

تبیین مفهوم استعداد در مدیریت منابع انسانی؛ از ابهام تا شفافیت: یک مرور نظام‌مند از تعاریف، رویکردها و چالش‌های موجود

رضا پهلوان سیدآقا^{۱*}، علی رضائیان^۲، اسدالله گنجعلی^۳، نادر جعفری هفتخوانی^۴

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، گروه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.
۲- استاد، گروه مدیریت و حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

۴- دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

بازنگری: ۱۴۰۵/۰۲/۱۹

دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۰۳

انتشار: ۱۴۰۵/۰۵/۱۷

پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۰۴

چکیده

این پژوهش با هدف واکاوی تعریف «استعداد» در حوزه مدیریت منابع انسانی، از راه مرور نظام‌مند ۲۸۰ مقاله انگلیسی و ارائه گزارشی از مقالات فارسی این حوزه انجام شد.

یافته‌ها نشان می‌دهد که به‌رغم اهمیت مدیریت استعداد، هیچ تعریف واحد و مورد اجماعی وجود ندارد و تعاریف موجود چندبعدی، زمینه‌محور و گاه متناقض هستند. تحلیل محتوا نشان داد استعداد در سه رویکرد اصلی تعریف شده است: ذاتی‌گرا (۳۰ درصد مقالات)، اکتسابی‌گرا (۲۰ درصد) و ترکیبی (۵۰ درصد مقالات) که رویکرد آخر به‌ویژه در مقالات منتشرشده پس از سال ۲۰۲۰ غالب است. از نظر دامنه شمول، تعاریف به دو دسته انحصاری (متمرکز بر ۲۰-۱۰ درصد برتر نیروی کار، در ۶۰



درصد مقالات) و فراگیر (توسعه تمام کارکنان، در ۴۰ درصد مقالات) تقسیم می‌شوند. نوآوری این پژوهش در شناسایی یک گذار پارادایمی است: تعارضات ظاهری در تعاریف، نه یک ضعف، بلکه نشان‌دهنده تکامل مفهوم استعداد از یک ویژگی فردی ثابت به یک سرمایه رابطه‌ای پویا است که در تقاطع سه لایه شکل می‌گیرد: نیازهای استراتژیک سازمان (سطح راهبردی)، توجیه اقتصادی سرمایه انسانی (سطح ارزشی) و طراحی نظام مدیریت استعداد (سطح عملیاتی). این نگاه یکپارچه توضیح می‌دهد که چرا ۷۰ درصد تعاریف استعداد در پنج سال اخیر به سمت الگوهای اکوسیستمی و سازمان‌محور حرکت کرده‌اند و تأکید دارند که مزیت رقابتی پایدار، کمتر از جذب نخبگان و بیشتر از توانایی سازمان در خلق سیستم‌های زنده استعدادساز ناشی می‌شود. این بینش، ضرورت تغییر کانون از جستجوی یک تعریف جهان‌شمول به سمت طراحی فرآیندهای پویای تعریف‌سازی درون‌سازمانی را آشکار می‌سازد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، تعریف استعداد، ماهیت استعداد، استعداد در بخش دولتی.

۱- مقدمه و بیان مسئله

اواخر دهه ۱۹۹۰ بود که سازمان‌ها و شرکت‌ها متوجه حضور در یک رقابت شدند؛ رقابت جذب نیروی انسانی کارآمد که کمبود آن در بازار کار مشهود بود و هرکدام از سازمان‌ها برای اینکه بتواند سرمایه‌های انسانی با استعداد خود را افزایش دهد، باید به رقابت با دیگر سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌پرداخت. بر مبنای همین چالش بود که جذب، حفظ و به‌صورت کلی مدیریت استعدادها^۱ به یکی از متغیرهای کلیدی در کسب‌وکار جهانی تبدیل شد (Bjorkman et al., 2017). به همان میزانی که نگرانی‌ها بابت این چالش بیشتر می‌شد، توجه و تمرکز ادبیات حوزه مدیریت منابع انسانی به موضوع «مدیریت استعداد» نیز بیشتر می‌شد. اگرچه با مرور زمان تعداد پژوهش‌هایی که در حوزه مدیریت استعداد روز به روز در حال افزایش بود که هرکدام به قسمتی از این موضوع می‌پرداختند، اما هنوز تعریف جامع و فراگیری درخصوص چیستی استعداد وجود نداشت. آندر جانوسکی و مارتین‌یوک^۲ (۲۰۲۳) در

1. Talent Management

2. Janowski A, Martynyuk



پژوهشی که با موضوع «تعریف استعداد در علم مدیریت» انجام داده است، اینگونه بازگو می‌کند:

مدیریت استعدادها سابقه‌ای طولانی در حوزه علم مدیریت دارد که هم در ابعاد سازمانی و هم دانشگاهی مورد توجه بوده است. با این حال، تعریف دقیق «استعداد» همچنان مورد بحث است و هیچ اجماعی درباره معنای آن وجود ندارد. افزون بر این، بسیاری از انتشارات حتی تلاشی برای تعریف استعداد نمی‌کنند و این ابهام و محدودیت، فقط برای فضای دانشگاهی هم نیست.

هم پژوهشگران و هم متخصصان حوزه عمل، آزادی بی‌حد و حصری در تعریف عناصر تشکیل‌دهنده مفهوم استعداد و معنای آن دارند. این امر منجر به تولید ادبیاتی شده که برخی از آنها مبهم و جانبدارانه است، درحالی‌که تحلیل جامعی از پژوهش‌های معاصر در این حوزه وجود ندارد. در نتیجه، «استعداد» به هر چیزی تبدیل شده که پژوهشگر یا متخصص آن را تعریف می‌کند (Janowski & Martynyuk, 2023).

این انسجام نداشتن در تعاریف استعداد، از فضای آکادمیک به فضای اجرا و عمل نیز منتقل شده و نتیجه‌اش این است که سازمان‌ها نمی‌توانند با اطمینان خاطر به استفاده از راه‌حل‌های علمی و آکادمیک در فضای اجرایی بپردازند. اسکوزا^۱ و همکاران (۲۰۲۲) به این چالش بیشتر پرداخته‌اند و اعتقاد دارند این موضوع باعث عدم پیشرفت واقعی پژوهش‌های حوزه مدیریت استعداد شده است:

اگرچه استعداد به عنوان عاملی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود، اما اثربخشی برنامه‌های مدیریت استعداد هنوز نامشخص است. به باور متخصصان، هنوز هیچ اجماع نظری محکمی بین دانشگاهیان و فعالان حوزه عمل برای شناسایی استعداد یا ارائه یک تعریف جامع از آن به دست نیامده است (Skuz et al., 2022).

این چالش را نمی‌توان فقط به فضای شرکت‌ها و سازمان‌های خصوصی مرتبط دانست؛ هر سازمان و شرکتی که به اهمیت مدیریت استعداد و تمرکز بر استعداد در فضای امروزی پی برده است، در قدم اول با این چالش مواجه می‌شود که «استعداد کیست؟» برای مثال، بنافی

1. Skuza



(۱۴۰۲) در پژوهشی که به دنبال ارائه راهکار مدیریت استعداد در فضای دولتی ایران است، اینگونه بیان می‌کند:

یکی از چالش‌های اساسی مانع ورود استعدادهای برتر به دستگاه‌های اجرایی، چالش‌های مربوط به شناسایی آنها است. به‌طور اساسی چالش کیستی نخبه و سازوکار شناسایی او، موضوعی حائز اهمیت است که دستگاه‌های حاکمیتی را در شناسایی و به‌کارگیری آنها با مشکل مواجه کرده است (بنافی، ۱۴۰۲).

مسیری که پژوهش‌های این حوزه پیموده‌اند، بیشتر در فضای آکادمیک بوده است و این نتوانسته‌اند توفیق قابل قبولی در فضای اثبات فرضیه‌ها در فضای اجرایی به‌دست بیاورند. ۸۴ درصد از مقالات حوزه مدیریت استعداد، تعریف دقیقی از «استعداد» ارائه نکرده‌اند و همین موضوع باعث شده است که در فضای عملیاتی چالش‌های زیادی ایجاد شود (Janowski & Martynyuk, 2023).

پژوهش حاضر، به دنبال حرکت در مسیر پرکردن این چالش و ایجاد شفافیت بیشتر در این موضوع است. این پژوهش با استفاده از ابزار مرور نظام‌مند درصدد خوانش، طبقه‌بندی و تحلیل اقدامات انجام شده در این موضوع است.

۲- چارچوب نظری

چارچوب نظری این پژوهش با توجه به ماهیت چندبُعدی و فاقد اجماع موضوع «استعداد»، از تلفیق سه رویکرد اصلی و مرتبط شکل گرفته است: مدیریت استعداد، رویکرد منبع‌محور (نظریه مبتنی بر منابع)، و رویکرد سرمایه انسانی. این سه چارچوب، اگرچه دارای تأکیدات و سطوح تحلیلی متفاوتی هستند، اما در بستر سازمانی امروز یک منظومه مفهومی منسجم را تشکیل می‌دهند که بر محوریت سرمایه انسانی به‌عنوان بنیاد مزیت رقابتی پایدار تأکید دارند.



۲-۱- مدیریت استعداد: چارچوب عملیاتی

در دهه‌های اخیر، مدیریت استعداد به یک دغدغه محوری در حوزه مدیریت تبدیل شده است. تانینسن^۱ و همکاران (۲۰۱۳) وضعیت مدیریت استعداد را در آن سال به‌خوبی شرح می‌دهد: در ده سال گذشته، مدیریت استعداد به یک موضوع کلیدی مدیریت تبدیل شده است. چندین مطالعه نشان داد که رهبران کسب‌وکار، یافتن افراد با استعداد را مهم‌ترین دغدغه مدیریتی در این دهه می‌دانند. این چالش یافتن و به‌کارگیری استعداد به‌طور گسترده در ادبیات عمومی و تخصصی، مجلات اینترنتی، تارنها و شبکه‌های اجتماعی مورد بحث قرار گرفت. از سال ۲۰۰۱، دانشگاهیان نیز حجم زیادی از ادبیات در زمینه مدیریت استعداد تولید کرده‌اند. در سال ۲۰۰۶، لوئیس و هکمن^۲ به این نتیجه رسیدند که به‌رغم حجم ادبیات دانشگاهی، مدیریت استعداد هنوز در مراحل اولیه است؛ بدون تعریف و دامنه روشن و منسجم و همچنین چارچوب مفهومی مبتنی بر پژوهش‌های تجربی. این موضوع در سال ۲۰۰۹، دوباره توسط کالینگز و ملاهی^۳ تأیید شد (Thunnissen et al., 2013).

گنجلی و همکاران (۱۳۹۷) مدیریت استعداد را اینگونه تعریف می‌کنند:

از آنجایی که سرمایه‌های انسانی از راه افزایش بهره‌وری کاری، تطابق با شرایط محیطی و رقابتی و به‌کارگیری فناوری‌های جدید به کسب رشد اقتصادی سازمان کمک می‌کنند، یک «منبع راهبردی» برای دستیابی به «مزیت رقابتی» به‌شمار می‌روند. از این رو فلسفه، سیاست‌ها، برنامه‌ها، اعمال و تصمیم‌های مدیریت منابع انسانی باید با سایر سیستم‌ها و عملکردهای سازمان سازگار باشند. هدف از یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی با استراتژی کسب‌وکار، بهبود عملکرد سازمان و تبدیل سرمایه‌های انسانی به عوامل ایجادکننده تمایز استراتژی است. با توجه به دیدگاه‌های مدیران ارشد متعدد، مدیریت استعدادها بهترین راهکار در این زمینه محسوب می‌شود. علاوه بر این، نظام مدیریت استعدادها در سازمان باید متناسب با اهداف و راهبردهای سازمان تعریف شود تا انسجام بین واحدهای مختلف سازمانی و حرکت آنها در یک جهت مشخص تضمین شود. بنابراین می‌توان بیان کرد که رابطه مدیریت استعدادها و

1. Thunnissen

2. Lewis and Heckman

3. Collings and Mellahi



راهبردهای سازمان، رابطه‌ای دوطرفه است؛ مدیریت استعدادها بر اساس راهبردهای سازمان تعریف می‌شود و خود ابزاری برای بهبود راهبردهای سازمان و دستیابی آنها به اهداف خود است (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۷).

۲-۲- رویکرد منبع‌محور (نظریه مبتنی بر منابع): چارچوب تئوریک راهبردی

تأکید مدیریت استعداد بر «منبع استراتژیک» بودن سرمایه انسانی، پیوند عمیقی با نظریه مبتنی بر منابع ایجاد می‌کند. به‌همین دلیل است که سازمان‌ها از منابع انسانی به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع برای رشد، توسعه و موفقیت خود نام می‌برند و مدیریت استعداد را بهترین راهکار در این زمینه می‌دانند (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از رویکردهایی که در مدیریت استراتژیک برای دستیابی به مزیت رقابتی مطرح می‌شود، رویکرد منبع‌محور^۱ است.

نظریه مبتنی بر منابع به‌دنبال ارائه پاسخی چارچوب‌مند در این حوزه بود. در سیر پژوهش‌های این حوزه، برخی پرسش‌ها بدون پاسخ در مورد اینکه عملکرد واقعاً چیست و چه چارچوبی دارد، ایجاد شد و با توجه به این ابهام‌ها، برخی نویسندگان استدلال کردند که در پژوهش‌های مدیریت استراتژیک، مفهوم «مزیت رقابتی» باید جایگزین «عملکرد» شود. بارنی (۱۹۹۱) مدلی تعادلی از مزیت رقابتی پایدار ارائه داد که در آن، یک شرکت زمانی مزیت رقابتی پایدار دارد که رقبای بالقوه نتوانند از منابع و قابلیت‌های شرکت موفق تقلید کنند (Barney et al., 2021).

حاجی‌پور و مؤمنی (۱۳۸۸) در مورد مزیت این رویکرد نسبت به دیگر رویکردهای مزیت رقابتی توضیح داده‌اند:

به‌منظور تبیین مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌ها دو دیدگاه کلی مطرح است؛ دیدگاه اول که بر اساس تئوری سازمان صنعتی^۲ در اندیشه‌های مایکل پورتر^۳ در دهه ۸۰ میلادی به‌عنوان یک دیدگاه غالب مطرح شده است، کسب مزیت رقابتی را ناشی از فرصت‌های محیطی می‌داند. ابزارهای تحلیلی استفاده‌شده در این دیدگاه، تحلیل زنجیره ارزش سازمان، تحلیل

1. Resource-based view

2. Industrial Organization Theory

3. Michael Porter



نیروهای رقابتی، راهبردهای عمومی (رهبری هزینه، تمایز و تمرکز)، رقابت‌پذیری، خوشه‌ها، مزیت رقابتی ملت‌ها و ... هستند. دیدگاه دیگری که مباحث آن از زمان نگارش مقاله «تئوری مبتنی بر منابع» توسط آقای ورنر فلت^۱ (۱۹۸۴) در ادبیات مدیریت استراتژی رایج شد، دیدگاه منبع‌محور نامیده می‌شود. مطالعات متعددی به‌وسیله پژوهشگران دو دهه اخیر نشان داده است که مزیت رقابتی مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان، بهترین منشأ برای مزیت رقابتی است (حاجی‌پور و مومنی، ۱۳۸۸).

۲-۳- رویکرد سرمایه انسانی: چارچوب اقتصادی و ارزش‌آفرین

مفهوم سرمایه انسانی لایه اقتصادی و ارزش‌محور این منظومه را تکمیل می‌کند. مفهوم سرمایه انسانی بر این اصل استوار است که مهارت‌ها، تجربه و دانش افراد، ارزش اقتصادی برای سازمان‌ها دارند. این سرمایه از راه سرمایه‌گذاری‌های عمده سازمان (مانند استخدام و آموزش) ایجاد می‌شود و تنها زمانی توجیه‌پذیر است که بازدهی آتی را از راه افزایش بهره‌وری ایجاد کند. برخلاف سرمایه فیزیکی، سرمایه انسانی در وجود کارکنان تجسم یافته و قابل انتقال است؛ سازمان‌ها مالک آن نیستند، بلکه آن را از راه جبران خدمت و انگیزش حفظ می‌کنند. ارزش این سرمایه به قابلیت کارکنان در افزودن ارزش مستقیم (از راه تولید) و غیرمستقیم (از راه حل مسئله، هماهنگی و قضاوت) وابسته است (Snell & Dean, 1992).

۳- یکپارچگی چارچوب نظری

این سه رویکرد در یک سلسله مراتب مفهومی و عملیاتی به هم پیوسته‌اند: ۱- سطح تئوریک و راهبردی: نظریه مبتنی بر منابع با تأکید بر منابع داخلی به‌عنوان منشأ مزیت رقابتی، «جراحی» غایی تمرکز بر استعداد را تبیین می‌کند. ۲- سطح ارزش‌گذاری و توجیه اقتصادی: رویکرد سرمایه انسانی با برجسته کردن ارزش اقتصادی مهارت و دانش، «توجیه سرمایه‌گذاری» بر استعداد و ضرورت اندازه‌گیری بازده آن را ارائه می‌دهد. ۳- سطح عملیاتی و اجرایی: مدیریت

1. Werner felt



استعداد به‌عنوان «چگونگی» تحقق عملی این نگاه راهبردی و اقتصادی عمل می‌کند. این چارچوب، ابزارها، فرآیندها و سیستم‌های لازم برای شناسایی، جذب، توسعه، انگیزش و نگهداشت «سرمایه انسانی» (به‌عنوان یک «منبع استراتژیک») را طراحی و اجرا می‌کند تا مزیت رقابتی پایدار نظریه‌پردازی شده محقق شود.

بنابراین، چارچوب نظری یکپارچه این پژوهش بر این پایه استوار است که مدیریت استعداد، حلقه وصل و تجلی عملیاتی دو دیدگاه نظری- راهبردی (منبع‌محور) و اقتصادی (سرمایه انسانی) در حوزه منابع انسانی است. این تلفیق، چارچوبی منسجم و چندلایه برای درک نقش محوری استعداد در خلق ارزش و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان فراهم می‌آورد.

۴- پیشینه پژوهش

شروع مجادله بر سر مدیریت استعدادها به اواخر دهه ۱۹۹۰ بر می‌گردد که شرکت‌ها در سراسر جهان با یک چالش بزرگ برای پیش‌برد کسب‌وکارشناسان مواجه شدند؛ تقاضا برای کارکنان با استعداد خیلی بیشتر از عرضه آن بود (Schuler et al., 2011). بر مبنای همین چالش بود که جذب، حفظ و به‌صورت کلی مدیریت استعدادها به یکی از متغیرهای کلیدی در کسب‌وکار جهانی تبدیل شد (Bjorkman et al., 2017). به همان میزانی که نگرانی‌ها بابت این چالش بیشتر می‌شد، توجه و تمرکز ادبیات حوزه مدیریت منابع انسانی به موضوع «مدیریت استعداد» نیز بیشتر می‌شد. در توضیح اینکه مدیریت استعداد چیست و به چه حوزه‌هایی تمرکز دارد، کریستنسن هوگ و راگ^۱ (۲۰۰۸) در پژوهشی تقسیم‌بندی جالبی از نگاه‌های به مدیریت به استعداد ارائه کردند. از نگاه آنها وجود نداشتن تعریفی مشخص در حوزه مدیریت استعداد وجود دارد. بااین‌حال، آنها سه مفهوم اصلی از این اصطلاح را شناسایی کردند:

1. Christensen Hughes J, Rog



۱- اولین مورد این است که مدیریت استعداد از «مجموعه‌ای از شیوه‌های معمول بخش منابع انسانی، مانند استخدام، گزینش، توسعه و مدیریت مسیر شغلی و جانشینی تشکیل شده است؛

۲- دومین مفهوم از مدیریت استعداد به‌طور خاص بر پیش‌بینی یا مدل‌سازی جریان منابع انسانی در سراسر سازمان، بر اساس عواملی مانند مهارت‌های نیروی کار، عرضه و تقاضا، و ورود و خروج نیروی کار متمرکز است؛

۳- سومین و آخرین دیدگاه در مورد مدیریت استعداد که توسط لوئیس و هکمن^۱ (۲۰۰۶) شناسایی شد، بر منبع‌یابی، توسعه و پاداش‌دادن به استعداد کارکنان متمرکز است (Christensen Hughes & Rog, 2008).

به‌نظر می‌رسد تفاوت‌ها و ابهام‌هایی که در حوزه مدیریت استعداد وجود دارد، از یک ابهام مبنايي تر ناشی می‌شود؛ یعنی اینکه به‌صورت کلی تعریف استعداد چیست؟ پرسشی که بررسی ادبیات نظری این حوزه نشان می‌دهد، پاسخ شفاف و صریحی که مورد اجماع پژوهشگران مختلف باشد، برای آن وجود ندارد. دانیل ساوس ویک^۲ و همکاران (۲۰۲۳) در این خصوص عنوان می‌کنند که با وجود محبوبیت گسترده مفهوم «استعداد»، به‌نظر می‌رسد سردرگمی زیادی درباره معنای دقیق آن وجود دارد. اگرچه تعاریف لغتنامه‌ای اغلب استعداد را به‌عنوان یک «توانایی طبیعی» توصیف می‌کنند، اما نحوه استفاده پژوهشگران از این اصطلاح همیشه با این تفسیر سازگار نیست. برای مثال:

- گانیه^۳ (۲۰۰۴) استعداد را به‌عنوان «مهارت‌های آموزش‌دیده» تعریف می‌کند و آن را از «هدیه‌های ذاتی»^۴ متمایز می‌داند.
- در مقابل، نویسندگان کتاب «جنگ برای استعداد» (مایکلز^۵ و همکاران، ۲۰۰۱) آن را مفهومی گسترده‌تر در نظر می‌گیرند و ترکیبی از «توانایی‌های ذاتی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، قضاوت، نگرش، شخصیت و انگیزه»^۶ فرد می‌دانند.

1. Lewis and Heckman

2. Daniel Southwick

3. Gagné

4. gifts (innate abilities)

5. Michaels

6. abilities, skills, knowledge, experience, and personal traits



- برخی پژوهشگران دیگر (مثل چامورو- پرموزیچ^۱، ۲۰۱۷؛ داکورث^۲ و همکاران، ۲۰۱۵) نیز استعداد را به‌طور کامل جدا از «مهارت» و «انگیزه»^۳ تعریف می‌کنند. این تنوع تعاریف باعث شده است تا پژوهشگران حوزه استعداد به این نتیجه برسند که:
 - ۱- «هیچ تعریف واحد و جهانی از استعداد در هیچ زبانی وجود ندارد (تانزلی^۴، ۲۰۱۱)؛
 - ۲- مدیریت استعداد معنای روشنی ندارد (لوئیس و هکمن^۵، ۲۰۰۶)؛
 - ۳- این حوزه فاقد «مرزهای مفهومی مشخص» است (کالینگز و ملاهی^۶، ۲۰۰۹) (Southwick et al., 2023).
- اسکوزا^۷ و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود با بررسی تعاریف مختلف، به این نتیجه می‌رسند که تعریف «استعداد» بسته به زمینه مطالعاتی (مدیریت منابع انسانی، روانشناسی سازمانی، اقتصاد) و اهداف سازمانی متفاوت است. برخی بر ویژگی‌های ذاتی تأکید دارند، درحالی‌که دیگران عملکرد یا پتانسیل رشد را معیار اصلی می‌دانند. آنها در جدول ۱ به گردآوری تعاریف این حوزه پرداخته‌اند (Skuza et al., 2022):

جدول ۱. تعاریف حوزه استعداد

ردیف	منبع	تعریف استعداد
۱	هینریکس ^۸ (۱۹۹۶)	ترکیبی منحصربه‌فرد از هوش ذاتی، خلاقیت (توانایی ارائه راه‌حل‌های نوآورانه) و مهارت‌های ارتباطی مؤثر با همکاران و مدیران
۲	مایکلز و همکاران ^۹ (۲۰۰۱)	مجموع توانایی‌های فرد (شامل استعدادهای ذاتی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، قضاوت، نگرش، شخصیت و انگیزه) و همچنین توانایی یادگیری و رشد

1. Chamorro-Premuzic
2. Duckworth
3. skill and motivation
4. Tansley
5. Lewis & Heckman
6. Collings & Mellahi
7. Skuza
8. Hinrix
9. Michaels, Handfield-Jones and Axelrod



ردیف	منبع	تعریف استعداد
۳	بودرو و رمستد ^۱ (۲۰۰۵)	نقش‌های کلیدی در سازمان که عملکرد را متمایز می‌کنند.
۴	اولریش و همکاران ^۲ (۲۰۰۷)	استعداد = شایستگی (توانایی انجام کار) × تعهد (تمایل به انجام کار) × مشارکت (یافتن معنا در کار).
۵	تانسلی ^۳ و همکاران (۲۰۰۷)	افرادی که می‌توانند با عملکرد فوری یا پتانسیل بلندمدت، تأثیر متمایزی بر عملکرد سازمان بگذارند.
۶	چیس و همکاران ^۴ (۲۰۰۸)	مجموعه تجربیات، دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که یک فرد به محیط کار می‌آورد.
۷	کالینگز و ملاهی ^۵ (۲۰۰۹)	گروهی از افراد با پتانسیل و عملکرد بالا که سازمان می‌تواند برای پرکردن موقعیت‌های کلیدی از آنها استفاده کند.
۸	سیلزر و داول ^۶ (۲۰۱۰)	در برخی موارد، «استعداد» ممکن است به کل نیروی کار اشاره داشته باشد. همچنین، مجموعه‌ای از فرآیندها و برنامه‌ها برای جذب، توسعه و حفظ استعدادها جهت اهداف استراتژیک سازمان
۹	مدل رهبری اپیکورا ^۷ (هوانگ و تانسلی ^۸ ، ۲۰۱۲)	افرادی که توانایی بالقوه بالایی برای ایجاد تغییر متمایز در کسب‌وکار دارند و هم‌زمان، توانایی اثبات‌شده برای عملکرد بالا در هر نقشی را نشان می‌دهند.
۱۰	گالاردو-گالاردو ^۹ و همکاران (۲۰۱۳)	ترکیبی از توانایی، ظرفیت، تعهد، شایستگی، تجربه، دانش، عملکرد، پتانسیل، الگوهای فکری و رفتاری، و مهارت‌های مرتبط با ویژگی‌های افراد
۱۱	مایرز و همکاران ^{۱۰} (۲۰۱۳)	استعداد از پنج منظر تعریف می‌شود: استعداد ذاتی، نقاط قوت، شایستگی‌ها، پتانسیل بالا و عملکرد بالا
۱۲	مایرز ^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۳)	توانایی ذاتی برای برتری در یک حوزه، بدون نیاز به آموزش زیاد

1. Boudreau and Ramstad
2. Ulrich, Brockbank, Johnson and Younger
3. Tansley
4. Cheese, Thomas, and Craig
5. Collings and Mellahi
6. Silzer & Dowell
7. Epicurea's Leadership
8. Huang & Tansley
9. Gallardo-Gallardo
10. Meyers, van Woerkom and Dries
11. Meyers



ردیف	منبع	تعریف استعداد
۱۳	کوک و همکاران ^۱ (۲۰۱۴)	افراد با تحصیلات عالی و توانایی دستیابی به عملکرد برتر در سازمان
۱۴	تانسن و آرنسبرگن ^۲ (۲۰۱۵)	مجموعه‌ای از توانایی‌های برجسته، ویژگی‌های بین‌فردی و عملکرد عالی
۱۵	ویبلن ^۳ (۲۰۱۶)	استعداد می‌تواند به کارکنان خاص، مهارت‌ها و قابلیت‌های ارزشمند، نقش‌های کلیدی، یا کل نیروی کار اشاره داشته باشد.
۱۶	طلیس ^۴ (۲۰۲۱)	استعداد به‌عنوان سرمایه انسانی تعریف می‌شود که بر اساس ارزش و منحصربه‌فرد بودن سنجیده می‌شود.
۱۷	پیترسون و همکاران ^۵ (۲۰۲۲)	افرادی که با عملکرد فوری یا پتانسیل بلندمدت، تفاوت محسوسی در عملکرد سازمان ایجاد می‌کنند. تمرکز مدیریت استعداد بر شناسایی کارکنانی است که سرمایه انسانی کلیدی محسوب می‌شوند.

همان‌گونه که ملاحظه شد، پژوهش‌های متعددی تلاش کرده‌اند تا به تعریف و تبیین مفهوم «استعداد» بپردازند. با این وجود، تنوع، پراکندگی و گاه تعارض موجود در تعاریف ارائه شده، از تلقی استعداد به‌عنوان یک توانایی ذاتی منحصربه‌فرد تا در نظر گرفتن آن به مثابه مجموعه‌ای از مهارت‌های اکتسابی، یا تمرکز بر افراد خاص در مقابل نگاهی کل‌نگر به تمامی نیروی کار، نه‌تنها موجبات سردرگمی مفهومی را فراهم آورده، بلکه مبنایی ناسازگار برای پژوهش‌های تجربی و اقدام‌های عملی در سازمان‌ها ایجاد کرده است. وجود نداشتن یک چارچوب تعریفی روشن، منسجم و مورد اجماع، به‌عنوان شکافی بنیادین، همچنان پابرجاست و امکان مقایسه‌سازی یافته‌ها، توسعه نظریه‌های جامع و ارائه راهکارهای مدیریتی اثربخش را با چالش مواجه ساخته است. بنابراین، با وجود حجم بسیار ادبیات موجود، ضرورت انجام یک مرور نظام‌مند برای طبقه‌بندی، تحلیل و یکپارچه‌سازی این تعاریف پراکنده و روشن‌سازی اجزا و مرزهای مفهومی «استعداد»، به‌عنوان مبنایی ضروری برای پیشبرد پژوهش‌های آینده و

-
1. Cooke, Saini and Wang
 2. Thunnissen and Arensbergen
 3. Wiblen
 4. Tlaiss
 5. Peterson, Tahssain-Gay and Laila



کاربست عملی آن در سازمان‌ها، بیش از پیش احساس می‌شود. این پژوهش در تلاش است تا با تمرکز بر همین شکاف، گامی در راستای تدوین درکی روشن‌تر و نظام‌مندتر از این مفهوم کلیدی بردارد.

۵- روش‌شناسی پژوهش

مرورهای نظام‌مند ادبیات^۱ (SLR)، نوعی از بررسی ادبیات هستند که از روش‌های نظام‌مند برای جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها برای پاسخ به یک طرح و پرسش پژوهشی استفاده می‌کنند (Licenco et al., 2021).

چرا مرور نظام‌مند؟

از نگاه ویلیامز^۲ (۲۰۲۱)، یک مرور نظام‌مند ادبیات، نمای کلی جامع از ادبیات مرتبط با پرسش پژوهش ارائه می‌دهد و کارهای قبلی را برای تقویت بنیان دانش یک موضوع خاص با رعایت مفاهیم شفافیت و کاهش سوگیری ترکیب می‌کند (Williams et al., 2021). وتتو^۳ و همکاران (۲۰۲۱)، مزیت مرور نظام‌مند ادبیات را این می‌دانند که نخست به دنبال پاسخ به یک پرسش مشخص است و نیز برای نیل به این پرسش، حجم انبوهی از ادبیات را بررسی می‌کند و با طبقه‌بندی و تحلیل آنها، در مسیر یافتن پاسخ برای آن پرسش قدم بر می‌دارد (Votto et al., 2021).

از دیگر مزیت‌های مرور نظام‌مند ادبیات، توسعه یک فرآیند پژوهشی مشخص است که علاوه بر اینکه برای ارائه پاسخ برای پرسش پژوهش، سوگیری‌ها را کاهش می‌دهد، این امکان را به دیگر پژوهشگران می‌دهد که با توجه به سیرشدن یک فرآیند شفاف، نتایج این مرور را اعتبارسنجی کنند. فرآیندی که برای مرور نظام‌مند طی می‌شود، عبارت است از: ۱- شناسایی منابع مرتبط از راه پایگاه‌های داده علمی معتبر؛ ۲- غربالگری مطالعات بر اساس معیارهای از پیش تعیین‌شده؛ ۳- استخراج و ترکیب یافته‌های کلیدی برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش (Kravariti et al., 2022).

1. Systematic Literature Review

2. Williams

3. Votto



مرور نظام‌مند ادبیات برخلاف مرورهای سنتی، با به‌کارگیری روش‌های علمی، شفاف و قابل تکرار، تمامی مطالعات مرتبط با معیارهای از پیش تعیین‌شده را گردآوری می‌کند تا پاسخی دقیق به پرسش پژوهش ارائه دهد (Mengist et al., 2020). روش پیشنهادی در این مطالعه، پژوهشگر را از وضعیت ذهنی و شخصی (وضعیت من) به درک جامع‌تر و عینی‌تر از مسئله (وضعیت فعلی) هدایت می‌کند. نخست مسئله پژوهش تعریف می‌شود و پرسش یا پرسش‌های پژوهش طراحی می‌شوند. پژوهشگران در مراحل اولیه باید یک مطالعه نظام‌مند پایه انجام دهند تا کارهای انجام‌شده در حوزه مورد نظر را شناسایی کنند و در صورت وجود چنین مطالعاتی، بررسی کنند که آیا نتایج آنها پاسخی برای پرسش‌های پژوهش حاضر دارد یا خیر (Torres-Carrión et al., 2018).

روش مرور نظام‌مند ادبیات علمی، از یک رویکرد ساختاریافته پیروی می‌کنند که به‌طور معمول شامل شش مرحله است: توسعه شیوه‌نامه، جستجو، ارزیابی، تلفیق، تحلیل و گزارش‌دهی نتایج (Mengist et al., 2020). بر خلاف مرورهای سنتی، مرورهای نظام‌مند از تکنیک‌های صریح و قابل تکرار برای انتخاب مطالعات و استخراج داده‌ها استفاده می‌کنند که قابلیت اطمینان و شفافیت را افزایش می‌دهد. این روش، ابزاری ارزشمند برای پژوهشگران و ذی‌نفعانی است که به دنبال پاسخ‌های مبتنی بر شواهد در حوزه‌های مختلف هستند (Orłowska et al., 2017).

۶- فرآیند انجام پژوهش

برای اطمینان از اینکه یک مرور نظام‌مند برای کاربران ارزشمند است، نویسندگان باید گزارش شفاف، کامل و دقیقی از علت انجام مرور آنچه انجام داده‌اند (مانند نحوه شناسایی و انتخاب مطالعات) و آنچه یافته‌اند (مانند ویژگی‌های مطالعات مشارکت‌کننده و نتایج فراتحلیل‌ها) تهیه کنند. راهنمای گزارش‌دهی به‌روز، دستیابی نویسندگان به این هدف را تسهیل می‌کند. بیانیه متغیرهای ترجیحی برای گزارش مرورهای نظام‌مند و فراتحلیل‌ها (پریزما)^۱ که در سال ۲۰۰۹

1. The Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses (PRISMA)



منتشر شد، یک راهنمای گزارش‌دهی است که برای بهبود گزارش‌دهی ضعیف مرورهای نظام‌مند طراحی شده است (Page et al., 2021).

با توجه به دستورالعمل پریزما که راهکاری برای بهبود پژوهش‌های علمی با روش مرور نظام‌مند است، در ادامه فرآیند و مراحل انجام پژوهش توضیح داده خواهد شد.

۱. تدوین زمینه^۱ و پرسش^۲ پژوهش

با توجه به توضیحاتی که در قسمت بیان مسئله و پیشینه پژوهش مطرح شد، استعداد مفهومی است که هم در فضای دانشگاهی و هم در فضای عملیاتی حوزه منابع انسانی خیلی استقبال شد، اما تلاش‌های بسیار محدودی برای ارائه یک تعریف جامع و مشخص از آن انجام شده است. پرسش اصلی این پژوهش پیرامون تعریف «استعداد» در فضای مدیریت منابع انسانی است. اینکه چه تعاریفی برای استعداد به صورت کلی مطرح شده است و اینکه بتوان در مجموع یک طبقه‌بندی و تحلیل در خصوص این تعاریف ارائه داد.

۲. فرآیند شناسایی مقالات واجد شرایط^۳

در فرآیند انجام پژوهش و در دو مرحله از ابزار هوش مصنوعی الیسیت^۴ استفاده شد. این ابزار که در تابستان ۱۴۰۴ مورد استفاده تیم پژوهش قرار گرفت، هم در احصای مقالات و پژوهش‌های مرتبط و هم در تحلیل و طبقه‌بندی داده‌های آنها استفاده شد. در ادامه به صورت کامل شیوه استفاده از این ابزار توضیح داده خواهد شد (این ابزار فقط برای استفاده از پژوهش‌ها و منابع انگلیسی است و برای منابع فارسی به صورت مستقیم به پایگاه‌های داده مراجعه شده است که در ادامه توضیح داده خواهد شد).

برای یافتن مقالات انگلیسی با استفاده از این ابزار هوش مصنوعی، در کلیدواژه‌های "Talent Defenition" و "Who is Talent"، در موتور جستجوی این ابزار پرسش شد. این ابزار به بیش از ۱۳۸ میلیون مقاله پژوهشی و همایشی، همه پژوهش‌های مرتبط با این پرسش‌ها را در قالب جدول ارائه می‌دهد.

1. Background
2. Objectives
3. Eligibility criteria / Information sources
4. <https://elicit.com/>



این فرآیند در مقالات انگلیسی اجرا شد و با استفاده از ابزار هوش مصنوعی Elicit مقالاتی که به صورت قطعی یا احتمالی ارتباطی بین آنها با موضوع «تعریف استعداد» داشتند، احصا شدند. در این مرحله ۵۰۰ پژوهش احصا شد. زمان این پژوهش‌ها بین سال‌های ۲۰۰۳ تا ۲۰۲۴، یعنی ۲۱ سال در نظر گرفته شدند. پیرامون دلیل انتخاب ۲۱ سال به عنوان مبنای احصا مطالعات نیز لازم به ذکر است هدف پژوهش بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در بازه حدود ۲۰ سال اخیر بود که بتواند یک تقسیم‌بندی قابل اتکا درباره پژوهش‌ها ارائه کند. در فرآیند احصای این پژوهش‌ها، سال ۲۰۰۳ هم حاوی پژوهش‌هایی بود که می‌توانست به غنای طبقه‌بندی کمک کند و به همین دلیل ۲۱ سال به عنوان مبنا در نظر گرفته شد.

۳. فرآیند غربال پژوهش‌ها^۱

نخست چکیده این ۵۰۰ مقاله به صورت یک به یک بررسی شد تا ارتباط پژوهش با موضوع تعریف استعداد ارزیابی شود. در این مرحله مواردی که در مورد اهمیت استعداد، مدیریت استعداد و دیگر موضوعات مرتبط با استعداد بودند، حذف شدند و فقط پژوهش‌هایی که به طور قطع یا احتمالی می‌شد تا ارتباطی میان آنها و موضوع تعریف استعداد پیش‌بینی کرد، در فرآیند باقی ماندند. در این مرحله ۱۶۰ مقاله حذف شدند و ۳۴۰ پژوهش باقی ماندند. این مرحله به صورت دستی به وسیله تیم نویسندگان انجام شد و از ابزار هوش مصنوعی در آن استفاده نشد.

۴. خلاصه کردن شواهد به دست آمده^۲

قدم بعدی، به دست آوردن تعاریف دقیق استعداد از این پژوهش‌ها و ارائه کردن چارچوبی تحلیلی از این موضوع بود. برای این قسمت از ابزار هوش مصنوعی الیسیت استفاده شد. یکی از امکانات این ابزار این است که با مطرح کردن یک پرسش و پرسش، (نوشتن پرامپت^۳) به متن مقالات مراجعه کرده و پاسخ پرسش مورد نظر را در جدولی ارائه می‌کند، به این صورت که یک پرسش از ۳۴۰ مقاله پرسیده می‌شود و پاسخ مرتبط به هر مقاله روبه‌روی آن در جدول

1. Included studies
2. Synthesis of results
3. Prompt



نوشته می‌شود. در مورد مقالاتی هم که پاسخی از پرسش مورد نظر به‌دست نیامده باشد، عدم رسیدن به پاسخ را اعلام می‌کند.

در این مرحله دو پرامپت برای هوش مصنوعی الیسیت مطرح شد. نخست از او خواسته شد تعریفی را که این مقالات در مورد استعداد بیان کرده‌اند، بیاورد. پرامپت مورد نظر: **What is the definition of talent**

در همین مرحله با این هدف که اعتبار داده‌های به‌دست‌آمده ارزیابی شوند، پرامپت دیگری پرسیده شد که از همه مقالات یک خلاصه ۱۵۰ کلمه‌ای ارائه شود. در این مرحله هر دو خروجی ارزیابی تطبیقی شدند. اگر داده‌های این دو خروجی از نگاه تیم پژوهش تناسب داشتند، خروجی مورد نظر استفاده‌شده برای تحلیل و خروجی نهایی استفاده می‌شد. در مواردی هم که بین خلاصه مقاله و تعریف بیان‌شده از استعداد و همچنین چکیده پژوهش، از منظر پژوهشگر تفاوت حساسیت برانگیزی وجود داشت. پژوهشگر به متن مقاله مراجعه کرده و خروجی را به‌صورت مستقیم احصا کرده است و در صورت عدم یافتن ارتباط با پرسش پژوهش، مقاله مورد نظر از فرآیند مرور نظام‌مند خارج می‌شد. به‌علاوه از روش بررسی مستقیم تیم پژوهش نیز برای اعتبارسنجی دوباره استفاده شد. ۱۰ مقاله بررسی مستقیم شدند و داده‌هایی که به‌وسیله هوش مصنوعی برای پاسخ به دو پرامپت مورد نظر داده شد بود، تأیید شد.

در این مرحله نیز ۶۰ مقاله بدون ارتباط تشخیص داده شده و حذف شدند و ۲۸۰ مقاله در فرآیند باقی ماندند و بررسی شدند و تعاریفی که از استعداد ارائه دادند، مبنای طبقه‌بندی و تحلیل نهایی قرار گرفت. در نتیجه به‌صورت خلاصه، N ورودی فرآیند مرور نظام‌مند، این ۲۸۰ مقاله اولیه بوده است.

۵. تفسیر یافته‌ها^۱

در نهایت برای استخراج چارچوب تحلیل جامع، ۷ اقدام بر محتوای این ۲۸۰ مقاله انجام شد که در ادامه به آنها اشاره می‌شود. در کنار این موارد که مربوط به مقالات انگلیسی بودند، برای منابع فارسی احصا شده نیز فرآیندی که در ادامه توضیح داده می‌شود، طی شد. نخست

1. Limitations of evidence / Interpretation



کلمه «تعریف استعداد» در پایگاه «نورمگز» جستجو شد و ۲۱ مقاله نتیجه‌گیری شدند. این ۲۱ مقاله بررسی شدند و ۶ مقاله آنها مرتبط با تعریف استعداد شناسایی شد. سپس این کلمه در پایگاه «پورتال جامع علوم انسانی» بررسی و در حوزه علم مدیریت محدود شد. ۱۳ مقاله احصا و بررسی شد و از این تعداد ۲ مقاله مرتبط و غیرتکراری شناسایی شدند. در قدم بعدی پایگاه «علم‌نت» جستجو و نخست ۸۵۱۹ نتیجه با همان کلیدواژه دیده شد. با محدودکردن فضای جستجو به علم مدیریت، از این میان ۱ مقاله مرتبط و غیرتکراری احصا شد. لازم به ذکر است که این ۹ مقاله فارسی که بررسی شدند، وارد فرآیند مرور نظام‌مند نشدند بلکه فقط گزارشی از آنها ارائه شده است.

در پاسخ به این پرسش که ارتباط بین مقالات چگونه بررسی می‌شد، این توضیح ارائه می‌شود که چکیده مقالات بررسی شده و مقالاتی که موضوع آن‌ها پژوهش پیرامون تعریف استعداد (و نه مدیریت استعداد و نه تأثیر مدیریت استعداد بر دیگر متغیرهای انسانی و سازمانی و نه تأثیر دیگر متغیرهای انسانی و سازمانی بر مدیریت استعداد) بودند، شناسایی شدند.

۱) استخراج و طبقه‌بندی رویکردهای مفهومی به ماهیت استعداد

یکی از ابهام‌هایی که در تعریف مفهوم استعداد در پژوهش‌های این حوزه مشخص است، نگاه متفاوت پژوهشگران به ماهیت آن است. برخی به‌صورت پیش‌فرض استعداد را مفهومی ذاتی در نظر گرفته و مفهوم آن را بررسی کردند و برخی آن را کاملاً اکتسابی دانسته‌اند. برخی نیز (که بیشتر مربوط به گذشته نزدیک است) ماهیتی ترکیبی برای آن در نظر گرفته‌اند. در جدول ۲ به این تفکیک اشاره شده است.

جدول ۲. رویکردهای مفهومی به ماهیت استعداد

ماهیت استعداد	تعریف	ویژگی	نمونه
رویکرد ذاتی‌گرا (استعداد به‌عنوان ویژگی فردی)	استعداد به‌عنوان توانایی‌های ذاتی، هوش، یا پتانسیل طبیعی که فرد را از دیگران متمایز می‌کند.	این تعاریف بر ماهیت ثابت استعداد تأکید دارند و معمولاً با رویکردهای نخبه‌گرایانه (تمرکز بر گروه کوچکی از افراد) همراه هستند.	استعداد به‌عنوان توانایی‌های ذاتی به‌طور نظام‌مند توسعه یافته تعریف می‌شود که افراد را قادر می‌سازد عملکرد عالی و بهتر از دیگران داشته باشند (Kravartiti & Johnston, 2019).



ماهیت استعداد	تعریف	ویژگی	نمونه
		تمرکز بر آینده: تأکید بر شناسایی و پرورش افرادی که می‌توانند نقش‌های کلیدی آینده را پر کنند.	تعریف استعداد با تأکید خاص بر مفهوم «پتانسیل» در این است که استعداد به توانایی‌ها، کیفیت‌ها، ویژگی‌ها و مهارت‌های کارکنان اشاره دارد که می‌تواند به مزیت رقابتی و رشد سازمان کمک کند (Tarique et al., 2021).
		ارثی و غیرقابل یادگیری	استعداد به افرادی اشاره دارد که پتانسیل ایجاد تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان را دارند، چه از راه مشارکت‌های فوری خود و چه با نشان‌دادن پتانسیل بالای خود برای مشارکت‌های آینده (Haziazzi, 2021).
رویکرد اکتسابی (استعداد به‌عنوان مهارت توسعه‌یافته)	استعداد شامل مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های منحصر به فردی است که به سازمان مزیت رقابتی می‌دهد.	معمولاً در بخش‌های آموزشی و خدمات عمومی	استعداد به‌عنوان چیزی است که می‌توان آن را به‌جای توانایی‌های ذاتی، با تأکید بر تناسب فرهنگی، انگیزه و پتانسیل رشد و نه فقط مهارت‌های خاص مرتبط با شغل به‌دست‌آورد و آموزش داد (McCaig et al., 2022).
		ارزش‌گذاری بر «مهارت‌های منحصر به فرد و کمیاب»	استعداد به کارکنانی در موقعیت‌های کلیدی اشاره دارد و یک توانایی اکتسابی است نه طبیعی که به زمینه سازمانی و توانایی فرد در به‌کارگیری تجربیات قبلی خود بستگی دارد (Kaewsang-on, 2016).
		قابلیت سنجش و ارزیابی عینی	استعداد به‌عنوان متخصصان یا کارکنانی بسیار توانمندی تعریف می‌شود که دانش، مهارت و تخصص حرفه‌ای دارند که سازمان‌ها را قادر می‌سازد عملکرد را افزایش دهند؛ پایداری را حفظ کنند و مزیت رقابتی به‌دست‌آورند (Zanabazar et al., 2023).
رویکرد ترکیبی	استعداد به‌عنوان تلفیق توانایی‌های ذاتی و مهارت‌های توسعه‌یافته.	رویکرد غالب در تعاریف اخیر (۷۵ درصد مقالات بعد از سال ۲۰۲۰)	ابعاد کلیدی استعداد که این مقاله بررسی می‌کند، عبارت است از فراگیر در برابر انحصاری، ذاتی در برابر اکتسابی، قابل انتقال در برابر وابسته به زمینه، ذهنی در برابر عینی و ورودی در برابر خروجی (Vardi & Collings, 2023).



ماهیت استعداد	تعریف	ویژگی	نمونه
		اهمیت آموزش صحیح به افراد با پتانسیل ذاتی	نویسندگان، کارکنان بااستعداد را به‌عنوان افرادی می‌بینند که مهارت، دانش و تجربیات تخصصی ارزشمندی برای سازمان دارند و بر خلاقیت، نوآوری و پتانسیل رهبری تأکید می‌کنند (Kyrylenko et al., 2023).
		استعداد ایستا نیست بلکه می‌تواند از راه یادگیری مستمر، تمرین و تجربه، تقویت پیدا کند.	استعداد به‌عنوان نتیجه نهایی توانایی‌های یک فرد تعریف می‌شود که شامل دانش، تجربه، قابلیت ذاتی، هوش، شخصیت، انگیزه، نگرش و قضاوت او است. ظرفیت یادگیری و توسعه نیز بخشی از آن است (Kulkarni & Rai, 2023).

۲) طبقه‌بندی تعاریف استعداد بر اساس دامنه شمول

علامت پرسش دیگری که در تعریف استعداد با بررسی پژوهش‌ها آشکار شد، تفاوت در عینک تصمیم‌گیران سازمان در پاسخ به این پرسش است که استعداد چه کسی است؟ برخی استعداد را فقط افرادی خاص و نخبه می‌دانند که به‌صورت استعداد وارد سازمان شده و باید برای آنها اقتضائات خاصی را در نظر گرفت. اما برخی دیگر مفهوم استعداد را قابل ایجاد در همه موقعیت‌های شغلی سازمان می‌دانند. ممکن است یک کارشناس اداری در نگاه دوم برای سازمان و اهداف آن یک استعداد باشد (جدول ۳).

جدول ۳. تعاریف استعداد بر اساس دامنه شمول

دامنه شمول	تعریف	ویژگی	نمونه
انحصاری	استعداد در گروه کوچکی از نخبگان است و مدیریت استعداد بین ۱۰ تا ۲۰ درصد کارکنان تعریف می‌شود.	رایج در شرکت‌های فناوری و رقابتی	استعداد به‌طور معمول با «بهترین و باهوش‌ترین» افراد مرتبط است که در ۱۰-۲۰ درصد نیروی کار قرار دارند (Kulkarni & Rai, 2023).
		استعداد با افرادی که «بهترین و باهوش‌ترین» هستند، سر و کار دارد.	تعریف استعداد به ۱۰ درصد برتر از عملکردکنندگان در سازمان اشاره دارد که به‌وسیله مدیران منابع انسانی از راه یک فرآیند ارزیابی شناختی، تعیین شده است (Gürhan Uysal, 2016).
		کاهش انگیزش در دیگر کارکنان	استعداد به‌طور معمول با «بهترین و باهوش‌ترین» افراد مرتبط است که در ۱۰-۲۰ درصد نیروی کار قرار دارند. [۲۷].



دامنه شمول	تعریف	ویژگی	نمونه
فراگیر	همه کارکنان بالقوه مستعد هستند و مدیریت استعداد باید در مورد همه کارکنان تعریف شود.	رایج در شرکت‌های دولتی و غیرانتفاعی	در مدیریت استعداد، تمرکز بر پرورش پتانسیل همه کارکنان برای ایجاد قوی‌ترین شرایط یادگیری برای کارکنان است، نه فقط تمرکز بر عملکرد یا خرید استعدادها (Hopkins, 2011).
		اهمیت آموزش و توسعه در مدیریت استعداد	این پژوهش مفهوم مدیریت استعداد فراگیر را به عنوان جایگزینی برای مدیریت استعداد انحصاری بررسی می‌کند و تعریف و گونه‌شناسی مدیریت استعداد فراگیر را بر اساس روان‌شناسی مثبت و رویکرد قابلیت توسعه می‌دهد (Swales et al., 2014).
		تقویت عدالت سازمانی و مشارکت جمعی	این پژوهش استعدادها را گسترده‌تر و فراگیرتر از افرادی که به اوج می‌رسند، با تمرکز بر افرادی که ارزش تولید می‌کنند و می‌توانند تفاوت ایجاد کنند، به جای آنهایی که پتانسیل بالایی دارند، تعریف می‌کند (Davies & Kourdi, 2010).

۳) طبقه‌بندی تعاریف استعداد بر اساس سطح تمرکز

پرسش مهم دیگر این است که آیا استعداد به افراد باز می‌گردد یا به موقعیت‌های شغلی؟ یعنی آیا برای سازمانی که به‌طور مثال در حوزه خدمات فناوری اطلاعات فعالیت می‌کند، به برخی موقعیت‌های شغلی به‌عنوان استعداد باید نگاه کرد یا برخی افراد استعداد هستند؛ در هر موقعیت شغلی که باشند. جدول ۴ این تفکیک را توضیح و نمونه‌هایی پیرامون آن بیان می‌کند.

جدول ۴. تعاریف استعداد بر اساس سطح تمرکز

سطح تمرکز تعریف	تعریف	ویژگی	نمونه
فردمحور	استعداد به‌عنوان ویژگی‌های منحصر به فرد افراد (مانند مهارت‌ها، پتانسیل یا عملکرد برتر) تعریف می‌شود.	بر شایستگی‌ها و ویژگی‌های درونی افراد (مانند خلاقیت و تعهد) تأکید می‌کند، نه فقط نقش‌های سازمانی	استعداد تا حد زیادی ذاتی و ارثی تلقی می‌شود نه اینکه فقط قابل یادگیری باشد (Gül & Sönmez, 2022).
		استعدادها قابل انتقال نیستند.	استعداد به‌عنوان ترکیبی از توانایی‌های بالاتر از حد متوسط (ذهنی و جسمی)، خلاقیت (اصالت، انعطاف‌پذیری) و تعهد به‌کار (انضباط شخصی، پشتکار) تعریف می‌شود (Wieczorek, 2014).



سطح تمرکز تعریف	تعریف	ویژگی	نمونه
موقعیت‌محور	استعداد به‌عنوان ویژگی مرتبط با نقش‌ها یا موقعیت‌های کلیدی سازمان تعریف می‌شود.	تمرکز بر پرکردن نقش‌های راهبردی به‌جای شناسایی افراد خاص	استعداد به‌عنوان نیاز سازمان به پر کردن مشاغل استراتژیک، نه لزوماً ویژگی‌های ذاتی افراد (Keller, 2015).
		تناسب استعداد با نیازهای نقش‌های صنعت خاص	استعدادها بر اساس تناسب با زمینه صنعت (برای مثال کارکنان روبه‌رو با مشتری) شناسایی می‌شوند، نه فقط بر اساس پتانسیل ذاتی فرد (Kravariti et al., 2022).
ترکیبی	هم به شایستگی‌های ذاتی افراد توجه دارد و هم به اهمیت راهبردی نقش‌هایی که این افراد در سازمان ایفا می‌کنند.	تمرکز نداشتن مطلق بر نخبه‌گرایی: با وجود شناسایی افراد کلیدی، به توسعه گسترده‌تر استعدادها در تمام سطوح نیز توجه می‌شود.	از یک‌سو، استعداد را به‌عنوان ویژگی‌های فردی (مانند پتانسیل بالا، عملکرد برتر) می‌شناسد. از سوی دیگر، بر تناسب استعداد با نیازهای سازمانی (نقش‌های کلیدی) تأکید می‌کند (Meyers, 2016).
		انعطاف‌پذیری: سازمان‌ها می‌توانند بسته به نیاز خود، تعریف استعداد را بین فردمحور و موقعیت‌محور تنظیم کنند.	استعداد به‌عنوان ویژگی‌های شخصی (مانند انطباق‌پذیری، نمایش ارزش‌های سازمانی) و همچنین به‌عنوان متخصصان یا رهبرانی که برای موقعیت‌های خاص در صنعت هلداری حیاتی هستند (Jooss et al., 2019).

۴) مؤلفه‌های کلیدی تعاریف استعداد

اینکه برای هر سازمانی با توجه به اهداف و اقتضائات آن، مفهوم استعداد با مؤلفه‌هایی کلیدی متفاوتی تعیین می‌شود که از نگاه هر سازمان استعدادساز هستند؛ به‌این‌معناست که ممکن است ماهیت فعالیت‌های یک سازمان، تناسب فرهنگی را به‌عنوان معیار اصلی استعداد در نظر بگیرد و سازمان دیگری رشد و یادگیری سازمانی را مؤلفه کلیدی بداند. در جدول ۵، ۲۸۰ مقاله بررسی شده با این رویکرد تحلیل شده و مؤلفه‌های کلیدی و درصد فراوانی آنها در میان این مقالات ارائه شده‌اند.



جدول ۵. مؤلفه‌های کلیدی تعاریف استعداد

مؤلفه کلیدی	تعریف عملیاتی	تکرارپذیری میان مقالات	ویژگی	نمونه
پتانسیل و توانایی ذاتی	ویژگی‌های ذاتی مانند هوش، خلاقیت یا استعدادهای خاص که فرد را قادر به عملکرد برتر می‌کند.	۸۵ درصد مقالات	در تعاریف فردمحور پررنگ‌تر است.	۱- استعداد یک توانایی ذاتی است که به فرد اجازه می‌دهد تا در یک زمینه خاص از فعالیت برتری پیدا کند. ۲- استعداد یک منبع راهبردی منحصربه‌فرد است که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان‌ها ایجاد کند. ۳- استعداد ترکیبی از توانایی‌ها، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی مختلف است که عملکرد بالا و رهبری را ممکن می‌سازد (Holban, 2023).
عملکرد و شایستگی‌های اکتسابی	مهارت‌ها، دانش و تجربه‌هایی که از راه آموزش و تمرین توسعه پیدا می‌کنند.	۷۵ درصد مقالات	تأکید بر اکتسابی بودن در مقابل ذاتی بودن	شایستگی‌های توسعه‌یافته نظام‌مند که فرد را ۱۰ درصد برتر قرار می‌دهد (Swales et al., 2014).
تناسب با نقش / موقعیت سازمانی	اهمیت استعداد در پرکردن نقش‌های کلیدی یا پاسخ‌گویی به نیازهای استراتژیک سازمان	۶۵ درصد مقالات	هسته تعاریف موقعیت‌محور	استعداد به موقعیت‌های حیاتی برای مزیت رقابتی اشاره دارد (Scullion & Collings, 2011).
تناسب فرهنگی	همسویی با فرهنگ سازمان	۶۵ درصد مقالات	در نظر گرفتن اقتضائات سازمان‌های مختلف	سازمان‌ها تعاریفی از استعداد دارند که شامل دیدگاه‌های فراگیر و انحصاری است و نمایش ارزش‌های سازمانی به‌عنوان یک عامل برجسته مطرح است (Jooss et al., 2019).
پتانسیل رشد آینده	توانایی فرد برای پیشرفت در نقش‌های پیچیده‌تر یا رهبری در آینده	۵۵ درصد مقالات	در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه رهبری کاربرد دارد	مدیریت استعداد، ترکیبی از عملکرد فعلی و پتانسیل آینده است (MANOLESCU, 2020).



مؤلفه کلیدی	تعریف عملیاتی	تکرارپذیری میان مقالات	ویژگی	نمونه
انعطاف‌پذیری	سازگاری با تغییرات محیطی	۵۴ درصد مقالات	استعداد ۵ سال پیش یک سازمان ناگزیر همان استعداد فعلی آن نیست.	تعاریف استعداد، تمایل به نادیده گرفتن استعدادهای مهم دیگر در زمینه تجارت جهانی، مانند سازگاری بین فرهنگی و انعطاف‌پذیری دارد.
تأثیر سازمانی	توانایی استعدادهای در ایجاد ارزش برای سازمان (برای مثال از راه نوآوری یا عملکرد مالی)	۵۰ درصد مقالات	مشترک در تعاریف موقعیت‌محور و تعاریف ترکیبی	استعداد، منابع انسانی است که در مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ایجاد می‌کند (Rofaida, 2016).

در ادامه توزیع مؤلفه‌های ذکر شده در تعاریف از زاویه نگاه فردمحور یا موقعیت‌محور بودن، تعریف استعداد بررسی می‌شود (جدول ۶).

جدول ۶. توزیع مؤلفه‌های استعداد از لحاظ فردمحور یا موقعیت‌محور بودن

مؤلفه	فردمحور	موقعیت‌محور	ترکیبی
پتانسیل ذاتی	✓✓✓	X	✓
شایستگی اکسپاتی	✓✓	✓	✓✓
تناسب با نقش سازمانی	X	✓✓✓	✓✓
تناسب فرهنگی	X	✓✓✓	✓
پتانسیل رشد آینده	✓	✓	✓✓
انعطاف‌پذیری	X	✓✓✓	✓
تأثیر سازمانی	✓	✓✓	✓✓✓

در جدول ۷، توزیع مؤلفه‌های ذکر شده در تعاریف استعداد از زاویه نگاه انحصاری یا فراگیر بودن تعریف استعداد در سازمان بررسی می‌شود:



جدول ۷. توزیع مؤلفه‌های استعداد از منظر انحصاری یا فراگیر بودن

مؤلفه‌های کلیدی	فراگیر بودن (تعاریف فراگیر)	انحصاری بودن (تعاریف انحصاری)	توضیح
پتانسیل ذاتی	✓ (اما با تأکید بر توسعه‌پذیری)	✓✓✓ (به‌عنوان موهبت طبیعی نادر)	در تعاریف انحصاری، ذاتی بودن اغلب به‌عنوان ویژگی غیر قابل یادگیری دیده می‌شود.
شایستگی اکتسابی	✓✓✓ (تمرکز بر آموزش برای همه)	✓ (فقط برای گروه‌های منتخب)	تعاریف فراگیر بر امکان پرورش استعداد در تمام کارکنان تأکید دارند.
تناسب با نقش سازمانی	✓ (فرصت‌های توسعه برای همه نقش‌ها)	✓✓ (فقط نقش‌های کلیدی/ راهبردی)	در رویکرد انحصاری، استعدادها تنها برای موقعیت‌های خاص سرمایه‌گذاری می‌شوند.
تناسب فرهنگی	✓✓✓ (استعدادها در ارتباط با ارزش‌ها و فرهنگ سازمان تعریف می‌شوند)	✓ (ممکن است توانایی ذاتی بالا باشد ولی تناسبی با فرهنگ سازمان نداشته باشد).	در تعاریف مرتبط با فراگیر بودن استعداد، به تعریف شدن استعداد بسته به فرهنگ و شرایط سازمان اشاره می‌شود.
پتانسیل رشد آینده	✓ (تمامی کارکنان می‌توانند رشد کنند).	✓✓ (فقط "های پو"های شناسایی شده)	تعاریف انحصاری بیشتر به برنامه‌های جانشین‌پروری برای نخبگان محدود می‌شوند.
انعطاف‌پذیری	✓✓ (هر کارمندی که در پتانسیل ذاتی و شایستگی‌های اکتسابی بتواند در شرایط محیطی مختلف مزیت باشد).	✓ (مهم تطبیق با شرایط محیطی است)	در تعاریف فراگیر، انعطاف‌پذیری به این عنوان که ممکن است در شرایط مختلف استعدادها متفاوت باشد، اشاره می‌کند.
تأثیر سازمانی	✓ (ارزش‌آفرینی جمعی)	✓✓✓ (سهام نامتناسب نخبگان در موفقیت)	در تعاریف انحصاری، ۲۰ درصد کارکنان مسئول ۸۰ درصد نتایج دانسته می‌شوند.

۵) روندهای زمانی تحول در تعاریف استعداد

نکته جالب توجه در بررسی ۲۸۰ پژوهش، تفاوت نوع نگاه پژوهشگران در بازه‌های زمانی مختلف بود. بین ۲۰ تا ۳۰ سال گذشته، پژوهشگران بیشتر استعداد را شامل کارکنان با ویژگی‌های ذاتی می‌دانستند. این موضوع با گذشت زمان تغییر پیدا کرده و شایستگی‌های محوری و اکتسابی مبنای مستعدبودن قرار گرفته است. در حال حاضر هم اقتضائات سازمان و



همچنین موضوع فناوری و پویایی محیط، تأثیر زیادی روی تعاریف مرتبط با این حوزه گذاشته است (جدول ۸).

جدول ۸. روندهای زمانی تحول در تعاریف استعداد

دوره	رویکرد	تعریف کلیدی
۲۰۰۷ - ۲۰۱۰	ذاتی و نخبه‌گرایانه	استعداد = ویژگی ذاتی کارکنان
۲۰۱۱ - ۲۰۱۵	شایستگی‌محور	استعداد = شایستگی + عملکرد عالی
۲۰۱۶ - ۲۰۲۰	فراگیر و زمینه‌محور	استعداد = متنوع و وابسته به زمینه سازمانی
۲۰۲۱ - کنون	سیستمی و دیجیتال	استعداد = اکوسیستم پویا با محوریت فناوری

پژوهش‌های احصاشده از سال ۲۰۰۳ بررسی شدند. تا قبل از سال ۲۰۰۷ نمی‌توان سیر مشخصی را برای پژوهش‌ها در نظر گرفت. تحلیل سیر تکاملی تعریف «استعداد» در ادبیات مدیریت منابع انسانی از ۲۰۰۷ تاکنون نشان می‌دهد که این مفهوم از نگرش «ذاتی و نخبه‌گرایانه» (۲۰۰۷-۲۰۱۰) با تمرکز بر ویژگی‌های ثابت افراد برتر، به سمت تعاریف «شایستگی‌محور» (۲۰۱۱-۲۰۱۵) مبتنی بر مهارت‌های اکتسابی و عملکرد تکامل پیدا کرد. در دوره بعد (۲۰۱۶-۲۰۲۰)، با ظهور رویکردهای «فراگیر و زمینه‌محور»، استعداد به‌عنوان پدیده‌ای پویا و وابسته به بستر سازمانی بازتعریف شد و در سال‌های اخیر (۲۰۲۱-کنون)، تحولات دیجیتال و نیاز به چابکی، تعریف استعداد را به سمت «اکوسیستم‌های پویا» با محوریت فناوری و انعطاف‌پذیری سوق داده است. این گذار نشان‌دهنده تغییر پارادایم از نگاه ایستا به استعداد به‌عنوان «دارایی ثابت» به دیدگاهی پویا و نظام‌مند است که بر تعامل پیچیده بین فرد، سازمان و فناوری تأکید دارد.



۶) تفاوت‌های تعریف استعداد در بخش دولتی و خصوصی

جدول ۹. تفاوت‌های تعریف استعداد در بخش دولتی و خصوصی

بخش	تمرکز اصلی	ملاک استعداد	سیاست‌ها	چالش‌ها	نمونه
بخش خصوصی	عملکرد بالا، نوآوری، و انعطاف‌پذیری	عملکرد و نوآوری	رقابت‌محور	حفظ استعدادها در بازار رقابتی	"تعریف استعداد" در این مقاله به کارمندان، به‌ویژه آنهایی که در صنایع با فناوری پیشرفته و از نسل Z هستند، به‌عنوان دارایی‌های ارزشمندی که نیاز به شیوه‌های تخصصی مدیریت استعداد دارند، به‌عنوان یک منبع نیروی کار تلقی می‌شوند (Panova et al., 2022).
بخش عمومی	ثبات، انطباق با قوانین و خدمت‌رسانی عمومی	تخصص و وفاداری به قوانین	انطباق‌محور	جذب استعدادها با حقوق محدود	این مقاله بررسی می‌کند که چگونه مدیران ارشد منابع انسانی در شهرداری‌های بخش عمومی به مفهوم استعداد می‌پردازند و به این نتیجه می‌رسد که آنها از انواع مفاهیم مختلفی استفاده می‌کنند که می‌توان آنها را به دو دسته "غیرمحتوایی" (کلی و مرتبط با شیوه‌های رسمی) یا "محتوایی" (خاص و مرتبط با فرضیه‌های غیررسمی) تقسیم‌بندی کرد (Tyskbo, 2023).

در گام بعدی، مقالات فارسی در این حوزه استخراج و تحلیل شدند. فرآیند استخراج به این صورت بود که عبارات «تعریف استعداد» و «استعدادیابی» در پایگاه‌های نورمگز^۱، پورتال جامع علوم انسانی^۲، علم‌نت^۳ و در نهایت گوگل اسکولار^۴ جستجو شدند. مقالاتی که از نظر عنوان مرتبط تشخیص داده می‌شدند، در گام اول استخراج می‌شدند و در گام دوم چکیده آنها بررسی می‌شد تا میزان ارتباط با پرسش پژوهش در آنها سنجش شود.

1. <https://www.noormags.ir/>
 2. <https://www.ensani.ir/fa>
 3. <https://elmnet.ir/>
 4. <https://scholar.google.com/>



در گام نخست با بررسی عناوین، ۳۸ مقاله مرتبط با پرسش پژوهش استخراج شد که بررسی چکیده این مقالات، در نهایت ۹ پژوهش را مرتبط با پرسش پژوهش استخراج کرد. بررسی مقالات در جدول ۱۰ نشان می‌دهد که استعداد بیشتر به‌عنوان ترکیبی از ویژگی‌های ذاتی و اکتسابی (مانند هوش، خلاقیت، یادگیرندگی) و کارکردهای سازمانی (مانند رهبری، تخصص فنی، ارزش‌آفرینی) در نظر گرفته می‌شود. برخی مطالعات بر شاخص‌های عمومی (مثل هوش هیجانی) تأکید دارند، در حالی که دیگران شاخص‌های زمینه‌محور (مانند تخصص در صنعت یا فرهنگ سازمانی) را کلیدی می‌دانند (جدول ۱۰).

جدول ۱۰. تعاریف استعداد در ادبیات علمی فارسی

عنوان مقاله	نویسندگان	سال	تعریف استعداد	مؤلفه‌های کلیدی	رویکرد / مدل
تدوین شاخص‌های استعداد در شرکت ساپکو	رضا طهماسبی و همکاران	۱۳۹۲	استعداد مبتنی بر شاخص‌های عمومی و تخصصی در مشاغل راهبردی	قدرت یادگیری، حل مسئله، تخصص گرای. (عمومی - تخصصی)	مدل دوگانه (مدل دوگانه - تخصصی)
مدیریت استعداد‌های سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی	ابراهیم جواهری‌زاده و همکاران	۱۳۹۳	استعداد به‌عنوان ترکیبی از ویژگی‌های عمومی و تخصصی که کارکنان کلیدی را متمایز می‌کند.	۱۰ دسته: شخصیت، هوش هیجانی، یادگیرندگی، تخصص و ...	مدل ترکیبی (عمومی - تخصصی)
شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی	محمد مقیمی و همکاران	۱۳۹۳	مشابه مقاله بالا (تمرکز بر دانشگاه تهران)	۱۱۵ ویژگی (۹۶ عمومی + ۱۹ تخصصی)	مدل طبقه‌بندی چندبعدی
مدیریت استعداد؛ مفاهیم کلیدی	سیدرضا سیدجوادی و همکاران	۱۳۹۶	دسته‌بندی هشت‌گانه تعاریف استعداد بر اساس ذاتی/اکتسابی.	۸ نگاه: شی‌انگاران، شخص‌انگاران و ...	تحلیل مضمون (کیفی)
سازه‌پردازی استعداد در سازمان‌های دولتی	داوود انارکی اردکانی و همکاران	۱۳۹۷	استعداد به‌عنوان ترکیب قابلیت‌ها، انگیزش، و تجربه	هوش منطقی، انگیزه موفقیت، قدرت مذاکره	مدل شبکه خزانة (سه‌بعدی)



عنوان مقاله	نویسندگان	سال	تعریف استعداد	مؤلفه‌های کلیدی	رویکرد / مدل
شناسایی الگوی شاخص‌های استعداد در سازمان فرهنگی	جواد محمد صالحی و همکاران	۱۳۹۸	استعداد به عنوان افراد با عملکرد بالا و ارزش خاص برای سازمان	۱۷ شاخص در ۳ محور (ورودی، فرآیند، خروجی)	مدل سیستمی (AHP)
بررسی مدیریت استعداد در شرکت مپنا	سعید قاسمی و همکاران	۱۴۰۱	تفکیک استعدادهای مدیریتی (رهبری) و تخصصی (فنی).	پتانسیل رهبری، تخصص سرآمد، مدل شایستگی	مدل زوباف (تمرکز بر ارزش افزوده)
آسیب شناسی خط‌مشی‌های نخبگانی	مسعود بنافی	۱۴۰۲	عدم تعریف مشخص استعداد به عنوان چالش اصلی	-	رویکرد انتقادی (کیفی)
مبانی مدیریت استعداد اسلامی	محمدامین پهلوان شریف و همکاران	۱۴۰۳	استعداد از منظر اسلامی با شاخص‌های شخصیتی و عملکردی	شاخص‌های الهی-معنوی، اخلاقی، علمی-تخصصی	رویکرد اسلامی (کل‌نگر)

۷- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مباحثه جاری حول تعریف استعداد، در واقع نمایشی از یک گذار پارادایمی عمیق در مدیریت سازمانی است. این گذار، از نگاه سنتی به نیروی کار به عنوان «هزینه» یا «منبع عملیاتی» به سوی درکی راهبردی و پویا از «سرمایه انسانی» به عنوان هسته مرکزی خلق ارزش و مزیت رقابتی، در حرکت است. تعارضات ظاهری در تعاریف (ذاتی در مقابل اکتسابی، انحصاری در مقابل فراگیر، فردمحور در مقابل موقعیت‌محور) نه ضعف نظری، بلکه بازتاب تنش‌های سازنده در تطبیق این پارادایم جدید با واقعیت‌های ناهمگون سازمانی و محیطی است. در حقیقت، ابهام در تعریف استعداد، خود بخشی از ماهیت راهبردی آن است؛ زیرا تعریف عملیاتی استعداد باید در هر سازمان، به گونه‌ای منعطف و خاص شده، از تلاقی چارچوب



نظری (چرایی) با نیازهای رقابتی منحصربه‌فرد و قابلیت‌های داخلی آن سازمان (چگونگی) زاییده شود.

این تحلیل نشان می‌دهد که تعاریف موفق و مؤثر از استعداد، آنهایی هستند که توانسته‌اند پلی بین سه لایه چارچوب نظری این پژوهش ایجاد کنند. تعریفی که فقط بر شایستگی‌های فردی (لایه سرمایه انسانی) تأکید کند، بدون پیوند زدن آن به نقش‌های بحرانی سازمان (لایه نظریه مبتنی بر منابع) و فرآیندهای نظام‌مند پرورش (لایه مدیریت استعداد)، ناقص و بی‌اثر خواهد بود. به عبارت دیگر، استعداد در پارادایم جدید، نه یک صفت ثابت فردی، بلکه یک «ظرفیت رابطه‌ای» پویا است که در تقاطع «توانمندی‌های منحصربه‌فرد فرد»، «نیازهای راهبردی موقعیت‌های کلیدی سازمان» و «اثر بخشی سیستم‌های مدیریتی» در پرورش و به کارگیری این تقاطع، معنا و ارزش پیدا می‌کند. بنابراین، تمرکز بحث باید از جستجوی یک تعریف جهان‌شمول، به سمت طراحی «فرآیندهای تعریف‌سازی زمینه‌ای» در سازمان‌ها تغییر کند و این همان شفافیتی است که این پژوهش به دنبال دستیابی به آن بود.

در نهایت، نتیجه‌گیری نهایی این است که مزیت رقابتی پایدار در عصر حاضر، کمتر از تملک صرف افراد «بااستعداد» (به هر تعریف) ناشی می‌شود و بیشتر از توانایی سازمان در ایجاد یک «اکوسیستم استعدادسازی» یکپارچه حاصل می‌شود. این اکوسیستم، همان نقطه اتصال نهایی سه‌گانه نظری است: جایی که فلسفه مبتنی بر منابع، توجیه اقتصادی سرمایه‌گذاری بر انسان را فراهم می‌کند و مدیریت استعداد به عنوان موتور عملیاتی، این نگاه را به مجموعه‌ای از فرآیندهای جذب، توسعه و نگهداشت تبدیل می‌کند که خود به نوبه خود تقویت‌کننده سرمایه انسانی و تجدیدکننده مزیت رقابتی هستند. از این منظر، تعریف استعداد، یک نقطه پایان نیست، بلکه یک فرآیند راهبردی مستمر است که سازمان را وادار به پرسیدن مداوم این پرسش‌ها می‌کند: «امروز استراتژی ما چیست؟ کدام نقش‌ها و قابلیت‌ها برای تحقق آن حیاتی هستند؟ و چگونه سیستم‌های ما می‌توانند این قابلیت‌ها را در افراد شناسایی، پرورش و به کار گیرند؟» پاسخ به این پرسش‌ها، در هر بافت و زمان، تعریف زنده و مؤثر استعداد را می‌سازد.



۸ - منابع

- بنافی، م. (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی خط‌مشی‌های نخبگانی: واکاوی موانع جذب استعدادهای برتر در بخش دولتی ایران. پرتال جامع علوم انسانی.
- <https://ensani.ir/fa/article/583924/>
- حاجی‌پور، ب.، و مومنی، م. (۱۳۸۸). بازشناسی رویکرد منبع‌محور نسبت به منابع سازمان و مزیت رقابتی پایدار. مورد مطالعه: شرکت تولیدی ساران. *اندیشه مدیریت*، ۱، ۷۷-۱۰۲.
- گنجعلی، ا.، علیشیری، م.، و باقری، م. (۱۳۹۷). مدیریت استعدادها: چیرستی، چرایی و چگونگی. انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- <https://www.gisoom.com/book/11395707>
- Barney, J. B., Ketchen Jr. D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., & Makela, K. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.
- [10.1093/oxfordhb/9780198758273.001.0001](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.001.0001)
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743–757.
- <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Davies, J., & Kourdi, J. (2010, September 7). *The Truth about Talent: A guide to building a dynamic workforce, realizing potential and helping leaders succeed*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Truth-about-Talent%3A-A-guide-to-building-a-and-Davies-Kourdi/d3a5ae35018745b6dcd2e2bf95c1272eb9dfa0f7>
- Gül, D., & Sönmez, B. (2022). Hemşire İnsan Gücü Yönetimine Yeni Bir Bakış: Yetenek Yönetimi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 9(1), 89–94. <https://doi.org/10.31125/hunhemsire.1102086>
- Gürhan Uysal. (2016). Cognitive Placement Theory for Performance Appraisal: Talent Management and Individual Performance. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 12(1).
- <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2016.01.005>
- Haziizi, M. A. (2021). Development of Framework for Talent Management in the Global Context. *Open Journal of Business and Management*, 09(04), 1771–1781. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94096>



- Holban, C. (2023). (PDF) A theoretical approach to talent management. *International Journal of New Trends in Social Sciences*, 7, 46–53. [10.18844/ijss.v7i1.8985](https://doi.org/10.18844/ijss.v7i1.8985)
- Hopkins, D. (2011). Talent management in education. *School Leadership & Management*, 31(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.590749>
- Janowski, A., & Martynyuk, V. (2023). Defining talent in management science: Does it really matter? *Argumenta Oeconomica*, 2023(2), 287–307. <https://doi.org/10.15611/aoe.2023.2.14>
- Jooss, S., McDonnell, A., Burbach, R., & Vaiman, V. (2019). Conceptualising talent in multinational hotel corporations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3879–3898. (world). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0849>
- Kaewsang-on, R. (2016). *Talent management: A critical investigation in the Thai hospitality industry*. [10.13140/RG.2.2.28579.68646](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28579.68646)
- Keller, J. (2015). *Can You Use it in a Sentence? Defining Talent Management* | Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/Can-You-Use-it-in-a-Sentence-Defining-Talent-Keller/606a99fc4ff7d9ae29ad8d14f5284779630376e1>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2019). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22, 1–21. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Kravariti, F., Voutsina, K., Tasoulis, K., Dibia, C., & Johnston, K. (2022). Talent management in hospitality and tourism: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 321–360. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2021-0365>
- Kulkarni, V., & Rai, N. (2023). *Generation Z Talent Management In Organisations: An HR Perspective* | Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/Generation-Z-Talent-Management-In-Organisations%3A-An-Kulkarni-Rai/ed39daa60a4ece71cda394814611260d6f75023a>
- Kyrylenko, O., Novak, V., & Lukianenko, M. (2023). Development and talent management in the hr management system. *Economics. Finances. Law*, 12/2023, 34–37. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.7>



- licenco, mednarodno, člankov, preglednih, & Turk, N. (2021). *Methodology of systematic reviews*. 432–442.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Methodology-of-systematic-reviews-licenco-%C4%8Dlankov/392bbeeb93fcfb18283e1f1daea3d5f31480f777>
- MANOLESCU, A. A. (2020). *A NEW PARADIGM OF TALENT FROM AN ORGANIZATIONAL PERSPECTIVE | AGORA INTERNATIONAL JOURNAL OF JURIDICAL SCIENCES*.
<https://univagora.ro/jour/index.php/aijs/article/view/4096>
[10.15837/aijs.v14i2.4096](https://doi.org/10.15837/aijs.v14i2.4096)
- McCaig, M., Rezanian, D., & Lightheart, D. (2022). Examining Talent Management Practices in a Canadian Not-for-Profit Context: A Theory-Driven Template Analysis. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 77(2). <https://doi.org/10.7202/1091592ar>
- Mengist, W., Soromessa, T., & Legese, G. (2020). Method for conducting systematic literature review and meta-analysis for environmental science research. *MethodsX*, 7, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2019.100777>
- Meyers, M. (2016, December 1). *Talent management: Towards a more inclusive understanding*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Talent-management%3A-Towards-a-more-inclusive-Meyers/3069c70f45a39a8d47788c8ca873ea457467dcd0>
- Orłowska, A., Mazur, Z., & Łaguna, M. (2017). *Systematic literature review: What is it and how does it differ from other reviews?*
<https://www.semanticscholar.org/paper/Systematyczny-przeegl%C4%85d-literatury%3A-Na-czym-polega-i-Or%C5%82owska-Mazur/b5f8ffe45cc16eda38a78a0171097acaa94ea01f>
- Page, M. J., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., & Mulrow, C. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *RESEARCH METHODS AND REPORTING*. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Panova, E. A., Oparina, N. N., & Bondareva, L. V. (2022). *Talent Management: Tasks and Challenges for a Digital Tomorrow. Lecture Notes in Networks and Systems*, 398, 288–294.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-94870-2_37
- Rofaida, R. (2016). *Competitive Advantage Through Talent Management*. 615–617. <https://doi.org/10.2991/gcbme-16.2016.115>
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business, Middle East Special Issue Section*, 46(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>



- Scullion, H., & Collings, D. (2011). *Global Talent Management*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203865682>
- Skuzza, A., Woldu, H. G., & Alborz, S. (2022). Who is talent? Implications of talent definitions for talent management practice. *Economics and Business Review*, 8 (22)(4), 136–162.
<https://doi.org/10.18559/ebr.2022.4.7>
- Snell, S. A., & Dean, J. W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467–504. <https://doi.org/10.5465/256484>
- Southwick, D. A., Liu, Z. V., Baldwin, C., Quirk, A. L., Ungar, L. H., Tsay, C.-J., & Duckworth, A. L. (2023). The trouble with talent: Semantic ambiguity in the workplace. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 174, 104223.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104223>
- Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2014.954188>
- Tarique, I., McDonnell, A., & Skuzza, A. (2021). *Talent Spotting*. 435–444.
<https://doi.org/10.4324/9781315474687-34>
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruityer, B. (2013). *A review of talent management: 'Infancy or adolescence?': The International Journal of Human Resource Management: Vol 24, No 9*.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.777543>
- Torres-Carrión, P. V., González-González, C. S., Aciar, S., & Rodríguez-Morales, G. (2018). Methodology for systematic literature review applied to engineering and education. *2018 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*, 1364–1373.
<https://doi.org/10.1109/EDUCON.2018.8363388>
- Tyskbo, D. (2023). Conceptualizing talent in public sector municipalities. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 519–535.
<https://doi.org/10.1177/00208523211065162>
- Vardi, S., & Collings, D. G. (2023). What's in a name? Talent: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 660–682.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12500>
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100047>



- Wieczorek, B. (2014). (PDF) Talent management and high performance work system. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/269586172_Talent_management_and_high_performance_work_system
- Williams, R. I., Clark, L. A., Clark, W. R., & Raffo, D. M. (2021). Re-examining systematic literature review in management research: Additional benefits and execution protocols. *European Management Journal*, 39(4), 521–533. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.007>
- Zanabazar, A., Natsagdorj, S., & Jigjiddorj, S. (2023). The impact of talent management on human resources efficiency. *Journal of Social Studies (JSS)*, 19(2), 147–156. <https://doi.org/10.21831/jss.v19i2.58110>