزش مدیریت مسئولانه شکل گرفته است که خواستار تغییرات بنیادی‌تر و ادغام و یکپارچگی این مبحث در کل برنامه آموزش مدارس کسب‌وکار است.	آموزش مدیریت مسئولانه: روند تکامل، پیشران‌ها و چالش‌ها
[۲۴]	آموزش مدیریت معاصر با ادغام مجموعه‌ای غنی از ابتکارات در زمینه آموزش مدیریت مسئول مشخص می‌شود. هرچند این ابتکارات راه‌های نسبتاً اساسی هستند اما برای ادغام واقعی پایداری در آموزش مدیریت ناکافی هستند.	تقویت آموزش مدیریت مسئولانه از طریق اهداف توسعه پایدار: سه دیدگاه
[۲۵]	از آنجایی که مشکل شناسایی استعداد منصفانه و واکنش‌های بالقوه نامطلوب کارمندان است سازمان‌ها نباید به سادگی تصور کنند که مفروضات اساسی مدیریت استعداد را برآورده می‌کنند. براین اساس چارچوبی مبتنی بر مجموعه‌ای از اصول برای هدایت رویکردهای سازمانی به سمت مدیریت استعداد مسئولانه پیشنهاد شده است.	مدیریت استعداد مسئول: به سمت اصول راهنما
[۷]	مدل مدیریت استعداد مسئول جهت هدایت عملکرد مدیریت به روشی با مسئولیت اجتماعی پیشنهاد شده که مبتنی بر فراگیری، مسئولیت سازمانی، عدالت و فرصت شغلی برابر است.	به سمت یک مدل مدیریت استعداد مسئولانه

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر کیفی و از نوع سنتز پژوهی بوده که با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای استقرایی و سپس فراترکیبی از تحلیل‌ها انجام گرفته است. در این پژوهش از روش شش مرحله‌ای اروین<sup>۱</sup> و همکاران [۲۶] به شرح زیر برای فراترکیب داده‌ها استفاده شده است:

- ۱- ارائه مسئله و پرسش‌های پژوهش: در این مرحله فراترکیب طرح پرسش انجام گرفته است و به دنبال پاسخگویی مسئله مطرح شده می‌باشد که پیش‌تر نیز به آن اشاره شد؛



- ۲- جستجوی ادبیات و مبانی نظری: جامعه پژوهشی این مطالعه شامل کلیه منابع مکتوب و چاپی اعم از مقاله، کتاب، اسناد و مدارک ملی و بین‌المللی منتشر شده در زمینه مدیریت استعداد مسئولانه مربوط به سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۴۰۰ و ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۱ است. با جستجوی واژگان کلیدی نظیر مدیریت استعداد مسئولانه<sup>۱</sup>، مدیریت مسئولانه<sup>۲</sup>، مدیریت استعداد، عدالت سازمانی<sup>۳</sup>، مسئولیت اجتماعی<sup>۴</sup>، توسعه پایدار<sup>۵</sup> از بین ۱۷۵۰ منبع، ۹۵۰ منبع (مقاله، کتاب، رساله و پایان‌نامه ارشد) انتخاب گردید. ملاک انتخاب مقالات، مقاله‌هایی بود که در یکی از فصلنامه‌ها، مجلات و کنفرانس‌های معتبر داخلی و خارجی چاپ شده بودند و از نظر محتوایی مروری و پژوهشی بودند. ملاک انتخاب رساله، پایان‌نامه و کتاب‌ها نیز تمرکز ویژه آن‌ها بر مدیریت استعداد و مدیریت استعداد مسئولانه بود. ملاک‌های خروج از بررسی، عدم دسترسی به متن کامل منبع بود.
- ۳- ارزیابی دقیق اسناد و منابع: در این مرحله غربالگری منابع جمع‌آوری شده بر اساس معیارهای ورود انتخاب انجام گرفت. بدین ترتیب فایل کامل منابع منتخب از پایگاه‌های اطلاعاتی مانند Proquest, Eric, ISC, Jstor, ScienceDirect, SAGE SID استخراج شد و سپس ارزیابی نقادانه منابع براساس معیارهای مربوطه کیفی انجام پذیرفت. براساس ملاک‌های ورود، تعداد ۱۷۰ مورد به دلیل عنوان نامرتبط، تعداد ۱۳۲ مورد به دلیل چکیده نامناسب، ۲۹۵ مورد به دلیل محتوای تکراری و نامرتبط با اهداف پژوهشی از مطالعه حذف شدند. در نهایت ۳۵۳ منبع (۴۰ کتاب، ۲۶۴ مقاله، ۴۶ پایان‌نامه و ۳ سند) بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد.
- ۴- سنتز یافته‌های کیفی: در این مرحله یافته‌ها و نتایج منابع انتخاب شده در مرحله قبل بررسی گردید و فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها با بازخوانی و تهیه چک‌لیست برای هر منبع انجام شد.

1. Responsible Talent Management  
2. Responsible Management  
3. Organizational Justice  
4. Social Responsibility  
5. Sustainable Development

- ۵- **ارائه یافته‌ها:** نتایج حاصل به عنوان یافته‌های پژوهش ارائه گردید.
- ۶- **بازتاب فرآیند:** در این مرحله، مراحل قبلی و کدگذاری داده‌ها و مدل مفهومی مورد بازبینی قرار گرفت و تغییرات و اصلاحات لازم انجام پذیرفت.
- به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. بدین ترتیب بعد از ورود داده‌ها به نرم‌افزار، کدهای باز مشخص گردید و سپس بر اساس کدگذاری محوری، مؤلفه‌ها طبقه‌بندی شد. در نهایت بر اساس کدگذاری انتخابی، مدل مفهومی پژوهش به کمک نرم‌افزار اطلس تی ارائه گردید.
- به‌منظور اعتبارسنجی داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از دو روش قابلیت اعتبار<sup>۱</sup> و قابلیت اعتماد<sup>۲</sup> استفاده شد. قابلیت اعتبار ملاکی است که براساس آن می‌توان ادعان داشت یافته‌ها درست و قابل اتکا هستند و قابلیت اعتماد به ثبات نتایج در زمان و شرایط مختلف اشاره دارد [۲۷]. جهت اطمینان از قابلیت اعتبار داده‌های جمع‌آوری شده از راهبرد همسوسازی داده‌ها استفاده شد. بدین معنی که تمامی مراحل جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها از منابع و متون مختلف با دقت و بازبینی مجدد انجام گرفت. همچنین براساس روش کسب اطلاعات دقیق موازی نتایج حاصل از تحلیل و کدگذاری داده‌ها در اختیار متخصصان حوزه مدیریت و سازمان‌ها قرار گرفت. لذا برای انتخاب متخصصان از دو ملاک؛ داشتن تخصص علمی (افرادی که دارای دانش کافی در زمینه مدیریت استعداد و مدیریت استعداد مسئولانه بودند؛ به عبارتی دارای مقاله یا طرح پژوهشی یا تحصیلات آکادمیک در این حوزه باشند) و تجربه عملی (افرادی که دارای سابقه تدریس در این زمینه بودند) استفاده شد که داشتن یکی از این دو ملاک شرط الزامی بود. به‌منظور اطمینان از قابلیت اعتماد داده‌های کیفی جمع‌آوری شده، از مقایسه نظر محقق با نظر دیگر متخصصین این امر استفاده شد. بدین معنا که محقق علاوه‌براینکه خود به کدگذاری سه مرحله‌ای داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار اطلس تی پرداخته بود متخصص دیگری نیز در این زمینه کدگذاری مجدد همین داده‌ها را انجام داد. لذا برای محاسبه میزان توافق کدگذاری بین این دو نمره‌گذار از ضریب کاپای کوهن<sup>۳</sup> از نرم‌افزار spss استفاده شد. مقدار ضریب به‌دست

---

1. Credibility  
2. Dependibility  
3. Cohen's Kappa Coefficient





آمده در این پژوهش ۰/۷۲۳ گزارش شد که بیانگر توافق و رابطه معنادار بین کدگذاری انجام شده توسط محقق و فرد متخصص می‌باشد (جدول-۲).

جدول ۲. محاسبه ضریب کاپای کوهن

مقدار	انحراف استاندارد	سطح معناداری
۰/۷۲۳	۰/۰۵۹	۰/۰۰۳

#### ۴- یافته های پژوهش

#### ۴-۱- یافته‌های مربوط به پرسش اول پژوهشی (ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد مسئولانه کدام است؟)

پس از کدگذاری واحدهای معنایی و رسیدن به اشباع نظری، کدهای باز براساس شباهت‌هایی که با یکدیگر داشتند، طبقه‌بندی شده و در نهایت چهار بعد و پانزده مؤلفه که حاصل از تحلیل محتوی داده‌های کیفی با استفاده از نرم‌افزار اطلس‌تی بود، استخراج گردید. در ادامه ابعاد مختلف مدل مدیریت ارائه شده و مؤلفه‌های مرتبط با آن بررسی می‌گردد.

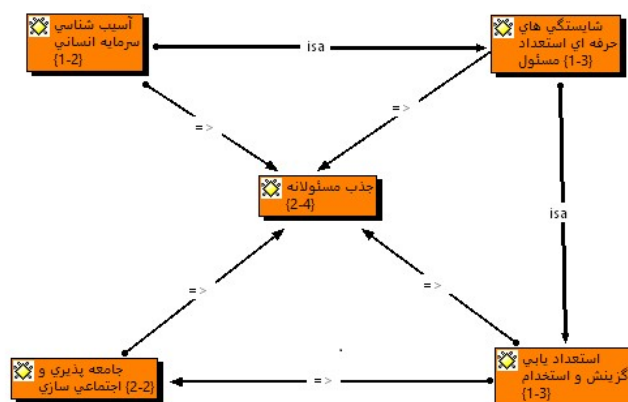
جدول ۳. ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد مسئولانه

ابعاد	مؤلفه	نمونه کدهای باز	منبع
جذب مسئولانه استعداد	آسیب‌شناسی	مقایسه وضع موجود و مطلوب سازمان	[۲۹ و ۲۸]
	سرمایه انسانی	بازنگری در نظام جذب منابع انسانی	[۱۳]
	سازمان	نیازسنجی استعدادهای مورد نیاز	[۳۰]
	شایستگی‌های حرفه‌ای استعداد مسئول	تدوین معیارها و شاخص‌های متناسب با ارزش‌ها و استراتژی‌های سازمان برای گزینش کارکنان	[۳۱]
	استعدادیابی، گزینش و استخدام	ایجاد یک مدل شایستگی تعریف شده از استعداد در سطوح مختلف سازمانی	[۳۲]
	استعدادیابی، گزینش و استخدام	آزمون‌های ارزیابی روانشناسی، شخصیت، استعداد و علاقه	[۳۳]
	جامعه‌پذیری و اجتماعی‌سازی	مصاحبه‌های عمومی و تخصصی	[۳۴]
	جامعه‌پذیری و اجتماعی‌سازی	برگزاری دوره‌های تخصصی و عمومی بدو خدمت متناسب با شغل	[۳۵]
	جامعه‌پذیری و اجتماعی‌سازی	کارآموزی تخصصی	[۳۶]



منبع	نمونه کدهای باز	مؤلفه	ابعاد
[۳۷]	آموزش و توسعه منابع انسانی در حوزه اخلاقیات و مسئولیت اجتماعی	آموزش مسئولانه	توسعه مسئولانه استعداد
[۳۸]	آموزش استانداردهای کار، نظارت محیطی، مقابله با فساد و رشوه‌خواری، توسعه پایدار و رعایت حقوق بشر و دانش زیست‌محیطی		
[۳۹ و ۴۰]	ارائه امکانات فناوری اطلاعات متناسب با نیازهای شغلی افراد		
[۴۱]	ارتقاء نظام پژوهش و مدیریت دانش	مدیریت دانش و توسعه هوشمندی سازمانی	توسعه مسئولانه استعداد
[۴۲]	برگزاری جلسات هفتگی به منظور ایجاد دایر کیفیت و یادگیری دو حلقه‌ای و چندحلقه‌ای		
[۴۳]	مشارکت در تصمیم‌گیری در سازمان		
[۴۴]	کار تیمی	سبک رهبری مشارکتی	مدیریت عملکرد
[۴۵]	مشارکت در هدف‌گذاری سازمانی و ابزار رسیدن به آن		
[۴۶]	ارزیابی عملکرد		
[۴۷]	توجه به تعادل کار-زندگی	رفاه	نگه‌داشت مسئولانه استعداد
[۴۰]	توسعه خدمات رفاهی و بهبود سطح سلامت		
[۴۸]	تسهیلات و پرداخت منصفانه		
[۴۹]	پذیرش و به رسمیت شناختن توانایی‌ها	فضای رشد و ارتقاء	نگه‌داشت مسئولانه استعداد
[۵۰]	فرصت رشد و توسعه و امکان پیشرفت شخصی و ارتقای شغلی		
[۳۱]	الزام مسئولان به رعایت عدالت در فرآیندهای کاری و مدیریت مزایا و پاداش‌ها		
[۵۰]	ایجاد رویه‌ها و مقررات اداری سالم و بدون تبعیض	عدالت سازمانی	نگه‌داشت مسئولانه استعداد
[۱۳]	ارزیابی عملکرد عادلانه		
[۵۱]	رعایت ارزش‌های اخلاقی در سازمان		
[۵۲]	ارزشیابی کارکنان با در نظر گرفتن اصول اخلاق حرفه‌ای	حاکمیت اخلاق	نگه‌داشت مسئولانه استعداد
[۵۳]	کاهش اهمال‌کاری		
[۵۴]	رضایت شغلی		
[۵۵]	مشروعیت سازمانی	پیامدهای فردی	پیامدها
[۵۶]	کسب مزیت رقابتی	پیامدهای سازمانی	
[۵۷ و ۵۸]	توسعه رفتارهای مسئولانه، اخلاق حرفه‌ای و اجتماعی	پیامدهای اجتماعی	
[۵۹]	توسعه پایدار		

یکی از ابعاد تشکیل دهنده مدل مدیریت استعداد مسئولانه در این پژوهش، جذب مسئولانه است (شکل-۱). این بعد از چهار مؤلفه تشکیل شده است: ۱. آسیب شناسی سرمایه انسانی سازمان؛ ۲. شایستگی های حرفه ای استعداد مسئول؛ ۳. استعدادیابی، گزینش و استخدام؛ ۴. جامعه پذیری و اجتماعی سازی.

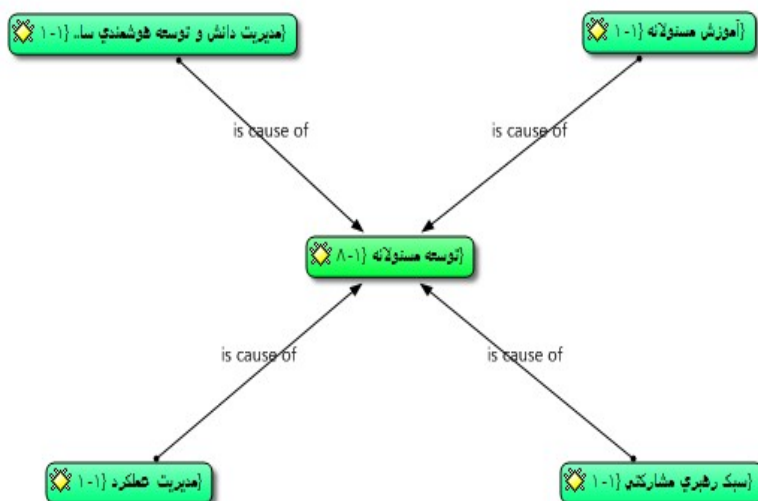


شکل ۱. بعد جذب مسئولانه مبتنی بر نرم افزار اطلس تی

جدول ۴. بعد جذب مسئولانه و مولفه های آن

ردیف	جذب مسئولانه			
	۴	۳	۲	۱
مولفه	جامعه پذیری و اجتماعی سازی	استعدادیابی، گزینش و استخدام	شایستگی های حرفه ای استعداد مسئول	آسیب شناسی سرمایه انسانی

یکی دیگر از ابعاد تشکیل دهنده مدل مدیریت استعداد مسئولانه، توسعه مسئولانه است (شکل-۲). این بعد از چهار مؤلفه تشکیل شده است: ۱. آموزش مسئولانه؛ ۲. مدیریت دانش و توسعه هوشمندی سازمانی؛ ۳. سبک رهبری مشارکتی و ۴. مدیریت عملکرد.

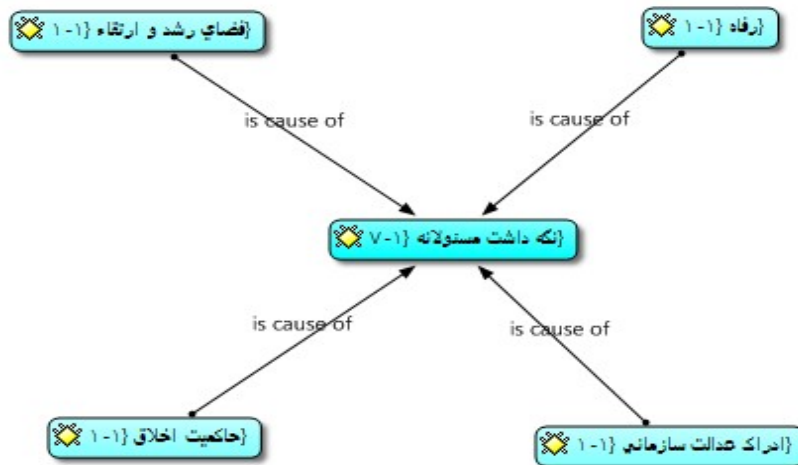


شکل ۲. بعد توسعه مسئولانه مبتنی بر نرم افزار اطلس تی.

جدول ۵. بعد توسعه مسئولانه و مولفه‌های آن

توسعه مسئولانه				بعد
۴	۳	۲	۱	ردیف
مدیریت عملکرد	سبک رهبری مشارکتی	مدیریت دانش و توسعه هوشمندی سازمانی	آموزش مسئولانه	مولفه

یکی دیگر از ابعاد تشکیل دهنده مدل مدیریت استعداد مسئولانه، نگهداشت مسئولانه است (شکل-۳). این بعد از چهار مؤلفه تشکیل شده است: ۱. رفاه؛ ۲. فضای رشد و ارتقاء؛ ۳. حاکمیت اخلاق؛ ۴. رعایت عدالت سازمانی.

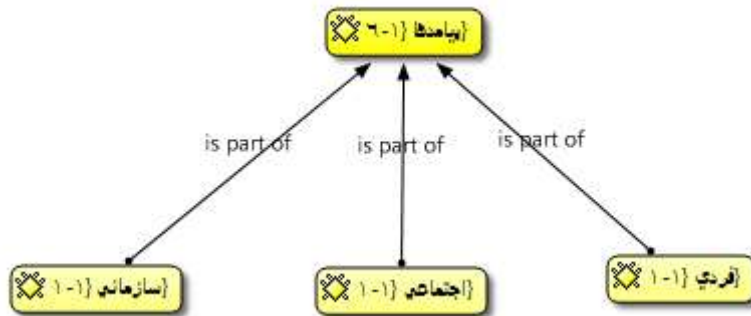


شکل ۳. بعد نگهداشت مسئولانه مبتنی بر نرم افزار اطلس تی.

جدول ۶. بعد نگهداشت مسئولانه و مولفه‌های آن

نگهداشت مسئولانه				بعد
۴	۳	۲	۱	ردیف
حاکمیت اخلاق	عدالت سازمانی	فضای رشد و ارتقاء	رفاه	مولفه

آخرین بعد از ابعاد تشکیل دهنده مدل مدیریت استعداد مسئولانه، پیامدهای مدیریت استعداد مسئولانه است (شکل-۴). این بعد از سه مؤلفه تشکیل شده است: ۱. پیامدهای فردی؛ ۲. پیامدهای سازمانی؛ ۳. پیامدهای اجتماعی.



شکل ۴. بعد پیامدهای مدیریت استعداد مسئولانه مبتنی بر نرم‌افزار اطلس‌تی.

جدول ۷. بعد پیامدهای مدیریت استعداد مسئولانه و مؤلفه‌های آن

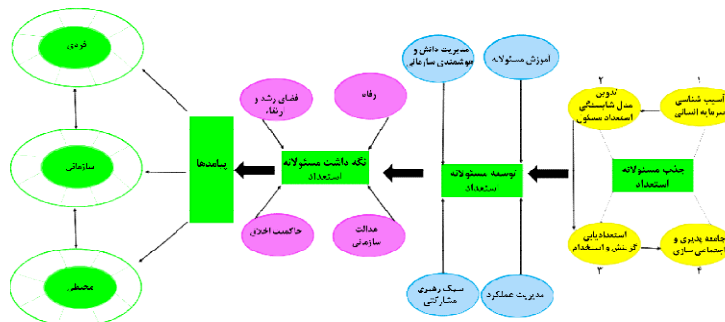
پیامدهای مدیریت استعداد مسئولانه			بعد
۳	۲	۱	ردیف
پیامدهای اجتماعی	پیامدهای سازمانی	پیامدهای فردی	مؤلفه

۴-۲- یافته‌های مربوط به پرسش دوم پژوهشی (مدل مدیریت استعداد مسئولانه برای قوه

قضائیه ایران چگونه است؟)

الگوی مدیریت استعداد مسئولانه و ارتباط آن با ابعاد و مؤلفه‌هایش که از تحلیل کیفی داده‌ها با

نرم‌افزار اطلس‌تی استخراج شده در شکل (۵) نشان داده شده است.



شکل ۵. مدل مدیریت استعداد مسئولانه با ابعاد و مؤلفه‌های آن



## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل دهنده مدیریت استعداد مسئولانه در قوه قضائیه ایران مورد ارزیابی قرار گرفت. ابعاد مدل پیشنهادی تحقیق بر مبنای استخراج داده‌های کیفی و دسته‌بندی آنها شکل گرفت و با نگاه فرآیندی نام‌گذاری گردید. تفاوت ابعاد مدل مدیریت استعداد مسئولانه با مدل‌های پیشین مدیریت استعداد ابتدا در مؤلفه‌های استخراج شده برای ابعاد آن است که مبتنی بر مدیریت مسئولانه که به اخلاق، پایداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان می‌پردازد استخراج و انتخاب شدند ثانیاً در مدل پیشنهادی بعد پیامدها نیز اضافه گردید که در تحقیقات گذشته کمتر به پیامدهای مدیریت استعداد و نتایج آن برای فرد، سازمان و جامعه توأمان پرداخته شده است در ادامه به شرح هر یک پرداخته می‌شود.

### ۵-۱- بررسی مؤلفه‌های استخراج شده در ارتباط با جذب مسئولانه استعداد

در تحقیق حاضر اولین بعد مدل پیشنهادی جذب مسئولانه استعدادهاست. مشابه این بعد در پژوهش‌هایی از جمله پژوهش رضاییان و سلطانی [۶۰] با عنوان استعدادخواهی و در مدل اس او<sup>۱</sup> [۶۱] با عنوان یافتن و در مدل اوهملی [۶۲] با عنوان جذب و استخدام نیز مطرح شده است. بعد جذب مسئولانه استعدادها فرآیندی چند مرحله‌ای برای تأمین، به‌کارگیری و تثبیت استعدادها در سازمان است که با نگاهی مسئولانه صورت می‌گیرد.

اولین مؤلفه برای جذب مسئولانه آسیب‌شناسی سرمایه انسانی سازمان پیشنهاد شد. این مؤلفه با نتایج تحقیقات رونلند<sup>۲</sup> [۶۳] و نوری و همکاران [۶۴] همسو است. آسیب‌شناسی سازمانی در راستای تعریف و توصیف وضع موجود سازمان و ارزیابی و نیازسنجی استعدادهای مورد نیاز انجام می‌گیرد و براساس آن برنامه‌ریزی استخدام و به‌کارگیری استعدادها صورت می‌گیرد. در این مرحله مشخص می‌گردد چه استعدادهایی، در چه زمانی و برای کدام موقعیت سازمانی به‌کارگیری شوند.

1. Sso  
2. Ronnlund



از آنجایی که هر سازمانی باید سیاست‌های منابع انسانی مناسبی جهت استخدام نامزدها در دستور کار خود داشته باشد [۶۵] شایستگی‌های حرفه‌ای استعداد مسئول به‌عنوان دومین مؤلفه جذب مسئولانه در این پژوهش پیشنهاد شده است که با نتایج پژوهش‌های داروئیان و همکاران [۳۲]، مایکلسون<sup>۱</sup> و ملیسا<sup>۲</sup> [۶۶] و اتوم<sup>۳</sup> [۶۷] همراستا می‌باشد. منظور از آن ایجاد یک مدل شایستگی تعریف شده از استعداد در سطوح مختلف سازمانی و تدوین منشور اخلاقی نگهداشت و پرورش استعداد است [۶۸].

استعدادیابی، گزینش و استخدام بخش مهم فرآیند جذب مسئولانه در مدل پیشنهادی است که پس از تعیین معیارها و شاخص‌ها و شایستگی‌های موردنظر سازمان انجام می‌گیرد و با پژوهش‌های محمدی و همکاران [۶۹]، سون<sup>۴</sup> و همکاران [۷۰]، تقی‌زاده و همکاران [۷۱]، انصاری و برزگر [۷۲] و جواهری‌زاده و همکاران [۷۳] همسو می‌باشد. در این بخش استعدادهای مورد نیاز سازمان انتخاب، استخدام و به‌کارگیری می‌شوند.

از آنجایی که پس از استخدام کارمند باید برنامه‌های مقدماتی القایی ترتیب داده شود تا طی دوره‌های آموزشی کوتاه مدت کلیه قوانین و مقررات سازمان و چگونگی ارزیابی آنان ارائه گردد [۶۵]، جامعه‌پذیری و اجتماعی‌سازی به‌عنوان آخرین مؤلفه فرآیند جذب مسئولانه در این مدل پیشنهاد شده است که این مؤلفه اگرچه در برخی تحقیقات در بعد نگهداشت منابع انسانی مطرح شده است لکن باتوجه‌به وجود کدهایی از جمله برگزاری جلسات معارفه و دوره‌های تخصصی و عمومی بدو خدمت متناسب با شغل، کارورزی و تدوین کارآموزی تخصصی، معرفی امکانات و ضوابط شغلی و غیره در مدل پیشنهادی به‌عنوان مؤلفه جذب مسئولانه آمده است که با نتایج دچنزو<sup>۵</sup> [۷۵]، سهرابی و همکاران [۴۲] و ماتیس<sup>۶</sup> و جکسون<sup>۷</sup> [۷۴] همسو است.

- 
1. Michelson
  2. Melissa
  3. Atoom
  4. Son
  5. DeCenzo
  6. Mathis
  7. Jackson





## ۵-۲- بررسی مؤلفه‌های استخراج شده در ارتباط با توسعه مسئولانه استعداد

توسعه، یکی از ابعاد مدیریت استعداد است که با افزایش دانش یا مهارت و نگرش افراد باعث افزایش عملکرد آنان می‌گردد [۷۶]. توسعه مسئولانه استعدادها دومین بعد از ابعاد مدیریت استعداد مسئولانه است که مشابه با بعد بهسازی در مدل فیلیپس<sup>۱</sup> و راپر<sup>۲</sup> [۷۷] و توسعه استعداد مدل خالوندی و عباسپور [۷۸] و کولینگ و ملاحی [۷۹] است.

براساس یافته‌های پژوهش حاضر در بعد توسعه مسئولانه، اولین گام آموزش مسئولانه کارکنان است. که مشابه با نتایج تحقیق طهماسبی و نجمی [۸۰ و ۳۸ و ۲۳] است. با پیاده‌سازی اصول آموزش مدیریت مسئولانه، به‌عنوان یکی از نیازهای مهم امروز تصمیم‌گیران و نقش آفرینان بخش خصوصی و دولتی، می‌توان در تربیت مدیران آینده با توانایی تفکر و تصمیم‌گیری در رویکرد توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی نقش اساسی ایفا کرد [۲۳].

مدیریت دانش و توسعه هوشمندی سازمانی به‌عنوان مؤلفه دیگر توسعه مسئولانه در این مدل پیشنهاد شده است. که با نتایج پژوهش لانگ-هسین لین و و کونگ-جنگ وانگ [۸۱]، مرادی و همکاران [۸۲] و استون [۸۳] همسو است. جهت توسعه جوامع و کشورها در شرایط کنونی، وجود منافع اقتصادی، طبیعی و نیروی انسانی به تنهایی کارساز نیست و اگر منبع و عامل اصلی که همانا دانش است وجود نداشته باشد، توسعه‌ای نیز به‌دنبال آن ایجاد نمی‌گردد. توانایی به‌کارگیری دانش، هوشمندی و خلق راه‌حل‌های جدید برای رفع نیازهای بشری در نظام جهانی کنونی جایگاه بزرگی پیدا کرده و دانش و دانش‌آفرینی محور اصلی توسعه و پیشرفت در دنیا نشان داده شده است [۸۴].

یکی دیگر از مؤلفه‌های توسعه مسئولانه در مدل پیشنهادی، سبک رهبری مشارکتی است. که این یافته با نتایج پژوهش‌های میرکمالی و همکاران [۸۵]، بیگی و قلی پور [۸۶] و اسماعیلی و امیری [۸۷] نیز همسو است. رهبری مشارکتی کارکنان را به فعالیت و مشارکت بیشتر در سازمان، ابراز خلاقیت و بیان توانایی‌ها و استعدادها خود وامی‌دارد [۸۸].

آخرین مؤلفه استخراج یافته برای تکمیل فرآیند توسعه مسئولانه در مدل پیشنهادی، مدیریت عملکرد است. که با نتایج تحقیق‌های اسمیتر و لاندن [۹۰]، محمدی و شریف‌زاده

1. Phillips  
2. Roper



[۹۱] و رهگذر و یوسفی [۹۲] نیز مطابقت دارد. مدیریت عملکرد منابع انسانی عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در ارتباط با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسل موجود در آنها به منظور رشد و بهبود است [۹۳]. که با نتایج مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی آن را مورد توجه قرار داده (هماهنگ‌سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل) و به دنبال بهبود و توسعه شایستگی‌های جدید برای هماهنگی با فناوری‌های مدرن و دنیای متحول فرد است [۹۴].

### ۵-۳- بررسی مؤلفه‌های استخراج شده در ارتباط با نگهداشت مسئولانه

#### استعداد

نگهداشت مسئولانه بعد سوم فرآیند مدیریت استعداد مسئولانه در مدل پیشنهادی است که در مدل‌های مدیریت استعداد از جمله مدل راثول<sup>۱</sup> [۹۵] با عنوان نگهداشت و مدل کرمی و همکاران [۹۶] با عنوان حفظ و نگهداشت مطرح شده است. اولین مولفه برای نگهداشت مسئولانه استعدادها، فراهم ساختن زمینه‌های رفاه کارکنان و مصادیق آن از جمله رفاه روانشناختی (بررسی میزان رضایت کارکنان از فرآیندها و روش‌های کار)، رفاه فیزیکی (ارزیابی نتایج سلامت کارکنان مانند استرس) و رفاه اجتماعی (سنجش کیفیت و کمیت روابط اجتماعی) است. توضیح آنکه براساس یافته‌های تحقیق، رضای نیازهای اقتصادی و اجتماعی کارکنان از طریق سیستم‌های پرداخت و پاداش و مزایا (مانند افزایش حقوق، تسهیلات و پرداخت‌های منصفانه)، برنامه‌ها و امکانات رفاهی و تفریحی و ورزشی، کاهش فشارهای روانی و استرس شغلی، امنیت شغلی، ساعت کاری منعطف، تعادل بین کار و زندگی، رفتارهای توأم با مهربانی، همدلی و دلجویی و آموزش تخصصی در حوزه سلامت کارکنان که منجر به افزایش رفاه آنان می‌گردد منجر به ماندگاری کارکنان توأم با افزایش تعهدکاری، مسئولیت‌پذیری و بروز رفتار شهروندی آنان می‌گردد لذا فراهم کردن زمینه‌های رفاه کارکنان از مؤلفه‌های بعد نگهداشت مسئولانه استعداد معرفی می‌گردد. که با نتایج

---

1. Rasool



پژوهش‌های فیلیپس و راپر [۷۷]، گیب<sup>۱</sup> [۹۷]، امیرخانی و برهانی [۹۸]، کامران‌نژاد و همکاران [۹۹] همسو است [۱۰۱ و ۱۰۰].

وجود فضای رشد و ارتقاء در سازمان مؤلفه مهمی برای نگهداشت مسئولانه استعدادها می‌باشد که با نتایج پژوهش‌های اسلیدرنیک<sup>۲</sup> [۱۰۲]، طهماسبی و همکاران [۱۰۳] و دایچتولد<sup>۳</sup> [۱۰۴] همسو است. امکان پیشرفت شغلی و حرفه‌ای اثر انگیزشی قوی‌ای در حفظ و نگهداری کارکنان سازمان دارد [۱۰۵].

عدالت سازمانی به‌عنوان سومین مولفه جهت نگهداشت استعدادها در این پژوهش پیشنهاد شده است. که با نتایج پژوهش‌های سوننبرگ<sup>۴</sup> [۱۰۶]، کافی و همکاران [۱۰۷] و پیریایی و ارشدی [۱۰۸] همسو است. عدالت از جمله عوامل حیاتی هر نوع مشارکت اجتماعی است و استمرار حضور داوطلبانه افراد در گروه‌ها به ادراک آن‌ها از نحوه و میزان رعایت انصاف و عدالت بستگی دارد. هر چه اعضای یک گروه یا یک نظام اجتماعی ادراکی عادلانه از رفتار آن نظام داشته باشند تعهد بیشتری در مشارکت و حفظ توسعه آن خواهند داشت [۱۰۹].

از آنجایی که حاکمیت اخلاق در سازمان علاوه بر تسهیل نگهداشت نخبگان سبب کاهش تعارضات و ماندگاری نیروی انسانی و افزایش بهره‌وری می‌شود [۵۱] حاکمیت اخلاق به‌عنوان مؤلفه دیگری در نگهداشت استعدادها در این مدل پیشنهاد می‌گردد. که با نتایج پژوهش‌های سرافراز و همکارانش [۵۱] و میرکمالی و همکاران [۸۵] همسو است.

#### ۵-۴- بررسی مؤلفه‌های استخراج شده در ارتباط با بعد پیامدها

در تحقیقات گذشته کمتر به پیامدهای مدیریت استعداد و نتایج آن برای فرد، سازمان و جامعه پرداخته شده است بجز در مواردی از جمله مدل نظری مدیریت استعدادها [۶۰] که با عنوان نتایج به برخی پیامدهای فردی و سازمانی اشاره شده است باتوجه به اینکه این پژوهش به مدیریت استعداد از منظر مسئولانه می‌پردازد و مدیریت مسئولانه به اخلاق، پایداری و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها می‌پردازد [۱۹] نمی‌توان پیامدها و نتایج آن را برای جامعه، فرد و

1. Gibb  
2. Sleiderink  
3. Dychtwald  
4. Sonnenberg



سازمان نادیده گرفت. لذا در این پژوهش، بعد پیامدها با مؤلفه‌های پیامدهای فردی، سازمانی و اجتماعی پیشنهاد گردیده است. که با نظریه سه شاخگی [۱۱۰] نیز مطابقت دارد.

از جمله پیامدهای فردی استخراج شده افزایش انگیزه و رضایت شغلی و تعهد کاری و از جمله پیامدهای سازمانی افزایش سرمایه اجتماعی، تاب‌آوری و مزیت رقابتی سازمان و از جمله پیامدهای اجتماعی ماندگاری نخبگان، توسعه پایدار و کاهش فساد است که نتایج حاصل شده با نتایج ماتیس<sup>۱</sup> و جکسون<sup>۲</sup> [۷۴]، دیویی<sup>۳</sup> [۷۶]، ام‌بی‌مینا<sup>۴</sup> [۱۱۱]، خنیفر و همکاران [۱۱۲] و طهماسبی و همکاران [۱۰۳] مطابقت دارد. مطابق با یافته‌های پژوهش پیاده‌سازی صحیح فرآیند مدیریت استعداد مسئولانه که منجر به جذب، توسعه و نگهداشت مسئولانه استعدادهای مورد نیاز سازمان توأم با افزایش رضایت شغلی، تعهدکاری، انگیزه، مسئولیت‌پذیری و بهبود عملکرد آنان می‌گردد منجر به کاهش هزینه‌های سازمانی و افزایش بهره‌وری و سلامتی و تاب‌آوری سازمانی شده و چنین سازمانی می‌تواند در راستای دستیابی به اهداف اجتماعی مانند توسعه پایدار، عدالت اجتماعی و کاهش فساد کارآمد باشد.

ابتدا یک استعداد با انگیزه و مسئولیت‌پذیر، مزیت رقابتی سازمان برای بالندگی و توسعه پایدار محسوب می‌شود که از نتایج پیاده‌سازی صحیح فرآیند مدیریت استعداد با نگاه مسئولانه است.

#### محدودیت و پیشنهادات

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر کمبود پژوهش‌های انجام شده پیشین در ارتباط با مدیریت استعداد مسئولانه بود. لذا به پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه پیشنهاد می‌گردد که پژوهش‌ها و مطالعات میدانی در راستای کارایی و اثربخشی و همچنین بررسی موانع به‌کارگیری این مدل در عمل انجام گیرد و با انجام پژوهش‌های بیشتری این حوزه توسعه و غنی‌تر یابد. بر مبنای نتایج پژوهش و محدودیت‌های موجود و با توجه به اهمیت جذب، توسعه و نگهداشت استعدادهای شایسته‌ها به شیوه‌ای مسئولانه اقدامات ذیل پیشنهاد می‌گردد:

- 
1. Mathis
  2. Jackson
  3. Dewi
  4. Mgbemena



- جذب مسئولانه یک فرآیند با چهار مرحله پیوسته است، لذا داشتن نگاه چند مرحله‌ای و فرآیندی به جذب نخبگان و حفظ مراحل آن پیشنهاد می‌گردد.
- ایجاد کانون‌ها و مراکز ارزیابی و بازننگری واقعی شغلی شکاف موجود بین استعدادهای کنونی و استعدادهای شغلی موردنیاز آینده مشخص شده و با بهره‌گیری از تجارب موفق سایر کشورها و مستندسازی تجربیات و اطلاعات مفید افراد مرتبط با کار در سازمان و بازننگری در شیوه‌ها و استانداردهای جذب و ارتقاء کارکنان و بروزرسانی اتوماسیون جذب سازمان منابع انسانی مستعدتری به‌کارگیری خواهند شد.
- برای جذب افراد در سازمان، براساس فرهنگ و ارزش‌های جامعه و منشور اخلاقی و استراتژی‌های سازمان، معیارها و شاخص‌های عمومی و اختصاصی در نظر گرفته می‌شود که شامل ویژگی‌ها و توانایی‌های اختصاصی و عمومی، اصول اخلاقی فردی و اجتماعی، تخصص و مهارت‌های موردنیاز و رعایت تناسب‌های لازم در سطوح مختلف سازمان است.
- استعدادیابی، گزینش و استخدام بخش مهم فرآیند جذب مسئولانه است، که پس از تعیین معیارها و شاخص‌ها و شایستگی‌های مورد نظر سازمان انجام می‌گیرد. برای یافتن استعدادهای درون و یا بیرون از سازمان از استراتژی‌های مختلف مانند راهبرد منبع یا استخر استعداد، تهیه بانک اطلاعاتی برای رتبه‌بندی و طبقه‌بندی استعدادهای استفاده کرد.
- جامعه‌پذیری و اجتماعی‌سازی آخرین مرحله و مولفه فرآیند جذب مسئولانه است. برگزاری دوره‌های تخصصی و عمومی بدو خدمت متناسب با شغل، معرفی امکانات و ضوابط شغلی، تصریح اهداف شغلی و انتظارات سازمان، مهارت‌آموزی مدیریتی، توانمندسازی ارتباطی و برنامه‌هایی از این قبیل منجر به پیاده‌سازی صحیح فرآیند جامعه‌پذیری و اجتماعی شدن افراد در سازمان می‌شود.



- آموزش مسئولانه مهم‌ترین رکن توسعه مسئولانه استعدادها است و این رکن متکی به اجرای صحیح سه مؤلفه دیگر توسعه مسئولانه است.
- برای نگهداشت نخبگان یا استعدادها، چهار مؤلفه استخراج شده حاصل از این پژوهش مستقل و مکمل هستند و فراهم کردن هر کدام جایگزین مورد دیگر نمی‌شود. براین اساس فراهم کردن رفاه و فضای رشد و ارتقاء برای استعدادها در پرتو حاکمیت اخلاق و رعایت عدالت سازمانی برای ماندگاری آنان پیشنهاد می‌گردد.
- پیامدهای اجرای مدیریت استعداد مسئولانه برای فرد، سازمان و جامعه هم‌سو و هم‌راستا هستند به طوری که یک استعداد با انگیزه، مزیت رقابتی سازمان برای توسعه پایدار محسوب می‌شود.

## ۶- منابع

- [1] Yildiz RÖ, Esmer S. Talent management related concepts and debates in container shipping industry by an emerging market perspective. *Journal of Shipping and Trade*, 17, 6(1), 2011, 6.
- [2] Thunnissen M, Boselie P, Fruytier B. A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The international journal of human resource management* 1, 24(9), 2013, 1744-61.
- [3] Whysall Z, Owtram M, Brittain S. The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of management development*, 5;38(2), 2019, 118-29.
- [4] Howaniec H, Karyy O, Pawliczek A. The Role of Universities in Shaping Talents-The Case of the Czech Republic, Poland and Ukraine. *Sustainability*, 3;14(9), 2022, 5476.
- [5] Pagan-Castaño E, Ballester-Miquel JC, Sánchez-García J, Guijarro-García M. What's next in talent management?. *Journal of Business Research*, 1;141, 2022, 528-35.
- [6] Beckmann M, Schaltegger S, Landrum NE. Sustainability management from a responsible management perspective. *Research Handbook of Responsible Management*, 29, 2020, 122-37.
- [7] Anlesinya A, Amponsah-Tawiah K. Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, 21;44(2/3), 2020, 279-303.



- [8] Ansar N, Baloch A. Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14, 2018, 213-230.
- [9] Schuler RS, Jackson SE, Tarique I. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business*, 1;46(4), 2011, 506-16.
- [10] Muratbekova-Touron M, Kabalina V, Festing M. The phenomenon of young talent management in Russia-A context- embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 2018, 437-455.
- [۱۱] فاضلی، ا، موسوی میرکلانی، س.ط، احمدزاده، ر، طالعی، ز، بررسی بخش قضایی لایحه ششم توسعه، معاونت پژوهشی و فناوری دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری، انتشارات دانشگاه علوم قضایی و خدمات اداری، ۱۳۹۵.
- [۱۲] سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، تهران، انتشارات دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام، ۱۳۸۳.
- [۱۳] سند تحول قضایی در گام دوم انقلاب، معاونت راهبردی قوه قضائیه، ۱۴۰۰.
- [۱۴] علیان عطاءآبادی، ح، تقوی رشیدی‌زاده، ح و زارعی، ف. نظام مدیریت استعدادها، اصفهان: آموخته، ۱۳۹۳.
- [15] Lewis E R, J. Heckman R. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 2006, 139-154.
- [16] Berger L A, Berger D R. *The talent management handbook 2014* New York, NY: McGraw-Hill.
- [17] Pérezts M, Bouilloud JP, De Gaulejac V. Serving two masters: The contradictory organization as an ethical challenge for managerial responsibility. *Journal of business ethics*, 101, 2011, 33-44.
- [18] Gherardi S, Laasch O. Responsible management-as-practice: Mobilizing a posthumanist approach. *Journal of Business Ethics*, 181(2), 2022, 269-81.
- [19] Laasch O, Moosmayer D, Antonacopoulou E, Schaltegger S. Constellations of transdisciplinary practices: A map and research agenda for the responsible management learning field. *Journal of Business Ethics*, 162, 2020, 735-57.
- [20] Al-Qeed MA, Khaddam AA, Al-Azzam ZF, Atieh KA. The effect of talent management and emotional intelligence on organizational performance: Applied study on pharmaceutical industry in Jordan. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 28, 2018, 13(1).

- [21] Schiemann WA. From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 1;49(2), 2014, 281-8.
- [22] Gabler BV. *Gabler Wirtschafts-Lexikon: Bedienungshandbuch*; 2013. Springer-Verlag; Nov 27.
- [۲۳] طهماسبی، ه، نجمی، م، آموزش مدیریت مسئولانه: مسیر تکامل، پیش‌ران‌ها و چالش‌ها، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره ۱۶، شماره ۶۱، ۱۴۰۰، ۱۷-۵۲.
- [24] Moratis L, Melissen F. Bolstering responsible management education through the sustainable development goals: Three perspectives. *Management Learning*, 53(2), 2022, 212-22.
- [25] Swailes S. Responsible talent management: towards guiding principles. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 17;7(2), 2020, 221-36.
- [26] Erwin EJ, Brotherson MJ, Summers JA. Understanding qualitative metasynthesis: Issues and opportunities in early childhood intervention research. *Journal of Early Intervention*, 33(3), 2011, 186-200.
- [27] Clark VL, Creswell JW. *Understanding research: A consumer's guide*; 2014. Enhanced Pearson eText with loose-leaf version-Access Card Package. Pearson.
- [28] Harrison M I. *Diagnosing organizations. Methods Model and process*; Bysage publication; 2014, 231-237.
- [29] Newell PJ. Business and international environmental governance: the state of the art. *The business of global environmental governance*; 2005, 21-45.
- [30] Sukanya M. Talent management strategies and challenges in the competitive era: a study of select software & BPO companies in India; 2009 Nov.
- [۳۱] خیراندیش، م. تأثیر عدالت سازمانی بر ارتقای سرمایه اجتماعی با میانجیگری شایسته‌سالاری در سازمان. مدیریت سرمایه اجتماعی. شماره ۲، ۱۳۹۷، ۲۹۱-۳۱۴.
- [۳۲] داروئیان، س، میرسپاسی، ن و دانش فرد، ک. آسیب‌شناسی و مدل بهینه مدیریت استعداد (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران). آینده‌پژوهشی مدیریت. شماره ۱۱۹، ۱۳۹۸، ۲۱۹-۲۲۹.
- [33] Torrington D, Hall L, Taylor S. *Human resource management*; 2008. Pearson education.





- [۳۴] جواهری‌زاده، ا، مقیمی، سد، قلی‌پور، آ و طهماسبی، ر. مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی. مدیریت فرهنگ سازمانی. شماره ۲، ۱۳۹۳، ۱۷۱-۱۴۹
- [۳۵] آقایی، ع، بحرالعلوم، ح و اندام، ر. طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی. نشریه مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۵۹، ۱۳۹۹، ۱۷۷-۲۰۵.
- [۳۶] رجب‌پور، ا، تاثیر مدیریت منابع انسانی بر توسعه مدیریت زیست‌محیطی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۲۷، ۱۳۹۶، ۵۱ تا ۷۳.
- [37] Rasche A, Gilbert DU. Decoupling responsible management education: Why business schools may not walk their talk. *Journal of Management Inquiry*, 24(3), 2015, 239-52..
- [۳۸] بنیسی، و، نادى، م و ابراهیم‌زاده، ر. (مؤلفه‌های اخلاق در آموزش مدیریت مسئولانه آموزش عالی). نشریه پژوهش اجتماعی. شماره ۴۶، ۱۳۹۹، ۱۰۳-۱۲۰.
- [۳۹] احمدی مقدم، ا و سلیمان‌پور عمران، م، رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیکی با مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۳۶، ۱۳۹۷، ۱۰۷-۱۲۶.
- [۴۰] برنامه چهارم توسعه قضایی جمهوری اسلامی ایران، معاونت راهبردی قوه قضائیه، چاپ دوم، ۱۳۹۶.
- [۴۱] حاجیلو، و، معمارزاده طهران، غ و البرزی، م، طراحی مدل اخلاق‌مدارانه توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های اخلاقی، شماره ۳۳، ۱۳۹۷، ۳۷-۶۰.
- [۴۲] سهرابی، ر، جعفری سرشت، د و باسمنجی، ف. ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۲۸، ۱۳۹۶، ۴۵-۶۴.
- [۴۳] خضزلو، ر، حسنی، م، قلعه‌ای، ع و قاسم‌زاده علیشاهی، ا، بررسی اثر علی مشارکت در تصمیم‌گیری بر تعهد و رضایت شغلی: آزمون نقش میانجی ویژگی‌های شغلی و عملکرد در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه ارومیه، نشریه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۷، شماره ۲۳، ۱۳۹۴، ۱۰۴-۱۲۲.



[۴۴] طالبی، ب و سیفی کمارسغلی، ا، ارتباط اخلاق حرفه‌ای با مسئولیت‌پذیری اجتماعی و عملکرد سازمانی با نقش میانجیگری عملکرد محیطی در اداره کل امور اقتصادی و دارایی آذربایجان شرقی، چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، دوره، شماره ۱۸، ۱۳۹۸، ۹۷-۸۱.

[۴۵] قلی‌پور، آ و نقدی، ا، بررسی تأثیر مدیریت عملکرد کارکنان بر نوآوری فردی در سازمان‌های دولتی، تحول تحول اداری، دوره یازدهم، شماره ۶۵، ۱۴۰۰، ۲۰-۳۱.

[46] Meliyanti M. Readiness for change the case of performance management in the ministry of national education Indonesia. Australia: University of Canberra, Doctoral dissertation; 2015.

[47] Watson L. Factors influencing job satisfaction and organizational commitment. Radiologic technology, 80(2), 2008, 113-122.

[۴۸] صوفی، ب، جهانیار، ا و میر، س، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادها علمی در دانشگاه، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳۳، ۱۳۹۷، ۹۷-۱۲۰.

[۴۹] نعیم یآوری، م، اسلامی، ح، افشانی، ع، نایب‌زاده، ش. شناسایی ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی. شماره ۲۰، ۱۳۹۶، ۸۹-۱۲۰.

[50] Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th Edition, New York : Kogan Page Limited; 2017. British Library Cataloguing-in-Publication Data.

[۵۱] سرافراز، ا، معمارزاده طهران، غ و حمیدی، ن، ارائه مدل اخلاق‌مدارانانه نگهداشت نخبگان در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش‌های اخلاقی، شماره ۳۵، ۱۳۹۸، ۱۷۴-۱۵۵.

[۵۲] حق‌گو، م، دانش‌فرد، ک و ظیبی، س. طراحی الگوی توسعه اخلاق حرفه‌ای سازمان‌های دولتی: نظام سلامت ایران. مدیریت سلامت. شماره ۷۲، ۱۳۹۷، ۹۹-۱۱۲.

[۵۳] کریمی، ز و اندام، ر. بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و عدالت سازمانی با اهمال‌کاری (مطالعه موردی: هیأت‌های ورزشی شهر همدان). مطالعات مدیریت رفتار سازمانی. شماره ۱۲، ۱۳۹۵، ۹۹-۱۱۰.



- [۵۴] خوش‌نیت، ا. نقش عدالت سازمانی در مدیریت تعاملی و تحولی در دانشگاه آزاد. پژوهش‌های مدیریت در جهان اسلام. شماره ۳، ۱۳۹۹، ۱۱۹-۱۳۶.
- [۵۵] الوانی، س، امیری، م و احمدی، ک. از اخلاق اجتماعی سازمانی تا پاسخگویی اجتماعی سازمانی؛ رویکردی جهت استقرار نظام پاسخگویی اجتماعی سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران. اخلاق در علوم و فناوری. شماره ۱، ۱۳۹۱، ۲۷-۳۷.
- [56] Armestrang M. Strategic human resource management: 4th Edition. 2008. London
- [57] Zhang Y, Zhang J, Ye Y, Wu Q, Jin L, Zhang H. Residents' environmental conservation behaviors at tourist sites: Broadening the norm activation framework by adopting environment attachment. Sustainability, 8(6), 2016, 571.
- [۵۸] حبیبی، ن، وظیفه دوست، ح و جعفری، پ، پریش، مؤلفه‌های ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه پژوهش و فناوری در آموزش عالی، شماره ۲، ۱۳۹۵، ۱۲۵-۱۴۵.
- [۵۹] مهرانا، ا و نیکخواه، س، تأثیر مدیریت استعداد منابع انسانی بر توسعه پایدار با نقش متغیر میانجی مسئولیت اجتماعی در سازمان حفاظت از محیط‌زیست، نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، دوره ۴، شماره ۳۱، ۱۴۰۰، ۱-۱۰.
- [۶۰] رضاییان، ع و سلطانی، ف. معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳ (۸)، ۱۳۸۷، ۵۰-۷.
- [۶۱] گنجعلی، ا، علیشیری، م و باقری، مسلم، مدیریت استعدادها: چرایی و چگونگی، انتشارات دانشگاه امام صادق، ۱۳۹۶، ۷۸.
- [62] Oehley AM. The development and evaluation of a partial talent management competency model (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch. 2007.
- [63] Ronnlund J. Talent management and identification of leadership potential within company in Finland (Doctoral dissertation, MS thesis. Umeå School of Business). 2009.



- [۶۴] نوری، ع، شفیغ آبادی، ع، دلاور، ع و فرحبخش، ک، ساخت مقیاس آسیب شناسی سازمانی بر اساس مدل سه شاخگی و بررسی آسیب های سازمانی در شرکت های صنایع غذایی، دوره ۱۷، شماره ۶۵، ۱۳۹۷، ۱۲۵-۱۴۹.
- [65] Pande MA, Deshpande A. Recruitment and Staff Retention as a key role of Human Resource Management. *Solid State Technology*, 63(5), 2020, 6282-6.
- [66] Michelson, Melissa, The corrosive effect of acculturation: How Mexican Americans lose political trust, *Social science quarterly* 2003, 84, 4.
- [67] Atoom DA. The Impact of Talent Management on Resident Doctor Performance at Jordanian Ministry of Health Educational Hospitals. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 2018, 33-44.
- [۶۸] داروئیان، س، میرسپاسی، ن، دانش‌فرد، ک، آسیب‌شناسی و مدل بهینه مدیریت استعداد (موردمطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران)، آینده‌پژوهی مدیریت، دوره ۳۰، شماره ۴، ۱۳۹۸، ۲۲۹-۲۱۹.
- [۶۹] محمدی، س، شیری، ا و تابان، محمد، طراحی الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر نهج‌البلاغه، اسلام و مدیریت، شماره ۱۵، ۱۳۹۸، ۱۰۷-۱۳۲.
- [70] Son J, Park O, Bae J, Ok C. Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments. *The international journal of human resource management*. 24;31(17), 2020, 2188-216.
- [۷۱] تقی‌زاده یزدی، م، طهماسبی، ر، امامت، م و دهقان، ع، «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی مطالعه‌موردی: دانشگاه تهران، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۴۷، ۱۳۹۷، ۸۹-۱۱۵.
- [۷۲] انصاری، م و برزگر، ابراهیم، الگوی پرورش و گزینش نخبگان سیاسی در جمهوری اسلامی ایران، نشریه پژوهشنامه انقلاب اسلامی، دوره چهارم، شماره ۱، ۱۳۹۳، ۱۱۹-۱۴۹.



- [۷۳] جواهری‌زاده، ا، مقیمی، س م، قلی‌پور، آ و طهماسبی، رضا، مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، سال ۱۳۹۳، ۱۴۹-۱۷۱.
- [74] Mathis RL, Jackson JH. Personality Tests. Human Resource Management, 13th ed., South-Western Cengage Learning, USA. 2011:227-8.
- [75] DeCenzo DA, Robbins SP, Verhulst SL. Fundamentals of human resource management. John Wiley & Sons; 2016 May 16.
- [76] Dewi T. The study on the relationships between talent management practices and talent brand strategy and mediating role played by employee value proposition (Doctoral dissertation, PhD thesis, Universiti Malaysia Sabah, Malaysia, 2013.
- [77] Phillips DR, Roper KO. A framework for talent management in real estate. Journal of Corporate Real Estate, 13;11(1), 2009, 7-16.
- [۷۸] خالوندی، ف و عباسپور، ع، طراحی مدل بهینه فرآیند مدیریت استعداد: مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۶، شماره ۱۹، ۱۳۹۲، ۱۰۳-۱۲۸.
- [79] Collings D G, Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 2009, 304-313.
- [80] Kiyatkin L, Reger R, Baum J R. Thought leadership on business and social issues, Journal of Corporate Citizenship, (4), 2011, 83-101.
- [81] Lin L H, Wang K J. Talent Retention of New Generations for Sustainable Employment Relationships in Work 4.0 Era-Assessment by Fuzzy Delphi Method. Sustainability 14(18), 2022, 2-18.
- [۸۲] مرادی، و و آئینی، م، مدیریت استعداد هوشمند: رویکردی نوین و عاملی برترساز در جنگ‌های آینده، نشریه علوم و فنون نظامی، دوره ۱۲، شماره ۳۷، ۱۳۹۵، ۱۱۱-۱۲۸.
- [83] Stone D, Lukaszewski K M , Isenhour L C. e-Recruiting: Online Strategies for Attracting Talent. In Greutal and Stone (Eds.) 2004 The Brave New World of eHR (pp. 22-53). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [۸۴] الوانی، م، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ۱۳۸۹.



- [۸۵] میرکمالی، س و کرمی، م، بررسی رابطه بین ادراک سبک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان، مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۲، ۱۳۹۴، ۱۱-۲۲.
- [۸۶] بیگی، و و قلی‌پور، آ، توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه‌محور، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۹۵، ۱۵-۳۲.
- [۸۷] اسماعیلی، م و امیری، زینب، تأثیر رهبری مشارکتی بر مدیریت استعداد، نشریه مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، دوره ۲۵، شماره ۸۰، ۱۳۹۵، ۴۷-۶۴.
- [88] Mullins LJ. Management and organisational behavior 2007 Pearson education.
- [89] Sweem SL. Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Benedictine university; 2009.
- [۹۰] شائمی، ع، علامه، س و عسگری، م، استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان. مطالعات مدیریت، بهبود و تحول. شماره ۷۰، ۱۳۹۲، ۷۰-۷۴.
- [۹۱] محمدی، م و شریف‌زاده، فتاح، طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی، نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی، نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی، دوره ۴، شماره ۱۵، ۱۳۹۴، ۱۳۳-۱۵۹.
- [۹۲] رهگذر، ح و یوسفی، ف، نقش سیستم مدیریت استعداد در عملکرد کارکنان (مورد مطالعه شرکت برق منطقه‌ای فارس)، نشریه مطالعات آینده‌پژوهی و سیاستگذاری، دوره پنجم، شماره ۱۴، ۱۳۹۸، ۳۴-۵۰.
- [۹۳] میرسپاسی، ن، غلام‌زاده، د، رشیدی، م و صنعت‌گر، ه. آسیب‌شناسی طرح جذب و نگهداری نخبگان (مطالعه موردی در شرکت ملی نفت ایران)، نشریه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، دوره چهارم، شماره ۱۱، ۱۳۸۹، ۷-۴۰.
- [۹۴] نزمی، ی، تیمورنژاد، ک، دانش‌فرد، ک، تبیین الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی با رویکرد عصر دیجیتال، فصلنامه توسعه شهری و منطقه‌ای، دوره ششم. شماره ۱۸، ۱۴۰۰، ۱۶۵-۱۹۱.
- [95] Rothwell W J. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within (4th ed.) 2010 American Management Association. United States of America.



- [۹۶] کرمی، ح، سلاجقه، س، رنجبر، م و کمالی، م، ارائه مدل مدیریت استعداد با استفاده از رویکرد فراترکیب کیفی، نشریه سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، دوره ۵، شماره ۲، سال ۱۴۰۰، ۱۲۹-۱۳۵.
- [97] Gibb S, Zhang S. Guanxi influence and talent management in Chinese organisations; evidence from the real estate sector. *Human Resource Development International*, 1;20(1), 2017, 79-98.
- [۹۸] امیرخانی، ط و برهانی، ت، انگیزش کارکنان بخش عمومی: مطالعه تأثیر ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان، نشریه علوم مدیریت ایران، شماره ۴۱، ۱۳۹۵، ۷۳-۹۸.
- [۹۹] کامران‌نژاد، ع، حسینی، س، نظری، ن و محترم، م. ۱۲ عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش به رهوری سازمانی. فصلنامه دانش انتظامی، خراسان جنوبی. پیش شماره ۱، ۱۳۹۰، ۳۷-۴۸.
- [100] Brunetto Y, Farr-Wharton R, Shacklock K. Supervisor-nurse relationships, teamwork, role ambiguity and well-being: Public versus private sector nurses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(2), 2011, 143-64.
- [۱۰۱] برهانی، ت، امیرخانی، ط و عالی، ا، مطالعه عوامل مؤثر بر کاهش قلدری در سازمان: نقش فعالیت‌های منابع انسانی و رفاه کارکنان، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۲۰، ۱۳۹۸، ۱۵-۳۲.
- [102] Sleiderink, D. E. M. Talent management in health care: Identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente. MS thesis. University of Twente, 2012.
- [۱۰۳] طهماسبی، ر، قلی‌پور، آ و جواهری‌زاده، ا، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۱۷، ۱۳۹۱، ۵-۲۶.
- [104] Dychtwald K, Erickson TJ, Morison R. Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent; 2006. Harvard Business Press; Feb 16.
- [105] Ebuehi OM, Campbell PC. Attraction and retention of qualified health workers to rural areas in Nigeria: a case study of four LGAs in Ogun State, Nigeria. *Rural and remote health*, 1;11(1), 2011, 41-51.



[106] Sonnenberg M, van Zijderveld V, Brinks M. The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 1;49(2), 2014, 272-80.

[۱۰۷] امیرکافی، م و عبدی‌پور، م، بررسی رابطه عدالت سازمانی و تعهد سازمانی: با تأکید بر نقش میانجی متغیرهای هویت اجتماعی و اعتماد سازمانی، پژوهش‌های جامعه‌شناسی معاصر، شماره ۹، ۱۳۹۵، ۹۱-۱۲۴.

[۱۰۸] پیریایی، ص و ارشدی، ن، اثر امنیت شغلی و عدالت سازمانی بر قصد ترک شغل: نقش واسطه‌ای اعتماد به مدیریت ارشد، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، شماره ۱۱، ۱۳۹۱، ۱۳۹۱، ۷۸-۹۴.

[۱۰۹] پورعزت، ع، طراحی سیستم خطومشی‌گذاری برای تحقق عدالت اجتماعی بر مبنای حکومت حق‌مدار علوی، رساله دکتری دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۸۲.

[۱۱۰] میرزایی اهرنجانی، ح. تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، ۱۳۷۷.

[111] Mgbemena G C, David E I, Nsofor Njideka M, Faith Onyinye O. Talent management and organization performance in pharmaceutical companies in Anambra State, Nigeria. *International Journal of Business and Law Research*; 10, 2022, 1-16.

[۱۱۲] خنیفر، ح، ابراهیمی، ص و غلامی، ب، طراحی الگوی توسعه و نگهداشت استعداد در آموزش و پرورش: پژوهشی کیفی. نشریه مدیریت مدرسه، شماره ۴، ۱۳۹۹، ۲۶۸-۲۹۶.