

## طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان

رقیه پریش \*

دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه سیستان و بلوچستان

حبیب‌الله سالارزهی

دانشیار دانشگاه سیستان و بلوچستان

علیرضا موغلی

استاد دانشگاه پیام نور شیراز

سید علیقلی روشن

دانشیار دانشگاه سیستان و بلوچستان

DOI: 10.22067/pmt.v10i1.58829

### چکیده

پژوهش حاضر با درک نقش کلیدی کارکنان شایسته، بااستعداد و توانمند در موفقیت سازمان‌ها، به شناسایی ابعاد راهبردی الگوی مدیریت استعداد می‌پردازد. رویکرد پژوهشی در این تحقیق، روش آمیخته است. روش پژوهش در بخش کیفی، توصیفی-اکتشافی و در بخش کمی، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. نمونه آماری در بخش کیفی، خبرگان صنعتی و دانشگاهی و در بخش کمی مدیران و کارشناسان شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته است. در تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل محتوا، تکنیک دلفی و در بخش کمی از آمار توصیفی و استنباطی استفاده می‌گردد. نتایج بیانگر آن است که جذب، حفظ و نگهداشت، مدیریت بالندگی و خزانه استعداد ابعاد اصلی مدل را تشکیل می‌دهند، بعلاوه فرآیند مدیریت استعداد تحت تأثیر زمینه‌های داخلی و خارج از سازمان است. در ادامه، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میان وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان، در همه ابعاد تفاوت معنی‌داری وجود دارد و ابعاد جذب و خزانه استعداد و نیز مؤلفه‌های جانشین‌پروری و مدیریت عملکرد به عنوان مهم‌ترین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد شناسایی شده است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استعداد، افراد مستعد، تجزیه و تحلیل شکاف، روش آمیخته، گردشگری و مهمان‌نوازی.

rp.parish@yahoo.com

\* نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۸/۱۰

**مقدمه**

در جهان کار امروز با گذار از اقتصاد مبتنی بر کالا به اقتصاد مبتنی بر دانش، سهم دارایی‌های نامشهود سازمانی به‌طور چشمگیری افزایش یافته است. واضح است که مهم‌ترین دارایی سازمانی به‌ویژه در سازمان‌های دانش‌محور، افراد هستند بطوریکه به جرأت می‌توان گفت رقابت‌پذیری‌های آینده و رفاه سازمان به کارکنانش بستگی دارد. بنابراین، می‌توان اذعان داشت که بخش منابع انسانی نقش محوری در سازمان‌ها دارد و تا حد زیادی شریک استراتژیک کسب و کار فرض شده است.

از آنجاکه در این اقتصاد مبتنی بر دانش، کارکنان یعنی صاحبان شایستگی‌هایی که بر پایه دانش و تجربه (به عنوان کالاهای نادر و کمیاب) حمایت شده‌اند، در واقع به‌نوعی تضمین‌کننده اجرای مؤثر استراتژی یک سازمان خواهند بود، بنابراین ناکامی در جهت برآوردن خواسته‌ها و نیازهای افرادی که در تلاش برای توسعه سازمان هستند، اغلب دلیل قصد ترک سازمان از سوی این افراد است. به همین دلیل است که سازمان‌ها با مسئله مدیریت استعدادها روبرو هستند. بنابراین، مدیریت استعداد مفهومی استراتژیک برای سازمان‌هایی است که به دنبال دستیابی به منبع مطمئن مزیت رقابتی و رشد پویا هستند (Wilksa, 2014, p. 77).

مدیریت استعداد برای کارکنان، مدیران و سازمان مفید است. معیارهای جامع و صحیح مدیریت استعداد تضمین می‌کند که کارکنان با توانایی‌ها و استعدادهای خاص خود به شغل‌های متناسب منصوب شوند و خدمات آنان به‌صورت منصفانه و مکفی جبران شود. مسیر توسعه آنان شفاف است و فرصت‌های بیشتر و بهتری برای آنان فراهم می‌شود. مدیریت استعداد ابزارهایی برای مدیران فراهم می‌کند که آن‌ها را در فهم اینکه چه انتظاراتی می‌بایست از کارکنان خود داشته باشند، پشتیبانی می‌کند و این درک، خود منجر به بهبود روابط مدیر و کارکنان می‌شود. بدین ترتیب، سازمان بازده بالایی از سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد به دست می‌آورد؛ ضمن اینکه دیدی روشن از سبد استعداد موجود خود پیدا می‌کند و منافع حاصل از یک نیروی کار بانگیزه و چالاک را برداشت می‌کند (Hajikarimi & Soltanee, 2011, p. 96). بنابراین با توجه به مطالب بیان شده، این پژوهش با درک اهمیت مدیریت استعداد و با اعتقاد به توان بالقوه مدیریت استعداد در دستیابی به برتری سازمانی در پی طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت گردشگری است.

**ادبیات نظری تحقیق**

مدیریت استعداد اصطلاحی است که برای اولین بار در یک مطالعه منتشر شده توسط چمبرز و دیگران برای شرکت مک کینزی در سال ۱۹۹۸ استفاده شده است. بر اساس کار چمبرز و دیگران، پس از آن

محققان به نظر می‌رسید توافق نظر داشتند که ریشه‌های "جنگ برای استعداد" می‌تواند به تلاقی چهار عامل نسبت داده شود: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی؛ جهانی‌سازی اقتصادها؛ تغییرات در ابعاد روان‌شناختی قرارداد اشتغال مدرن؛ و پیشرفت‌هایی در فناوری ارتباطات (Glenn, 2012, p. 26).

در همان زمان، بسیاری از محققان و فعالان مشابه در مورد چالش‌های مدیریت استعداد با توجه به پیچیدگی مسائل مربوط به آن بحث کردند. به‌طور گسترده‌ای، مسائلی که عاملی در پیچیدگی مدیریت استعداد هستند پیاده‌سازی آن را دشوار می‌سازند. اولین مسئله‌ای که بحث‌های علمی فعالی را شامل می‌شود درباره خود این واژه و معنی و مفهومش است. بررسی ادبیات مدیریت استعداد بیانگر این واقعیت که توافقی روی تعریف مدیریت استعداد وجود ندارد. لوئیس و هکمن به سه ایده تکراری در مورد مفهوم مدیریت استعداد پی بردند: اولین ایده، مدیریت استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌های معمولی بخش منابع انسانی تعریف می‌کند، ایده دوم در مورد مخزن‌های استعداد، و اطمینان از گردش کافی کارکنان در مشاغل سرتاسر سازمان است، و درنهایت، در دیدگاه سوم مدیریت استعداد و استعداد به عنوان یک کالا و منبع کلی است، که می‌تواند منجر به عملکرد بالای مدیریت شود (Lewis & Heckman, 2006, p. 139). ویلن، کالینز و دُنلن (۲۰۰۹)، جریان چهارمی را به تفکر مدیریت استعداد اضافه کردند، که متمرکز بر شناسایی موقعیت‌های کلیدی است که می‌تواند مزیت رقابتی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Boudreau & Ramstad, 2005, p. 129). این امر حوزه مدیریت استعداد را به مزایای رقابتی سازمان متصل می‌کند. این عامل نشانه تفاوت این رویکرد از رویکردهای قبلی است، که در آن افراد نقطه کانونی هستند، با توجه به اینکه در حال حاضر موقعیت‌ها یا نقش‌های آن‌ها، واحد تجزیه و تحلیل می‌شوند (Collings & Mellahi, 2009, p. 305).

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های صنعت گردشگری و هتلداری، جذب و ماندگاری است. بخشی از این مسئله به خاطر ماهیت بسیار فشرده کاری این صنعت است، به‌ویژه در زمینه‌هایی است که انتظارات خدماتی مشتری بالا هستند (Hughes & Rog, 2008, p. 747). چرخش داوطلبانه کارکنان ممکن است تنها با رضایت شغلی آن‌ها قابل توضیح نباشد. بخش زیادی از این چرخش بیشتر به عوامل سازمانی نسبت داده شده است. برای مثال، بریک و زیمرمن (۲۰۰۵) پی بردند که انتخاب بهتر، نه تنها رضایت شغلی کارکنان، بلکه تناسب بین افراد و سازمان‌ها را تضمین می‌کند که درنهایت نرخ چرخش را کاهش خواهد داد (Zheng, 2009, p. 489). در تعریف استعداد به عنوان تناسب بیان شده است، استعداد تعلق به سازمانی مناسب، در موقعیتی مناسب و در زمان مناسب است. بعلاوه در مفاهیم مدیریت استعداد به شناسایی افراد

مستعد و مدیریت آن‌ها و مدیریت موقعیت‌های محوری توجه شده است. این موضوع نشان‌دهنده اتخاذ این دیدگاه است که افراد محوری کلیدی در موقعیت‌های محوری قرار گیرند. بنابراین، اولین قدم در اجرای فرآیند مدیریت استعداد، شناسایی پست‌های کلیدی و شناسایی افراد مستعد و با توان بالقوه بالا (عملکرد بالا) (Boudreau & Ramstad, 2005, Collings & Mellahi, 2009) و به‌طور کلی اولین قدم در مدیریت استعداد به دست آوردن درک قوی از نیروی کار داخلی است (Lewis & Heckman, 2006, p. 140). سپس استراتژی مدیریت و کسب استعداد می‌تواند در برگیرنده اقداماتی از قبیل: تعریف چارچوب شایستگی مرتبط برای رشد سازمانی، ارزیابی عمیق استعداد بر مبنای چارچوب شایستگی (کارکنان موجود و جدید)، شناسایی موقعیت‌های پایه‌ای اصلی در استراتژی فعلی سازمانی و طبقه‌بندی آن‌ها باشد (Sharma & Bhatnagar, 2009, p. 121).

از آنجا که تقاضا و رقابت برای نیروی کار با مهارت بالا در سطح جهانی در حال تشدید است، بنابراین واضح است که مهم‌ترین دارایی سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های دانش‌محور، افراد است، اما افراد با مهارت بالا نیز بیشتر وفادار به پیشرفت مسیر شغلی خود نسبت به وفاداری به سازمان خود هستند. از این رو حفظ و نگهداشت این افراد از اهمیت بالایی برخوردار است (Nilsson & Ellström, 2012, p. 27). سازمان‌هایی با استراتژی مدیریت استعداد از ترکیبی از مکانیزم‌های ماندگاری سنتی مانند فرصت‌های بالندگی، و پاداش و به رسمیت شناختن برای نگهداشت کارکنان کلیدی استفاده می‌کنند، و نیز استراتژی‌های جدیدتری مانند تعهد کارکنان و ارتقاء شغلی برای اطمینان از سطح ارتباط شخصی و تعهدی که کارکنان نسبت به شرکت و مأموریت آن احساس می‌کند (Glenn, 2012, p. 31). در مجموع نگهداشت استعدادها کار آسانی نیست. ماندگاری شامل فرآیند پیچیده‌ای از طراحی خط‌مشی‌ها، اقدامات و رویه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها برای جذب، انگیزش، بالندگی و ماندگاری کارکنان شایسته است (Zheng, 2009, p. 484). پاداش‌های مالی و دستمزد، اگرچه مهم هستند، تنها محرکان تحت ماندگاری استعدادها نیستند. ادبیات دانشگاهی تأیید می‌کند که محیط کاری، فرهنگ، و چالش کار جذاب تا حد زیادی تمایل کارمند را برای ماندن تحت تأثیر قرار می‌دهد. بعلاوه مسیرهای شغلی منعطف و شفاف، بطوریکه کارکنان احساس کنند به چالش کشیده و درگیر شده‌اند. بنابراین وقتی کارکنان به رسمیت شناخته شدند، باید از روش‌های گوناگون برای اطمینان از اینکه کارکنان احساس کنند از آن‌ها برای دستاوردهایشان قدردانی شده، استفاده گردد. باید از گزینه‌های کار از راه دور و انعطاف‌پذیر و پرورش فرهنگ‌های مطلوب استقبال کرد. فرهنگ و ارزش‌های سازمانی عامل مهمی است که نشان‌دهنده این است

که چرا کارکنان می‌خواهند در سازمان بمانند (Kim, Williams, Rothwell & Penaloza, 2014, p. 109).

وقتی که یک سازمان افراد مستعد را شناسایی کرده است، باید روش‌هایی از ارتقاء مهارت‌ها و شایستگی‌ها را به‌منظور نگهداشت آن‌ها با چالش‌های محیط کسب‌وکار پیدا کند. بالندگی کارکنان تلاشی برای به‌روز کردن دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان است (Kabwe, 2011, p. 46). بالندگی استعداد نشانگر مؤلفه مهمی از فرآیند کلی مدیریت استعداد است. فعالیت‌های بالندگی استعداد معمولاً به‌وسیله سازمان‌ها انجام می‌شوند برای اطمینان از اینکه کمبود استعداد، برای تضمین جانشینی برنامه‌ریزی شده به جای جایگزینی، و برای ارتقاء شهرت سازمان به عنوان یک آهنبای استعداد در پایین‌ترین حد خود باشد (Garavan, Carbery & Rock, 2012, p. 5). بالندگی استعداد به فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ای نیاز دارد که بر بالندگی مهارت‌ها و قابلیت‌هایی برای نیازهای آتی کسب‌وکار، و نیز بالندگی مهارت‌هایی برای عملکرد فعلی شغل تمرکز می‌کند (Heinen & O'Neill, 2004, p. 72).

در گذشته، مدیران اغلب یک فرد خاص را به عنوان پشتیبان و یا جایگزینشان تعیین می‌کردند. در جهان مبهم و نامشخص امروزی، تأکید بیشتر روی توسعه مخزن‌های استعداد و نه یک فرد خاص است، به‌منظور حصول اطمینان از عرضه کافی استعداد که می‌تواند هنگام رخداد رویدادهای غیرمنتظره از آن انتخاب کرد. نیازهای فردی و سازمانی همیشه مستقیماً همسو نیستند. از این رو، پیش‌بینی جانشین‌های خاص اغلب ناموفق است، اگرچه غیرممکن نیست. همچنین، باید توجه داشت که سازمان می‌تواند به‌طور جدی به‌وسیله سرمایه‌گذاری روی جانشینی (به بهای دیگران) ضرر و زیان ببیند که بعدها به‌راحتی سازمان را برای فرصت‌های پیش آمده در جاهای دیگر ترک می‌کند. بنابراین، به‌وسیله ایجاد یک مخزن از افرادی که تجارب بالندگی به‌منظور آماده‌سازی آن‌ها برای فرصت‌های آتی دارند، سازمان ریسک‌های عدم آمادگی پر کردن پست‌های کلیدی خالی را به حداقل می‌رساند، باین‌حال، فرصت‌هایی برای برانگیختن استعدادها با توان بالقوه بالا فراهم می‌کند (Heinen & O'Neill, 2004, p. 74).

### ادبیات تجربی تحقیق

حوزه پژوهشی مدیریت استعداد در ابتدا با آگاهی از تعاریف، مفاهیم و دیدگاه‌های این مفهوم صورت گرفته است. باین‌حال، علی‌رغم محبوبیت رو به رشد مدیریت استعداد و بیش از یک دهه بحث در مورد آن، ساختار مدیریت استعداد از سردرگمی مفهومی رنج می‌برد. شاید بتوان گفت بخشی از فقدان توسعه مبانی نظری و مفهومی در ادبیات مدیریت استعداد می‌تواند به این واقعیت نسبت داده شود که بیشتر ادبیات

آن عملگرا یا مشاوره‌محور است (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013, p. 291). محققان در مطالعه‌ای پی بردند که تعاریف مدیریت استعداد با توجه به استراتژی کسب و کار، نوع شرکت، محیط رقابت کلی و دیگر عوامل تحت تأثیر قرار گرفته و هیچ یک از شرکت‌های بررسی شده از تعریف یکسانی استفاده نکرده‌اند (Mensah, 2015, p. 545). بنابراین می‌توان اذعان داشت که یک عامل کلیدی در درک مدیریت استعداد، توجه به زمینه صنعتی است (Hughes & Rog, 2008, p. 747). زمینه صنعتی در این مطالعه موردی صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی است.

بررسی دیدگاه‌های تعدادی از مدیران ارشد در بخش گردشگری و مهمان‌نوازی بریتانیا توسط گرین (۲۰۰۸) نشان داد که آگاهی پایین و استفاده کمی از اصطلاح مدیریت استعداد وجود دارد و اغلب وقتی - که مدیران در مورد استعداد صحبت می‌کنند، دقیقاً عدم شفافیت در مورد آن‌ها وجود دارد. اعتقاد بر این است که در استراتژی مدیریت استعداد باید دیدگاهی فراگیر اتخاذ نمود چراکه تمرکز انحصاری تأثیرات ضد انگیزشی قوی در پی خواهد داشت (Green, 2008).

فلیپس و روپر (۲۰۰۹) بر این عقیده‌اند که مدیران در تدوین چارچوب مدیریت استعداد در ابتدا باید ارزش جذب و ماندگاری بهترین کارکنان را درک کرده و باید تکنیک‌های جذب نوآورانه در جذب کارکنان نسل جدید بکار رود. محققان بر این موضوع تأکید دارند که باید توجه زیادی به افزایش تعهد کارکنان نسل جدید شود، و استراتژی‌هایی برای تمرکز بر انتقال دانش و مشاوره معکوس توسعه داده شود (Phillips & Roper, 2009). اوهرلی نیز در پژوهش خود به اهمیت طرز تفکر مدیریت استعداد در میان مدیران صف پی برد (Oehley, 2007). یافته‌های پژوهش سوئیم نشان می‌دهد که مؤلفه‌های کلیدی مدیریت استعداد به‌طور مستمر ارتباطات، جو و فرهنگ باز، پاداش و قدردانی، مدیریت عملکرد و پرورش کارکنان است (Sweem, 2009).

ویلسکا (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد اثربخش، به دنبال ارائه اقداماتی مؤثر برای مدیریت استعداد در یک سازمان است. عوامل تعیین شده به دو دسته عوامل درونی (فرهنگ سازمانی، کارکنان مدیریتی، بخش کارگزینی، استعدادها، سیستم مدیریت و رهبری، تصویر سازمانی، بودجه) و بیرونی (خط مشی دولتی، رقابت، هماهنگی با محیط، موقعیت اقتصادی-اجتماعی، جنبه‌های حقوقی) تقسیم شدند (Wilska, 2014). مارک دکوکینیز مدیر هتل ریتز کارلتون پورتمن به عنوان "بهترین کارفرما در آسیا" سه اقدام کلیدی مدیریت منابع انسانی در راستای مدیریت استعداد اثربخش را، انتخاب افراد مناسب

با استفاده از کانال‌های جذب نوآوران؛ ارائه جهت‌گیری مناسب و مؤثر، آموزش روی شغل؛ و تشویق مشارکت و تعهد کارکنان بر شمرده است (Zheng, 2009, p. 485).

کیم و همکاران (۲۰۱۴) در پی تدوین مدل استراتژیک مدیریت استعداد بر مبنای مطالعه کیفی پی بردند که در مدیریت استعداد فنی مهم‌ترین بخش تعریف و شناسایی استعداد و انتقال دانش است (Kim et al., 2014, p. 99).

نتایج پژوهش تنیس (۲۰۱۶) نشان داد که دو عامل اصلی در مدیریت استعداد، سازمان و کارکنان مستعد هستند که برداشت‌های متفاوتی از ارزش و نیت واقعی مدیریت استعداد دارند. اگر نیازهای کارکنان با-استعداد به حد کافی در نظر گرفته نشود و در واقعیت و عمل، اقدامات مدیریت استعداد پیگیری نگردد، مدیریت استعداد ارزش پایینی برای کارکنان دارد (Thunnissen, 2016).

تنیس و گلارادو (۲۰۱۶) بررسی نظام‌مندی از تحقیقات تجربی مرتبط با مدیریت استعداد منتشر شده در سال‌های مابین ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۴ در مجلات معتبر انجام داده‌اند. تعداد ۹۶ مقاله این بررسی را در برگرفته است. نتایج نشان داد که بنیان‌ها و طرح‌های پژوهشی چندان دقیق نیستند و آگاهی کمی از زمینه و فرهنگ وجود دارد. تحقیقات تجربی مدیریت استعداد عمدتاً بر مبنای روش منحصربه‌فرد مدیریت استعداد انجام شده است. با این حال، اینکه مدیریت استعداد در عمل چگونه کار می‌کند و اینکه چقدر مفید است (از دیدگاه عاملان متعدد) و همچنین نقش و ادراکات مدیران صف، حوزه‌های تحت کاوش هستند (Gallardo & Thunnissen, 2016).

بررسی پژوهش‌های انجام شده داخلی در زمینه مدیریت استعداد نیز نشان می‌دهد که اگرچه، موضوع مدیریت استعداد از سال ۱۹۹۷ در سازمان‌های جهان مطرح شده است اما اهمیت این مباحث در ایران را می‌توان به سال‌های اخیر نسبت داد.

مال‌امیری در مقالات خود به بررسی موضوعات مفهومی در زمینه مدیریت استعداد می‌پردازد، از جمله موضوعاتی مانند الگوی تحلیل چستی استعداد (۲۰۱۴)، که در راستای این پژوهش به کشف معیارهایی رسیده است که می‌تواند همانند قطب‌نما ما را در امر هدایت به سمت هرم استعدادهای سازمانی و خصوصاً استعداد برتر کمک کنند. در پژوهشی دیگر از این محقق با عنوان الگوی تحلیل متغیرهای مؤثر بر استعداد (۲۰۱۵)، با رویکرد اکتشافی و کیفی، ادبیات را مورد بررسی قرار می‌دهد و به اکتشاف الگوی تحلیلی متغیرهای مؤثر بر استعداد متشکل از دو بعد، چهار عامل، پنج مؤلفه منجر می‌گردد (Malamiri, 2014, 2015).

مطالعه دیگری توسط خالوندی و عباس پور (۲۰۱۳)، به منظور بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد جاری در شرکت نفت و گاز پارس انجام شد. روش پژوهش، روش آمیخته دو مرحله‌ای است. نتایج حاصل از داده‌های کمی نشان داد که بین وضعیت موجود و مطلوب در تمامی مؤلفه‌های مدیریت استعداد (کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت) فاصله معناداری وجود دارد. با توجه به اختلاف‌های آشکار شده حاصل از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها در هر بعد، به منظور بهینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد کنونی در شرکت، مدل پیشنهادی ارائه گردید (Khalondy & Abbaspoor, 2013).

مدیریت استعدادها، یک نظریه داده‌بنیان عنوان پژوهشی است که توسط طهماسبی و همکاران (۲۰۱۵) انجام شده است. روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیان است. نتایج داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به زایش نظریه داده‌بنیان معماری دوهسته‌ای منابع انسانی منجر شده که بر مبنای آن، اعتقاد بر این است که سیستم‌های منابع انسانی باید به سمت دوهسته‌ای‌سازی حرکت کند و طی آن، از طریق جداسازی ساختاری، مدیریت استعدادها (هسته اول) از مدیریت منابع انسانی عادی (هسته دوم) مجزا شود. هر یک از سیستم‌های مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، دربرگیرنده اقدام‌های منابع انسانی متمایز و خاص خود هستند (Tahmasebi, Gholipour, Ziaee & Asl, 2015).

بررسی ادبیات مدیریت استعداد و پژوهش‌های انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد که با وجود ادبیات گسترده درباره مدیریت استعداد برای بیش از یک دهه، هنوز هم سازمان‌هایی که می‌خواهند سیستم مدیریت استعداد را پیاده‌سازی کنند درک واضحی از نحوه تدوین و اجرای این برنامه ندارند از این رو در این پژوهش به دنبال تعیین اقداماتی هستیم که برای تدوین الگوی مدیریت استعداد در دستیابی به اهداف سازمانی معتبر هستند. ویژگی خاص این پژوهش توجه به صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی با توجه به ابعاد بسیار گسترده صنعت گردشگری، هتلداری و تفریحی، به عنوان بزرگترین کارفرما در جهان است (Davidson, McPhail & Barry, 2011, p. 498). قابل ذکر است که قلمرو پژوهش حاضر هلدینگ سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان است که تحت نظر بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی قرار دارد و در رشته فعالیت‌های هتلداری، تفریحی و ورزشی، سیاحتی، آموزش، حمل و نقل، خدمات مدیریت مهندسی و بازرگانی فعالیت دارد. این هلدینگ سهم عمده‌ای در حوزه گردشگری و مهمان‌نوازی دارد.

بنابراین این پژوهش با هدف طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز

تفریحی پارسیان در پی پاسخ به سؤالات اصلی ذیل است:

-ابعاد و مؤلفه‌های الگوی فرآیند مدیریت استعداد کدامند؟



- عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر فرآیند مدیریت استعداد کدامند؟
- به‌منظور سنجش میزان آمادگی سازمانی برای اجرای برنامه مدیریت استعداد در این پژوهش بر مبنای الگوی طراحی شده سؤالات زیر نیز بررسی گردیده است:
- آیا بین میزان اهمیت ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در وضعیت موجود و مطلوب شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان تفاوت معناداری وجود دارد؟
- کدامیک از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در وضعیت موجود و مطلوب شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردار است؟

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به ماهیت پدیده‌های مورد مطالعه در حوزه سازمان و مدیریت به‌ویژه پدیده‌هایی که با رفتار انسانی سروکار دارند، استفاده از هر یک از روش‌های تحقیق کمی و یا کیفی نمی‌تواند محقق را در دستیابی به واقعیت پدیده‌های مورد مطالعه در حوزه‌های مذکور یاری رساند، لذا در این تحقیق با ترکیب روش تحقیق کمی و کیفی (ترکیبی)، تلاش بر درک بهتر موضوع مورد بررسی است.

#### ۱- جامعه و نمونه آماری

ماهیت کلی پژوهش حاضر، آمیخته‌ای از دو رویکرد کیفی و کمی، مطالعه اکتشافی در بخش کیفی، و روش توصیفی-پیمایشی در بخش کمی است. جامعه آماری در مرحله اول رویکرد کیفی، مدیران و کارشناسان ارشد هلدینگ سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان است که با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی از جامعه موردنظر برای انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انتخاب شده‌اند. جامعه آماری در مرحله دوم نیز خبرگان و اساتید دانشگاهی حوزه مدیریت منابع انسانی است که در تکنیک دلفی با توجه به داشتن اطلاعات ارزشمند استفاده شده‌اند. در نهایت جامعه آماری در رویکرد کمی مدیران و کارشناسان هلدینگ سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان به تعداد ۴۷۸ نفر است. با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای با تخصیص متناسب، نمونه‌ای به حجم ۲۱۴ نفر انتخاب شدند.

#### ۲- گردآوری داده‌ها

گردآوری داده‌های کیفی در دو مرحله انجام شده است. در مرحله اول با تکیه بر چارچوب مفهومی اولیه حاصل از مرور مبانی نظری و با طرح سؤالات نیمه‌ساختاریافته تلاش گردید تا ابعاد و شاخص‌های مؤثر در تدوین الگوی مدیریت استعداد شناسایی گردد. در مرحله دوم به‌منظور تعیین روایی این چارچوب، ابعاد و شاخص‌های مستخرج شده از مرحله اول، توسط گروه دیگری (متشکل از خبرگان و اساتید دانشگاهی)

مورد بررسی عمیق قرار گرفت. در این میان شاخص‌های جدیدی نیز آشکار و مواردی اصلاح و یا حذف گردید. در مجموع پرسشنامه‌ای متشکل از تمامی ابعاد و شاخص‌های مدیریت استعداد استخراج گردید. در نهایت به منظور تعمیم‌سازی اطلاعات به دست آمده، به جامعه‌ای وسیع‌تر رجوع شده و از رویکرد کمی استفاده گردید. جهت گردآوری داده‌های کمی از ارسال پرسشنامه محقق‌ساخته (۷۱ سؤال) حاصل از مراحل فوق استفاده گردید. جهت طراحی پرسشنامه از طیف هفت گزینه‌ای لیکرت استفاده گردیده است که میزان اهمیت هر یک از شاخص‌ها در وضع موجود و مطلوب توسط آن سنجیده می‌شود.

### ۳- روایی و پایایی تحقیق

در بخش کیفی جهت افزایش قابلیت اعتماد (اعتباربخشی) و روایی درونی از کنش متقابل سه‌گانه<sup>۱</sup> (مثلث-سازی نظری) که عبارت است از ارزیابی داده‌ها از دیدگاه‌های مختلف استفاده شده است. بدین صورت که از مقایسه اطلاعات و داده‌های گردآوری شده از سه دیدگاه مختلف شامل: (۱) اسناد؛ (۲) مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با افراد صاحب‌نظر در حوزه گردشگری؛ (۳) روش دلفی متشکل از خبرگان و اساتید دانشگاهی به جستجوی ثبات و همخوانی میان یافته‌ها پرداخته شد تا اینکه مشخص گردد آیا میان ابعاد و شاخص‌های چارچوب مفهومی تحقیق همگرایی وجود دارد. برای پایایی کیفی ابتدا بر اشباع نظری تکیه شد؛ بدین صورت که در گروه کانونی متشکل از افراد صاحب‌نظر در حوزه گردشگری بین نفر ۱۵ تا ۱۷ اشباع نظری وجود داشت. علاوه بر این در پارادایم کلی‌نگرانه-استقرایی، روایی کامل، پایایی کامل را نیز در بر می‌گیرد (Danaiee Fard & Mozafari, 2008). با این وجود برای آنکه پژوهش تکرارپذیر باشد، روش‌های بازبینی در زمان کدگذاری، و کفایت منابع مورد ارجاع بکار گرفته شده است.

جهت سنجش روایی کمی، از دو روش روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شد. از آنجا که روایی محتوایی توسط افرادی متخصص در موضوع تعیین می‌شود، ابتدا تلاش شد تا با الهام‌گیری از ادبیات و نیز مصاحبه با افراد صاحب‌نظر در حوزه گردشگری، شاخص‌های اولیه مدیریت استعداد شناسایی گردد. سپس، با استفاده از تکنیک دلفی پرسشنامه‌ای متشکل از ۷۰ سؤال در اختیار اساتید دانشگاهی قرار گرفته تا نظرات اصلاحی خود را در مورد هر یک از ابعاد، شاخص‌ها و مؤلفه‌ها ابراز کرده، چنانچه شاخصی از قلم افتاده است آن را پیشنهاد دهند. روایی سازه نیز بعد از استخراج ابعاد و شاخص‌ها و طراحی پرسشنامه از

<sup>۱</sup>-Triangulation

اعتبار عاملی که صورتی از اعتبار سازه است به دست آمد و شرایط کفایت چارچوب مفهومی از نظر بار عاملی شاخص‌های مشاهده شده معین شد. روایی سازه در جدول (۱) ارائه گردیده است:

جدول (۱): نتایج مدل اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر تدوین مدل مدیریت استعداد

ابعاد	مؤلفه‌ها	بار عاملی	t-value
عوامل تأثیرگذار داخلی	تعریف مدیریت استعداد	۰/۶۴	۳/۸۷
	همسویی با اقدامات منابع انسانی	۰/۵۱	۵/۳۷
	همسویی با استراتژی کسب‌وکار	۰/۵۲	۶/۸۵
	طرز تفکر و فرهنگ استعداد	۰/۵۸	۳/۶۸
	حمایت و تعهد مدیران ارشد	۰/۸۸	۱۰/۴۱
عوامل تأثیرگذار خارجی	جهانی شدن اقتصاد	۰/۵۷	۴/۳۷
	روند جمعیت‌شناختی	۰/۵۴	۳/۴۶
	برنامه‌های توسعه جهانی	۰/۵۹	۳/۸۷
جذب استعداد	تجزیه و تحلیل نیازمندی‌ها	۰/۵۸	۸/۰۴
	تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان	۰/۶۱	۸/۳۶
حفظ و نگهداشت استعداد	مدیریت روابط استعدادها	۰/۵۵	۶/۶۱
	مدیریت عملکرد	۰/۴۵	۵/۶۷
مدیریت بالندگی استعداد	مدیریت مسیر شغلی	۰/۸۰	۱۲/۱۹
	مدیریت جانشین‌پروری	۰/۷۲	۱۰/۷۸
خزانه استعداد	چشم‌انداز	۰/۶۸	۷/۴۹
	راهبردها	۰/۵۳	۹/۲۱

مشاهده می‌گردد که بارعاملی استخراج شده برای تمامی سازه‌ها بالاتر از ۰/۵ بوده و از نظر چین (۱۹۹۸)، این مقدار برای تأیید روایی همگرایی سازه‌های تحقیق کفایت می‌نماید. در نهایت پایایی کمی نیز از روش آلفای کرونباخ تعیین گردید. لازم به ذکر است که آلفای کرونباخ به دست آمده برای مدیریت استعداد در وضعیت موجود ۰/۹۲ و در وضعیت مطلوب ۰/۸۲ است و با توجه به اینکه آلفای کرونباخ در تمامی متغیرهای پرسشنامه نیز بیشتر از ۰/۷ می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی خوبی برخوردار است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای جمع‌آوری داده‌های کیفی از مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با تعداد ده نفر از مدیران ارشد و هفت نفر از کارشناسان ارشد، هلدینگ سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان استفاده شده است. برای تحلیل داده‌های به دست آمده با استفاده از روش تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی، ماهیت ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت

استعداد در این پژوهش شناسایی شدند. هدف تحلیل محتوای جهت‌دار معتبر ساختن و گسترش دادن مفهومی چارچوب نظریه و یا خود نظریه است. با بکاربردن نظریه‌های موجود یا پژوهش‌های پیشین، پژوهشگران کار خود را با شناسایی متغیرها یا مفاهیم اصلی برای طبقه‌بندی رمزهای اولیه آغاز می‌کنند. در مرحله بعد تعریف‌های عملیاتی برای هر مقوله با استفاده از نظریه مشخص می‌شود. در یک تحلیل محتوای کیفی با رویکرد تلخیصی، تحلیل داده با جستجوی کلمات مشخص به وسیله روش دستی یا رایانه‌ای آغاز می‌شود و واژگان پرشماری برای هر اصطلاح مشخص محاسبه می‌شوند (Iman & Noushadi, 2011).

تجزیه و تحلیل داده‌های کمی در دو بخش بررسی مدل و سپس سؤالات تحقیق صورت گرفته است. جهت بررسی مدل، از مدل معادلات ساختاری (SEM) شامل دو جزء مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری استفاده شده است. مدل اندازه‌گیری، مدلی است که در آن تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم استفاده شده است و مدل ساختاری، مدلی است که در آن از تحلیل مسیر استفاده می‌شود (Hooman, 2012, p. 295). در این پژوهش در قسمت اندازه‌گیری ارتباط نشانگرها یا همان سؤالات پرسشنامه با سازه‌ها (روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار) مورد بررسی قرار می‌گیرد و در قسمت ساختاری ارتباط عامل‌های مورد بررسی با یکدیگر (روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای پنهان) جهت بررسی فرضیات مورد توجه هستند (Kalantari, 2013). در ادامه پژوهش، جهت تجزیه و تحلیل دیگر سؤالات تحقیق از آزمون‌های تی تست دو نمونه زوجی و آزمون فریدمن استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل محتوای کیفی مبانی نظری و مصاحبه‌ها حاکی از آن است که فرآیند مدیریت استعداد به واسطه پنج راهبرد، عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار، جذب، ماندگاری، مدیریت بالندگی استعداد و در نهایت خراشه استعداد شکل می‌گیرد. علاوه بر این هر یک از ابعاد مدل نهایی دارای مؤلفه‌ها و شاخص‌های معینی هستند. داده‌های حاصل از تجزیه و تحلیل محتوای کیفی مشتمل بر ۲۲۴ کد اولیه، با انجام کدگذاری باز که طی آن داده‌های مربوط به موضوع مورد مطالعه، نام‌گذاری و مقوله‌بندی شدند. حاصل فرآیند کدگذاری، ایجاد مفاهیم است، که منتج به ۴۷ مفهوم گردید. برای تکمیل کدگذاری، کدهای باز و مشابه در سطح بالاتر و تجریدی‌تر جهت دستیابی به مقوله‌ها (۲۲ مقوله) گروه‌بندی شدند. در جدول ۲، مقوله‌های اصلی و فرعی برگرفته از مفاهیم بیان شده است. در این مرحله پس از انطباق نتایج به دست آمده با ادبیات مربوطه، شاخص‌های همگن با آن‌ها مشخص شده و در نهایت ۷۱ شاخص با استفاده

از فن دلفی و نظرات خبرگان دانشگاهی نهایی شدند. بر این اساس چارچوب مفهومی نهایی پژوهش تنظیم گردیده است.

جدول (۲): مقوله‌های اصلی و فرعی برگرفته از مفاهیم طبقه‌بندی شده

تم	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم
عوامل تأثیرگذار	عوامل زمینه‌ای	عوامل داخلی	درک و حمایت مدیران ارشد فرهنگ استعداد تعریف مدیریت استعداد
		عوامل خارجی	سونامی سالمندی نیروی کار تغییرات سریع فناوری
	شناخت کسب‌وکار و اهداف آن	شناخت اهداف، چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمانی	منشور همکاری سازمانی درک مجموعه کاری و شناخت سازمانی
		تعریف و مفهوم‌سازی اهداف و استراتژی‌های سازمانی	شفاف‌سازی اهداف و چشم‌اندازها
جذب استعداد	تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های سازمان به استعداد	قابلیت‌سنجی کارکنان	درک قوی از نیروی کار داخلی تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنان
		استعدادیابی و شناسایی شایستگی‌های افراد	کشف استعداد‌های افراد و موقعیت‌یابی شغلی مناسب تعاملات سازمانی و شناسایی افراد مستعد شناسایی افراد مستعد به‌طور عادلانه و بر مبنای شایستگی
	تأمین نیروی انسانی مورد نیاز	مهارت‌گرایی و توجه به شایستگی‌های افراد	رویکرد مهارت‌گرایی نظارت مستقیم و دقیق مدیر بر فرآیند جذب رویکرد شایستگی‌محوری
		برندکارفرما و جذب افراد مستعد	جذب نیروهای مستعد رقیب ایجاد تصویر ذهنی مناسب از سازمان
مدیریت حفظ و نگهداشت استعداد	مدیریت روابط استعداد (یادگیری و پیشرفت)	آمادگی ذهنی فرد	آموزش و ارتقاء مهارت‌های افراد تسهیم دانش طراحی دوره‌های شایستگی و استعدادپروری
		آمادگی عینی فرد	تقویت خودباندگی افراد خلاقیت و باروری استعداد
	مدیریت عملکرد (تعهد و مشارکت)	ماهیت شغل	قابلیت شغلی جایگاه شغلی
		همیت و چسبندگی سازمانی	احساس تعلق و تعهد سازمانی توجه به مقدسات و ارزشهای اخلاقی حساسیت سازمانی پاسدداشت نیروی انسانی سبک مدیریت و رهبری
		همسوسازی منافع فردی و سازمانی	خط‌مشی‌های تعادل زندگی کاری همراهی سازمانی فرد

## ادامه جدول (۲) از صفحه قبل

به رسمیت شناختن و ارتقاء افراد مستعد	جایگاه دادن به افراد مستعد		
تقویت احساس ارزشمندی کارکنان مستعد			
دخیل کردن ترجیحات شغلی فرد	ترسیم آینده شغلی قانع کننده	مدیریت مسیر شغلی	مدیریت بالندگی استعداد
ایجاد بستر بالندگی			
حمایت ویژه سازمانی	حمایت ویژه از افراد مستعد		
حمایت ویژه شغلی			
اعتقاد به مدیریت مسیر شغلی	ارتقاء درونی	جانشین پروری	
بیماری سازمانی	ارتقاء بیرونی		
حمایت از ارتقاء درونی	تأمین پست‌های کلیدی	چشم انداز	خرانه استعداد
تأمین نیروی مورد نیاز			
توسعه و بالندگی سازمانی	صدور استعدادهای و تقویت جایگاه سازمانی		
صدور استعداد به زنجیره سازمانی			
برنامه تجزیه و تحلیل نیروی کار	شناسایی موقعیت‌های مهم و استراتژیک	راهبردها	
شناسایی پست‌های کلیدی در همه سطوح سازمانی			
رویکردهای متفاوت تخصیص منابع بالندگی	رویکردهای استراتژیک متفاوت برای بالندگی		

در بیان یافته‌های کمی پژوهش و در پی پاسخ به سؤال اصلی پژوهش مبنی بر طراحی الگوی کاربردی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان، نتایج مدل اندازه‌گیری (تحلیل عاملی تأییدی) و تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار لیزرل بیان می‌گردد و سپس نتایج حاصل از بررسی سؤالات دیگر بیان می‌گردد.

### بررسی مدل

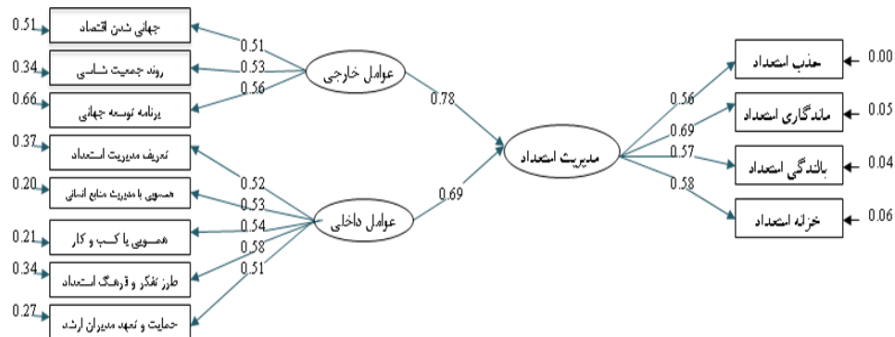
در این بخش برای بررسی مدل نهایی تحقیق، ابتدا مدل‌های اندازه‌گیری هر کدام از ابعاد و مؤلفه‌ها با استفاده از آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم بررسی گردیده است. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد، خیلی مطلوب است (Kline, 2005).

پژوهشگران جهت ارزیابی نیکویی برازش مدل از چندین شاخص ارزیابی استفاده می‌کنند. شاخص ریشه میانگین مجذور برآورد خطای تقریب<sup>۱</sup> (RMSE) در بیشتر تحلیل‌های مدل معادلات ساختاری استفاده می‌شود. مقدار ریشه میانگین مجذور برآورد خطای تقریب که به واقع همان آزمون انحراف هر درجه‌ی آزادی است برای مدل‌هایی که ۱) برازندگی خوبی داشته باشند کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، ۲) مقادیر بالاتر از ۰/۰۸ تا ۰/۱۰ نشان‌دهنده خطاهای معقولی برای تقریب در جامعه است، ۳) مدل‌هایی با RMSE بیشتر از ۰/۱۰ برازش ضعیفی دارند. هیو و وبتلر به عنوان نقطه برش برازندگی خوب مدل، مقدار کوچکتر یا مساوی ۰/۰۶ را پیشنهاد کرده‌اند (Hooman, 2012, p. 245). یکی دیگر از شاخص‌های عمومی برازش مدل، شاخص خی‌دو بهنجار است که از تقسیم ساده خی‌دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. چنانچه این مقدار بین یک تا پنج باشد مطلوب است (Ghasemi, 2013, p. 162). این دو شاخص اصلی در بین شاخص‌های برازندگی بسیار مورد تأکید است.

در آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول مربوط به عوامل تأثیرگذار بر مدیریت استعداد مبین وضعیت مناسب مدل از نظر شاخص‌های تناسب و برازش بوده، زیرا مقدار میانگین مجذور برآورد خطای تقریب (RMSE) برابر با ۰/۰۷۷ و از ۰/۰۸ کمتر است و نسبت کای‌دو به درجه آزادی آن برابر با ۲,۲۷ و از سه کمتر است، بعلاوه همه پارامترهای مدل معنادار شده‌اند زیرا عدد معناداری پارامترهای مدل از عدد ۱,۹۶ بزرگ‌تر است و بار عاملی تمام سؤالات بالاتر از ۰/۵ می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که روابط و شاخص‌ها نشان‌دهنده برازش مناسب می‌باشند. مدل اندازه‌گیری مرتبط با عوامل جذب استعداد نیز وضعیت مناسبی از نظر شاخص‌های تناسب و برازش دارد، بطوریکه مقدار RMSE برابر با ۰/۰۶۸ و از ۰/۰۸ کمتر است و نسبت کای‌دو به درجه آزادی آن برابر ۱,۹۹ و کمتر از ۳ است، بنابراین مدل اندازه‌گیری دو مؤلفه تجزیه و تحلیل نیازمندیها و تأمین نیرو با شاخص‌ها مورد تأیید است. آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول در خصوص مؤلفه‌های حفظ و نگهداشت استعداد، با مقدار RMSE برابر با ۰/۰۷۹ و از ۰/۰۸ کمتر و نسبت کای‌دو به درجه آزادی ۲,۳۴ و کمتر از ۳، نشان از برازش مناسب مدل دارد. این وضعیت در مورد مؤلفه‌های بالندگی مدیریت استعداد نیز با مقدار RMSE برابر با ۰/۰۷۳ و از ۰/۰۸ کمتر و نسبت کای‌دو به درجه آزادی برابر ۲,۱۳، برازش مناسب مدل را تأیید نموده و در نهایت آزمون تحلیل عاملی مرتبه اول مؤلفه‌های خزانه استعداد با مقدار RMSE برابر با ۰/۰۷۷ و از ۰/۰۸ کمتر و نسبت کای‌دو به درجه آزادی ۲,۲۶ و

<sup>۱</sup>-Root Mean Square Error of Approximation

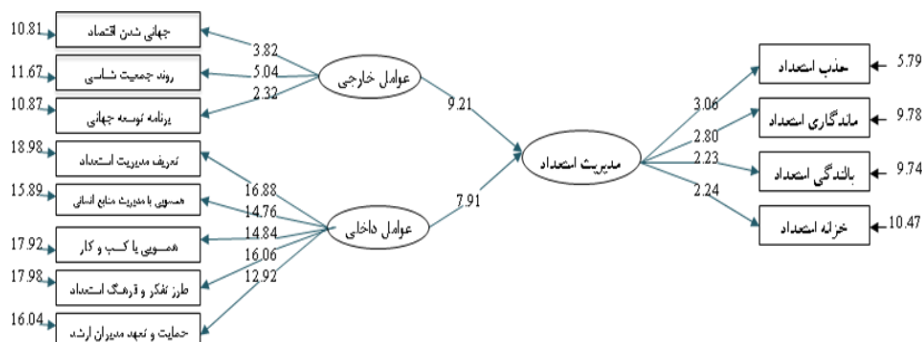
کمتر از ۳ است، وضعیت مناسب مدل را از نظر شاخص‌های تناسب و برازش نشان می‌دهد. آزمون تحلیل مسیر ضمن تحلیل عاملی مرتبه دوم مدیریت استعداد و ابعاد آن به بررسی تأثیر عوامل داخلی و خارجی بر فرآیند مدیریت استعداد می‌پردازد. مدل تخمین استاندارد در شکل زیر نشان داده شده است:



Chi-Square=94.32, df=51, P-value=0.00022, RMSEA=0.063

شکل ۱: مدل تخمین استاندارد

مدل از نظر شاخص‌های تناسب و برازش در وضعیت مناسبی می‌باشد. زیرا مقدار RMSE برابر با ۰/۰۶۳ و از ۰/۰۸ کمتر است و نسبت کای دو به درجه آزادی آن کمتر از ۳ یعنی برابر با ۱/۸۵ می‌باشد، بنابراین مدل اندازه‌گیری مدیریت استعداد مورد تأیید است.



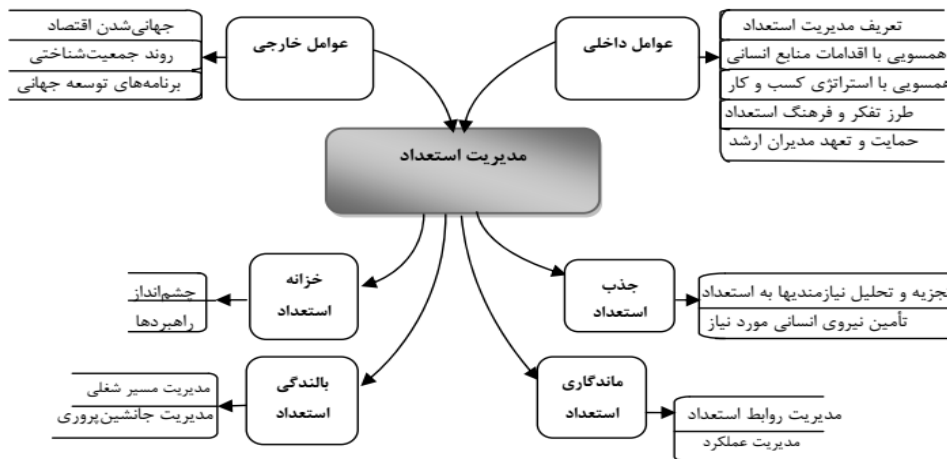
Chi-Square=94.32, df=51, P-value=0.00022, RMSEA=0.063

شکل ۲: مدل معناداری

همانگونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود همه پارامترهای مدل معنادار شده‌اند زیرا عدد معناداری آن‌ها از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت روابط و شاخص‌ها نشان‌دهنده برازش مناسب می‌باشند.



همچنین همه ابعاد مدیریت استعداد، اهمیت و همبستگی تقریباً یکسانی با متغیر مکنون دارند. در نهایت با توجه به شاخص‌های برازندگی محاسبه شده در نرم‌افزار لیزرل و نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی (مرتب اول و دوم) و تحلیل مسیر که مبین تأیید تأثیر کلیه موارد ارائه شده در مدل مفهومی تدوین فرآیند مدیریت استعداد در صنعت گردشگری می‌باشد، مدل زیر به عنوان پیشنهاد نهایی ارائه می‌شود. ابعاد عوامل تأثیرگذار بر فرآیند مدیریت استعداد، جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، مدیریت بالندگی استعداد و در نهایت خزانه استعداد مبتنی بر نتایج به دست آمده از تحقیق کیفی تدوین و اعتبارسنجی شده‌اند.



شکل ۳: مدل مفهومی نهایی پژوهش

بر مبنای مدل نهایی، این پژوهش با هدف مقایسه وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان به منظور سنجش میزان آمادگی سازمانی برای شروع برنامه مدیریت استعداد ادامه می‌یابد. بنابراین در این بخش به دیگر سؤالات مطرح شده پاسخ خواهیم داد. آیا بین میزان اهمیت ابعاد، مؤلفه‌های مدیریت استعداد در وضعیت موجود و مطلوب شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان تفاوت معناداری وجود دارد؟ برای پاسخ به این سؤال از تجزیه و تحلیل شکاف بر مبنای تفاوت ارزش میانگین‌ها در وضع موجود و مطلوب استفاده شده است سپس معنی‌داری بودن شکاف بررسی شده است.

جدول (۳): مقایسه میزان ارزش ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در وضعیت موجود و مطلوب

شکاف بین وضعیت مطلوب و موجود	میانگین میزان ارزش		ابعاد و مؤلفه‌ها
	موجود	مطلوب	
۱/۶۳۱	۲/۸۵۱	۴/۴۸۳	مدیریت استعداد
۱/۳۸۷	۳/۱۰۴	۴/۴۹۱	جذب استعداد
۱/۵۵۸	۲/۸۶۷	۴/۴۲۵	حفظ و نگهداشت استعداد
۲/۱۹۳	۲/۳۰۲	۴/۴۹۵	مدیریت بالندگی استعداد
۱/۷۶۵	۲/۷۶۰	۴/۵۲۵	خزانه استعداد
۰/۸۶۶	۳/۶۲۴	۴/۴۹۱	عوامل داخلی
۱/۱۴۰	۳/۲۵۵	۴/۳۹۶	تجزیه و تحلیل نیازمندی‌ها
۱/۵۵۴	۲/۹۰۹	۴/۴۶۲	تأمین نیرو
۱/۶۴۸	۲/۷۸۵	۴/۴۳۳	مدیریت روابط استعدادهای
۱/۶۰۵	۲/۹۶۴	۴/۵۶۹	مدیریت عملکرد
۲/۲۱۸	۲/۲۸۷	۴/۵۰۵	مدیریت مسیر شغلی
۲/۲۳۶	۲/۳۳۵	۴/۵۷۱	مدیریت جانشین‌پروری
۱/۱۲۷	۳/۳۷۹	۴/۵۰۶	چشم‌انداز
۲/۳۳۶	۲/۱۴۱	۴/۴۷۷	راهبردها

بر اساس جدول (۳)، تفاوت ارزش میانگین‌ها در دو وضعیت موجود و مطلوب شکاف قابل توجهی وجود دارد. برای بررسی معنی‌دار بودن شکاف ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در دو وضعیت موجود و مطلوب شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان از آزمون T-test دو نمونه زوجی استفاده شده است. نتایج برای ابعاد، مؤلفه‌ها ارائه شده است.

بر اساس جدول (۴) چون مقدار سطح معنی‌داری برای تفاوت بین میزان اهمیت همه ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در وضعیت موجود و مطلوب شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان از ۰/۰۵ کمتر است بنابراین بین میزان اهمیت ابعاد مدیریت استعداد در وضعیت موجود و مطلوب شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان تفاوت معناداری وجود دارد.

کدامیک از ابعاد، مؤلفه‌های مدیریت استعداد در وضعیت موجود و مطلوب شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردار است؟

در این مرحله جهت اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها بر مبنای تفاوت ارزش میانگین‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است.

جدول (۴): نتایج آزمون t- استودنت برای مقایسه میانگین دو نمونه وابسته در ابعاد و مؤلفه‌ها

اختلاف زوجی					ابعاد و مؤلفه‌ها	
سطح معنی‌داری	درجه آزادی	آماره t	انحراف استاندارد	میانگین		
۰/۰۰۰	۲۱۳	۴۸/۶۰۶	۰/۴۹۱	۱/۶۳۱	مدیریت استعداد	
۰/۰۰۰	۲۱۳	۳۰/۲۲۵	۰/۶۷۱	۱/۳۸۷	ابعاد	
۰/۰۰۰	۲۱۳	۴۱/۴۶۴	۰/۵۵۰	۱/۵۵۸	جذب استعداد	
۰/۰۰۰	۲۱۳	۵۲/۸۲۴	۰/۶۰۷	۲/۱۹۳	حفظ و نگهداشت استعداد	
۰/۰۰۰	۲۱۳	۴۱/۹۵۰	۰/۶۱۵	۱/۷۶۵	مدیریت بالندگی استعداد	
۰/۰۰۰	۲۱۳	۲۳/۱۶۸	۰/۵۴۷	۰/۸۶۶	مؤلفه‌ها	
۰/۰۰۰	۲۱۳	۲۴/۹۲۰	۰/۶۶۹	۱/۱۴۰	عوامل داخلی	
۰/۰۰۰	۲۱۳	۳۳/۷۳۸	۰/۶۷۴	۱/۵۵۴	تجزیه و تحلیل نیازمندی‌ها	
۰/۰۰۰	۲۱۳	۳۹/۲۹۴	۰/۶۱۴	۱/۶۴۸	تأمین نیرو	
۰/۰۰۰	۲۱۳	۴۰/۱۷۴	۰/۵۸۴	۱/۶۰۵	مدیریت روابط استعدادهای	
۰/۰۰۰	۲۱۳	۴۴/۲۷۱	۰/۷۱۸	۲/۲۱۸	مدیریت عملکرد	
۰/۰۰۰	۲۱۳	۴۵/۸۶۵	۰/۷۱۳	۲/۲۳۶	مدیریت مسیر شغلی	
۰/۰۰۰	۲۱۳	۲۲/۵۳۸	۰/۷۳۱	۱/۱۲۷	مدیریت جانشین‌پروری	
۰/۰۰۰	۲۱۳	۴۷/۴۳۲	۰/۷۲۰	۲/۳۳۶	چشم‌انداز	
۰/۰۰۰	۲۱۳				راهبردها	

بر اساس جدول (۵) چون مقدار سطح معنی‌داری برای وضعیت موجود و مطلوب و شکاف از ۰/۰۵ کمتر است، بنابراین اولویت ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در وضعیت موجود و مطلوب و شکاف شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان با یکدیگر تفاوت دارد.

نتایج حاصل از رتبه‌بندی گویای این است که در وضعیت موجود دو بعد جذب و ماندگاری استعداد از لحاظ برخورداری از شاخص‌های مؤثر بر تدوین برنامه مدیریت استعداد در وضعیت بهتری قرار دارند، از لحاظ اهمیت نیز، ابعاد جذب و خزانه استعداد اولویت بالاتری کسب نموده‌اند. بعلاوه از نظر نتایج رتبه‌بندی تحلیل شکاف، ابعاد مدیریت بالندگی و خزانه استعداد به لحاظ برخورداری از شاخص‌های مؤثر بر تدوین برنامه مدیریت استعداد در وضعیت وخیم‌تری قرار دارند. نتایج رتبه‌بندی مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که

در وضعیت موجود عوامل داخلی و چشم‌انداز خزانه استعداد به لحاظ میزان اهمیت از وضعیت بهتری برخوردار بوده و دو مؤلفه جانشین‌پروری و مدیریت عملکرد از اهمیت بالاتری برخوردار است. نتایج حاصل از تحلیل شکاف، دو مؤلفه راهبرد خزانه استعداد و جانشین‌پروری را در وضعیت بحرانی‌تر ارزیابی می‌نماید.

جدول (۵): اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در وضعیت موجود و مطلوب

شکاف		مطلوب		موجود		ابعاد و مؤلفه‌ها	
اولویت	میانگین رتبه	اولویت	میانگین رتبه	اولویت	میانگین رتبه		
۴	۱/۷۰	۲	۲/۶۴	۱	۳/۴۹	جذب استعداد	ابعاد
۳	۲/۰۳	۴	۲/۱۱	۲	۲/۷۹	حفظ و نگهداشت استعداد	
۱	۳/۶۴	۳	۲/۵۵	۴	۱/۲۹	مدیریت بالندگی استعداد	
۲	۲/۶۳	۱	۲/۷۱	۳	۲/۴۳	خزانه استعداد	
۲۷۸/۵۱۲		۲۸/۴۸۲		۳۲۷/۰۹۰		آماره آزمون	
۰/۰۰۰		۰/۰۰۰		۰/۰۰۰		سطح معنی‌داری	
۹	۲/۴۶	۵	۵/۱۳	۱	۷/۸۱	عوامل داخلی	مؤلفه‌ها
۸	۲/۸۶	۹	۳/۹۲	۳	۶/۹۸	تجزیه و تحلیل نیازمندی‌ها	
۶	۴/۶۰	۷	۴/۷۳	۵	۵/۲۹	تأمین نیرو	
۴	۵/۰۷	۸	۴/۲۹	۶	۴/۶۷	مدیریت روابط استعدادها	
۵	۴/۸۸	۲	۵/۷۲	۴	۵/۴۷	مدیریت عملکرد	
۳	۷/۲۵	۳	۵/۱۹	۸	۲/۷۱	مدیریت مسیر شغلی	
۲	۷/۲۹	۱	۵/۸۶	۷	۲/۸۶	جانشین‌پروری	
۷	۳/۰۰	۴	۵/۱۷	۲	۷/۱۸	چشم‌انداز	
۱	۷/۵۸	۶	۴/۹۹	۹	۲/۰۳	راهبردها	
۹۲۲/۸۳۲		۸۹/۷۶۳		۱۰۲۱/۴۱۶		آماره آزمون	
۰/۰۰۰		۰/۰۰۰		۰/۰۰۰		سطح معنی‌داری	

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش بر مبنای سؤال اصلی مطرح شده، چارچوبی جهت تدوین الگوی مدیریت استعداد پیشنهاد شده است که شامل ابعادی چون عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار، جذب، ماندگاری، مدیریت بالندگی و خزانه استعداد است. بر مبنای پژوهش‌های پیشین (Haji-karimi & Hoseini, 2010, Tahmasebi et al., 2015)

و بر اساس مدل مفهومی این پژوهش لزوم شناسایی عوامل موفقیت یا شکست برنامه مدیریت استعداد در درجه اول باید مد نظر قرار گیرد. نتایج تحقیقات حاکی از اهمیت این عوامل در راستای اجرای موفقیت-آمیز برنامه مدیریت استعداد است. در این پژوهش از میان عوامل خارجی، برنامه‌های توسعه جهانی دارای بار عاملی بیشتر و نیز اهمیت بیشتری است. مورتن (۲۰۰۴) نیز در پژوهش خود این عامل را در قالب مفهوم تنوع فرهنگی، جایگاه‌های شغلی بین‌المللی و نیاز به درک و کار مؤثر با نیروی کار مستعد بیان می‌نماید (Hughes & Rog, 2008). طرز تفکر و فرهنگ استعداد به عنوان مهم‌ترین عامل داخلی مؤثر بر برنامه مدیریت استعداد شناسایی شده است که در پژوهش‌های پیشین همواره مورد تأکید بوده است (Gelens, Hofmans, Dries & Pepermans, 2014, Heinen & O'Neill, 2004, Scott & Revis, 2008). در طرز تفکر و فرهنگ مدیریت استعداد، سازمان‌های موفق مدیریت استعداد را به عنوان یک اولویت استراتژیک در نظر می‌گیرند.

در طراحی مدل مدیریت استعداد در پژوهش حاضر، مهم‌ترین بحث در راستای مدیریت استعدادها، تمرکز بر افراد کلیدی (استعدادها) و مشاغل کلیدی و راهبردی است که در کار بسیار ارزشمند کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) مورد تأکید قرار گرفته است. ایده مشاغل کلیدی و راهبردی در سال‌های اخیر، بحث قابل توجهی را به خود اختصاص داده است (Becker & Huselid, 2006). بر این اساس گام اولیه و اساسی فرآیند مدیریت استعداد در این پژوهش، تعریف سیستماتیک پست‌های کلیدی سازمانی است، پست‌ها و مشاغلی که به‌طور مشخص در کسب مزیت رقابتی یک سازمان مشارکت دارند. مرحله بعدی، قابلیت‌سنجی و نیازسنجی راهبردی استعدادها در سازمان است. این نیازسنجی به معنای تعیین شکاف (تعیین کمبود استعدادهای موردنیاز در حال و آینده برای پست‌های کلیدی سازمان) است. بخش منابع انسانی می‌تواند از طریق کارگروه‌های ارزیابی، مصاحبه با مدیران ارشد، شواهد و مستندات عملکردی و پیمایش سازمانی اطلاعات موردنیاز در این زمینه را به‌دست آورد. بعلاوه در راستای مدیریت و کسب استعدادها می‌توان از تعریف چارچوب‌های شایستگی مرتبط برای رشد سازمانی، معماری شایستگی و سپس ارزیابی افراد بر مبنای چارچوب شایستگی بهره‌مند گردید. در این زمینه، لوئیس و هکمن (۲۰۰۶) نیز از مفهوم معماری شایستگی، برای مشخص کردن سیستم منابع انسانی متمرکز بر استعدادها استفاده کرده‌اند (Lewis & Heckman, 2006, Phillips & Roper, 2009). این اطلاعات در حقیقت مبنایی را برای ایجاد منبع استعدادی سازمان فراهم می‌آورد. منظور از خزانه استعداد تعداد مشخصی از کنشگران با توان و سطح عملکرد بالاست که سازمان می‌تواند به آن‌ها در جهت پرکردن پست‌های محوری و اساسی تکیه کند. برای

ماندگاری نیروهای مستعد، سازمان می‌تواند تدابیری جهت یادگیری و پیشرفت، تعهد و مشارکت در نظر گرفته و در این راستا مدیریت بالندگی افراد به‌عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند ماندگاری افراد باتوجه‌به مدیریت مسیر شغلی و در نتیجه ترسیم آینده شغلی قانع‌کننده مدنظر قرار گیرد. بدین ترتیب سازمان می‌تواند با معماری متمایز و همسو با مدیریت منابع انسانی به این مهم دست یابد. یکی از عوامل مهم در تحقیق مورتن (۲۰۰۴) برای مدیریت استعداد، رویکرد موجود سازمان به مدیریت منابع انسانی است. به عنوان زیربنای اصلی مدیریت استعداد، منطقی است که فرآیندهای کارا و مؤثر در تمام زمینه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی برای اجرای مدیریت استعداد مهم خواهند بود. بررسی جامعی از بهترین اقدامات مبتنی بر شواهد در جذب، انتخاب، ماندگاری، جبران خدمات، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشینی و موارد دیگر مسلماً در طراحی سیستم مدیریت استعداد مورد نیاز است (Hughes & Rog, 2008).

اغلب پژوهش‌هایی که درباره مدیریت استعداد به عنوان مفهومی نسبتاً جدید صورت گرفته است، عموماً بخشی‌نگر بوده و در بهترین حالت به چند بعد جزئی یا مؤلفه می‌پردازد. از جمله ویژگی‌های مهم این پژوهش جامعیت آن در رابطه با توجه به کلیه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با جذب، ماندگاری، بالندگی و خزانه استعداد به عنوان یکی از مهم‌ترین اجزای سیستم مدیریت استعداد است. بر مبنای این چارچوب، همگام با آزمون مدل مفهومی پژوهش، میزان آمادگی سازمانی شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان برای اجرای برنامه مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان تفاوت معناداری بر اساس ارزش میانگین‌ها در دو وضعیت موجود و مطلوب تمام ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد وجود دارد و به‌طور کلی، می‌توان نتیجه گرفت که از آمادگی لازم برای اجرای برنامه مدیریت استعداد برخوردار نمی‌باشد و ایجاد آمادگی و آگاهی در این خصوص الزامی است. هم‌راستا با این پژوهش، در میان پژوهش‌های انجام شده، یافته‌های پژوهش خالوندی و عباس‌پور (۲۰۱۳) در شرکت نفت و گاز پارس نیز نشان داد که تفاوت معناداری میان وضعیت موجود و مطلوب آمادگی شرکت مذکور برای اجرای برنامه مدیریت استعداد وجود دارد. در نهایت با توجه به وضعیت نامطلوب شرکت‌های مورد بررسی در تمام ابعاد مورد نظر، پیشنهاد اصلی پژوهش حاضر این است که از آنجاییکه در راستای تدوین برنامه مدیریت استعداد، نقش مدیران در تسهیل روند تدوین این سیستم غیرقابل چشم‌پوشی است، بنابراین لزوم به رسمیت شناختن برنامه مدیریت استعداد از سوی مدیران ارشد در درجه اول حائز اهمیت است. برای تحقق این امر، ابتدا لازم است که مدیران شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان، قرارداد روانشناختی در

حال تغییر کار (وفاداری افراد به کار نسبت به سازمان) و مدیریت برند استعدادها را به رسمیت شناسند. برنامه مدیریت استعداد نیازمند شایسته‌خواهی واقعی مدیران ارشد و رده‌های دیگر مدیریتی این سازمان و تعهد کافی مدیران سازمان برای بالندگی استعدادها از سوی مدیران ارشد است. به عبارت دیگر می‌توان بیان نمود که پیش از هر اقدامی باید تلاش‌هایی در جهت پشتیبانی فرهنگ موجود از برنامه مدیریت استعداد صورت گیرد.

پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد نیاز به پشتیبانی همه جانبه نه تنها از سوی مدیران ارشد اجرایی بلکه از سوی همه مدیران سازمان دارد. در این میان نقش مدیران منابع انسانی بسیار چشمگیرتر است. از این رو تعریف مجدد نقش مدیران منابع انسانی به عنوان مدیران منابع انسانی هوشمندی اشاره دارد که فقط با مسائل اداری درگیر نیستند. جهت حمایت از چالش‌های مدیریت استعداد، مدیران منابع انسانی باید مؤثرتر باشند و در واقع معمارانی فعال با روابط قوی با واحدهای کسب‌وکار یا به عبارت دیگر شرکای کسب‌وکار با صلاحیت‌هایی در مدیریت منابع استراتژیک، مدیریت خط‌مشی‌های اداری و اجرایی، مدیریت توزیع کارکنان و مدیریت تغییر و تحول باشند.

بر مبنای مصاحبه‌های انجام شده در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان در این پژوهش مشخص شد که تعاریف متفاوتی از استعداد و مدیریت استعداد وجود دارد. بنابراین لازم است که بین مدیران و کارکنان سازمان دیدگاهی یکسان از آنچه که استعداد است، تحقق یابد. در قدم بعدی می‌توان با جمع‌آوری این دیدگاه‌ها، و سپس تدوین یک تعریف کلی و در نهایت بر مبنای رفتار و عملکرد به این تعریف عینیت بخشیم و این تعریف ریشه در واقعیت سازمانی دارد و بر مبنای آن می‌توان افراد مستعد را شناسایی کرد. بر این اساس پیشنهاد دیگر می‌تواند تعیین مدیرانی مسئول استعداد و طراح سازمان باشد که می‌توانند در راستای تدوین استانداردهای سنجش استعدادها، برنامه عملی و مدون برای یافتن استعدادها، مسئولیت هدایت برنامه مدیریت استعداد، اجرای مؤثر و تقویت نتایج آن مفید واقع گردند. پس از مهیا شدن عوامل راهبردی پیش از اجرای برنامه مدیریت استعداد، شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان لازم است در جهت مدیریت کارکنان مستعد، فرآیندهای اصلی حوزه منابع انسانی را با استفاده از مدل‌های شایستگی و با مشارکت مدیران بازننگری نماید. باید به این مسئله در حین تدوین فرآیند توجه کافی داشت که اغلب وقتی تعدادی از کارکنان به عنوان استعدادهایی با توان بالقوه بالا شناسایی می‌شوند، ممکن است که این کارکنان پس از مدتی خیلی سریع کار را ترک کنند، که این امر تأکید بر اهمیت درک نیازهای کارکنان و نیز نیازهای کسب‌وکار دارد. بنابراین باید توجه کافی داشت که

کارکنان مستعد در پست‌های استراتژیک سازمانی نیاز به مشوق‌ها و عوامل انگیزشی دیگری نسبت به حقوق و دستمزد دارند، بنابراین لزوم شناسایی و تحلیل نیازها و سطوح انگیزشی نیروهای مستعد و نگاه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی آن‌ها بسیار حائز اهمیت است. جهت جلب تعهد و مشارکت کارکنان مستعد شناسایی شده، سازمان باید بر سیستم مدیریت مسیر شغلی جدید، ویژه و واضح‌تری تمرکز یابد، به نحوی که این تغییر تمرکز احتمالاً می‌تواند کارکنان دیگر را در تلاش برای رسیدن به موقعیت‌های استراتژیک‌تر و بهبود عملکرد تشویق کند. لازم است که مدیران به دنبال راه‌هایی برای قابل رؤیت کردن فرصت‌های شغلی در سازمان باشند. به عنوان مثال، سازمان می‌تواند کارکنان ارزشمندی را که به بازنشستگی می‌رسند مجدداً به کار در سازمان، ترغیب نماید.

## References

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898–925.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, Talent Segmentation and Sustainability: a new hr decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136.
- Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159-66.
- Chambers, E.; Foulon, M.; Handfield-Jones, H.; Hankin, S., & Michaels III, E., (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44–57.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. in G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern Methods for Business Research*, London: Psychology Press, 295–336.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
- Danaiee Fard, H., & Mozafari, Z. (2008). Validity and reliability promotion in qualitative researches: a view on the research auditory strategies. *Management Researches*, 1(1), 131-162. (in Persian)
- Davidson, M. C. G.; McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498-516.
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? a critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- Gallardo-Gallardo, E.; Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23, 290–300.



- Ghasemi, V. (2013). *Structural equation modeling in social research*, publication of Jamehshenasan. Edition 2, Tehran, 376. (in Persian)
- Glenn, T. (2012). The state of talent management in Canada's public sector. *Administration Publique Du Canada*, 55(1), 25-51.
- Gelens, J.; Hofmans, J.; Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification, *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175.
- Garavan, T. N.; Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture, *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Green, N. D. A. (2008). Managing the talent management pipeline towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 807-819.
- Hajikarimi, A., & Soltanee, M. (2011). Study and analysis of talent management measures: a case study of Iran machinery and industrial equipment industry. *Organizational Culture Management*, 9(23), 95-116. (in Persian)
- Hajikarimi, A., & Hoseini, A. (2010). Underlying strategic factors in talent management. *Journal of Strategic Management Studies*, 1(2), 51-71. (in Persian)
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance, *employment relations today*, Wiley Periodicals, Inc, published online in Wiley InterScience, 67-82.
- Hooman, H. (2012). *Structural equation modeling with LISREL application*. publication of SAMT. Edition 5, Tehran, 339. (in Persian)
- Hughes, J. C., & 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.
- Iman, M. T.; & Noushadi, M. R. (2011). Qualitative content analysis. *Pazhuhesh*, 3(2), 15-44. (in Persian)
- Kabwe, C. B. (2011). *The Conceptualisation and Operationalisation of Talent Management: The Case of European Internationally Operating Businesses*. Ph.D. Dissertation, Lancashire Business School University of Central Lancashire, 288.
- Kalantari, Kh. (2013). *Structural equation modeling in the socio-economic research*. publication of Farhang-Saba, Edition 2, Tehran, 224. (in Persian)
- Khalondy, F., & Abbaspoor, A. (2013). Designing a model for optimizing talent management process: a case study in Pars Oil and Gas Company. *Management Researches*, 6(19), 103-128.
- Kim, Y.; Williams, R.; Rothwell, W. J., & Penaloza, P. (2014). A Strategic model for technical talent management: a model based on a qualitative case study. *International Society for Performance Improvement*, 26(4), 93-121.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modelling* (2nd ed.). Guilford Publications, New York.

- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review, 16*(2), 139–154.
- MalAmiri, M. S. (2014). The analytic model of the nature of intellect, *Human Resource Management Researches, 5*(2), 53-80. (in Persian)
- MalAmiri, M. S. (2015). A model for the analysis of variables affecting talent. *Human Resource Management Researches, 6*(4), 67-92. (in Persian)
- Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance for further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management, 64*(4), 544-566.
- Morton, L. (2004). Integrated and integrative talent management: a strategic hr framework. *The Conference Board*, New York, NY.
- Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD Practices. *European Journal of Training and Development, 36*(1), 26-45.
- Oehley, A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model*. masters dissertation, stellenbosch university.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate, 11*(1), 7-16.
- Scott, B., & Revis, S. H. (2008). Talent management in hospitality: graduate career success and strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20*(7), 781-791.
- Sharma, R., & Bhatnagar, J. (2009). Talent management–competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial Training, 41*(3), 118-132.
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Ph.D. Dissertation, Benedictine University.
- Tahmasebi, R.; Gholipour, A.; Ziaee, M. S., & Asl, H. G. (2015). Talent management: a grounded theory. *Journal of Public Administration, 7*(1), 133-151. (in Persian)
- Thunnissen, M. (2016). Talent management for what, how and how well? an empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations, 38*(1), 57-72.
- Whelan, E.; Collings, D., & Donnellan, B. (2009). An examination of talent management concepts in knowledge intensive settings. *Proceedings of the 3rd International Conference on Knowledge Science, engineering and management*, 450-457.
- Wilska, E. (2014). Determinants of effective talent management. *Journal of positive Management, 5*(4), 77–88.
- Zheng, C. (2009). Keeping talents for advancing service firms in Asia. *Journal of Service Management, 20*(5), 482-502.