

طراحی مدل مدیریت استعداد کارکنان در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

الهام قاسمی هرسینی^۱

بهرام یوسفی^۲

علی فروغی پور^۳



10.22034/ssys.2024.3076.3239

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۰۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۱/۰۴

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه اجرا با رویکرد ترکیبی (کمی-کیفی) بود. در بخش کیفی ۱۱ نفر از مدیران ارشد ستادی در وزارت ورزش و جوانان با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی ۳۳۵ نفر از مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان با استفاده از جدول کرجسی مورگان و روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تصادفی به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختارمند و در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود. در بخش کیفی کدگذاری داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و در بخش کمی برازش مدل با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و نرم‌افزار PLS انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد ۱۱۵ کد اولیه در قالب ۱۶ مقوله اصلی، مفهوم مدل عوامل موثر بر مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران را تبیین می‌کند. براساس نتایج، مقوله‌های «جذب نیروی کارآمد»، «ساختار سازمانی» و «شایستگی‌های کارکنان» به‌عنوان شرایط علی استقرار مدل مدیریت استعداد، مقوله‌های «حمایت و پشتیبانی»، «گردش شغلی» و «ایجاد فرصت» به‌منزله شرایط بسستر، مقوله‌های «انعطاف سازمانی»، «توجه به استعداد کارکنان»، «دانش سازمانی» و «ارزیابی» به‌منزله شرایط مداخله‌گر، مقوله‌های «مشارکت کارکنان در سازمان»، «جانشین پروری»، «تفویض اختیار» و «آموزش و ارزشیابی» راه‌حل‌هایی جهت استقرار مدل مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان و مقوله‌های تعهد و مسئولیت‌پذیری، عزت نفس و نگهداری و حفظ کارکنان به‌عنوان پیامدهای مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران معرفی شدند. همچنین مدل یابی معادلات ساختاری و روش مربعات جزئی نشان از تایید برازش مدل مذکور داشت. لذا مدیران در فرآیند مدیریت استعداد به عوامل به‌دست آمده باید توجه کنند.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، جذب و نگهداری کارکنان و وزارت ورزش و جوانان

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

E-mail: Elham.ghasemi14020@gmail.com

^۲ دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه رازی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران

^۳ استادیار، گروه تربیت‌بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

امروزه، با ورود به هزاره سوم و عصر اقتصاد دانش محور و در پی تغییرات وسیع اقتصادی و اجتماعی جهان، سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که برای موفقیت در محیط رقابتی کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. این موضوع چنان فراگیر شده است که در اواخر دهه ۱۹۹۰، بزرگترین تهدید برای سازمان‌ها این بود که تقاضا برای کارکنان بااستعداد از عرضه آنها پیشی گرفت و بنابراین کمبود استعدادهای جهانی مطرح شد (کینگ^۱، ۲۰۱۹). از آن زمان، موضوع مدیریت استعداد^۲ بیش از پیش اهمیت یافته و توجه هر دو حوزه ادبیات و تجارت را به خود جلب کرده است (کراواریتی^۳، ۲۰۲۰). مدیریت استعداد از دید افراد مختلف متفاوت است و از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌گیرد: اول، فرایند توسعه و پرورش کارکنان جدید به وسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان- به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند؛ دوم، در مورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان و سوم، جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کار کردن در سازمان (یزدانی و همکاران، ۲۰۲۰). فرد مستعد را به صورت‌های مختلفی تعریف کرده اند؛ مانند مهم‌ترین و ارزش‌افزاترین افراد که بیش از سایرین در خلق مزیت رقابتی نقش دارند (تارنر و همکاران^۴، ۲۰۱۶) یا افراد دارای مهارت بالا و پرورش یافته یا افراد دارای پتانسیل بالا برای موفقیت در سازمان (سعادت و همکاران، ۲۰۱۶) یا نیروی کار ماهر و عجین شده با کار و متعهد (مایرز و همکاران^۵، ۲۰۲۰). بر این اساس، در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرآیند جامعی از مدیریت استعداد تاکید می‌شود. فراهم آوردن یک فرایند کلی و جامع مدیریت استعداد کاری سخت است، زیرا هر سازمان با توجه به اجزا و رویه‌هایی که نیل به اهداف راهبردی سازمان را ممکن می‌سازد، گزینه‌های مختلفی را انتخاب خواهد کرد (ماریناکو^۶، ۲۰۱۹). مدیریت استعداد شامل مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد کسب و کار مورد نیاز سازمان است (سیو و همکاران^۷، ۲۰۱۸). برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می‌دهند و پیشرفت آنها در آن زمینه سریع‌تر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند (حاجیان و همکاران، ۱۴۰۲). با توجه به مطالعات انجام‌شده، محققان (معماری و همکاران، ۱۴۰۲، باقری، ۲۰۲۰، بولاندر و همکاران^۸، ۲۰۱۷؛ بونیتون و همکاران^۹، ۲۰۱۹ و کروولی^{۱۰}، ۲۰۱۸) معتقدند که مدیریت استعدادها همان مدیریت راهبردی جریان استعدادها در سرتاسر سازمان است که هدف آن اطمینان حاصل کردن از وجود جریانی از افراد متسعد در درون سازمان است که افراد مناسب با مهارت‌های مناسب را در زمان مناسب برای شغل مناسب براساس اهداف راهبردی سازمان فراهم می‌آورد (چونگ و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۸). بنابراین موضوع مدیریت استعداد، یک اولویت اساسی برای بسیاری از سازمان‌هاست و موفقیت سازمان‌های امروزی به‌طور مستقیم با استفاده از کارکنان با استعداد مرتبط است (احمدی مقدم و همکاران، ۲۰۱۹). طبق نتایج پژوهش معماری و آرایبی (۱۴۰۲) الگوی نظام مدیریت استعدادها در شبکه بانکی

¹ King

² Talent management

³ Kravariti

⁴ Turner

⁵ Meyers

⁶ Marinakou

⁷ Cui

⁸ Bolander

⁹ Bonneton

¹⁰ Crowley

¹¹ Chung

طراحی مدل مدیریت استعداد کارکنان در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

کشور مبتنی بر سه مؤلفه اصلی ورودی، فرایند مدیریت استعداد و خروجی می‌باشد. طاهری و همکاران (۱۴۰۲) نشان دادند سازه فرایند مدیریت استعداد شامل پنج بعد شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، جذب و توسعه توانایی‌های بالقوه، به‌کارگیری راهبردی و حفظ و نگهداری استعدادها می‌باشد. براساس نتایج تحقیق حاجیان و همکاران (۱۴۰۲) مکانیزم‌های جذب استعداد بر مکانیزم‌های توسعه و توانمندی استعداد، بهره‌برداری، اکتشاف و حفظ استعداد تاثیر مثبت دارد. کوهی‌خور و همکاران (۱۳۹۹) فراترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار دادند. بر اساس یافته‌های پژوهش، کدهای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی، یادگیری، درگیرکردن کارکنان مستعد، پذیرش سازمانی، ارتباط راهبرد استعداد با راهبرد کسب و کار، مدیریت مسیر پیشرفت و فرهنگ سازمانی، بیشترین تاثیر را دارند. روشن و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت باشد. اموتنده و آگ-بلی (۲۰۲۱) نشان دادند عمده‌ترین مشکلات موثر بر مدیریت استعداد از دست دادن مداوم/بودجه اندک و ارتباطات/ افراد مستعد (فرار مغزها) می‌باشد. مارسلو و همکاران^۲ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «مدل مدیریت استعداد معلمان» بیان داشتند که توجه به رشد و یادگیری معلمان، ارتقای آنها و حفظ استعدادها در میان مؤلفه‌های مدیریت استعداد بیشترین اهمیت را دارا می‌باشند. دوی و همکاران^۳ (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان «مدل مدیریت استعداد کارکنان بانک» بیان داشتند که توجه به انگیزه کارکنان و رهبری آنها می‌تواند به‌عنوان دو مؤلفه مهم در مدل مدیریت استعداد در بانک جهت افزایش کیفیت زندگی کارکنان مطرح باشد. مود و همکاران^۴ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان «توسعه مدیریت استعداد معلمان بیان داشتند که جهت توسعه استعداد معلمان توجه به آموزش آنها و حفظ معلمان نخبه می‌تواند به مدارس در راستای تحقق امر مدیریت استعداد کمک نماید. کاتازینا^۵ (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان «مدل مدیریت استعداد: کلید توسعه کارکنان» بیان داشت که کارکنان خبره نیازمند رشد و توسعه اند که از طریق یک مسیر شغلی راهبردی می‌توانند استعدادهای خود را بروز دهند و به‌عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان مطرح باشند.

گفتنی است که یک شکاف عمده در بین پژوهشگران وجود دارد. آنها استدلال می‌کنند که این تعاریفی که عمدتاً در حوزه مدیریت استعداد وجود دارد، در دیدگاه غربی شکل گرفته‌اند و عموماً مبتنی بر بافت کشورهای توسعه‌یافته هستند و نمی‌توان آنها را در مورد کشورهای مختلف به کار بست. از سوی دیگر، هیچگاه از دیدگاه مدیران به این مفهوم توجه نشده است و ادعا می‌شود که درک نکردن دیدگاه مدیر در مورد این تعریف مهم در بازارهای نوظهور منجر به مشکلاتی مانند عدم توانایی در طراحی کامل مؤلفه‌های مدیریت استعداد در این بازارها و بروز خطا در مرحله اجرا می‌شود (خوریوا، ۲۰۱۹).

امروزه سازمان‌های ورزشی از جمله وزارت ورزش و جوانان در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند. به همین دلیل، این سازمان‌ها ناگزیرند به‌طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند (انگراما و گلدا، ۲۰۲۲). با توجه به این تغییر و تحولات، مدیریت استعداد، یکی از مهمترین مقوله‌ها در زمینه همسو شدن سازمان‌های ورزشی با این امر می‌باشد.

¹ Omotunde, O, I., Alegbeleye

² Marcello et al.

³ Dewi et al.

⁴ Mohd et al.

⁵ Katarzyna

⁶ Khoreva

⁷ Ingrama & Gloda

جذب افراد مستعد، کشف استعداد، توسعه آن و ارزیابی آن با توجه به استانداردهای جهانی و حفظ آنها می‌تواند از فرار مغزها که این روزها به معضل اساسی در کشور و پیشبرد اهداف سازمانی مبدل گشته است، پیشگیری نماید (علی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰). سازمان‌های استعدادگرا و سلامت‌محور به مانند وزارت ورزش و جوانان دائماً در جستجوی استعدادهای جدیداند؛ محیط چالشی برای آنها ایجاد می‌کنند تا بتوانند به کار و فعالیت پردازند و برای سازمان خود خلاق و نوآور باشند. از این رو، نیازمند طراحی یک مدل مدیریت استعداد هستند (گودرزی و همکاران، ۱۴۰۲). به عبارت دیگر، یک نیاز شدید برای مدیریت مؤثر استعدادهای در خدمات عمومی با پیروی از یک رویکرد مدیریت استعداد یکپارچه وجود دارد. هدف این تحقیق، استفاده از داده‌های کیفی و کمی در وزارت ورزش و جوانان کشور ایران برای تعیین وضعیت مدیریت استعداد است. بررسی‌ها نشان داد که اختلاف‌های قابل توجهی بین مدل‌های مدیریت استعداد در کشور و در سازمان‌های مختلف وجود دارد (ظاهری و همکاران، ۱۴۰۱).

پژوهش‌های انجام‌شده چه در سطح داخلی و چه در سطح خارجی عموماً بخشی‌نگر بوده و در بهترین حالت به چند بعد جزئی یا مولفه از فرایند مدیریت استعداد پرداخته‌اند. همچنین یک مدل جامع برای فرآیند مدیریت استعداد در جهت شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، کشف، جذب، توسعه، ارزیابی و نگهداشت سرمایه‌های انسانی ارزشمند وجود ندارد تا پاسخگوی چالش‌ها و نیازهای نو ظهور باشند. از این رو، محقق به دنبال آن است تا بعد از پیمایش کیفی مؤلفه‌های پدیدار شونده در جریان پژوهش، به تبیین الگوی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان بپردازد تا نشان دهد شرایط علی نقش‌پذیر بر ایفای مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان کدام‌اند؟ شرایط زمینه‌ای نقش‌پذیر بر مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان کدام‌اند؟ شرایط مداخله‌گر در قالب نقش‌های تسهیل‌کننده و محدودکننده به چه صورتی بر مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان وارد می‌شوند؟ همچنین راهبردهای ایجاد مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان کدام‌اند؟ و در نهایت پیامدهای حاصل از رویکرد مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان به چه صورتی تبیین خواهند شد؟ از وی دیگر با توجه به وجود مشکلات عدیده در حوزه مدیریت استعداد از قبیل جذب، نگهداشت و ... در وزارت ورزش و جوانان، پژوهش حاضر در صدد طراحی و تبیین الگویی در این زمینه می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش در این مطالعه، ترکیبی از نوع اکتشافی است. رویکرد ترکیبی از نظر نوع داده‌ها در زمره روش‌های کمی و روش‌های کیفی قرار دارد. در طرح ترکیبی اکتشافی، ابتدا داده‌های کیفی گردآوری می‌شود. داده‌های این بخش مقدمه انجام بخش کمی هستند (کرسول و پلانوکلاک^۱، ۲۰۰۷). بخش کیفی از نوع تحلیل محتوای کیفی و داده‌بنیاد است. ابزار گردآوری اطلاعات مورد نیاز، اسناد و مدارک علمی-پژوهشی، مصاحبه باز و پرسش‌نامه است. در تحلیل محتوای کیفی، ابتدا محتوای متون و اسناد علمی تحلیل و طبقه‌بندی شد و با ۱۱ نفر از مدیران ارشد و ستادی در وزارت ورزش و جوانان که با استفاده از روش گلوله برفی و به صورت هدفمند انتخاب شدند، مصاحبه باز انجام و تا رسیدن به حد اشباع ادامه یافت. پس از پیاده کردن تمامی مصاحبه‌ها در مرحله اول، تمام مفاهیم مطرح‌شده از سوی افراد مورد مصاحبه به صورت کد باز استخراج شد. در این پژوهش به منظور تعیین روایی و بررسی صحت یافته‌ها، از روش مثلث‌سازی (سه‌سویه‌نگری) منابع داده‌ها یعنی بررسی و بازبینی مطالب ارائه‌شده از سوی صاحب‌نظران (مصاحبه‌شوندگان)، بازنگری منابع مورد مطالعه و در نهایت بازنگری مجدد صاحب‌نظران استفاده شده است. یافته‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها تا حد زیادی مطالب مطروحه در ادبیات و

¹ Creswell & Plano Clark

طراحی مدل مدیریت استعداد کارکنان در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

مبانی نظری مورد مطالعه را در هریک از حوزه‌ها دربرداشت که این خود نشان از روایی این پژوهش است. در مرحله نهایی، طبقه‌بندی حاصل از نتایج کدگذاری انجام شد و تحلیل متون و مبانی نظری به شماری از شرکت‌کنندگان به منظور تایید درستی نتایج ارائه و براساس آن اصلاحات مورد نظر اعمال گردید. سپس فهرستی از عوامل در قالب پرسش‌نامه طراحی و نظرات شماری از افراد مصاحبه‌شونده اخذ و اصلاحات لازم انجام شد و در نهایت و با استفاده از نظرات اساتید و مشاوران موضوعی نهایی گردید. پرسش‌نامه اولیه به صورت آزمایشی روی ۳۰ نفر از نمونه پژوهش اجرا و ابهامات احتمالی در سؤالات مشخص و برطرف شد. پرسش‌نامه نهایی در ۵ بعد و ۴۶ گویه طراحی و در مرحله کمی میان افراد نمونه توزیع، گردآوری و تجزیه تحلیل نهایی گردید. در بخش کمی، این مطالعه از نوع توصیفی-پیمایشی و به لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارکنان وزارت ورزش و جوانان بود که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۳۳۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل در بخش کیفی از نرم افزار MAXQDA و فرایند کدگذاری و در بخش کمی، از تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار SPSS و SMART PLS استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش

نتایج کیفی تحقیق حاضر با استفاده از فرایند کدگذاری مصاحبه‌های انجام‌شده نشان داد که ۱۱۵ کد اولیه در قالب مفهوم مدل عوامل موثر (علی و زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامد) بر مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران تاثیرگذار هستند.

سوال اول پژوهش: عوامل علی موثر بر مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟

جدول ۱: مقولات و مفاهیم احصاشده شرایط علی

مفاهیم	مقوله	سازه
بررسی و گزینش مناسب کارکنان قبل از استخدام		
داشتن برنامه سودمند در جذب کارکنان		
استخدام افرادی که شغل مورد نظر با سبک زندگی آنان هماهنگ باشد		
برنامه استخدام بر مبنای پاداش مناسب	جذب نیروی کارآمد	
تبلیغات مناسب در هنگام استخدام نیرو (کارکنان)		
جستجوی ظرفیت‌ها برای استخدام نیروی جدید		
آزمودن عملی متقاضیان جذب در سازمان، طراحی مناسب سوالات مصاحبه		
توجه به یادگیری کارکنان در سازمان		
تسهیل پیشرفت کارراه و مسیر شغلی کارکنان		
تنظیم مصوباتی در مورد ارائه مزایایی به کارکنان مستعد		
داشتن راهبردهای روشن در به‌کارگیری استعدادهای سازمانی	ساختار سازمان	
ارائه برنامه کاری منعطف برای کارکنان		
ایجاد جو دوستانه در سازمان، فرهنگ سازمانی مشارکتی در میان کارکنان		
مشخص کردن رویکردهای سازمان در تشخیص کارکنان مستعد	شرایط علی	
انگیزه بالا در کارکنان		
تخصیص کافی کارکنان در انجام وظایف		
قابلیت‌های فکری بالا در میان کارکنان		
مهارت‌های ارتباطی قوی توسط کارکنان		
قابلیت‌های بالای یادگیری دانش سازمانی		
قابلیت‌های کافی برای اجرای درست و مناسب وظایف	شایستگی های کارکنان	
علاقه به موقعیت کاری		
داشتن نگرش مثبت به سازمان		
داشتن مهارت بالا در انجام وظایف		
داشتن خلاقیت در انجام وظایف شغلی		
انعطاف‌پذیری		
کسب مهارت‌های چندگانه در انجام وظایف مختلف		

طراحی مدل مدیریت استعداد کارکنان در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود مقوله‌های «جذب نیروی کارآمد»، «ساختار سازمانی» و «شایستگی‌های کارکنان» به‌عنوان شرایط علی استقرار مدل مدیریت استعداد احصا شده‌اند.

سوال دوم پژوهش: عوامل زمینه‌ای موثر بر مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟

جدول ۲: مقولات و مفاهیم احصاشده شرایط زمینه‌ای

سازه اصلی	مقوله محوری	مفاهیم
شرایط زمینه‌ای (بستر)	حمایت و پشتیبانی	وجود قوانین حمایتی در مورد کارکنان مستعد در سازمان
		حمایت مدیران از افراد مستعد
		ارائه امکانات و تجهیزات مناسب برای افراد مستعد
		دادن امنیت شغلی به افراد مستعد
		ایجاد محیطی امن و توأم با آرامش برای کارکنان
		تخصیص بودجه و اعتبار کافی برای خلاقیت‌های کارکنان
		استقبال از نوآوری‌های کارکنان در انجام وظایف
		سرمایه‌گذاری روی ایده‌های خلاق کارکنان مستعد
		تنوع فعالیت‌های شغلی کارکنان
		جابه‌جایی مناسب و دوره‌ای میان کارکنان
ایجاد فرصت	گردش شغلی	به‌کارگیری کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان
		آشنایی بیشتر افراد با مشاغل مختلف
		جابه‌جایی کارکنان در شغل‌های مشابه دارای تنوع فعالیت شغلی
		جابه‌جایی و آشنایی کارکنان با بخش‌های مختلف سازمان به منظور رسیدن به دیدگاهی کل‌نگر و جامع
		ایجاد فرصت برای کارکنان جهت بروز استعدادهایشان
		دادن فرصت به کارکنان به منظور انجام کارهای به‌شیوه‌های خلاقانه
		ارائه فرصت و امکانات به کارکنان برای آشنایی با بخش‌ها و وظایف مختلف سازمانی
ایجاد فرصت		دادن فرصت کافی به کارکنان برای جامعه‌پذیری و درونی‌کردن ارزش‌های سازمانی
		ارائه شرایط مطلوب به کارکنان برای یادگیری مهارت‌های جدید
		دادن فرصت مجدد به افراد ناموفق
		ایجاد محیط رقابتی سالم برای تمامی کارکنان

همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، مقوله‌های «حمایت و پشتیبانی»، «گردش شغلی» و «ایجاد فرصت» به‌منزله شرایط زمینه‌ای در نظر گرفته شده‌اند.

سوال سوم پژوهش: عوامل مداخله‌گر موثر بر مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟

جدول ۳: مقولات و مفاهیم احصاشده شرایط مداخله‌گر

سازه اصلی	مقوله	مفاهیم
شرایط مداخله‌گر	پاداش و تقویت	تخصیص پاداش به ایده‌های خلاقانه کارکنان
		حمایت مالی و ارائه تسهیلات ویژه برای افراد مستعد
		تشویق کارکنان به انجام صحیح وظایف به شیوه‌های متنوع و خلاق
		جشن گرفتن موفقیت‌های کسب‌شده
		تخصیص مرخصی‌های تشویقی به افراد مستعد
		قدر دانی مدیران ارشد از ایده‌ها و فعالیت‌های خلاقانه کارکنان
		تقویت ریسک منطقی برای انجام کارهای خلاقانه
		داشتن برنامه انگیزشی برای کارکنان
		برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی
		برنامه‌ریزی نیروی انسانی در بخش‌های مختلف بر حسب نیاز هر بخش
توجه به سرمایه های روان شناختی	برنامه‌ریزی نیروی انسانی	میزان صحیح جایابی کارکنان بر اساس وظایف آنان
		تقسیم وظایف بر اساس استعداد کارکنان
		مطابقت جذب و به‌کارگیری کارکنان بر اساس اهداف سازمانی
		فراهم‌سازی منابع و امکانات لازم و مناسب برای کارکنان سازمان
		جذب و جایابی کارکنان بر اساس پیچیدگی و سطوح سازمانی
		خوش‌بینی به سازمان و اهداف سازمانی
		خودکارآمدی عملکردی کارکنان در مواجهه با وظایف شغلی
		استقامت در مواجهه با مسائل و مشکلات پیش‌آمده در سازمان
		اشتیاق به یادگیری خودجوش در میان کارکنان
		واقع‌گرایی و توجه به مسائل عینی سازمان
		همکاری تیمی و گروهی در حل مسائل سازمانی

طراحی مدل مدیریت استعداد کارکنان در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، مقوله‌های «انعطاف سازمانی»، «توجه به استعداد کارکنان»، «دانش سازمانی» و «ارزیابی» به‌منزله شرایط مداخله‌گر در طراحی و پیاده‌سازی تعالی سازمانی در نظر گرفته شده‌اند. سوال چهارم پژوهش: عوامل راهبردی موثر بر مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟

جدول ۴: مقولات و مفاهیم احصاشده راهبردها

سازه اصلی	مقوله	مفاهیم
راهبردها	مشارکت در کارکنان در سازمان	مشارکت کارکنان در مدیریت سازمان و مدیریت مشارکتی
		مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان
		مشارکت فعال کارکنان در ارتقای عملکرد سازمان
		مشارکت تیمی و انجام فعالیت‌های گروهی در میان کارکنان جهت توسعه سازمان
		مشارکت بالای کارکنان در حل مشکلات به وجود آمده در سازمان
		گرفتن مشورت از کارکنان به‌عنوان یکی از منابع بازخورد در سازمان
		برگزاری جلساتی با هدف تبادل نظر با کارکنان
		توجه به شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان
		پرورش استعدادهای کارکنان مستعد سازمان
		انجام دوره‌های عملی مدیریتی در سازمان توسط کارکنان
جانشین‌پروری	جانشین‌پروری	ارزیابی وضعیت کنونی استعدادهای کارکنان
		درگیر شدن کارکنان در فعالیت‌های مختلف سازمانی
		تلاش برای به‌روز رسانی فعالیت‌های حرفه‌ای و مهارت‌های کارکنان
		ترغیب کارکنان به سمت شایستگی‌های مورد نظر در سازمان
		دادن فرصت رشد و پیشرفت به کارکنان در سازمان
		دادن آزادی عمل به کارکنان در انجام وظایف
تفویض اختیار	تفویض اختیار	دادن اختیارات کافی به کارکنان در نحوی انجام فعالیت‌ها و وظایف
		تقسیم اختیارات سازمانی میان کارکنان مستعد
		کاستن از تمرکز تصمیم‌گیری در سطوح بالای سازمان

اعتماد به کارکنان و بها دادن به نحوه انجام فعالیت های سازمانی

برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان

ارائه آموزش های تکمیلی در راستای استعداد کارکنان

ارزیابی عملکرد کارکنان بر حسب ویژگی های آنان

آموزش و ارزشیابی

آموزش خود ارزیابی به کارکنان

آموزش نحوه مدیریت به کارکنان

آموزش مهارت های خودمدیریتی به کارکنان

ارزیابی بر اساس الگوهای مشخص و ملموس

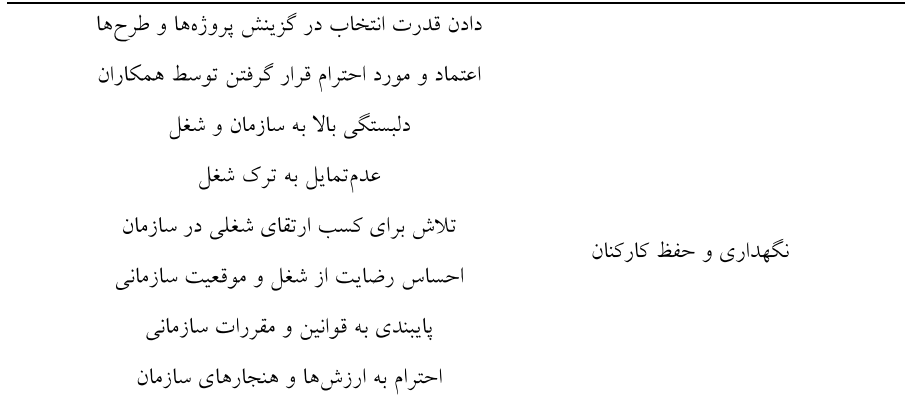
همان گونه که جدول ۴ نشان می دهد، راهبردهای «مشارکت کارکنان در سازمان»، «جانشین پروری»، «تفویض اختیار» و «آموزش و ارزشیابی» راه حل هایی جهت استقرار مدل مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان هستند.

سوال پنجم پژوهش: پیامدها و نتایج حاصل از مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران کدام اند؟

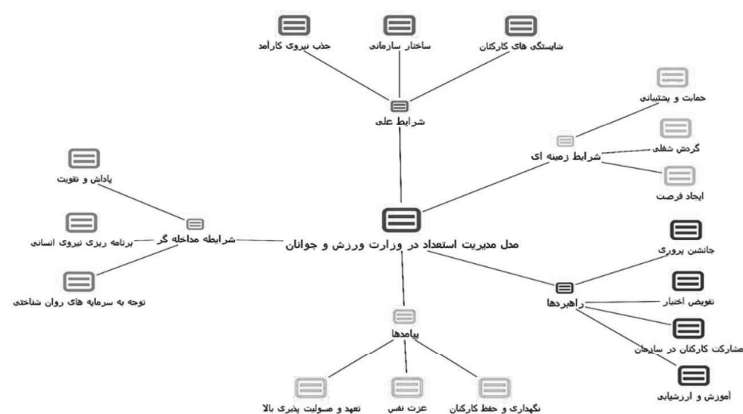
جدول ۵: مقولات و مفاهیم احصاشده پیامدها

نوع مقوله	مقوله	مفاهیم
پیامدها	تعهد و مسولیت پذیری بالا	تعهد بالا برای تحقق اهداف سازمانی
		پذیرش مسولیت در قبال اختیارت کسب شده
		پاسخگویی سریع در قبال مسولیت ها
		احساس تعهد نسبت به انجام وظایف تعیین شده
عزت نفس		انجام تعهدات تعیین شده از سوی مدیران و سازمان توسط کارکنان
		احترام قائل شدن کارکنان برای شخصیت شان
		احساس ارزشمند بودن در سازمان
		احساس هویت در سازمان
		اعتقاد به عضوی مهم بودن در سازمان
		احترام گذاشتن مدیران به عملکرد کارکنان
		نفوذ و تاثیرگذاری بر دیگران
		احترام به عزت نفس کارکنان

طراحی مدل مدیریت استعداد کارکنان در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

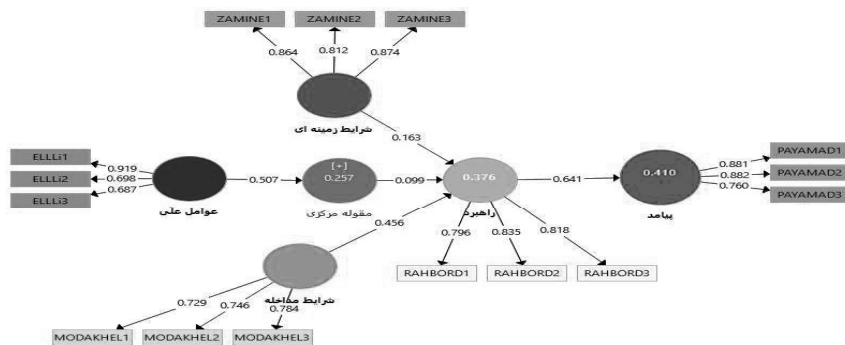


همان گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، مقوله‌های تعهد و مسئولیت‌پذیری، عزت نفس و نگهداری و حفظ کارکنان به‌عنوان پیامدهای مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران معرفی شدند. برای بهبود فرایند طبقه‌بندی کدها در قالب مقوله‌ها، ابزار مقایسه‌های نظری به وسیله اشتراوس و کوربین پیشنهاد شده است. بر این اساس، ۱۱۵ کد مستخرج نهایی در قالب ۱۶ مفهوم دسته‌بندی گردید. در شکل ۱، مدل نظری مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران مطابق با ابعاد مدل پارادایمی قابل مشاهده است:

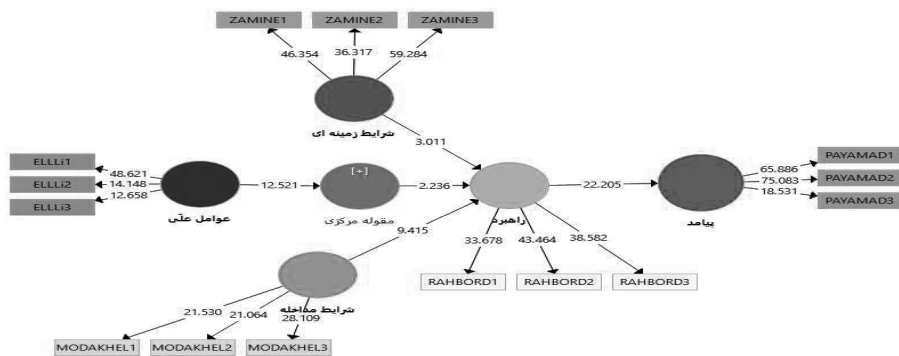


شکل ۱: الگوی نهایی مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان

در این قسمت به بررسی آزمون مدل معادلات ساختاری تحقیق با استفاده از نرم افزار PLS می‌پردازیم.



شکل ۲: مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی



شکل ۳: مدل ساختاری تحقیق همراه با ضرایب معناداری

برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۰۱ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی گردیده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times R^2}$$

$\overline{Communalities}$ از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید.

طراحی مدل مدیریت استعداد کارکنان در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

جدول ۶: میزان Communalities و R² متغیرهای تحقیق

متغیرهای مکنون	Communality	R ²
راهبرد	۰/۶۶۷	۰/۳۷۶
شرایط زمینه‌ای	۰/۷۲۳	۰/۰۰۰
شرایط مداخله‌گر	۰/۵۶۷	۰/۰۰۰
عوامل علی	۰/۶۰۱	۰/۰۰۰
پیامد	۰/۷۱۱	۰/۴۱۰

۱۱

Communality	R ²	GOF
۰/۶۵۳	۰/۱۵۶	۰/۳۲۰

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰/۳۲۰، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود. با توجه به شکل ۳ مدل ساختاری تحقیق، چون ضرایب t بیشتر از ۱/۹۶ به دست آمده‌اند، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آنها تأیید می‌شود.

جدول ۷: نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری سوال مدل پژوهش

سوال	روابط علی بین متغیرهای پژوهش	GOF	نتیجه آزمون
ششم	آیا مدل مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان از برازش مناسبی برخوردار است؟	۰/۳۲۰	تایید برازش مدل

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران بود. یافته‌ها نشان داد مقوله‌های «جذب نیروی کارآمد»، «ساختار سازمانی» و «شایستگی‌های کارکنان» به عنوان شرایط علی استقرار مدل مدیریت استعداد، مقوله‌های «حمایت و پشتیبانی»، «گردش شغلی» و «ایجاد فرصت» به منزله شرایط زمینه‌ای، مقوله‌های «انعطاف سازمانی»، «توجه به استعداد کارکنان»، «دانش سازمانی» و «ارزیابی» به منزله شرایط مداخله‌گر، مقوله‌های «مشارکت کارکنان در سازمان»، «جانشین‌پروری»، «تفویض اختیار» و «آموزش و ارزشیابی» راه‌حلی جهت استقرار مدل مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان و مقوله‌های «تعهد و مسئولیت‌پذیری»، «عزت نفس» و «نگهداری و حفظ کارکنان» به عنوان پیامدهای مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران معرفی شدند. همچنین مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش مربعات جزئی نشان از تأیید برازش مدل مذکور داشت که همسو با نتایج پژوهش‌های طاهری و همکاران (۱۴۰۲) نشان معماری و آرایشی (۱۴۰۲)، کوهی‌خور

و همکاران^۱(۱۳۹۹)، حاجیان و همکاران^۲(۱۴۰۲)، روشن و همکاران^۳(۱۳۹۹)، اموننده و آگ-بیلی^۴(۲۰۲۱)، مارسلو و همکاران^۱(۲۰۱۵)، مود و همکاران^۲(۲۰۱۷) و دوی و همکاران^۳(۲۰۱۵) بود.

با توجه به نتیجه به دست آمده می توان گفت در چند سال اخیر با توجه به ورود فناوری به تمامی کسب و کارها اعم از سازمان های ورزشی و غیرورزشی، توجه به دانش در کسب و کارها و توسعه روز افزون اقتصاد دانش بنیان باعث شده تا مقوله مدیریت استعداد به یک دغدغه ذهنی برای مدیران منابع انسانی تبدیل گردد(بولاندر و همکاران، ۲۰۱۷). در چنین زمانی، مدیریت استعدادهای سازمانی، نقش بسیار راهبردی در بهبود عملکرد فردی و سازمانی و ارتقای عملکرد سازمان ها و ایجاد بهره دارد(بونیتون و همکاران^۴، ۲۰۱۹). این فرآیند در واقع مجموعه ای از اقدامات سازمانی برای جذب، آموزش و توسعه، توانمندسازی، بسیج و در نهایت حفظ افراد کلیدی و متخصص سازمان است. به این دلیل که سازمان ها به این درک رسیده اند که برای پیشتازی در محیط کسب و کار، به نیروی انسانی با استعداد نیاز فراوانی دارند. به همین دلیل سازمان ها باید از این توانمندی برخوردار باشند که افراد با استعداد را شناخته و با ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری شان برای سازمان ارزش بلند مدت ایجاد نمایند(بولاندر و همکاران^۱، ۲۰۱۷). مولفه های شناسایی شده این پژوهش می تواند برای سازمان ها و ارگان های شبیه به کارگرفته شود؛ به عبارتی، یکی از مزیت های مهم مدل ۵ بعدی پژوهش این است که می توان آن را برای سازمان های مشابه هم بکار بست، چرا که این مدل به نوعی با فرهنگ و نوع سازمان ها مطابقت دارد و از طرفی، کامل تر از مدل های ارائه شده قبلی می باشد. نگرش استعدادمحور بر بنیان باور مشترک ایجاد می شود. اول اینکه، روسای دانشگاه ها تصدیق کنند که استعداد برای تحقق نیازهای فعلی و آتی سازمان های ورزشی و وزارت ورزش و خود آنها حیاتی است و اینکه استعداد یک ویژگی متمایزکننده برای آنها و سازمان شان ایجاد می کند. دوم اینکه مدیران و معاونان باور داشته باشند که می توان شخصا به افزایش استعداد در دسترس سازمان کمک کنند. بدین طریق با توجه به مولفه های شناسایی شده، این فرایند بدین شرح می تواند انجام پذیرد: در گام نخست، وزارت ورزش باید از نیازها و کمبودهای فعلی استعداد و چالش های پیش روی استعداد، آگاه شود و اطمینان حاصل کند که سازمان در مسیر رسیدن به اهداف، در مسیر درستی قرار دارد. بعد از آنکه مدیران نیازهای استعدادی خود را درک کردند باید سطوح شایستگی عمومی و تخصصی مدیر و معاون به منظور انجام وظایف کاری و تحقق بخشیدن به اهداف راهبردی وزارت را تعیین کنند. برای تعیی سطوح شایستگی عمومی می توان شایستگی هایی در ابعاد شخصیت، هوش هیجانی و مهارت های کلامی، رفتار، نوجویی، آرمان خواهی، قدرت یادگیری و قانون شناسی در نظر گرفت و برای تعیین سطوح شایستگی تخصصی می توان شایستگی هایی در

¹ Marcello et al.

² Mohd et al.

³ Dewi et al.

⁴ Bonneton

طراحی مدل مدیریت استعداد کارکنان در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران

ابعاد تخصص، سابقه‌های علمی- پژوهشی و مهارت اجرایی را مد نظر قرار داد. مرحله بعد از شناسایی منابع استعداد، جذب آنهاست. در این مرحله باید به ارزیابی سطوح شایستگیها (غربالگری و گزینش) متقاضیان پرداخت. درگام بعدی وارد مرحله توسعه استعدادهای افراد خواهیم شد. ظاهری و همکاران (۱۴۰۱) هم راستا با نتایج این پژوهش دریافتند که سرمایه‌گذاری‌ها زمانی درست و اثر بخش خواهند بود که برنامه‌های یادگیری و توسعه بر مبنای شکاف صلاحیتی و مهارتی خاص و نیازهای توسعه‌ای افراد طراحی و اجرا گردند. بعد از به‌کارگیری استعدادها، حفظ و نگهداری آنها مرحله بعدی است. در این مرحله، مهمترین عوامل تاثیرگذار بر حفظ و نگهداری افراد، میزان حمایت و پشتیبانی سازمان از آنها می‌باشد.

این پژوهش همانند بسیاری از پژوهش‌های دیگر با محدودیت‌هایی رو به‌رو بوده است. بسیاری از صاحب‌نظران که می‌توانستند کمک فراوانی به شناسایی اعتباریابی مولفه‌ها کنند به دلیل ماهیت شغلی قادر به همکاری نبودند. بنابراین نتایج این پژوهش محدود می‌باشند.

با توجه به قابلیت یادگیری بالایی نیروی مستعد پیشنهاد می‌گردد که استعدادپروری، نیازسنجی، طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه و آموزش این نیروها متناسب با ویژگی‌ها و سبک‌های یادگیری آنها صورت پذیرد و مدیران منابع انسانی قبل از هر اقدامی در این زمینه نسبت به خواست و نظر مدیران ارشد در این حوزه اطمینان حاصل نمایند و از طریق ارائه اطلاعات موردنیاز و رفع ابهامات مطرح به مدیران ارشد کمک نمایند تا تصویر و درک شفافی نسبت به مقوله مدیریت استعداد و تصمیم‌گیری در این زمینه داشته باشند.

منابع

- امیرخانی، طیبه؛ ابراهیمی، محمدرضا؛ هادی‌زاده مقدم، اکرم و اخوان خرازیان، مریم. (۱۴۰۱). «طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد(مورد مطالعه: صنعت خودرو)». نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۱۱۳(۱)، صص ۶۱-۹۰.
- حاجیان، هادی و دانایی، ابوالفضل. (۱۴۰۲). «طراحی مدل ساختاری مدیریت استعداد کارکنان در دانشگاه‌های دولتی». فصل‌نامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۱۷(۱)، صص ۲۴۸-۲۷۵.
- روشن، سیدعلیقلی؛ برزگر، کیوان و یعقوبی، محسن. (۱۳۹۹). «طراحی الگوی بنیادی مدیریت استعداد». نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۱۳(۱)، صص ۱۶۱-۱۸۸.
- طاهری، فاطمه؛ حسین‌پور، محمد و سیادت، سیدعلی. (۱۴۰۲). «شناسایی و اعتباریابی مولفه‌های مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی». مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. ۱۶(۳)، صص ۲۲۵-۲۰۵.
- قهرمانی، سهیلا؛ نجفی، محسن و مومنی، ماندانا. (۱۴۰۱). «بررسی عوامل موثر بر موفقیت نظام جانشین‌پروری (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های تابعه آجا)». نشریه سرمایه انسانی دفاعی. ۱(۲)، صص ۷۸-۱۰۴.
- گودرزی، نادر؛ اشرف گنجوی، فریده؛ زارعی، علی و حاجی انزهایی، زهرا. (۱۴۰۲). «مدیریت استعداد بر مبنای نوآوری در سازمان ورزشی: فراتحلیلی بر سازمان‌های سلامت‌محور (شهرداری)». تعالی بالینی. ۱(۲)، صص ۵۰-۵۸/
- ظاهری، رشید؛ موسوی، سید جعفر و امامی، فرشاد. (۱۴۰۱). «شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران». رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی. ۱۰(۳۶)، صص ۱۷۵-۱۶۲.

- کوهی خور، محمد؛ کمالیان، امین رضا؛ یعقوبی، نورمحمد و پورعزت، علی اصغر. (۱۳۹۹). «فرا ترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد». نشریه چشم انداز مدیریت دولتی. ۱۱(۱). صص ۱۲۰-۱۴۳.
- معماری، فاطمه و آرای، وحید. (۱۴۰۲). «ارائه الگوی سیاستی نظام مدیریت استعدادها در شبکه بانکی کشور». فصل نامه اقتصاد مالی. ۱۷(۳). صص ۱۰۱-۱۱۱.
- علی زاده، رویا؛ فهیم دوین، حسن؛ پیمانی زاد، حسین و کشتی دار، محمد. (۱۴۰۰). «تدوین شاخص های نظری به کارگیری مدیریت استعداد در سازمان های ورزشی ایران (با رویکرد داده بنیاد)». پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی. ۴(۳۶). صص ۱۴۷-۱۶۰.
- Ahmadi Moghadam, A., Soleimanpour, M. (2019). "Analyzing the relationship between electronic human resource management (e-HRM) and organizational innovation and talent management". Journal of New Approach in Educational Administration, 9(4): 107-126.
- Bagheri, M., Baum, T., Ebrahimi, A., Abbasi, A. (2020). "Talent management in the tourism and hospitality industry, evidence from Iran". Anatolia, 31(1):88-98.
- Bolander, P., Werr, A., Asplund, K. (2017). "The practice of talent management: a framework and typology". Pers Rev, 46(8):1523-1551.
- Bonneton, D., Schworm, SK., Festing, M., Muratbekova-Touron, M. (2019). "Do global talent management programs help to retain talent? A career-related Framework", Human Resource Management, 22: 1-36
- Chung, KL., D'Annunzio-Green, N. (2018). "Talent management practices in smalland- medium sized enterprises in the hotel sector: an entrepreneurial owner-manager perspective". Worldwide Hospitality Tourism Themes, 10(1):101-116.
- Crowley-Henry, M., Al-Ariss, A. (2018). "Talent management of skilled migrants: propositions and an agenda for future research". Human Resource Management, 29(13):2054-2079.
- Cui, W., Khan, S., Tarba, Z. (2018). "Strategic talent management in service SMEs of China". Thunderbird Int Bus Rev, 60(1):9-20.
- Dewi, T., Roslan, Badrul, A. (2015). "Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia". Procedia - Social and Behavioral Sciences. Volume 201, Pages 80-84
- Den Broek, J. V., Boseli, P., Paauwe, J. (2018). "Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coopetition in healthcare". European Management Journal, 76: 1- 10.
- Golubovskaya, M., Solnet, D., Robinson, RNS. (2019). "Recalibrating talent management for hospitality: a youth development perspective". Contemp Hosp Management, 31(10):4105-4125.
- Harsch, K., Festing, M. (2020). "Dynamic talent management capabilities and organizational agility-a qualitative exploration", Human Resource Management, 59(1):43-61.
- Ingrama, T., & Gloda, W. (2022). "Talent Management in Healthcare Organizations: Qualitative Research Results". Procedia Economics and Finance, 39, 339-346.
- Katarzyna, N. (2016). "TALENT MANAGEMENT AS A KEY ASPECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY IN CONTEMPORARY ENTERPRISE". Maria Curie-Skłodowska University in Lublin, Poland.
- Khoreva, V., Kostanek, E. (2019). "Evolving talent management patterns and challenges in Russia and Kazakhstan investigating employer perspective". Balt J Management, 14(3):411-426.
- King, KA., Vaiman, V. (2019). "Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: a framework for research and practice". Bus Res Q .. 22(3), 194-206.
- Kravariti, F., Johnston, K. (2020). "Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management". Public Management Rev, 22(1):75-95.
- Marinakou, E., Giousmpasoglou, C. (2019). "Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries". Contemp Hosp Management, 31(10):3855-3878.
- Marcelo, C. Butter, A. (2015). "Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions". Computers in Human Behavior. Volume 51, Part B, Pages 1191-1197.

- Mohd, I. Mohd, H. Shuhaida, SH. (2017). **“Talent Management and Teacher Leadership Talent Development in High Performing School in Malaysia”**. International Journal of Educational Best Practices, Vol. 1, Number 1.
- Meyers, MC., Van Woerkom, M., Paauwe, J., Dries, N. (2020). **“HR managers’ talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices”**. Human Resource Management, 31(4):562–588.
- Omotunde, O, I., Alegbeleye, G, O. (2021). **“Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria”**. The Journal of Academic Librarianship, 47:1- 13.
- Saadat V, Eskandari Z. (2016). **“Talent management: The great challenge of leading organizations”**. International Journal of Organizational Leadership. 5:103-9.
- Turner P, Glaister A, Al Amri R. (2016). **“Developing talent strategies: Research based practice in Oman”**. International Journal of Human Resource Development Practice Policy and Research, 1(1):53-64.
- Yazdani M, Mohebbi S, Bagheri M, Ranjbar, MH. (2020). **“A Comparative Study of Talent Management Models: Lessons for Iran's Human Resources System”**. Iranian Journal of Comparative Education, 3(1):609-23.

