

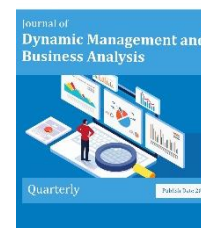


Journal Website

Article history:
Received 24 March 2024
Accepted 07 June 2024
Published online 20 July 2024

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 3, Issue 1, pp 145-165



E-ISSN: 3041-8933

Employee Talent Management Model for Astan Quds Razavi

Hamideh Ojaghi Shirmard¹, Sohrabi Shahla^{2*}, Jafar Beikzad³

1. PhD student, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iranic Azad University, Bonab, Iran.

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

* Corresponding author email address: modiran77@gmail.com

Article Info

Article type:

Original

How to cite this article:

Ojaghi Shirmard H, Sohrabi SH, Beikzad J. (2024). Employee Talent Management Model for Astan Quds Razavi. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(1), 145-165.
<https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2034037.1030>



© 2024 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The objective of this study is to develop a comprehensive talent management model tailored to the unique needs and cultural context of the employees at Astan Quds Razavi. **Methodology:** A mixed-methods approach was employed, integrating qualitative and quantitative methodologies. The qualitative phase involved thematic analysis using Clarke's method, facilitated by MAXQDA software, and included interviews with 15 purposively selected experts from Astan Quds Razavi. The quantitative phase targeted 21,000 employees, with a sample size of 147 determined using G*Power software. Data were collected through surveys and analyzed using path analysis and variance-based structural equation modeling with SPSS and Smart PLS 3. **Findings:** The study identified six key predictors for effective talent management: talent evaluation, talent engagement, talent identification, talent culture, professional development of talent, and the attraction and retention of top talent. Additionally, 30 specific indicators were identified that contribute to these predictors. **Conclusion:** The proposed talent management model provides a robust and context-specific framework for managing talent within Astan Quds Razavi. The model addresses the unique needs of the organization and aligns with its cultural context, offering a valuable tool for improving organizational performance and employee satisfaction. This model has the potential to be adapted for use in similar organizations and contributes to the broader understanding of effective talent management strategies.

Keywords: Talent management, Thematic analysis, Astan Quds Razavi

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Talent management has emerged as a crucial component of human resource management (HRM) in recent years, driven by the increasing complexity and competitiveness of business environments. The ability of organizations to attract, develop, and retain talented employees is now recognized as a key determinant of organizational success and sustainability (Antony, 2023; Bhati & Manimala, 2011). Effective talent management strategies not only enhance organizational performance but also contribute to employee satisfaction and engagement, ultimately leading to reduced turnover rates and improved organizational commitment (Amelia, 2023; Chethana, 2023).

Previous research has emphasized the need for a context-specific approach to talent management, where strategies are aligned with the organizational culture and the socio-economic environment (Al-Khateeb & Al-Louzi, 2020; Romiani et al., 2021). In light of this, the study seeks to explore and identify the key predictors and indicators that contribute to effective talent management in Astan Quds Razavi. The study further aims to validate the proposed model through a mixed-method approach, combining qualitative and quantitative data to ensure its robustness and applicability.

The significance of talent management is particularly pronounced in specialized organizations with unique cultural and operational contexts. Astan Quds Razavi, a significant religious and cultural organization in Iran, serves as an exemplary case where effective talent management is essential for fulfilling its organizational mission and maintaining its competitive edge. The present study was undertaken with the primary objective of developing a comprehensive talent management model tailored specifically for the employees of Astan Quds Razavi. This model aims to address the organization's specific needs and the natural living conditions of its workforce.

Methodology

The research employed a mixed-method approach, integrating both qualitative and quantitative methodologies to develop and validate the talent management model. The qualitative phase of the study involved thematic analysis using Clarke's method (2006), facilitated by the MAXQDA software. This phase focused on identifying initial indicators and themes related to talent management within the organization. A purposive sample of 15 experts, including faculty members and managers from Astan Quds Razavi, was selected for in-depth interviews. The validity of the qualitative findings was ensured through participant validation and retesting.

In the quantitative phase, the research targeted the entire population of Astan Quds Razavi employees, which numbers approximately 21,000 individuals. A sample size of 147 was determined using G*Power software, with a confidence level of 0.1 and a test power of 0.85. Random sampling was employed to select participants for the survey, which was designed based on exploratory factor analysis. The data collected were analyzed using path analysis and variance-based structural equation modeling,

with the aid of SPSS version 24 and Smart PLS 3 software. The survey aimed to validate the key indicators and predictors identified in the qualitative phase.

Findings

The study identified six key predictors of effective talent management within Astan Quds Razavi: talent evaluation, talent engagement, talent identification, talent culture, professional development of talent, and the attraction and retention of top talent. A total of 30 indicators were also identified, which provide a comprehensive framework for assessing and managing talent within the organization.

Talent Evaluation: The process of systematically assessing the skills, capabilities, and potential of employees emerged as a crucial predictor. Effective talent evaluation enables the organization to identify high-potential individuals and align their development with organizational goals.

Talent Engagement: Engaging employees in meaningful work and involving them in decision-making processes were found to be vital for enhancing commitment and reducing turnover. Talent engagement was also linked to increased job satisfaction and organizational loyalty.

Talent Identification: The ability to identify and recognize talent within the organization was highlighted as a key factor in maintaining a competitive advantage. This involves not only recognizing existing talent but also anticipating future talent needs and preparing accordingly.

Talent Culture: The study emphasized the importance of cultivating a culture that values and nurtures talent. A supportive and inclusive organizational culture was seen as essential for attracting and retaining top talent.

Professional Development of Talent: Providing opportunities for continuous learning and career advancement was identified as a critical element of talent management. Employees who perceive that their professional growth is supported are more likely to remain committed to the organization.

Attraction and Retention of Top Talent: The strategies used to attract and retain highly skilled individuals were found to be integral to the success of the talent management model. This includes competitive compensation packages, career development opportunities, and a positive work environment.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore the importance of a holistic approach to talent management, particularly in organizations with unique cultural and operational contexts such as Astan Quds Razavi. The identification of six key predictors—talent evaluation, talent engagement, talent identification, talent culture, professional development of talent, and attraction and retention of top talent—provides a robust framework for managing talent effectively within the organization.

These findings are consistent with previous research, which has highlighted the significance of tailored talent management strategies in enhancing organizational performance and employee satisfaction (Mujtaba & Mubarik, 2021; Zhang et al., 2014). For instance, the importance of talent evaluation aligns with the work of Al-Majroob et al. (2020), who emphasized the role of systematic assessment in identifying high-potential employees and fostering their development (Al-Majroob et al., 2020). Similarly, the emphasis on talent culture resonates with the findings of Al-Khateeb and Al-Louzi (2020), who found that a



supportive organizational culture is crucial for attracting and retaining top talent ([Al-Khateeb & Al-Louzi, 2020](#)).

The study also highlights the critical role of professional development in talent management. This finding is supported by Amelia (2023), who noted that providing continuous learning opportunities is essential for maintaining employee commitment and reducing turnover ([Amelia, 2023](#)). Furthermore, the importance of talent engagement, as identified in this study, is consistent with the work of Antony (2023), who demonstrated that engaging employees in meaningful work enhances their commitment to the organization ([Antony, 2023](#)).

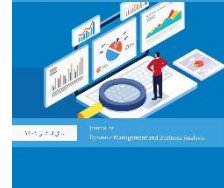
In conclusion, the proposed talent management model offers a comprehensive and context-specific framework for managing talent within Astan Quds Razavi. By addressing the unique needs and conditions of the organization, this model has the potential to significantly improve organizational performance and employee satisfaction. The study's findings also contribute to the broader literature on talent management, offering insights that may be applicable to other organizations with similar cultural and operational contexts.

Future research could build on these findings by exploring the implementation of this model in different organizational settings and examining its impact on long-term organizational outcomes. Additionally, further studies could investigate the role of emerging technologies, such as artificial intelligence, in enhancing talent management processes, as suggested by recent research ([Agnihotri, 2023](#); [Baakeel, 2020](#)). Overall, this study highlights the critical importance of developing and implementing effective talent management strategies to ensure organizational success in today's competitive environment.



مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار

دوره ۳، شماره ۱، صفحه ۱۶۵-۱۴۵



ارائه مدل مدیریت استعداد کارکنان آستان قدس رضوی

حمیده اوجاقی شیرمرد^۱، شهلا سهرابی^۲، جعفر بیک زاد^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: modiran77@gmail.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

اوجاقی شیرمرد ح، سهرابی ش، بیک زاد ج. (۱۴۰۳). ارائه مدل مدیریت استعداد کارکنان آستان قدس رضوی. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۳(۱)، ۱۶۵-۱۴۵.



© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: هدف این مطالعه، توسعه یک مدل جامع مدیریت استعداد متناسب با نیازها و بستر فرهنگی خاص کارکنان آستان قدس رضوی است. **روش‌شناسی:** این پژوهش با رویکرد ترکیبی شامل روش‌های کیفی و کمی انجام شد. بخش کیفی پژوهش از تحلیل مضمون به روش کلارک با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA بهره برد و شامل مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان آستان قدس رضوی بود که به‌طور هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۲۱ هزار نفر از کارکنان بود که با استفاده از نرم‌افزار G*Power حجم نمونه ۱۴۷ نفر تعیین شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و با استفاده از تحلیل مسیر و مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس‌محور با SPSS و Smart PLS 3 تحلیل شدند. **یافته‌ها:** پژوهش شش پیش‌بین کلیدی برای مدیریت مؤثر استعداد شناسایی کرد: ارزیابی استعداد، مشارکت استعداد، شناسایی استعداد، فرهنگ استعداد، توسعه حرفه‌ای استعداد، و جذب و نگهداشت استعدادهای برتر. همچنین ۳۰ شاخص خاص مرتبط با این پیش‌بین‌ها شناسایی شد. **نتیجه‌گیری:** مدل مدیریت استعداد پیشنهادی، چارچوبی قوی و متناسب با بستر فرهنگی سازمان آستان قدس رضوی برای مدیریت استعداد ارائه می‌دهد. این مدل به نیازهای خاص سازمان پاسخ می‌دهد و با بستر فرهنگی آن همسو است، که می‌تواند ابزاری ارزشمند برای بهبود عملکرد سازمانی و رضایت کارکنان باشد. این مدل همچنین قابلیت تطبیق در سازمان‌های مشابه را داراست و به درک بهتر استراتژی‌های مؤثر مدیریت استعداد کمک می‌کند.

کلیدواژگان: مدیریت استعداد، تحلیل مضمون، آستان قدس رضوی.

مدیریت استعداد به عنوان یک حوزه کلیدی در مدیریت منابع انسانی (HRM)، در سال‌های اخیر به دلیل تغییرات گسترده در محیط‌های کسب و کار و نیاز به جذب، توسعه، و نگهداشت کارکنان با استعداد، توجه بیشتری را به خود جلب کرده است (Chethana, 2023; Chethana & Noronha, 2022). سازمان‌ها در صنایع مختلف، از جمله آموزش عالی، به دنبال راهبردهای مؤثر مدیریت استعداد هستند تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند و از مزایای رقابتی بهره‌مند شوند (Amelia, 2023; Antony, 2023; Mohammadi Yazdi et al., 2024; Moradpour et al., 2024; Rajabi Farjad & Toranian, 2024). اهمیت مدیریت استعداد نه تنها در جذب و نگهداشت استعدادها بلکه در توسعه و مشارکت آن‌ها نیز به طور گسترده‌ای شناخته شده است (Pringgabayu, 2023; Zhang et al., 2014).

با توجه به تحولات جهانی و پیچیدگی‌های فزاینده در محیط کسب و کار، مدیریت استعداد به یکی از عوامل تعیین‌کننده در موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است (Bhati & Manimala, 2011). تحقیقات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که به خوبی می‌توانند استعدادهای خود را مدیریت کنند، از مزایای بیشتری در بازار بهره‌مند می‌شوند و به نتایج بهتری در بهره‌وری و رضایت مشتری دست می‌یابند (Al-Azzam & Al-Qura'an, 2019). علاوه بر این، مدیریت استعداد به عنوان یک استراتژی حیاتی برای حفظ و افزایش تعهد سازمانی و کاهش تمایل به ترک کار در میان کارکنان در نظر گرفته می‌شود (Al-Majroob et al., 2020; Antony, 2023).

یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت استعداد، شناسایی و جذب استعدادهای مناسب است. در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها با چالش‌های مختلفی در زمینه جذب استعدادها مواجه شده‌اند که شامل رقابت شدید در بازار کار، تغییرات دموگرافیک و نیاز به مهارت‌های جدید است (Lerotholi, 2023). استفاده از تکنولوژی‌های جدید مانند هوش مصنوعی نیز در این زمینه نقش بسزایی داشته است (Agnihotri, 2023; Baakeel, 2020). علاوه بر این، سازمان‌ها باید با مسائل مرتبط با تعادل کار و زندگی و مشارکت کارکنان مواجه شوند تا بتوانند استعدادهای خود را نگه دارند (Al-Khateeb & Al-Louzi, 2020).

تحقیقات نشان داده‌اند که راهبردهای مختلفی می‌توانند در مدیریت استعداد مؤثر باشند. برای مثال، برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و فرهنگی سازمان می‌توانند به شناسایی و پرورش استعدادها کمک کنند (Alhaddi, 2014; Yıldız & Esmer, 2022). همچنین، سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از داده‌کاوی و تکنیک‌های پیشرفته تحلیلی به بهبود فرآیندهای جذب و نگهداشت استعدادها بپردازند (Jantan et al., 2023; Prasetyo, 2023). در این راستا، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توسعه استراتژی‌های متناسب با ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی هر سازمان می‌تواند به موفقیت بیشتری در مدیریت استعداد منجر شود (Romiani et al., 2021; Zardkhaneh et al., 2022).

در مجموع، مدیریت استعداد به عنوان یکی از محورهای اصلی مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر به شمار می‌آید که سازمان‌ها باید به آن توجه ویژه‌ای داشته باشند. با توجه به چالش‌های موجود و اهمیت حفظ و توسعه استعدادها، پژوهش‌های بیشتری در این زمینه لازم است تا سازمان‌ها بتوانند از مزایای رقابتی برخوردار شوند و به اهداف استراتژیک خود دست یابند (Sumathi & Sumathi, 2022; Tamunomiebi & Worgu, 2020). در این راستا، پژوهش حاضر می‌تواند به عنوان یک مرجع مفید برای سایر سازمان‌ها و پژوهشگران در زمینه مدیریت استعداد مورد استفاده قرار گیرد.

مدیریت استعداد به عنوان یک مؤلفه حیاتی در موفقیت سازمان‌ها شناخته شده است. این مفهوم، نه تنها به جذب و نگهداشت استعدادها کمک می‌کند، بلکه به توسعه و مشارکت آن‌ها نیز می‌پردازد. پژوهش حاضر با ارائه یک مدل جامع برای مدیریت استعداد کارکنان آستان قدس رضوی، تلاش کرده است تا به سازمان‌ها در بهبود فرآیندهای مدیریت استعداد و افزایش بهره‌وری کمک کند. این مدل می‌تواند

به عنوان یک الگو برای سایر سازمان‌ها در ایران و سایر کشورها مورد استفاده قرار گیرد. در نهایت، با توجه به نتایج پژوهش‌های قبلی و اهمیت مدیریت استعداد، سازمان‌ها باید به توسعه و پیاده‌سازی راهبردهای مناسب برای مدیریت استعداد توجه ویژه‌ای داشته باشند تا بتوانند در محیط رقابتی امروز به موفقیت دست یابند (Mujtaba & Mubarik, 2021; Saadatmand et al., 2022). لذا، این پژوهش با هدف ارائه یک مدل مدیریت استعداد برای کارکنان آستان قدس رضوی صورت گرفت.

روش پژوهش

پارادایم تفسیری به عنوان پارادایم اصلی برای مطالعه و تفسیر واقعیت‌ها و پدیده‌ها به کار گرفته شده است. در این پژوهش ابتدا با استفاده از روش‌های گردآوری اسنادی یا کتابخانه‌ای به اسناد و مدارک موجود مانند مقالات و کتاب‌ها و رساله‌ها و مراجعه و با استفاده از فن‌های یادداشت‌برداری و فیش‌برداری اطلاعات موردنظر استخراج، طبقه‌بندی و تفسیر شده است. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، با توجه به روش پژوهش، پرسش‌نامه و مصاحبه عمیق با خبرگان براساس مضامین استخراج شده است. ابتدا پس از شناسایی اسناد و مقالات علمی مرتبط و فیش‌برداری از آن‌ها، مضامین مدل مدیریت استعداد کارکنان در آستان قدس رضوی تا حدودی شناسایی می‌گردد و سپس به مصاحبه از خبرگان یا افرادی که این حوزه تجربه داشتند، پرداخته می‌شود و نتایج حاصل از هر مصاحبه تجزیه و تحلیل و کدگذاری توسط نرم‌افزارهای تجزیه و تحلیل کیفی گردیده است و در طی یک فرایند کیفی از کدهای اولیه‌ی نهایی که مقولات را به اشباع رسانیده است آماده و با نظر خبرگان در طول فرایند مصاحبه‌ها ساخته شده، استفاده شد. در بخش کیفی پژوهش در ابتدا جامعه پژوهش توسط خبرگان این حوزه با استفاده از مصاحبه عمیق است و محقق برای دستیابی به اطلاعاتی غنی، روش نمونه‌گیری غیراحتمالی، هدفمند و اطلاعات‌محور را برگزیده و نمونه از جمعی از خبرگان این حوزه که بیشترین و با کیفیت‌ترین اطلاعات را به محقق می‌دهند انتخاب شد. حجم نمونه اسناد بستگی به اهداف پژوهش و نیز به حجم پژوهش‌های انجام شده در این حوزه دارد و در مورد حجم نمونه خبرگان بهترین رویکرد تعیین حجم نمونه را اشتراوس و کوربین در سال ۱۹۹۸ ارائه نموده‌اند. آن‌ها معتقدند که هر مصاحبه باید بلافاصله تحلیل گردد و کدهای اولیه مقولات شکل گیرد (با مصاحبه اول) سپس مصاحبه‌های بعدی با گرفتن بازخورد از مصاحبه‌های قبل انجام پذیرد و فرایند مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یابد که مقولات اشباع شوند، این نقطه اشباع تئوریک نامیده می‌شود و اشتراوس و کوربین تعداد نفرات برای رسیدن به آن را ده تا سی نفر می‌دانند.

در بخش کیفی نمونه پژوهش را خبرگان (شامل اساتید هیئت علمی دانشگاه‌ها + مدیران آستان قدس رضوی) تشکیل می‌دهند که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند اقدام به مصاحبه و پیاده‌سازی آن در نرم‌افزار MAXQDA گردید و به شناسایی و کدگذاری مضامین فرعی و اصلی پرداخته شد. در این راستا از ۱۵ خبره مصاحبه به عمل آمد.

جامعه آماری بخش کمی پژوهش کارکنان آستان قدس رضوی در سال ۱۴۰۲ که تعداد کل آن‌ها حدود ۲۱ هزار نفر بود، مشخص شد و از ترکیب روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و تصادفی ساده استفاده شده است. جهت تشخیص برآیند مناسب حجم نمونه پژوهش در این بخش، از نرم‌افزار تخصصی G-POWER استفاده شده است. بر طبق نظر کوهن هرچه سطح خطای آلفا کمتر باشد، میزان تعمیم‌پذیری نتایج نمونه به نمونه‌ای بزرگ‌تر افزایش می‌یابد. به عبارتی پژوهشگر کمتر مرتکب دچار خطای نوع اول می‌گردد. همچنین هرچه توان آزمون بالاتر باشد، احتمال اینکه خطای نوع دوم کاهش یابد کمتر خواهد بود. در سطح خطای ۰/۱۵ و توان آزمون ۰/۹۵ درصد و تعداد ۶ متغیرهای پنهان و ۳۰ متغیرهای آشکار، نمونه آماری پژوهش ۱۴۷ مورد برآورد شده است. در پژوهش حاضر، از روش تحلیل عاملی اکتشافی به عنوان یکی از روش‌های آماری برای بررسی ساختار داخلی داده‌های جمع‌آوری شده از طریق شاخص‌های اکتشاف شده در بخش تم‌های فرعی پژوهش استفاده شده

است. این روش با استفاده از رویکرد اکتشافی، به دنبال شناسایی روابط بین متغیرهای مختلف مورد بررسی است و با تبدیل متغیرهای یا تم‌های اصلی (مضامین اصلی) به چندین عامل مستقل (مضامین فرعی)، به دست آوردن عوامل کلیدی و متغیرهای پراهمیت را سهولت می‌بخشد. تحلیل عاملی اکتشافی به عنوان یکی از روش‌های مهم بخش کمی در پژوهش‌های آمیخته است. در پژوهش حاضر نیز به عنوان یک ابزار مفید برای اکتشاف درونی مضامین فرعی و اصلی به کار گرفته شده است. با استفاده از این روش، در پژوهش حاضر سعی شده است تا با شناسایی ساختار داخلی داده‌های جمع‌آوری شده، به نتایج دقیق‌تر و قابل اطمینان‌تری دست یافته شود. جدول شماره (۲)، خروجی تحلیل عاملی اکتشافی را نشان می‌دهد.

بر اساس تحلیل عامل اکتشافی همه ۶ متغیر پژوهش، ضریبی بیش از ۰/۷ را نشان می‌دهند. همچنین، با توجه به اینکه ضریب سیگما بارتلت کمتر از ۰/۵ است، کفایت نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی تأیید شده است و یک جنس بودن سؤالات متغیرها تأیید شده است. همچنین، قابل ذکر است که روایی محتوا ابزار سنجش کمی از طریق دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) بررسی و تأیید شده است. بنابراین، با توجه به اینکه مدل پژوهش تازه اکتشاف شده است، مطابق با نظر هیر (۲۰۰۹)، برای اعتبارسنجی آن از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس محور استفاده شده است.

در این پژوهش، روایی محتوا و روایی سازه به عنوان دو بخش اساسی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. بعد از جمع‌آوری داده‌ها، برای ارزیابی روایی سازه از روشی استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوایی به صورت کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شده است. برای تعیین CVR، از تخصصی‌ها درخواست شده است تا هر آیت‌م را براساس طیف سه قسمتی "ضروری است، مفید است ولی ضرورتی ندارد"؛ بررسی نمایند و سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول محاسبه می‌شود. این روش‌ها به منظور تضمین روایی و اعتبار پژوهش، به کار گرفته می‌شوند. CVI به صورت تجمیع امتیازات موافق برای هر آیت‌م که امتیاز مرتبط اما نیاز به بازبینی و کاملاً مرتبط را کسب کرده‌اند تقسیم بر تعداد کل متخصصان محاسبه خواهد شد. در صورتی که نمره CVI از ۰/۷۹ بالاتر باشد، روایی محتوای مقیاس مورد تأیید می‌باشد.

در این پژوهش ۳۰ کد به عنوان مضامین فرعی اکتشاف شده مورد تأیید قرار گرفت چرا که تمامی ۳۰ سنج‌های اکتشاف شده از نظر خبرگان بیش از ۰/۷۹ را کسب کرده‌اند. لذا از نظر روایی محتوا تأیید می‌گردد.

استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به عنوان یکی از روش‌های متداول برای سنجش پایایی داخلی و اندازه‌گیری همسانی در دسته‌بندی داده‌ها استفاده می‌شود. در این پژوهش، بعد از جمع‌آوری داده‌های کمی، ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شده است. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه براساس مضامین فرعی که شناسایی شده‌اند، در یک مرحله آزمایشی، پرسش‌نامه طیف لیکرت به ۳۰ نفر از پاسخ‌دهندگان جامع هدف توزیع شده و ضریب آلفای کرونباخ برای هر مجموعه سؤالات مربوط به هر متغیر پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شده است. براساس خروجی آزمون آلفای کرونباخ، ضرایب تمامی متغیرهای اکتشاف شده بیش از ۰/۷ است، بنابراین پایایی متغیرهای اکتشاف شده تأیید می‌شود.

پس از تأیید روایی ظاهری و محتوایی پرسش‌نامه برآمده از بخش کیفی، در بخش کمی پژوهش، نمونه‌ای معرف جامعه که به عنوان یک نمونه اکتشافی شناخته می‌شود، با استفاده از نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شده و پایایی و روایی سنجی شده است. همچنین، متغیرها و مدل تازه‌ای که اکتشاف یافته‌اند، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در نهایت، مدل تازه تولید شده از انجام همزمان و موازی رویکردهای کیفی و کمی پژوهش با استفاده از روش رگرسیون محور مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) آزمون‌گذاری شده است. در صورت داشتن شرایط داده‌ای مناسب، مدل توسعه یافته با استفاده از نرم‌افزار و با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی واریانس محوری یعنی Smart PLS آزمون نهایی

شده است. درواقع، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده و پرسش‌نامه مورد آزمون تحلیل عاملی قرار گرفت تا ساختارهای معنی‌دار مشخص شوند. سپس، داده‌های به‌دست آمده با استفاده از مدل SEM برای بررسی دقیق روابط علت و معلولی مورد تحلیل قرار گرفت. این روش، ترکیب پیچیده‌ای از تحلیل عاملی، رگرسیون چندمتغیره و تحلیل مسیر است و درنهایت مدل از نظر برازش تست شده تا مشخص شود که مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

یافته‌ها

در راستای شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های متغیرهای مدل پژوهش، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. بخش اولیه استراتژی تحلیل مضمون شامل تجزیه و تحلیل اطلاعات پنهان در قالب کدگذاری زیرمضمونی پس از جمع‌آوری، دقت و اعمال داده‌های کیفی در برنامه MAXQDA است. **جدول ۱**، نشان‌دهنده مضامین فرعی استخراج‌شده از واحدهای معنایی برآمده از داده‌های کیفی پژوهش است.

جدول ۱

مضامین فرعی استخراجی

ردیف	مضامین فرعی	شماره مصاحبه
۱	مهارت‌های فنی و تخصصی	۱، ۵، ۹
۲	تجربه کاری و عملکرد قبلی	۲، ۸، ۱۵
۳	توانایی‌های همکاری	۱، ۳، ۱۴
۴	توانایی‌های ارتباطی	۲، ۷، ۱۱، ۱۵
۵	ارائه فرصت‌های آموزش و یادگیری مداوم	۱۵، ۱۳، ۶، ۴، ۱، ۲
۶	ارزیابی عملکرد و تشویق به بهبود مستمر	۱، ۲، ۵
۷	توسعه مهارت‌های نوین و مدرن	۱، ۱۳، ۱۴
۸	راه‌اندازی برنامه‌های رشد شغلی	۲، ۵، ۱۰
۹	رشد شغلی	۱، ۱۱، ۱۲
۱۰	تشویق به رشد استعداد	۷، ۱۵
۱۱	تقویت و توانمندسازی استعداد	۱۴، ۱۳، ۸، ۵، ۲
۱۲	ترقی داخلی استعداد	۲، ۱۰



۱۳	ارزش‌گذاری استعدادها	۷، ۱۰، ۱۳
۱۴	فرهنگ همکاری	۱، ۳
۱۵	اشتراک ارزش‌های استعداد	۳، ۱
۱۶	مشارکت در انتقال دانش و تجربیات استعدادها به سایر اعضای سازمان	۱۱، ۱۵
۱۷	مشارکت در تشکیل و اداره گروه‌ها استعداد	۲
۱۸	مشارکت در توسعه و اجرای رویکردهای نوآورانه	۴، ۶، ۸، ۱۴
۱۹	فعالیت‌های مشارکتی در شناسایی و جذب استعدادهای جدید به سازمان	۵، ۷، ۹
۲۰	تدوین و اجرای برنامه‌های گسترش و رشد حرفه‌ای استعدادها	۶، ۸، ۱۲، ۱۴
۲۱	زمان میانگین جذب	۷، ۸، ۱۵
۲۲	هزینه جذب	۱، ۹، ۱۴
۲۳	مشارکت استعداد	۴، ۶، ۹
۲۴	تسریع فرآیند جذب	۲، ۸، ۱۴
۲۵	ارزش‌گذاری استعدادهای برتر	۲، ۸
۲۶	دانش و مهارت استعداد	۷، ۹، ۱۳
۲۷	تناسب رفتارهای استعداد با ارزش‌های سازمان	۱، ۴، ۸
۲۸	قابلیت‌های بین فردی استعداد	۱، ۹، ۱۵
۲۹	انگیزه استعداد	۱۲، ۱۴
۳۰	تعهد استعداد	۱۲، ۱۴

براساس **جدول ۱** و خروجی نرم‌افزار MAXQDA، ۳۰ مضمون فرعی شناسایی شده است. پس از پالایش داده‌ها و برچسب‌زنی بر واحدهای معنایی، این مضامین به شکلی سازمان‌یافته و ارتباطات میان آن‌ها مشخص شده است. در گام بعدی مطابق با الگوریتم تحلیل مضمون کلارک مضامین فرعی براساس نزدیکی محتوایی و همگرایی نظری در مضامین اصلی ساماندهی می‌شوند تا بتوان شبکه مضامین را با هدف

شکل داده ساختمان‌های معنایی ایجاد کرد. درحقیقت در پایان فرایند کدگذاری و با اصلاح و تعدیل اساتید محترم راهنما و مشاور ۳۰ مضمون فرعی با توجه به مسئله پژوهش شناسایی شد.

پس از جمع‌آوری، پالایش و پیاده‌سازی داده‌های کیفی در نرم‌افزار MAXQDA، براساس الگوریتم تحلیل مضمون در گام اول، تحلیل محتوای پنهان به‌صورت کدگذاری مضامین فرعی انجام شد. در این مرحله، مفاهیم مرتبط با همبستگی موضوعی، در قالب کدهای فرعی دسته‌بندی شدند. به عبارت دیگر، از طریق کدگذاری مضامین فرعی به شناسایی مفاهیم، مؤلفه‌ها و متغیرهای پژوهش پرداخته شد، که لی (۲۰۰۱)، این فرآیند را به‌عنوان یک فرایند تحلیلی توصیف می‌کند، جایی که پژوهشگر مفاهیم را بر روی تمام داده‌های جمع‌آوری شده خود مانند مصاحبه‌ها، مشاهدات و یادداشت‌ها مبنی بر آن‌ها بنا نهاد. در ادامه، با استفاده از الگوریتم فرایند کدگذاری و تحلیل مضمون، در مرحله کدگذاری مضامین فرعی، تلاش شد تا به‌صورت سازماندهی منظم، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها براساس کدگذاری مضامین اصلی مرتبط شوند. در این مرحله، مقوله‌های اصلی با سطح انتزاع بالاتری تدوین می‌شوند تا دانش فزاینده‌ای درباره روابط بین آن‌ها ایجاد شود. در **جدول ۲**، مضامین فرعی و اصلی کشف شده نمایش داده می‌شوند.

جدول ۲

فرایند کدگذاری مضامین فرعی و اصلی

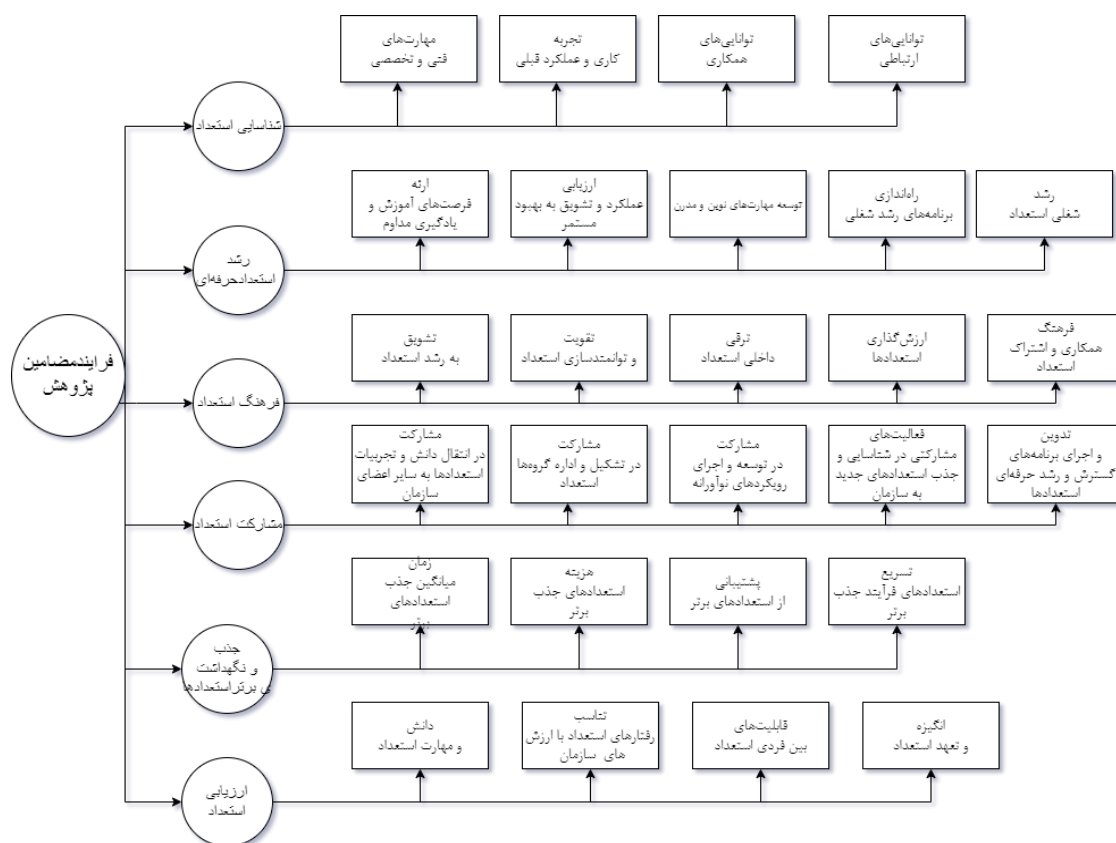
ردیف	مضامین فرعی	مضامین اصلی	ضریب تحلیل عامل اکتشافی
۱	مهارت‌های فنی و تخصصی	شناسایی استعداد	۰/۸۴۱
۲	تجربه کاری و عملکرد قبلی		
۳	توانایی‌های همکاری		
۴	توانایی‌های ارتباطی		
۵	ارائه فرصت‌های آموزش و یادگیری مداوم	رشد حرفه‌ای استعداد	۰/۸۴۱
۶	ارزیابی عملکرد و تشویق به بهبود مستمر		
۷	توسعه مهارت‌های نوین و مدرن		
۸	راه‌اندازی برنامه‌های رشد شغلی		
۹	رشد شغلی استعداد	فرهنگ استعداد	۰/۸۴۱
۱۰	تشویق به رشد استعداد		
۱۱	تقویت و توانمندسازی استعداد		
۱۲	ترقی داخلی استعداد		
۱۳	ارزش‌گذاری استعدادها		
۱۴	فرهنگ همکاری استعدادها		
۱۵	اشتراک ارزش‌های استعدادها		
۱۶	مشارکت در انتقال دانش و تجربیات استعدادها به سایر اعضای سازمان	مشارکت استعداد	۰/۸۴۱
۱۷	مشارکت در تشکیل و اداره گروه‌ها استعداد		
۱۸	مشارکت در توسعه و اجرای رویکردهای نوآورانه		
۱۹	فعالیت‌های مشارکتی در شناسایی و جذب استعدادهای جدید به سازمان		
۲۰	تدوین و اجرای برنامه‌های گسترش و رشد حرفه‌ای استعدادها		

۲۱	زمان میانگین جذب استعدادهای برتر	جذب و نگهداشت استعدادهای ۰/۸۴۱
۲۲	هزینه جذب استعدادهای برتر	برتر
۲۳	پشتیبانی از استعدادهای برتر	
۲۴	تسریع فرآیند جذب استعدادهای برتر	
۲۵	ارزش گذاری استعدادهای برتر	
۲۶	دانش و مهارت استعداد	ارزیابی استعداد ۰/۸۶۳
۲۷	تناسب رفتارهای استعداد با ارزش های سازمان	
۲۸	قابلیت های بین فردی استعداد	
۲۹	انگیزه استعداد	
۳۰	تعهد استعداد	

ضریب تحلیل عاملی اکتشافی برای مضامین فرعی نشان می دهد که این مضامین فرعی چقدر با مضمون اصلی ارتباط و تأثیرگذاری دارند. در **جدول ۲**، ضریب تحلیل عاملی برای هر ۶ مضمون اصلی در مقدار ۰/۸۴۱ تعیین شده است، لذا، با توجه به موضوع اصلی جدول، می توان نتیجه گرفت که تمامی مضامین فرعی مذکور به موضوع اصلی مرتبط هستند.

شکل ۱

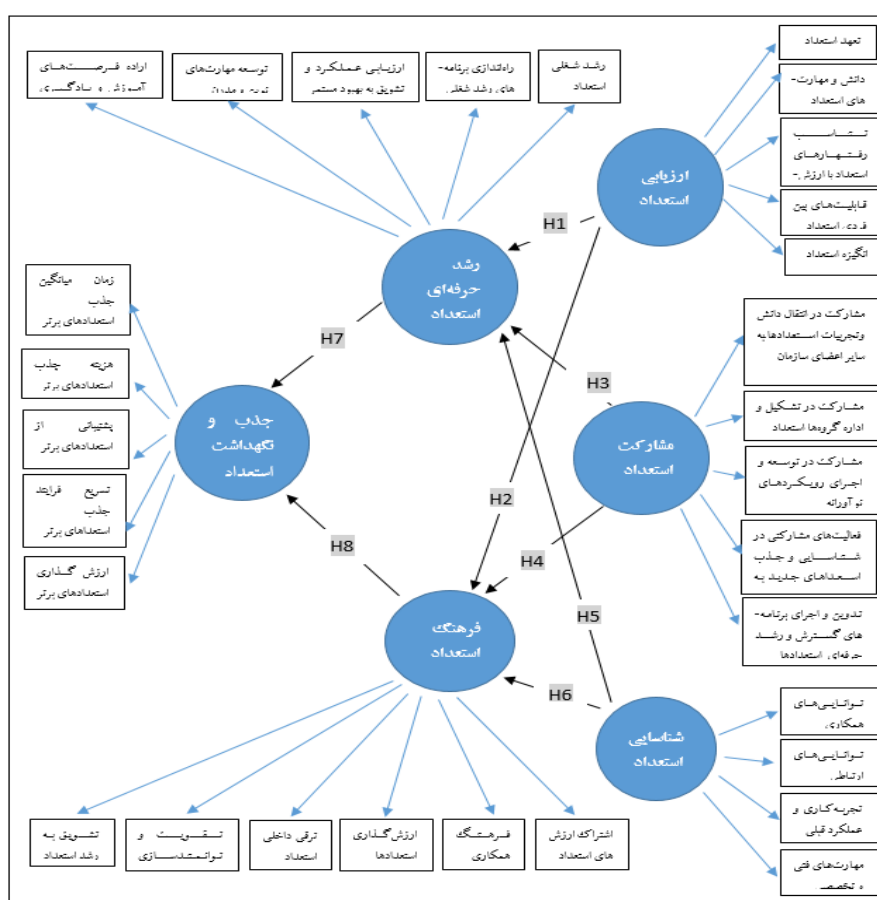
نمودار درختی مضامین داده های کیفی



با توجه به جدول ۲، پس از شناسایی ۳۰ مورد مضمون فرعی، محققان به صورت متناسب با فرایند تحلیل مضمون، به کدگذاری مضامین فرعی و شناسایی مقوله‌ها پرداختند. در مرحله بعد، به شناسایی مضامین اصلی و ایجاد نظریه پرداخته شد. مطابق با جدول ۲، فرایند کدگذاری و تحلیل مضمون نشان می‌دهد که در نهایت ۶ مضمون اصلی شناسایی شده است. مضمون‌های اصلی شامل شناسایی استعداد، رشد حرفه‌ای استعداد، فرهنگ استعداد، مشارکت استعداد، جذب و نگهداشت استعدادهای برتر، و ارزیابی استعداد می‌باشند. در این مضامین، به جوانب مختلف مدیریت استعداد پرداخته می‌شود، از جمله شناسایی و تشخیص استعدادها، ارتقاء رشد حرفه‌ای آنها، ایجاد فرهنگ و محیط مؤثر برای استعدادها، مشارکت و همکاری آنها در گروه‌های مختلف، جذب و نگهداشت استعدادهای برتر و ارزیابی عملکرد و توانایی‌های استعدادها خواهد بود. پس از تبیین مضامین فرعی و اصلی در قالب شبکه مضامین در این مرحله به نظم‌دهی و ارائه و تدوین تئوری‌های پژوهش مبتنی بر تحلیل حساسیت نمودیم. نکته قابل تأمل آن است که پیش از طراحی مدل اقدام به تحلیل حساسیت شده است تا از عدم هم خطی متغیرهای ورودی به مدل اطمینان حاصل گردد. سپس با مقایسه خروجی‌های محاسبه شده با خروجی مدل اصلی، می‌توان به تأثیر هریک از متغیرها بر خروجی مدل پی برد. این تحلیل می‌تواند به ما کمک کند تا بهترین مقدار برای هریک از متغیرهای ورودی را تعیین کنیم و از این طریق، روابط بین ساختمان‌های معنایی را با هدف اکتشاف تئوری‌ها را ایجاد کنیم. همچنین در طراحی مدل پژوهش درگیری محقق و دیدگاه خبرگان را در نظر گرفته‌ایم.

شکل ۲

مدل مفهومی اکتشاف شده





شکل ۲، نشان‌دهنده روابط موجود بر مدل پژوهش است. درواقع می‌توان بیان نمود عواملی چون ارزیابی استعداد، مشارکت استعداد، شناسایی استعداد به‌عنوان عوامل پیش‌بین فرهنگ استعداد و رشد حرفه‌ای استعداد خواهند بود. همچنین این عوامل اثر گذار بر جذب و نگهداشت استعدادهای برتر خواهد بود.

در ادامه تحلیل پژوهش، به مدل اندازه‌گیری با دقت و توجه ویژه‌ای پرداخته شده است. روش مدل‌سازی معادلات ساختاری PLS، امکان بررسی آماری مدل اندازه‌گیری انعکاسی را فراهم می‌کند. مطابق با الگوریتم PLS، مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی براساس میزان همبستگی و اعتبار شاخص‌ها و سنج‌های آشکار برآورد می‌گردد و تحلیل عاملی تأییدی نشان‌دهنده یک‌جنس بودن شاخص‌های یک متغیر مکنون در مدل اندازه‌گیری است.

جدول ۳

جدول استاندارد و پایایی مدل (محاسبات پژوهش)

آلفای کرونباخ	پایایی اسپیرمن	پایایی ترکیبی CR	پایایی اشتراکی (AVE)	متغیرهای مکنون پژوهش
۰/۸۷۲	۰/۸۷۶	۰/۹۰۸	۰/۶۶۷	ارزیابی استعداد
۰/۹۲۶	۰/۹۳۶	۰/۹۴۴	۰/۷۷۲	جذب و نگهداشت استعداد برتر
۰/۸۶۵	۰/۸۶۶	۰/۹۰۳	۰/۶۵۱	رشد حرفه‌ای استعداد
۰/۸۱۰	۰/۸۲۱	۰/۸۷۴	۰/۶۳۵	شناسایی استعداد
۰/۹۳۶	۰/۹۳۹	۰/۹۴۹	۰/۷۵۸	فرهنگ استعداد
۰/۸۰۷	۰/۸۰۹	۰/۸۶۷	۰/۵۶۶	مشارکت استعداد

مطابق با **جدول ۳**، ضرایب آلفای کرونباخ کلیه متغیرهای پژوهش مقداری بالاتر از ضریب ۰/۷ دارند. درنتیجه پایایی متغیرها از نگاه این آزمون تأیید می‌گردد. همچنین پایایی ترکیبی ضرایب کلیه متغیرات ضریبی بالای ۰/۷ را نشان می‌دهد. بنابراین پایایی ترکیبی مدل تأیید می‌گردد. و پایایی اشتراکی کلیه شاخص‌های اشتراکی بالای ۰/۵ می‌باشد. بنابراین پایایی اشتراکی مدل تأیید می‌شود. همچنین براساس گزارش جدول شماره (۷)، مطابق با نظر (هیر و همکاران (۲۰۱۴)، شاخص $AV \geq 0.5$ و $CR \geq 0.7$ است. همچنین $CR > AVE$ هست. بنابراین روایی همگرا مدل تأیید می‌گردد. درگام بعد برای دفع سوءگیری و همبستگی بین شاخص‌های پژوهش (روایی واگرا)، مبادرت به آزمون‌های فورنل و لارکر و ماتریس چند خصیصه و چند روش، به‌عنوان مهم‌ترین آزمون‌های روایی واگرا، مقایسه پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی برای روایی همگرا استفاده کردیم رینگل (۲۰۱۵). سپس، از میان واریانس استخراجی همه متغیرهای پژوهش، میانگین واریانس استخراجی محاسبه می‌شود. اگر میانگین واریانس استخراجی برای هر متغیر پژوهش بیشتر از ۰/۵ باشد، به‌معنای رضایت‌بخشی مطلوب در ساختار مدل پژوهشی است. اما اگر میانگین واریانس استخراجی برای هر متغیر پژوهش کمتر از ۰/۵ باشد، به‌معنای ضعف روایی همگرا بین متغیرها است. به‌طور کلی، آزمون همبستگی واریانس استخراجی (AVE)، برای سنجش روایی همگرا در پژوهش‌های علمی استفاده می‌شود و به‌عنوان یکی از روش‌های سنجش روایی در تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) شناخته شده است.

جدول ۴

واریانس استخراجی (AVE)

متغیرهای مکنون پژوهش	پایایی اشتراکی (AVE)
ارزیابی استعداد	۰/۶۶۷
جذب و نگهداشت استعداد برتر	۰/۷۷۲
رشد حرفه‌ای استعداد	۰/۶۵۱
شناسایی استعداد	۰/۶۳۵
فرهنگ استعداد	۰/۷۵۸
مشارکت استعداد	۰/۵۶۶

مطابق با **جدول ۴**، کلیه شاخص‌های اشتراکی بالای ۰/۵ می‌باشد. بنابراین AVE مدل تأیید می‌شود. همچنین آزمون فورنل و لارکر یکی از روش‌های سنجش روایی واگرایی سازه است که در تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده می‌شود. روش کار به این صورت است که ماتریس بین متغیرها گزارش شده و سپس اعداد یک قطر اصلی برداشته شده و به جای آن جذر AVE قرار داده می‌شود. جذر AVE برای هر متغیر اگر بزرگ‌تر از همبستگی آن متغیر با دیگر متغیر باشد، آزمون فورنل و لارکر روایی واگرایی را تأیید می‌کند.

جدول ۵

آزمون فورنل و لارکر (محاسبات پژوهش)

متغیر	ارزیابی استعداد	جذب و نگهداشت استعداد برتر	و رشد حرفه‌ای استعداد	شناسایی استعداد	فرهنگ استعداد	مشارکت استعداد
ارزیابی استعداد	۰/۸۱۶					
جذب و نگهداشت استعداد برتر	۰/۳۳۶	۰/۸۷۹				
رشد حرفه‌ای استعداد	۰/۶۶۶	۰/۴۰۵	۰/۸۰۷			
شناسایی استعداد	۰/۲۳۸	۰/۱۲۴	۰/۳۵۵	۰/۷۹۷		
فرهنگ استعداد	۰/۳۹۶	۰/۳۴۰	۰/۴۷۵	۰/۲۴۷	۰/۸۷۱	
مشارکت استعداد	۰/۶۱۰	۰/۱۹۶	۰/۶۵۸	۰/۲۶۷	۰/۳۹۴	۰/۷۵۲

مطابق با دیدگاه هنسلر^۱ و همکاران (۲۰۰۹)، AVE هر متغیر باید بالاتر از همبستگی مربع با هر متغیر دیگر باشد. خروجی نرم‌افزار در **جدول ۵**، نشان از تأیید روایی واگرایی دیدگاه این آزمون دارد. همچنین هنسلر و همکاران (۲۰۱۵)، با استفاده از توسعه آزمون فورنل و لارکر در سال (۲۰۱۵)، شاخصی مورد اطمینان و کامل‌تر برای تأیید روایی واگرایی ارائه کردند. بنابراین مطابق با این دیدگاه مبادرت به بررسی



شاخص ماتریس چند خصیصه و چند روش برای اطمینان از عدم همبستگی بحرانی بین شاخص‌های سازه‌ها در مدل نمودیم. روایی واگرا چندخصیصه و چندروش، آزمون HTMT، برای سنجش روایی واگرا در پژوهش‌های علمی می‌پردازد. **جدول ۶**، خروجی این آزمون می‌باشد.

جدول ۶

چند خصیصه و چند روش

متغیر	ارزیابی استعداد	جذب و نگهداشت استعداد	رشد حرفه‌ای و استعداد	شناسایی استعداد	فرهنگ استعداد	مشارکت استعداد
ارزیابی استعداد						
جذب و نگهداشت	۰/۳۶۹					
استعداد برتر						
رشد حرفه‌ای استعداد	۰/۷۶۵	۰/۴۴۴				
شناسایی استعداد	۰/۲۷۵	۰/۱۶۰	۰/۴۱۴			
فرهنگ استعداد	۰/۴۳۰	۰/۳۵۸	۰/۵۲۲	۰/۲۷۵		
مشارکت استعداد	۰/۷۲۹	۰/۲۲۰	۰/۷۸۶	۰/۳۳۰	۰/۴۴۶	

مطابق با **جدول ۶**، کلیه ضرایب ۲ به ۲ بین متغیرها کوچکتر از ۱ هستند. هیچ دو متغیری با یکدیگر همگرایی بحرانی ندارند و روایی واگرا تأیید می‌شود. در نهایت برای تعیین برازش مدل اندازه‌گیری مطابق با نظر هیر (۲۰۱۲)، مبادرت به آزمون کیفیت اندازه‌گیری مدل کردیم. این آزمون جابجین شاخص‌های نیکویی و برازش در نرم‌افزارهای کواریانس محور است که نتایج آن در **جدول ۷**، قابل مشاهده است.

جدول ۷

کیفیت مدل اندازه‌گیری پژوهش

متغیرها	ضرائب کیفیت مدل	ارزیابی
ارزیابی استعداد	۰/۴۴۷	قوی
جذب و نگهداشت استعداد برتر	۰/۶۱۱	قوی
رشد حرفه‌ای استعداد	۰/۴۵۶	قوی
شناسایی استعداد	۰/۳۸۷	قوی
فرهنگ استعداد	۰/۶۲۲	قوی
مشارکت استعداد	۰/۳۵۱	قوی

مطابق با نتایج خروجی نرم افزار در **جدول ۷**، ضرایب تمامی متغیرهای مکنون پژوهش بیشتر یا نزدیک از ۰/۳۵ است. براساس دیدگاه کوهن (۱۹۹۸)، می‌توان استدلال کرد که مدل پژوهش در سطح قوی ارزیابی می‌گردد.

خروجی تحلیل داده‌های کیفی در راستای شناسایی شاخص‌های اصلی نشان از احصاء ۳۳ کد مضمون فرعی دارد. همچنین در گام بعد کدهای شناسایی شده پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی در ۷ مفهوم کلی دسته‌بندی و مضمون اصلی گردید. لذا براساس تحلیل مسیر

جهت تدوین روابط مدل پژوهش، مفاهیمی چون ارزیابی استعداد، جذب و نگهداشت استعداد برتر، رشد حرفه‌ای استعداد، شناسایی استعداد، فرهنگ استعداد، مشارکت استعداد را ایجاد می‌کند. از طرفی اعتبارسنجی اثبات‌گرا روابط مدل نیز نشان می‌دهد تئوری اکتشاف شده معنی‌دار می‌باشد. **جدول ۸**، نشان دهنده این امر است.

جدول ۸

تحلیل روابط مدل

روابط مدل	P Values	T Statistics	انحراف معیار	ارزیابی
ارزیابی استعداد -> جذب و نگهداشت استعداد برتر	۰/۰۰۴	۲/۹۱۶	۰/۰۵۹	تأیید
ارزیابی استعداد -> رشد حرفه‌ای استعداد	۰/۰۰	۵/۴۴۶	۰/۰۷۴	تأیید
ارزیابی استعداد -> فرهنگ استعداد	۰/۰۰۹	۲/۶۳۱	۰/۰۸۸	تأیید
رشد حرفه‌ای استعداد -> جذب و نگهداشت استعداد برتر	۰/۰۰۱	۳/۴۳۸	۰/۰۹۱	تأیید
شناسایی استعداد -> جذب و نگهداشت استعداد برتر	۰/۰۰۶	۲/۷۵۵	۰/۰۲۸	تأیید
شناسایی استعداد -> رشد حرفه‌ای استعداد	۰/۰۰۱	۳/۲۴۴	۰/۰۴۹	تأیید
شناسایی استعداد -> فرهنگ استعداد	۰/۰۴۵	۲/۰۱۲	۰/۰۶۶	تأیید
فرهنگ استعداد -> جذب و نگهداشت استعداد برتر	۰/۰۱۰	۲/۵۹۲	۰/۰۷۴	تأیید
مشارکت استعداد -> جذب و نگهداشت استعداد برتر	۰/۰۰۱	۳/۴۵۷	۰/۰۴۵	تأیید
مشارکت استعداد -> رشد حرفه‌ای استعداد	۰/۰۰۰	۴/۷۵۴	۰/۰۷۸	تأیید
مشارکت استعداد -> فرهنگ استعداد	۰/۰۱۶	۲/۴۰۹	۰/۰۹۰	تأیید

در **جدول ۸**، روابط بین متغیرهای مختلف در مدل پژوهش حاضر بررسی شده است. هر سطر از جدول به یک رابطه خاص بین دو متغیر اشاره دارد. ستون‌های جدول شامل اطلاعات زیر هستند: عنوان رابطه که نام رابطه بین دو متغیر را نشان می‌دهد، ضریب همبستگی که قدرت رابطه بین دو متغیر را نشان می‌دهد، آماره T که برای تست معنی‌داری ضریب همبستگی استفاده می‌شود، مقدار P که مقدار p-value برای تست معنی‌داری ضریب همبستگی را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج جدول، فرضیه‌های مربوط به تأثیر مثبت موارد زیر بر جذب و نگهداشت استعداد برتر با سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید شده است: ارزیابی استعداد (با ضریب همبستگی ۰/۲۹۱۶ و مقدار p-value ۰/۰۰۴)، شناسایی استعداد (با ضریب همبستگی ۰/۲۷۵۵ و مقدار p-value ۰/۰۰۶)، رشد حرفه‌ای استعداد (با ضریب همبستگی ۰/۳۴۳۸ و مقدار p-value ۰/۰۰۱)، فرهنگ استعداد (با ضریب همبستگی ۰/۲۵۹۲ و مقدار p-value ۰/۰۱۰)، مشارکت استعداد (با ضریب همبستگی ۰/۳۴۵۷ و مقدار p-value ۰/۰۰۱) است. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که: ارزیابی استعداد تأثیر مثبتی بر رشد حرفه‌ای استعداد (با ضریب همبستگی ۰/۵۴۴۶ و مقدار p-value ۰/۰۰۰) و فرهنگ استعداد (با ضریب همبستگی ۰/۲۶۳۱ و مقدار p-value ۰/۰۰۹) دارد، رشد حرفه‌ای استعداد تأثیر مثبتی بر فرهنگ استعداد (با ضریب همبستگی ۰/۳۱۷۴ و مقدار p-value ۰/۰۰۲) دارد، شناسایی استعداد تأثیر مثبتی بر رشد



حرفه‌ای استعداد (با ضریب همبستگی ۰/۳۲۴۴ و مقدار $p\text{-value}$ ۰/۰۰۱) و فرهنگ استعداد (با ضریب همبستگی ۰/۲۰۱۲ و مقدار ۰/۰۴۵ $p\text{-value}$) دارد، و مشارکت استعداد تأثیر مثبتی بر رشد حرفه‌ای استعداد (با ضریب همبستگی ۰/۴۷۵۴ و مقدار $p\text{-value}$ ۰/۰۰۰) و فرهنگ استعداد (با ضریب همبستگی ۰/۲۴۰۹ و مقدار $p\text{-value}$ ۰/۰۰۰) تأیید می‌شود، که این تأثیر مثبت و معنی‌دار است.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که مدل مدیریت استعداد ارائه شده برای کارکنان آستان قدس رضوی شامل ۳۰ شاخص و ۶ پیش‌بین اصلی است که عبارت‌اند از: ارزیابی استعداد، مشارکت استعداد، شناسایی استعداد، فرهنگ استعداد، رشد حرفه‌ای استعداد، و جذب و نگهداشت استعدادها برتر. این مدل بر اساس شرایط زیست طبیعی جامعه و نیازهای خاص این سازمان طراحی شده است. در ادامه، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش‌های قبلی مقایسه و تفسیر می‌شود.

یکی از مهم‌ترین پیش‌بین‌های مدل مدیریت استعداد، ارزیابی استعداد است. این یافته با پژوهش‌های قبلی که بر اهمیت ارزیابی مستمر و دقیق استعدادها برای شناسایی و توسعه نقاط قوت آن‌ها تأکید داشته‌اند، همخوانی دارد. به عنوان مثال، Bhati و Manimala (۲۰۱۱) بر اهمیت ارزیابی استعدادها به منظور توسعه مهارت‌های کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند (Bhati & Manimala, 2011). همچنین، Al-Majroob و همکاران (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که ارزیابی مناسب استعدادها می‌تواند به افزایش بهره‌وری و رضایت کارکنان منجر شود (Al-Majroob et al., 2020).

یافته‌های پژوهش نشان داد که مشارکت استعداد یکی از عوامل کلیدی در مدل مدیریت استعداد است. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی که بر اهمیت مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای سازمانی تأکید داشته‌اند، سازگار است. برای مثال، Antony (۲۰۲۳) نشان داده است که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای سازمانی می‌تواند به افزایش تعهد سازمانی و کاهش تمایل به ترک کار منجر شود (Antony, 2023). این امر در پژوهش‌های دیگری نیز مورد تأیید قرار گرفته است (Amelia, 2023; Chethana, 2023; Chethana & Noronha, 2022).

شناسایی استعداد به عنوان یکی از مهم‌ترین پیش‌بین‌ها در مدل مدیریت استعداد مطرح شده است. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که بر اهمیت شناسایی و جذب استعدادهای کلیدی برای حفظ مزیت رقابتی تأکید داشته‌اند، همخوانی دارد. برای مثال، Saini و Mukul (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان دادند که شناسایی استعدادها مناسب می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش مزیت رقابتی کمک کند (Mukul & Saini, 2021). همچنین، Zhang و همکاران (۲۰۱۴) تأکید کرده‌اند که شناسایی استعدادها کلیدی در فرآیندهای جذب و نگهداشت کارکنان نقش حیاتی دارد (Zhang et al., 2014).

فرهنگ استعداد به عنوان یکی از عوامل مؤثر در مدل مدیریت استعداد شناسایی شد. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که بر اهمیت فرهنگ سازمانی در توسعه و نگهداشت استعدادها تأکید داشته‌اند، سازگار است. به عنوان مثال، Al-Khateeb و Al-Louzi (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی مثبت و حمایت‌گر می‌تواند به افزایش تعهد کارکنان و نگهداشت استعدادها منجر شود (Al-Khateeb & Al-Louzi, 2020). این امر در پژوهش‌های دیگری نیز مورد تأیید قرار گرفته است (Romiani et al., 2021; Tamunomiebi & Worgu, 2020).

نتایج پژوهش نشان داد که رشد حرفه‌ای استعداد یکی از پیش‌بین‌های مهم در مدل مدیریت استعداد است. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی که بر اهمیت توسعه حرفه‌ای و آموزش مستمر کارکنان برای حفظ و افزایش بهره‌وری آن‌ها تأکید داشته‌اند، همخوانی دارد.

برای مثال، Amelia (۲۰۲۳) نشان داده است که برنامه‌های توسعه حرفه‌ای می‌توانند به افزایش تعهد سازمانی و کاهش تمایل به ترک کار منجر شوند. همچنین، Saadatmand و همکاران (۲۰۲۲) بر اهمیت توسعه حرفه‌ای در نگهداشت استعدادها تأکید کرده‌اند (Saadatmand et al., 2022).

جذب و نگهداشت استعدادها برتر به عنوان یکی از پیش‌بین‌های کلیدی در مدل مدیریت استعداد شناسایی شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های قبلی که بر اهمیت جذب و نگهداشت استعدادها برتر برای حفظ مزیت رقابتی تأکید داشته‌اند، همخوانی دارد. به عنوان مثال، Bhati و Manimala (۲۰۱۱) نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که به خوبی می‌توانند استعدادها برتر را جذب و نگه دارند، از مزایای رقابتی بیشتری برخوردار می‌شوند (Bhati & Manimala, 2011). این امر در پژوهش‌های دیگری نیز مورد تأیید قرار گرفته است (Mujtaba & Zhang et al., 2014; Mubarik, 2021; Mujtaba et al., 2022).

پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت استعداد می‌تواند به عنوان یک استراتژی کلیدی برای بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. مدل مدیریت استعداد ارائه شده در این پژوهش با در نظر گرفتن شرایط زیست طبیعی جامعه و نیازهای خاص آستان قدس رضوی طراحی شده است و می‌تواند به عنوان یک الگو برای سایر سازمان‌ها در ایران و سایر کشورها مورد استفاده قرار گیرد. در نهایت، نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های قبلی همخوانی دارد و بر اهمیت مدیریت استعداد به عنوان یکی از محورهای اصلی مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کند.

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، استفاده از یک نمونه‌گیری هدفمند و محدود به کارکنان آستان قدس رضوی بود که ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر سازمان‌ها محدود کند. همچنین، این مطالعه به دلیل استفاده از داده‌های خودگزارشی، با چالش‌هایی همچون احتمال وجود سوگیری در پاسخ‌ها مواجه بود. علاوه بر این، پژوهش حاضر بیشتر بر تحلیل‌های کمی متمرکز بود و بررسی عمیق‌تر روابط و تعاملات میان شاخص‌های مختلف مدیریت استعداد نیازمند روش‌های کیفی بیشتری است.

برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود که مدل ارائه شده در این مطالعه در سازمان‌های مختلف و در صنایع گوناگون مورد آزمون و تطبیق قرار گیرد تا بتوان به تعمیم‌پذیری نتایج دست یافت. همچنین، استفاده از رویکردهای ترکیبی با تأکید بیشتر بر روش‌های کیفی می‌تواند به درک عمیق‌تری از تعاملات میان متغیرها و شاخص‌های مدیریت استعداد منجر شود. علاوه بر این، بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی در بهبود فرآیندهای مدیریت استعداد می‌تواند مسیرهای جدیدی برای پژوهش فراهم کند.

مدیران سازمان‌ها می‌توانند از مدل مدیریت استعداد ارائه شده در این پژوهش برای بهبود فرآیندهای جذب، توسعه، و نگهداشت کارکنان استفاده کنند. این مدل می‌تواند به عنوان ابزاری برای ارتقاء فرهنگ سازمانی و افزایش تعهد کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، سازمان‌ها می‌توانند با تمرکز بر توسعه حرفه‌ای و ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر برای کارکنان، بهره‌وری و رضایت شغلی را افزایش دهند و از این طریق به موفقیت سازمانی دست یابند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.



در انجام اين پژوهش تمامي موازين و اصول اخلاقي رعايت گرديده است.

شفافيت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نويسنده مسئول و ضمن رعايت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

اين پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Agnihotri, A. (2023). Artificial Intelligence Shaping Talent Intelligence and Talent Acquisition for Smart Employee Management. *Eai Endorsed Transactions on Internet of Things*, 10. <https://doi.org/10.4108/eetiot.4642>
- Al-Azzam, Z. F., & Al-Qura'an, A. B. (2019). How Knowledge Management Mediates the Strategic Role of Talent Management in Enhancing Customer's Satisfaction. *Independent Journal of Management & Production*, 10(2), 334-354. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i2.854>
- Al-Khateeb, A., & Al-Louzi, K. S. (2020). An Exploratory Study on the Impact of Work/Life Balance and Employee Engagement on Talent Management and Organization Performance: A Case of Jordan Telecom and IT Sector. *Journal of Social Sciences (Coes&ry-Jss)*, 9(3), 617. <https://doi.org/10.25255/jss.2020.9.3.617.647>
- Al-Majroob, A. S. S., Raggad, M. A. a., & Al-Abadi, A. F. (2020). The Impact of Talent Management Strategies on the Employees' Performance in the Ministry of Social Affairs and Labor MOSAL in the State of Kuwait. *Modern Applied Science*, 14(7), 50. <https://doi.org/10.5539/mas.v14n7p50>
- Alhaddi, H. (2014). Triple Bottom Line: A Look at Talent Acquisition and Employee Engagement Using Grounded Theory. *Management and Organizational Studies*, 2(1). <https://doi.org/10.5430/mos.v2n1p25>
- Amelia, E. (2023). Talent Management in Organizations. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 4(1), 41-59. <https://doi.org/10.20473/ajim.v4i1.44981>
- Antony, D. A. J. (2023). Disentangling the Relationships Between Talent Management, Organizational Commitment and Turnover Intention: Evidence From Higher Educational Institutions in India. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(2), 176-201. <https://doi.org/10.1002/joe.22231>
- Baakeel, O. A. (2020). The Association Between the Effectiveness of Human Resource Management Functions and the Use of Artificial Intelligence. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9(1.1 S I), 606-612. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/9891.12020>
- Bhati, A., & Manimala, M. J. (2011). Talent Acquisition and Retention in Social Enterprises. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1(1), 37-51. [https://doi.org/10.9770/jssi.2011.1.1\(4\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2011.1.1(4))
- Chethana, K. M. (2023). Impact of Talent Management Practices in Higher Educational Institutions. *International Journal of Management Technology and Social Sciences*, 17-46. <https://doi.org/10.47992/ijmts.2581.6012.0287>
- Chethana, K. M., & Noronha, S. D. (2022). A Descriptive Study of Talent Management Practices Followed by Wipro LTD. *International Journal of Case Studies in Business It and Education*, 611-623. <https://doi.org/10.47992/ijcsbe.2581.6942.0221>
- Jantan, H., Hamdan, A. R., & Othman, Z. A. (2011). Talent Knowledge Acquisition Using Data Mining Classification Techniques. <https://doi.org/10.1109/dmo.2011.5976501>
- Lerotholi, M. (2023). Nursing Profession in Africa: A Study on Work Engagement and Talent Management Practices in South Africa. *Public Health Challenges*, 2(2). <https://doi.org/10.1002/puh2.87>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2412>
- Moradpour, Z., Madhooshi, M., Safaie, A. H., & Yahyazadeh Far, M. (2024). Structural Interpretive Modeling of the Thought Pattern of Successful Entrepreneurs in Iran's Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 212-224. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2035663.2414>

- Mujtaba, M., & Mubarik, M. S. (2021). Talent Management and Organizational Sustainability: Role of Sustainable Behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 389-407. <https://doi.org/10.1108/ijoa-06-2020-2253>
- Mujtaba, M., Mubarik, M. S., & Soomro, K. (2022). Measuring Talent Management: A Proposed Construct. *Employee Relations*, 44(5), 1192-1215. <https://doi.org/10.1108/er-05-2021-0224>
- Mukul, K., & Saini, G. K. (2021). Talent Acquisition in Startups in India: The Role of Social Capital. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1235-1261. <https://doi.org/10.1108/jeee-04-2020-0086>
- Prasetyo, W. E. (2023). Design of Talent Acquisition System Based on Individual Development Plan in Human Resources Management. *Almana Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 251-264. <https://doi.org/10.36555/almana.v7i2.2157>
- Rajabi Farjad, H., & Toranian, N. (2024). Identifying Factors Affecting the Performance of Sustainable Human Resources in the Insurance Industry. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 33-52. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2022329.1015>
- Romiani, U., Abili, K., Pourkaremi, J., & Farahbakhsh, S. (2021). Designing a Talent-Based Model for Recruiting Faculty Members at Iranian Regional Comprehensive Universities. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 668-683. <https://doi.org/10.1108/ijem-03-2020-0129>
- Saadatmand, M., Safaie, N., & Dastjerdi, M. (2022). Presenting a Structural Model of Digitalised Talent Management in a New Age: A Case Study on the Mobile Telecommunication Industry in Iran. *Sa Journal of Human Resource Management*, 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1894>
- Sumathi, K., & Sumathi, K. (2022). Impact of Talent Management on Organizational Effectiveness: Mediating Role of Organizational Sustainability. *Ecs Transactions*, 107(1), 15825-15829. <https://doi.org/10.1149/10701.15825ecst>
- Tamunomiebi, M. D., & Worgu, V. O. (2020). Talent Management and Organizational Effectiveness. *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 2(2), 35-45. <https://doi.org/10.33094/26410249.2020.22.35.45>
- Yıldız, R. Ö., & Esmer, S. (2022). Talent Management Strategies and Functions: A Systematic Review. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 93-111. <https://doi.org/10.1108/ict-01-2022-0007>
- Zardkhaneh, S. A., Fathabadi, J., & Shahsavari, M. (2022). The Culturally Valued Domains in Talent Studies in Iran: Experts Views. *Journal for the Education of Gifted Young Scientists*, 10(1), 99-108. <https://doi.org/10.17478/jegys.1071484>
- Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., & Wang, J. (2014). The Effect of Leadership Style on Talent Retention During Merger and Acquisition Integration: Evidence From China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021-1050. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.908316>