

Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud
Spring & Summer 2024, 11(1), 109-134
<https://doi.org/10.22055/jiops.2024.47006.1409>

Received: 27.09.2023
Accepted: 18.03.2024

Providing Smart Talent Management Model In Government Organizations Using the Theme Analysis Method

Yasaman Gholami¹ , Abolhasan Faghihi^{2*} , Karamollah Daneshfard³ 

1. PhD Student of Public Administration, Science and Research University, Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Professor, Department of Public Management, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran
3. Professor, Department of Public Management, Science and Research University, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Citation: Gholami, Y., Faghihi, A., & Daneshfard, K. (2024). Providing smart talent management model in government organizations using the theme analysis method. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 11(1), 109-134.

Abstract

Introduction

Smart talent management means effective or intelligent management of human resources, which includes the knowledge capital of an organization and the ability to produce, maintain, store, transfer and use knowledge in support of the organization to achieve its goals and objectives. The problem of the current research is what are the different dimensions and aspects of smart talent management and how to successfully integrate talent management and knowledge management. Therefore, the purpose of the research was to identify the dimensions and components of Smart talent management in Iranian government organizations.

Method

This research is practical in terms of its purpose and is considered as a mixed exploratory research. In the qualitative phase of this research, the theme analysis technique was used, and in the quantitative phase, the confirmatory factor analysis method and Smart PLS software were used. In the qualitative phase, in order to design the research model, a semi-structured interview

* **Corresponding Author:** Abolhassan Faghihi
Email: a.faghihi@srbiau.ac.ir



© 2024 The Author(s). Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

was conducted with 31 academic and executive experts who were selected purposefully. In the quantitative stage, in order to confirm the validity of the model, 85 human resource managers in Ministry of Communications and Information Technology were consulted. The sampling method was a simple random type and the data collection tool was a questionnaire.

Results

Based on findings, three categories of variables including guides, platforms and smart talent management measures were identified. Also, The findings of the quantitative section showed that the research variables are acceptable.

Discussion

The results of the research showed that intelligent talent management is a complex and multidimensional phenomenon and has differences in nature from talent management. The most important difference is the dynamic nature of smart talent management (considering the relatively static nature of talent management), which is due to the integration with knowledge management and the use of its capacities. Also, using the smart talent management approach in government organizations can bring many short-term and long-term effects and improve the quality level of human capital.

Keywords: Smart talent management, talent management, knowledge management, human resource development

ارائه مدل مدیریت هوشمند استعداد در سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون (تم)

یاسمن غلامی^۱، ابوالحسن فقیهی^{۲*}، کرم‌الله دانش‌فرد^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، تهران، ایران

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

چکیده

مدیریت هوشمند استعداد، به معنای مدیریت اثرگذار یا هوشمندانه منابع انسانی است که دربرگیرنده سرمایه دانشی یک سازمان و قابلیت در تولید، حفظ و نگهداری، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش در حمایت از سازمان برای تحقق اهداف و مقاصدش می‌باشد. مسئله تحقیق حاضر این است که ابعاد و جوانب مختلف مدیریت هوشمند استعداد چه مواردی هستند و چگونه می‌توان نسبت به ادغام موفق مدیریت استعداد و مدیریت دانش اقدام نمود. از این‌رو هدف تحقیق شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت هوشمند استعداد در سازمان‌های دولتی است. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی بوده و در زمره تحقیقات آمیخته اکتشافی محسوب می‌شود. در مرحله کیفی این تحقیق، از تکنیک تحلیل تم و در مرحله کمی از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. در مرحله کیفی به‌منظور طراحی الگوی تحقیق، با ۳۱ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به عمل آمد. در مرحله کمی به‌منظور تأیید اعتبار مدل از ۸۵ نفر از مدیران منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات نظرخواهی شد. روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده پرسش‌نامه بود. براساس یافته‌ها، سه دسته متغیر شامل هدایتگرها، بسترها و اقدامات مدیریت هوشمند شناسایی شدند. همچنین برای متغیر اقدامات مدیریت هوشمند استعداد هفت بعد تأمین استعدادهای دانشی، توسعه استعدادهای دانشی، به‌کارگیری استعدادهای دانشی، ارزشیابی استعدادهای دانشی، نگهداری استعدادهای دانشی، ارزش‌آفرینی از استعدادهای دانشی و بسترسازی فعالیت استعدادهای دانشی تعیین گردید. یافته‌های بخش کمی نشان داد که متغیرهای تحقیق قابل قبول است. نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت هوشمند استعداد پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است و از نظر ماهیت با مدیریت استعداد تفاوت‌هایی دارد. مهم‌ترین تفاوت در زمینه پویا بودن مدیریت هوشمند استعداد (با توجه به ماهیت نسبتاً ایستای مدیریت استعداد) است که این ویژگی به دلیل ادغام با مدیریت دانش و بهره‌گیری از ظرفیت‌های آن ایجاد شده است. همچنین بهره‌گیری از رویکرد مدیریت هوشمند استعداد در سازمان‌های دولتی، می‌تواند آثار و پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت متعددی به‌همراه داشته باشد و سطح کیفی سرمایه‌های انسانی را ارتقاء دهد.

کلیدواژگان: مدیریت هوشمند استعداد، مدیریت استعداد، مدیریت دانش، توسعه منابع انسانی

* نویسنده مسئول: ابوالحسن فقیهی

رایانامه: a.faghihi@srbiau.ac.ir

مقدمه

امروزه پیچیدگی بی‌سابقه محیط کسب و کار و چالش‌های متعدد سازمان‌های امروزی از جمله جهانی شدن، تغییرات فناوری، پیشنهادات رقبا برای کارکنان مستعد و تغییرات گسترده اجتماعی-اقتصادی، ژئوپلیتیکی و جمعیتی، ضرورت تمرکز مدیران بر حفظ استعدادهای ارزشمند خود را افزایش داده است (Kravariti & Johnston, 2020). امروزه مدیریت استعداد توجه زیادی را در سراسر جهان به خود جلب کرده است و چالش‌های اجرای مدیریت استعدادها به شکل اثربخش و همچنین ارائه برنامه‌های استراتژیک در این حوزه، به‌طور فزاینده‌ای مطرح شده است (Jooss et al., 2019). ظهور کلیدواژه‌هایی مانند مدیریت استعداد، الگوی مدیریت منابع انسانی سنتی را به مدیریت منابع انسانی مدرن تغییر داد که شامل توجه بیشتر به نخبگان سازمانی است (Mantow & Nilasari, 2022). البته مرزهای مدیریت استعداد در حال تغییر هستند. با این حال درک کافی از تأثیر بستر و ذینفعان در مفهوم‌سازی مدیریت استعداد وجود ندارد. سردرگمی قابل توجهی در مورد چگونگی ترسیم و تعریف مدیریت استعداد با توجه شرایط متغیر وجود دارد (Wang et al., 2022). همچنین در ادبیات مکرراً تأکید شده است که مفاهیم استعداد و مدیریت استعداد وابسته به زمینه مورد مطالعه هستند (Yildiz & Esmer, 2021). مدیریت استعداد در نام‌گذاری معاصر، معادل مدیریت منابع انسانی است. این نتیجه ناشی از شکاف‌های مهارتی و تقاضا برای شایستگی‌های جدید است که توسط تغییرات دیجیتال در دنیای کار ایجاد شده است (Edeh et al., 2022). اقدامات مدیریت استعداد تأثیر مستقیمی بر انگیزه، خلاقیت، رضایت و شایستگی کارکنان دارد (Kaleem, 2019). در این دوران، نیروی انسانی گران‌بهارترین منبع سازمان برای شکوفاسازی استعدادها و دستیابی مستمر به عملکرد عالی محسوب می‌شود (Khoshal Kelivar, 2021). بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌های کسب و کار می‌باشد (Doroudian & Ghafarzadeh, 2022). در طول دو دهه گذشته، مدیریت و توسعه استعداد محبوبیت زیادی به دست آورده‌اند؛ زیرا منابع انسانی کلیدی به‌عنوان شرکای استراتژیک برای استراتژی‌های تجاری موفق در نظر گرفته می‌شوند. همزمان سازمان‌ها سرمایه‌گذاری در انتخاب، جذب و توسعه استعدادهای داخلی را برای پرورش رهبران آینده آغاز کرده‌اند (Gallardo et al., 2020). در ادبیات تأکید شده است که عملکرد نیروی کار مستعد دانشی برای انجام موفقیت و عملکرد مطلوب سازمان‌ها بسیار مهم است (Razzaq et al., 2019). توسعه و حفظ استعدادها برای کمک به سازمان‌ها برای رقابت مؤثر بسیار مهم است. با این حال چگونگی درک کارفرمایان از استعدادها و در نتیجه سرمایه‌گذاری منابع مناسب برای ایجاد انگیزه و توسعه کارکنان مستعد هنوز نیازمند توجه قابل ملاحظه است (Chen et al., 2019). شکی نیست که جذب، توسعه و حفظ استعدادها به‌عنوان یکی از بحرانی‌ترین مسائلی است که شرکت‌ها در سراسر جهان با آن مواجه هستند (Gallardo et al., 2020).

از آنجایی که استعدادها در میان سایر عوامل تولید کمیاب هستند، نیاز به مدیریت مؤثر و حفظ عوامل موجود به‌نفع سازمان وجود دارد (Kravariti et al., 2022). اگرچه مفاهیم مدیریت استعداد و استعداد در مطالعات دانشگاهی در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است، اما بسیاری از پژوهش‌ها عدم وجود مبانی فکری و نظری را بیان کرده‌اند (Marinakou & Giousmpasoglou, 2019). حوزه مدیریت استعداد هنوز به‌عنوان یک رشته تثبیت‌نشده در نظر گرفته می‌شود که در حال تکامل است و محققان اغلب تکرار می‌کنند که نیاز به اجماع در مورد تعاریف و مفاهیم استعداد و مدیریت استعداد وجود دارد (Yildiz & Esmer, 2021). همچنین مدیریت استعداد به‌عنوان یک حوزه تحقیقات دانشگاهی در مراحل اولیه خود باقی مانده است. بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که این رشته نه تنها در مورد معنای مفهوم و اصول زیربنایی آن اجماع ندارد، بلکه به دلیل عدم توسعه نظری و تحقیقات تجربی، همچنان با مشکل مواجه است (Walker, 2020). با وجود افزایش محبوبیت مدیریت استعداد، مفهوم آن هنوز خیلی واضح نیست. علاوه

براین نحوه ارتباط مدیریت استعداد و سایر اقدامات مدیریتی نیز در ادبیات پوشش داده نشده است (Anlesinya et al., 2019). یافته‌ها نشان می‌دهند که مفاهیم مدیریت استعداد و مدیریت دانش نباید از هم جدا شوند، زیرا هر دو مفهوم با مدیریت منابع انسانی سر و کار دارند. می‌توان نتیجه گرفت که ادغام این دو رویکرد باعث بهبود خشنودی شغلی کارکنان و در نتیجه کاهش استعفای کارکنان می‌شود (Shabane, 2017). محققان این واقعیت را نادیده می‌گیرند که مدیریت دانش مؤثر به مدیریت استعداد بستگی دارد و بنابراین اقدام‌کنندگان بیشتر بر جذب، توسعه و حفظ استعداد تمرکز می‌کنند و از این واقعیت غافل می‌شوند که کارکنان با استعداد، خالق و مخزن دانش ضمنی و آشکار هستند (Vaiman & Vance, 2008). از طرفی هرچه اقدامات مدیریت استعداد بیشتر باشد (مدیریت شغلی، آموزش و توسعه و حفظ استعداد)، به احتمال زیاد فرهنگ ایجاد و حفظ دانش نهادینه می‌شود (Figueiredo et al., 2016). هنگامی که کارکنان با استعداد از سازمان خارج می‌شوند، دانش ضمنی که کلید فعالیت‌های سازمان است نیز کنار می‌رود. ادبیات کافی در مورد ادغام مدیریت استعداد و مدیریت دانش وجود ندارد. ادغام این دو مفهوم رویکردی سیستماتیک را ارائه می‌کند که توسعه استراتژی‌ها و سیاست‌های حفظ کارکنان مؤثر را تقویت می‌کند و در نتیجه آگاهی مدیران منابع انسانی را برای استفاده از مدیریت دانش برای تکمیل برنامه‌های مدیریت استعداد خود فراهم می‌کند (Shabane, 2017).

"مدیریت هوشمند استعداد" (Smart Talent Management (STM) ترکیبی از دو مفهوم مختلف در منابع انسانی (یعنی مدیریت استعداد و مدیریت دانش) است و این ترکیب منجر به حل مشکلات عملکرد منابع انسانی برای دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود (Al Arris, 2014). اصطلاح مدیریت هوشمند استعداد، به مفهوم مدیریت ظرفیت بالقوه دانشی سازمان از طریق تقویت آن‌ها به وسیله اقدامات کارآمد مدیریت استعداد تعریف شده است (Anbumathi & Sivasubramanian, 2016). (Vaiman & Vance, 2008) اصطلاح «مدیریت هوشمند استعداد» را برای ادغام مدیریت دانش و مدیریت استعداد ابداع کردند. این واژه به معنی «مدیریت هوشمند یا مؤثر همه منابع انسانی است که سرمایه و توانایی یک سازمان را در ایجاد، کسب، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش در حمایت از اهداف و مقاصد شرکت مجسم می‌کند». با این وجود، از ادغام آن‌ها مشخص نیست که چگونه مدیریت استعداد می‌تواند به‌طور خاص به چالش‌های کلیدی مدیریت دانش رسیدگی کند (Whelan & Carcary, 2011). همچنین در سالیان اخیر شاهد این هستیم که در سازمان‌های دولتی تعداد نیروهای با استعداد و با دانش کاهش پیدا کرده و سازمان‌ها نتوانسته‌اند در جذب و بهره‌برداری از این‌گونه نیروها موفق عمل کنند. همچنین با وجود پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و مدیریت استعداد به شکل مجزا، دستاوردهای قابل توجهی از آن‌ها حاصل نشده که البته به نظر می‌رسد چاره در ادغام آن‌ها در قالب سیستم مدیریت هوشمند استعداد باشد. همچنین بررسی‌های محقق نشان داد که کارکنان مستعد و دانشی شاغل در سازمان‌های دولتی دارای سطح انگیزش پایینی هستند و حتی تمایل به خروج در بین آن‌ها زیاد است. این در حالی است که نوع فعالیت سازمانی‌های دولتی به گونه‌ای است که کارکنان دانشی و استعدادها در عملکرد آن تأثیر قابل توجهی دارند و از طرفی، سهم دانش و مدیریت مؤثر آن در موفقیت سازمان بسیار زیاد است. بنابراین، نیاز است با ادغام سیستم‌های مدیریت دانش و مدیریت استعداد در قالب نظام مدیریت هوشمند استعداد در سازمان‌های دولتی نسبت به استفاده اثربخش از دانش و کارکنان دانشی و مستعد اقدام گردد. سازمان‌ها برای رسیدن به مزایای رقابتی در پی استفاده حداکثری از استعدادهای موجود در سازمان (مدیریت استعداد) و همچنین استفاده از مدیریت دانش در جهت رسیدن به اهداف خود را دارند. سازمان‌ها فقط با استفاده از مدیریت دانش یا مدیریت استعداد به تنهایی نمی‌توانند به عملکرد بالا در حوزه سازمانی و فردی دست یابند. مدیریت استعداد و مدیریت دانش به‌عنوان مکمل یکدیگر می‌توانند سازمان را در جهت افزایش

اثربخشی و کارایی عملکرد سازمانی و فردی و همچنین رسیدن به مزیت رقابتی بیشتر یاری رسانند. سازمان‌ها با استفاده از ابزار مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری قوی برای شناخت چگونگی تبدیل افکار به محصولات و خدمات می‌توانند در جهت مزیت رقابتی بیشتر به انتخاب و جذب نیروی مستعد، توسعه و به‌کارگیری نیروی مستعد و حفظ و نگهداری آن‌ها بپردازد. اگرچه می‌توان مزایای متعددی برای مدیریت استعداد و مدیریت دانش برشمرد، اما ادغام آن‌ها می‌تواند ضمن ایجاد هم‌افزایی، زمینه بروز تحولات جدی در عملکرد سازمانی و موفقیت آینده آن را فراهم کند. این مفهوم در واژه "مدیریت هوشمند استعداد" نهفته است که در پی ادغام مدیریت دانش و مدیریت استعداد و بهره‌گیری از مزایای آن‌ها است. از این‌رو تحقیق حاضر به دنبال طراحی مدلی بومی و کاربردی مدیریت هوشمند استعداد در سازمان‌های دولتی است. با توجه به خلاء تحقیقاتی موجود در زمینه ادغام مدیریت استعداد و مدیریت دانش در قالب مدیریت هوشمند استعداد و همچنین فقدان مبانی علمی موردنیاز در زمینه مدیریت استعداد، انجام این تحقیق ضرورت پیدا می‌کند. این تحقیق به دنبال شناخت ابعاد و مؤلفه‌های مختلف مدیریت هوشمند استعداد و ارائه یک الگوی بومی و کاربردی برای آن می‌باشد. از این‌رو هدف تحقیق طراحی الگوی مدیریت هوشمند استعداد می‌باشد. همچنین مسأله اصلی تحقیق پاسخ به این سؤال است که مدل مدیریت هوشمند استعداد در سازمان‌های دولتی چگونه است؟

عمل به‌کارگیری اقدامات مدیریت دانش توسط ابتکارات مدیریت استعداد تحت عنوان علمی جدید "مدیریت هوشمند استعداد" توسط (Vaiman & Vance, 2008) ابداع شده است. در این اصطلاح "هوشمند" به معنای مدیریت مؤثر فقط کارکنان هوشمند سازمان نیست و به ادغام مدیریت دانش با مدیریت استعداد اشاره دارد. رویکرد مدیریت هوشمند استعداد همچنین می‌تواند به‌عنوان "رویکرد فراگیر افراد" در مدیریت استعداد نامیده شود (Hills, 2009). قدرت مفهوم مدیریت هوشمند استعداد، ذخیره اطلاعات منطقی و دانش ذهنی، در ارتباط با سایر حوزه‌های توسعه نیروی انسانی و عملکرد است. مفهومی که برگرفته از استعداد کارکنان مجرب می‌باشد، تصویر واضح‌تری از استعداد ایجاد می‌کند و معنای دانش ضمنی را تقویت می‌سازد. ضمن این‌که با هدایت استعداد سبب اثرگذاری آن بر شیوه‌های منابع انسانی در شناخت، اخذ و انتشار دانش ضمنی درون سازمان می‌شود (Al Arris, 2014). اگرچه مدیریت دانش فرایندی سازمان‌یافته است، اجرای مدیریت دانش به‌عنوان یک فرایند غیررسمی بسیار کارآمدتر است وقتی که تعداد کمی از افراد با استعداد کلیدی، جریان دانش را در سازمان تسهیل کنند (Whelan & Carcary, 2011). اصطلاح "مدیریت هوشمند استعداد" که توسط (Vaiman & Vance, 2008) ابداع شده است، با موضوع ادغام مدیریت استعداد و مدیریت دانش آغاز می‌گردد. (Yumei & Xiantao, 2009) در مورد ادغام دریافتند که مدیریت دانش و مدیریت استعداد هر دو دارای مزایای فراوانی هستند؛ مانند ایجاد مزیت رقابتی و ایجاد دانش که می‌تواند توسط کارکنان برای یادگیری به اشتراک گذاشته شده و استفاده شود. با این‌حال آن‌ها تأکید می‌کنند که ادغام و یکپارچگی می‌تواند دشوار باشد و ممکن است نیاز به ایجاد یک فرهنگ شرکتی، فرهنگ سازمان یادگیرنده و معرفی مشوق‌ها داشته باشد. آن‌ها با این نتیجه‌گیری می‌گویند که وقتی مدیریت استعداد و مدیریت دانش با هم ترکیب شوند، محصول باید به عملکرد بهتر مدیریت منابع انسانی تبدیل شود. (Whelan & Carcary, 2011) به چگونگی بهره‌مندی مدیریت دانش از مدیریت استعداد پرداختند و دریافتند که ایجاد دانش، توسعه شایستگی دانش و حفظ دانش در صورت ادغام با مدیریت استعداد بهتر خواهد شد. در نهایت (Chadee & Raman, 2012) دریافتند که ادغام می‌تواند تولید و سودآوری را افزایش دهد. به‌طور مشابه (Vaiman & Vance, 2008) اظهار می‌دارند که ادغام مدیریت استعداد و مدیریت دانش ترکیب قدرتمندی را برای سازمان ایجاد می‌کند که مزیت رقابتی مؤثری در بازار کار ایجاد می‌کند. نقاط قوت مدل ترکیبی مدیریت دانش و مدیریت استعداد در قالب مدیریت هوشمند استعداد عبارتند از؛

- مدیریت استعداد وقتی با مدیریت دانش ترکیب می‌شود، چیزی فراتر از یک اصطلاح عامه‌پسند و واضح است که باید آن را در سطحی راهبردی مورد توجه جدی قرار داد.
 - مدیریت دانش هدف و نقطه تمرکز مشترکی را ایجاد می‌کند تا موجب یکپارچگی و ادغام اقدامات و فعالیت‌های کاربردی منابع انسانی شده و پیوند بین منابع انسانی و راهبرد سازمانی را گسترش دهد.
 - واژه‌ی «استعداد» دارای معنایی قدرتمند است و حاکی از ارزش کنونی یا ارزش بالقوه هریک از کارکنان درون سازمان می‌باشد، که این شامل کارکنان موقت نیز می‌شود.
 - مدل مدیریت هوشمند استعداد دارای مبنای نظری منطقی است، اما با این حال در قلمرو اقدامات کاربردی خاص منابع انسانی قرار می‌گیرد؛ یعنی جایی که همه مدیران و سرپرستان تصور می‌کنند دارای نقشی مهم و حیاتی هستند.
 - ادغام مدیریت استعداد و مدیریت دانش، یک دیدگاه استراتژیک برای مدیریت استعداد به ارمغان می‌آورد و شامل ابعاد ضمنی و عاطفی برای مدیریت دانش می‌شود. ادغام این دو مفهوم بیشتر توسط رشته‌های عملکردی منابع انسانی که منجر به غنی‌سازی سازمانی و افزایش رقابت می‌شود، روشن می‌گردد (Vaiman & Vance, 2008). البته تحقیقات در مورد مدیریت هوشمند استعداد به دلیل این که در مرحله نوزادی است، کم بوده و مطالعه‌ای که در مورد مدیریت هوشمند استعداد بحث می‌کنند آن را فقط از منظر کیفی در نظر می‌گیرد (Anbumathi & Sivasubramanian, 2016).
- در جدول ۱ تعدادی از تحقیقاتی که مفهوم مدیریت هوشمند استعداد (ادغام مدیریت استعداد و مدیریت دانش) را مورد توجه قرار داده‌اند، ارائه شده است.

Table 1. A number of research conducted in the field of integration of talent management and knowledge management

متغیرهای شناسایی شده	محققین
متغیر مستقل: ابتکارات مدیریت استعداد (محیط کار، یادگیری سازمانی و روش‌های منابع انسانی) متغیر میانجی: فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان، سرمایه اجتماعی	(Anbumathi & Sivasubramanian, 2016)
متغیر وابسته: روش‌های مدیریت دانش (خلق دانش، کسب دانش، اشتراک دانش و انتقال دانش) فعالیت‌های مورد نیاز ادغام (خلق دانش، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، شناسایی و پاداش، منابع انسانی، پایگاه داده، اشتراک دانش و مستندسازی دانش)	Shabane (2017)
مدیریت استعداد (جذب و انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداری استعدادها) مدیریت دانش (اجتماعی‌سازی، آشکارسازی، درونی کردن و ترکیب دانش) نتایج: افزایش کارایی و اثربخشی فرد و سازمان، مزیت رقابتی بالاتر	Shahri et al. (2017)

با مرور ادبیات و پیشینه موضوعات مطرح‌شده در حوزه مدیریت استعداد مشخص است تاکنون از منظرهای گوناگونی به آن پرداخته شده است. اما نگاه و رویکردی با هدف ترکیب مدیریت استعداد با مدیریت دانش و به نوعی ادغام آن‌ها که اخیراً در دنیا نیز بسیار مورد توجه بوده و موضوع بدیعی به شمار می‌رود تاکنون مدنظر محققان نبوده است. لذا این تحقیق می‌کوشد با نگاهی نوآورانه و روزآمد به این دو مقوله مهم، گامی در جهت مدیریت هوشمند استعداد بردارد. به عبارتی یک خلاء علمی مشهود در زمینه ادغام مدیریت استعداد و مدیریت دانش در قالب مدیریت هوشمند استعداد وجود دارد؛ نه تنها مفهوم‌سازی دقیقی از مدیریت هوشمند استعداد وجود ندارد، بلکه در مورد اینکه چگونه می‌توان آن را عملیاتی کرد نیز شناخت محدودی وجود دارد. از این‌رو انجام تحقیق حاضر به منظور پرکردن خلاء تحقیقاتی موجود و دانش‌افزایی در زمینه مبانی علمی مدیریت هوشمند استعداد ضرورت دارد.

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

تحقیق حاضر از نظر معرف‌شناسی، از نوع تحقیقات تفسیری است. تحقیقات تفسیری یکی از سه رویکرد اصلی برای تحقیقات اجتماعی است که بر کنش اجتماعی معنادار، معانی ساخته‌شده اجتماعی و نسبی‌گرایی ارزشی تأکید دارد (Neuman, 2020). تحقیق حاضر از بعد هدف اکتشافی است و از بعد مخاطب بنیادی محسوب می‌شود. با توجه به این که موضوع مدیریت هوشمند استعداد بحثی جدید است و بسیاری از ابعاد آن ناشناخته است، تحقیق حاضر به دنبال شناسایی جوانب مختلف آن و ارائه الگویی بومی در این زمینه است و از این‌رو از بعد هدف، پژوهشی اکتشافی محسوب می‌شود. همچنین با توجه این که بحثی جدید وارد مباحث مدیریت منابع انسانی می‌کند و مخاطب آن جامعه علمی است، امید به استفاده از آن در حوزه مدیریت استعداد توسط پژوهشگران علوم اجتماعی و مدیریت منابع انسانی وجود دارد، تحقیق بنیادی است (Neuman, 2020). این تحقیق در دو مرحله کیفی با تکنیک تحلیل تم و کمی با روش تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفته است. در مرحله کیفی با تحلیل تم از خبرگان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به عمل آمد. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش در خود، داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر کند (Braun & Clarke, 2006). این تکنیک به دنبال ایجاد «الگوها» (مضامین، دسته‌ها) در زمینه‌های تحقیقاتی مختلف است (Braun & Clarke, 2022). به منظور گردآوری داده‌های مورنیاز در مرحله کیفی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان استفاده شد. به منظور طراحی مدل تحقیق، براساس روش نمونه‌گیری هدفمند از ۲۸ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به عمل آمد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. همچنین در زمان انجام مصاحبه‌ها نیز پژوهشگر در شیوه مطرح کردن سؤال‌ها دقت زیادی کرد تا کیفیت و اعتبار موقعیت مصاحبه خدشه‌دار نشود. مشخصات خبرگان مشارکت‌کننده در جدول ۲ قابل مشاهده است.

Table 2. Characteristics of participating experts

Number of scientific activities	
Less than 5 items	7
Between 5 and 10 items	8
More than 10 items	16
Work Experience	
Between 10 and 20 years	8
Between 20 and 30 years	18
More than 30 years	5
Degree of education	
Masters	7
Ph.D	24

به منظور اعتبارسنجی مدل مدیریت هوشمند استعداد در سازمان‌های دولتی، از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده گردید. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد که روایی آن توسط ۳ نفر از خبرگان با انجام اصلاحاتی تأیید شد. همچنین پایایی کل پرسش‌نامه با روش آلفای کرونباخ $0/804$ محاسبه شد که مقداری مطلوب است. حجم جامعه ۱۰۸ نفر بود و حجم نمونه در این مرحله با فرمول کوکران ۸۵ نفر محاسبه گردید. نمونه آماری در این مرحله، ۸۵ نفر از مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی وزارت

ارتباطات و فناوری اطلاعات بودند. در ضمن حجم نمونه این مرحله با فرمول کوکران محاسبه گردید و روش نمونه‌گیری نیز از نوع تصادفی ساده بود. در مواردی که افراد انتخاب‌شده به صورت تصادفی تمایل به همکاری نداشتند، اسم آن‌ها از لیست حذف شد و مجدداً با روش نمونه‌گیری تصادفی افراد جدیدی انتخاب شدند. مشخصات نمونه آماری در جدول ۳ قابل ملاحظه است.

Table 3. Characteristics of the statistical sample

Gender	
Male	66
Female	19
Age	
Less than 35 years	25
Between 35 and 50 years	34
More than 50 years	26
Work experience	
Less than 10 years	12
Between 10 and 20 years	31
Between 20 and 30 years	25
More than 30 years	17
Degree of education	
Bachelor's degree	23
Masters	47
Ph.D	15

یافته‌ها

هدف پژوهش، طراحی الگوی مدیریت هوشمند استعداد در سازمان‌های دولتی است. بدین منظور، برای گردآوری داده‌ها برای طراحی مدل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و اجرایی استفاده شد و داده‌ها با تکنیک تحلیل تم تحلیل شدند. گام‌هایی که در این تحقیق برای طراحی مدل انجام شد، براساس دیدگاه (Braun & Clarke, 2006) با تکنیک تحلیل تم به صورت زیر است؛

گام اول: آشنایی با داده‌ها: در این گام از تحقیق، محققان به بررسی مصاحبه‌های انجام‌گرفته با خبرگان پرداختند. محتوای مصاحبه‌ها دو بار با فاصله زمانی ۱۵ روز گوش داده شد تا با بررسی دوباره نکته‌ای از قلم نیفتد. البته در مواردی در مورد مطالب بیان‌شده توسط خبرگان ابهاماتی وجود داشت که با آن‌ها تماس برقرار شد تا مفهوم مدنظر خود را شفاف‌تر بیان کنند. پس از یادداشت‌برداری از محتوای مصاحبه‌های انجام‌شده، محقق در چند مرحله به بررسی و بازخوانی یادداشت‌ها پرداخت و محتوای آن‌ها را بررسی کرد.

گام دوم: ایجاد کدهای اولیه: پس از شناسایی داده‌ها، محققان به بررسی دقیق محتوای مصاحبه‌ها پرداختند. کد یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نمایند که به نظر تحلیلگر جالب می‌رسد (Braun & Clarke, 2006). به منظور شناسایی کدها، محققان با گوش دادن به مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، زمانی که آن‌ها به یک مفهوم یا

موضوع خاصی اشاره می‌کردند، آن را به‌عنوان یک کد در نظر می‌گرفتند. چند نمونه متن مصاحبه و کدهای استخراج شده برای مدیریت هوشمند استعداد در جدول ۴ ارائه شده است.

Table 4. Some examples of interview text and extracted codes for smart talent management

متن مصاحبه	کد
ارتباط با سازمان‌های ایجادکننده دانش	معمولاً منبع دانش سازمان‌هایی هستند که یکی از مأموریت‌های خود را خلق دانش در حوزه فعالیت خود می‌دانند، مثلاً دانشگاه یا مراکز دانش‌بنیان و یا حتی برخی شرکت‌های خصوصی ارتباط گسترده با این منابع سهم مهمی در انتقال دانش به دارد.
تعریف کانال‌های رسمی انتقال دانش بین استعدادهای	در سازمان‌های دولتی مشاهده می‌شود که کانال انتقال دانش حتی برای دانش آشکار و مستند وجود ندارد، چه برسد به دانش ضمنی نیروهای متخصص.
تقویت فرهنگ تسهیم دانش بین استعدادهای	متأسفانه مشاهده می‌شود که کارکنان با دانش و متخصص چندان تمایلی به تسهیم دانش خود ندارند و حتی برخی از آن‌ها در این زمینه مقاومت می‌کنند.
ایجاد اتاق‌های فکر استعدادهای دانشی	فراتر از جلسات و گفت‌وگوهایی که برای پیشبرد امور وجود دارد، به‌منظور تسهیل تسهیم دانش و نیز ایجاد شرایط برای خلق دانش برای حل مسائل و مشکلات، باید اتاق‌های فکر برای کارکنان مستعد ایجاد شود.
شایسته‌سالاری	در سازمان‌ها توانمندی و عملکرد افراد مبنای پیشرفت و ارتقاء نیست و بیشتر ارتقای افراد براساس روابط است. این کار باعث سرخوردگی و دلسردی استعدادهای دانشی می‌شود.
امنیت شغلی استعدادهای	باید شرایطی فراهم شود که استعدادهای دغدغه امنیت شغلی یا معیشت نداشته باشند. چون فرصت‌های شغلی زیادی در بیرون از سازمان‌های دولتی برای آنان وجود دارد.
جبران خدمات مناسب	شرایط حقوق و مزایای برای استعدادهای قابل توجه نیست و به همین دلیل استعدادهای معمولاً به سختی جذب شرکت‌ها می‌شوند.
اعتماد بین فردی	سطح اعتماد و همدلی بین کارکنان به شدت کاهش یافته و حتی بی‌اعتمادی بین مدیران و کارکنان نیز قابل توجه است.
انگیزه‌بخشی به استعدادهای	برای استفاده مناسب از استعدادهای محرک‌ها و انگیزه‌های مناسبی وجود ندارد و برخورد معمولاً یکسان با پرسنل استعدادهای را بی‌انگیزه می‌کند.
بهبود عملکرد استعدادهای	وقتی عملکرد یک استعداد در بخش خصوصی با عملکرد مشابه آن استعداد در دیگر کشورهای پیشرو مقایسه می‌کنیم، متوجه می‌شویم استعدادهای به هدر می‌روند.
کاهش خروج استعدادهای	بسیاری از استعدادهای وقتی شرایط کار در سازمان‌های دولتی را می‌بینند، از کار خود خارج می‌شوند و به سمت مشاغل آزاد می‌روند.

گام سوم: جستجوی تم‌ها: پس از شناسایی کدها در مرحله بعد، محققان به مرور کدها پرداختند و کدهایی که از

نظر محتوایی باهم اشتراک داشتند، توسط محقق ادغام گردید و مضامین را شکل دادند.

گام چهارم: بازبینی تم‌ها: در گام بعد، محققان مجدداً به بررسی و بازبینی تم‌های شناسایی شده پرداختند و نتایج

به‌دست آمده از کدگذاری را با نتایج استخراج تم‌ها و همچنین مبانی نظری و تحقیقات پیشین انطباق دادند. همچنین نقشه تم‌ها تهیه گردید و بررسی‌ها نشان داد دارای ساختاری قابل قبول و مطلوب است.

گام پنجم: تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: در آخرین گام پس از این که تم‌ها نهایی گردیدند و دسته‌بندی ایجاد شده

مورد تأیید قرار گرفت، تم‌ها نام‌گذاری شدند.

نتایج تحلیل تم برای مدیریت هوشمند استعداد در جدول ۵ ارائه شده است.

Table 5. Theme analysis results for intelligent talent management

کد	مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
- تحلیل فعالیتهای آینده سازمان، بررسی جهت‌گیری‌های سازمان، شناسایی خلأهای دانشی سازمان و بررسی خروج (بازنشستگی) نیروهای دانشی	نیازسنجی دانشی		
- شناسایی استعدادها از مراکز دانشگاهی، شناسایی استعدادها از بازار کار، شناسایی استعدادها از بنیادهای نخبگان، شناسایی استعدادها از مراکز و شرکت‌های دانش بنیان و شناسایی استعدادها از بخش خصوصی و سایر فعالان	شناسایی استعدادهای دانشی	تأمین استعدادها	
- تعریف معیارهای دانشی برای جذب استعدادها، انجام فرآیند جذب توسط افراد متخصص، جذب استعدادها دارای مهارت‌های جدید، مقابله با پارتی بازی در جذب، نخبه‌گرایی در جذب	جذب استعدادهای دانشی	دانشی	
- ارتباط با سازمان‌های ایجادکننده دانش، کسب دانش از سازمان‌های موفق دانش‌محور، بهره‌گیری از مشاوران توانمند و ارتباط با نهادهای و سازمان‌های بین‌المللی	اکتساب دانش جدید		
- نیازسنجی و به روز کردن مستمر دانش استعدادها، آموزش هدفمند و اثربخش، توسعه شبکه‌های اجتماعی (شبکه کاری، شبکه یادگیری)، توجه توأمان به تئوری و مهارت در آموزش، توجه به آموزش مستمر و پیوسته و بهبود مستمر اثربخشی آموزش از طریق بازخورد	نظام یادگیری و آموزش استعدادها		
- تعریف کانال‌های رسمی انتقال دانش بین استعدادها، تقویت فرهنگ تسهیم دانش بین استعدادها، تقویت روابط غیررسمی بین استعدادها، ارائه پاداش و مشوق برای تسهیم دانش بین استعدادها، ایجاد زبان مشترک برای تسهیم دانش، ایجاد اتاق‌های فکر استعدادها	تسهیم دانش بین استعدادها	توسعه استعدادها	
- هوش هیجانی، ذهنیت باز، خودکارآمدی، مدیریت استرس	ارتقای مهارت‌های فردی استعدادها	دانشی	
- تناسب بین شغل- شاغل، تفویض اختیار به استعدادها، شایسته‌سالاری، تناسب بین مسئولیت‌ها- اختیارات و ترسیم کارراهه شغلی	انتصاب استعدادها	به‌کارگیری استعدادها	
- یادگیری مستمر در مشاغل، معناداری مشاغل، تنوع وظایف و مسئولیت‌ها، چالشی بودن و هدفداری مشاغل، غنای شغلی و حجم کاری متناسب	تعریف مشاغل دانشی	دانشی	
- شناسایی توانایی‌ها و مهارت‌های استعدادها، تهیه بانک اطلاعاتی استعدادها، داشتن ابزار مناسب برای اندازه‌گیری استعدادها و پایش مستمر شرایط استعدادها	سنجش استعدادها	ارزشیابی استعدادها	
- ارزیابی عملکرد با رویکرد اصلاحی، ارائه بازخورد به استعدادها، رویکرد علمی در ارزیابی عملکرد و تعریف معیارهای واقع‌گرایانه در ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد استعدادها	دانشی	
- مستندسازی دانش و تجارب استعدادها، تقویت حافظه دانشی سازمان، جان‌فشانی‌پروری و گردش شغلی	حفظ و نگهداری دانش استعدادها	نگهداری استعدادها	
- تأمین نیازهای استعدادها، امنیت شغلی استعدادها، جبران خدمات مناسب و حمایت سازمانی	پشتیبانی از استعدادها	دانشی	
- انگیزش استعدادها، درگیری شغلی استعدادها، روابط بین‌فردی مناسب و هم‌افزایی استعدادها	تحرك بخشی به استعدادها		
- تقویت مهارت‌های خلاقیت، دسترسی به دانش جدید، تشویق به خلاقیت، پاداش به خلق دانش جدید و روحیه کارآفرینی	دانش آفرینی استعدادها	ارزش آفرینی از استعدادها	
- میدان دادن به استعدادها، بهره‌گیری از خردجمعی در امور سازمانی، رفع محدودیت‌ها برای فعالیتهای استعدادها و هدف‌گذاری برای استعدادها	مشارکت استعدادها	دانشی	
- ساختار سازمانی افقی، کاهش بوروکراسی سازمانی، اصلاح فرآیندهای سازمانی و کاهش قوانین دست و پاگیر سازمانی	چابکی ساختاری سازمانی	بسترسازی فعالیت	



Figure 1. Smart talent management model in government organizations (source: research findings)

پایایی مصاحبه‌ها عمیقاً تحت تأثیر فرآیند کدگذاری آن‌ها است و درصد بالای توافق یا عدم توافق در کدگذاری به ترتیب نشان‌دهنده کم یا زیاد بودن پایایی مصاحبه است. به منظور بررسی قابلیت اعتماد نتایج پژوهش حاضر از ضریب توافق درصدی (Raw percent agreement) یا سنجش رابطه خام (Crude association) که همخوانی بسیاری با روش سنجش پایایی بازآزمایی یا آزمون-آزمون مجدد (Test-retest method) (در پژوهش‌های کمی) دارد، براساس فرمول زیر استفاده گردید:

$$\text{Percentage of Agreement Observation (POA)} = 2M / (n1 + n2)$$

PAO: درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی) n1: تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول
n2: تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم M: تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری

از بین مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش، تعداد ۵ مصاحبه به عنوان نمونه و برای انجام محاسبه پایایی انتخاب شد و در فاصله زمانی ۱۵ روزه در دو مرحله توسط محقق کدگذاری انجام گرفت. پس از انجام دو مرحله کدگذاری توسط محقق، کدهای شناسایی شده برای هر مصاحبه‌ها به صورت تک تک با هم مقایسه گردید. مبنای تعیین پایایی میزان توافق به دست آمده بین دو مرحله کدگذاری بود. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهای مشابه به عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه به عنوان "عدم توافق" مشخص گردید. قابلیت اعتماد یا پایایی نتایج پژوهش در جدول ۶ نشان داده است.

Table 6. Reliability of qualitative phase findings

Interview	The number of codes in the first step	The number of codes in the second step	Number of agreements	Number of disagreements	Reliability percentage
1	20	24	20	4	90
2	13	26	23	3	94
3	17	21	17	4	89
4	30	32	29	2	93
5	26	29	24	3	87
Total	23.2	26.4	6.22	3.2	91

همان‌طور که در جدول ۶ ملاحظه می‌شود، میانگین کدها در مرحله اول ۲۳/۲، میانگین کدها در مرحله دوم ۲۶/۴، میانگین توافقات ۲۲/۶، میانگین عدم توافقات ۳/۲ و پایایی کل ۹۱ درصد است که با توجه به این که بالاتر از ۷۰ درصد می‌باشد، پایایی تأیید شد.

به منظور تأیید اعتبار مدل تحقیق براساس خروجی تکنیک تحلیل تم، پرسش‌نامه‌ای طراحی شد. در این پرسش‌نامه، برای کلیه متغیرهای مکنون که در مدل تحقیق وجود داشت، سؤال‌اتی طراحی گردید. در این تحقیق برای تأیید یا رد فرضیات از روش تحلیل عاملی تأییدی و به‌طور اخص تحلیل مسیر با نرم‌افزار آماری PLS استفاده شده است. در ابتدا برای اعتبارسنجی مدل، باید از کفایت حجم نمونه که ۸۵ نفر بود، اطمینان حاصل شود. روش‌های مختلفی برای بررسی کفایت نمونه‌گیری وجود دارد که از جمله آن‌ها آزمون KMO می‌باشد که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. از سوی دیگر، برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت (Bartlett Test) استفاده شد. به عبارتی با استفاده از آزمون بارتلت می‌توان از کفایت نمونه‌گیری اطمینان حاصل نمود. خروجی آزمون KMO و بارتلت در جدول ۷ ارائه شده است.

Table 7. Calculation results of KMO index and Bartlett's test

Indicator	KMO	Bartlett	Sig	df	Test result
Value	0.820	24169.150	0.000	45	Accept

با توجه به جدول ۷ اندازه کفایت نمونه (KMO) و همچنین آزمون بارتلت نیز در تحلیل عاملی توسط SPSS به ترتیب برابر با ۰/۸۲۰ و ۰/۰۰۰ است که نشان‌دهنده کفایت نمونه‌ها می‌باشد. پس از تأیید کفایت حجم نمونه، باید پایایی و روایی بررسی گردد. آلفای کرونباخ، معیاری کلاسیک برای ارزیابی پایایی و سنجش‌های مناسب برای بررسی پایداری درونی (سازگاری درونی) است. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، بیانگر پایایی قابل قبول است. از آنجا که آلفای کرونباخ یک روش سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها است، معیار مدرن‌تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی به کار می‌رود. این معیار توسط Werts et al. (1974) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سوالاتشان با یکدیگر محاسبه می‌شود (همبستگی سوالات یک متغیر در مدل). با توجه به جدول ۸ مقدار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای همه متغیرها تأیید شد، زیرا بزرگتر از ۰/۷ هستند. همچنین برای بررسی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) استفاده گردید که نشان‌دهنده میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود است و هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بهتر است. (Fornell & Larcker (1981) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا ارائه کردند و مقدار بحرانی برای آن را مقدار ۰/۵ بیان کردند. مقادیر محاسبه‌شده AVE همگی بالای ۰/۵ است و نشان‌دهنده این است که روایی همگرای متغیرهای تحقیق مناسب است.

Table 8. Cronbach's alpha, composite reliability and AVE values

Variable	Cronbach's alpha	Composite reliability	AVE
Smart talent management Guides	0.80	0.84	0.68
Smart talent management platforms	0.82	0.87	0.65
Smart talent management measures	0.85	0.87	0.72

همچنین روایی واگرا سومین معیار سنجش برازش مدل‌های ساختاری است. به زعم (Fornell & Larcker (1981) روایی واگرا وقتی قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر سازه، بیش از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل تحقیق باشد. با توجه به جدول ۹ می‌توان گفت که روایی واگرا زمانی در حد قابل قبولی است که جذر میانگین واریانس استخراج‌شده (\sqrt{AVE}) برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. بنابراین روایی واگرای متغیرهای پرسش‌نامه تحقیق مورد تأیید است.

Table 9. Calculations related to divergent validity

Variable	Guides	Platforms	Measures
Smart talent management Guides	0.810		
Smart talent management platforms	0.378	0.768	
Smart talent management measures	0.349	0.281	0.836

پس از تأیید کفایت حجم نمونه و روایی و پایایی، مدل ساختاری تحقیق آزمون شده است. نهایتاً فرضیه‌های مربوط به مدل تحلیل عاملی آزمون شد. ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در تحلیل عاملی تأییدی، اعداد معنی‌داری t می‌باشد. اگر مقدار آماره t خارج از بازه (۱/۹۶- تا ۱/۹۶+) قرار گرفت، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار می‌باشد و اگر مقدار محاسبه‌شده آماره t داخل این بازه قرار گیرد، در نتیجه ضریب مسیر برآورد شده معنی‌دار نیست و فرضیه مربوط به آن رد می‌گردد. در شکل ۲ مقدار محاسبه‌شده t برای همه متغیرها بیشتر از مقدار ۱/۹۶ شده است. از این رو رابطه بین متغیرها و متغیر موردنظر معنی‌دار است و بنابراین این متغیرها تبیین‌کننده مناسبی برای متغیر موردنظر هستند.



Figure 2. The fitted measurement model with confirmatory factor analysis in a significant state (source: research findings)

همچنین، مدل اندازه‌گیری برازش‌شده مدیریت هوشمند استعداد با تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد در شکل ۳ قبل ملاحظه است.

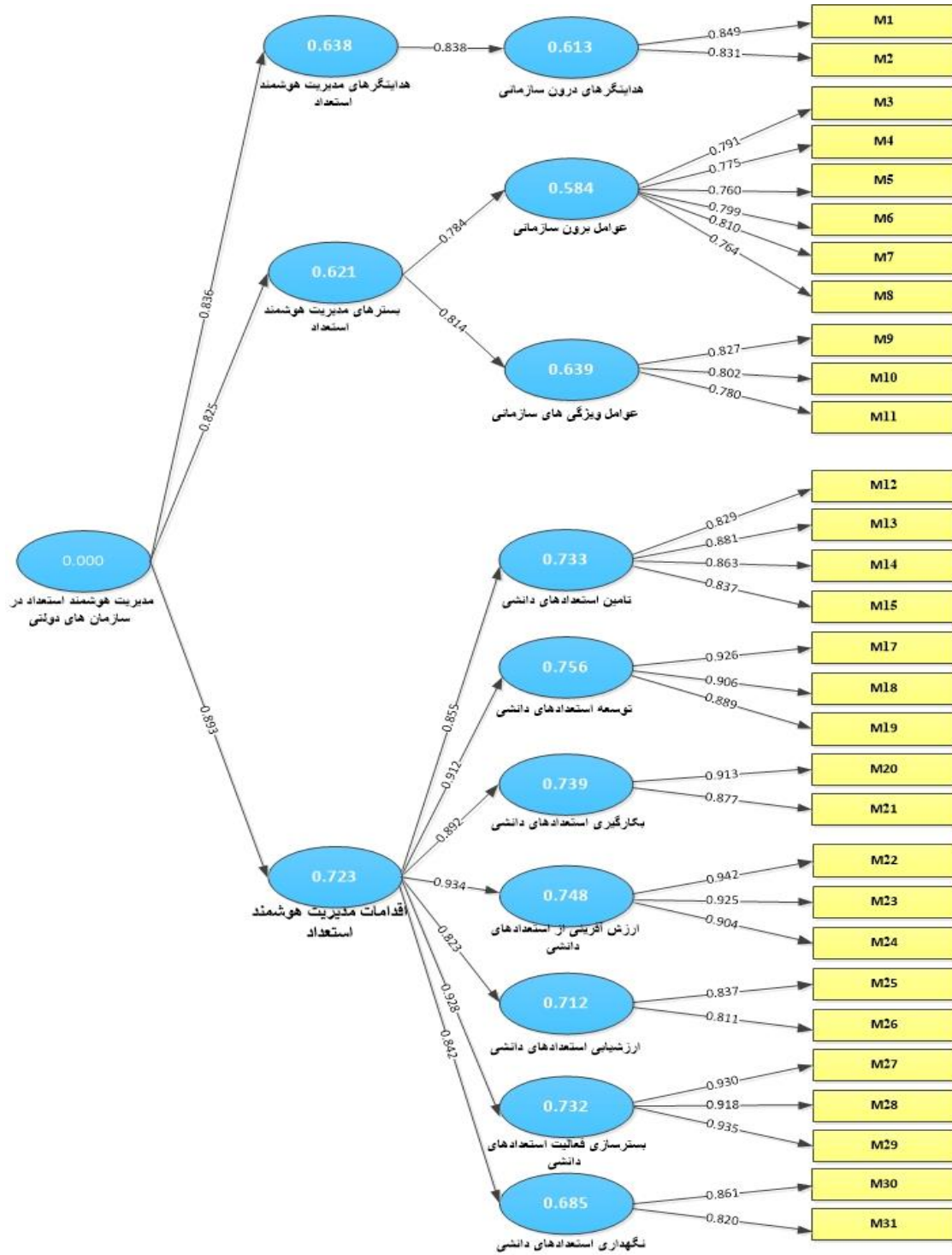


Figure 3. Measurement model fitted with confirmatory factor analysis in standard estimation mode (source: research findings)

در شرایط تخمین استاندارد بارهای عاملی، هرچه مقدار بار عاملی بزرگتر و به عدد یک نزدیکتر باشد، به این معنی است که متغیر مشاهده‌شده بهتر می‌تواند متغیر مکنون یا پنهان را تبیین کند. اگر بار عاملی کمتر از مقدار ۰/۴ است، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و کنار گذاشته می‌شود. همانطور که در شکل ۳ نشان داده شده است، بار عاملی همه عوامل بالاتر از ۰/۵ است؛ بنابراین این شاخص‌ها تبیین‌کننده مناسبی برای متغیر موردنظر است. برای برازش مدل تحقیق، هفت شاخص برازش مدل برای متغیرهای مکنون محاسبه شده که در جدول ۱۰ ارائه شده است. همان‌طور که در جدول ۱۰ ملاحظه می‌شود، شاخص‌ها قابل قبول است.

Table 10. Model fit indices (source: research findings)

	Guides	platforms	measures	suitable value
df / χ^2	3/88	3/66	4/98	Less than 5
RMSEA	0/07	0/05	0/06	Less than 0/08
Average residuals	0/11	0/08	0/09	Close to zero
GFI	0/94	0/90	0/92	Close to one
CFI values	0/94	0/93	0/92	Greater than 0.9
NFI values	0/90	0/88	0/87	Greater than 0.8
NNFI values	0/93	0/92	0/91	Greater than 0.9

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه بسیاری از سازمان‌های پیشرو به منظور ارتقای موقعیت رقابتی و شرایط فعالیت سازمانی به پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت استعداد روی آورده‌اند، اما آنچنان‌که باید نتوانسته‌اند از منافع آن بهره‌مند شوند. از این‌رو ادغام مدیریت استعداد با نظام مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است. اگرچه می‌توان مزایای متعددی برای مدیریت استعداد و مدیریت دانش برشمرد، اما ادغام آن‌ها می‌تواند ضمن ایجاد هم‌افزایی، زمینه بروز تحولات جدی در عملکرد سازمانی و موفقیت آینده آن‌ها را فراهم کند. این مفهوم در واژه "مدیریت هوشمند استعداد" نهفته است که در پی ادغام مدیریت دانش و مدیریت استعداد و بهره‌گیری از مزایای آن‌ها است. از این‌رو تحقیق حاضر به دنبال طراحی الگوی مدیریت هوشمند استعداد در سازمان‌های دولتی ایرانی است. براساس یافته‌های تحقیق ۳ دسته متغیر شامل هدایتگرها، بسترها و اقدامات مدیریت هوشمند استعداد شناسایی شدند. برای اقدامات مدیریت هوشمند استعداد هفت بعد شامل تأمین استعدادهای دانشی، توسعه استعدادهای دانشی، به‌کارگیری استعدادهای دانشی، ارزشیابی استعدادهای دانشی، نگهداری استعدادهای دانشی، بالنده‌سازی استعدادهای دانشی و بسترسازی فعالیت استعدادهای دانشی شناسایی شد. بعد تأمین استعدادهای دانشی به این مورد اشاره دارد که سازمان‌های دولتی باید برای فعالیت‌های امروز و آتی خود نیاز به نیروهای بااستعداد و منابع دانشی را رفع کنند. بنابراین آن‌ها باید با بررسی نیازهای خود، به شناسایی و جذب استعدادهای دانشی و تأمین منابع دانشی از منابع مختلف بپردازند. توسعه استعدادهای دانشی نیز به این موضوع اشاره دارد که سازمان‌های دولتی علاوه بر جذب استعدادهای نیاز به پرورش استعدادهای دانشی نیز دارند و باید دائماً دانش و مهارت استعدادهای خود را ارتقاء دهند و زمینه تسهیم دانش بین استعدادهای خود را فراهم کنند. بعد سوم مربوط به به‌کارگیری استعدادهای دانشی است و به این مورد اشاره دارد که استعدادهای خود را جایگاه‌ها و موقعیت‌های مناسبی مورد استفاده قرار گیرند تا بتوانند ضمن دانش کارآیی مناسب، قابلیت‌های خود را توسعه دهند. بنابراین نیاز است که انتصاب استعدادهای در سمت‌های سازمانی مناسبی انجام شود و تعریف مشاغل سازمانی به شکلی باشد که برای کارکنان دانشی جذاب باشد و زمینه بهره‌گیری از قابلیت‌ها را فراهم کند. بعد دیگر

مربوط به ارزشیابی استعدادهای دانشی است و به این مورد اشاره دارد شرایط استعدادهای باید دائماً مورد پایش و ارزیابی قرار گیرند و در هر زمان امکان برآورد وضعیت آن‌ها فراهم باشد. همچنین عملکرد آن‌ها باید دائماً ارزیابی گردد و بازخورد مناسب جهت بهبود عملکرد به آن‌ها ارائه گردد. همچنین دیگر بعد مربوط به نگهداری استعدادهای دانشی است و به این موضوع می‌پردازد که باید شرایطی فراهم شود تا استعدادهای سازمان را ترک نکنند و همچنین دانش و مهارت آن‌ها در سازمان حفظ شود. در مباحث مدیریت دانش، بسیار به حفظ دانش سازمانی تأکید می‌شود که دانش استعدادهای از ارزشمندترین نوع دانش‌ها محسوب می‌شود. علاوه بر این باید به بالنده‌سازی استعدادهای توجه جدی شود و زمینه تحرک و مشارکت استعدادهای در امورات سازمانی فراهم گردد تا از قابلیت‌های آن‌ها استفاده شود. همچنین بستری برای خلق دانش جدید و خلاقیت از سوی آن‌ها ایجاد گردد. نهایتاً باید بستر مناسب برای فعالیت استعدادهای دانشی مهیا شود تا آن‌ها با حداقل محدودیت‌ها و شرایط مطلوب سازمانی بتوانند توانمندی‌های خود را شکوفا کنند تا سازمان را از مزایای آن بهره‌مند کنند.

همچنین بسترهای مدیریت هوشمند استعداد، شامل عوامل برون سازمانی و عوامل ویژگی‌های سازمانی است. عوامل برون سازمانی شامل محیط اقتصادی، محیط تکنولوژیک (دانشی)، محیط قانونی و محیط اجتماعی و فرهنگی، شرایط رقابتی و الزامات اسناد بالادستی است. محیط اقتصادی به دلیل تورم، شرایط بازار کار، قدرت خرید مصرف‌کننده و بی‌ثباتی اقتصادی باعث شده تا هزینه‌های شرکت‌ها افزایش یابد و از طرفی، به دلیل حقوق پایین نتوانند چندان جذابیتی برای استعدادهای داشته باشد. همچنین شاهد تغییرات مستمر فناوری، وابستگی فزاینده فعالیت‌ها به دانش روز، رشد روزافزون فناوری اطلاعات و ارتباطات و تجارت الکترونیک هستیم که نیاز به استعدادهای دانشی را روز به روز افزایش می‌دهد و باعث می‌شود عملکرد مطلوب سازمانی تا حدود زیادی به سطح کیفیت استعدادهای و نخبگان سازمانی وابسته شود. علاوه بر این شرایط قانونی و سیاستگذاری مانند قوانین استخدامی، قانون کار، قوانین دولت و سیاست‌های دولت شرایط برای ورود و استفاده از استعدادهای سخت کرده است. ضمناً شرایط فرهنگی و اجتماعی جامعه نیز با عواملی چون فرهنگ کار، معنویت و مذهب، تبعیض جنسیتی، تفاوت‌های قومی و نژادی و هنجارها و باورهای فرهنگی شرایط چندان مساعدی برای استعدادهای ایجاد نکرده و شرایط به سمتی رفته برای استعدادهای شأن و جایگاه قابل قبولی وجود ندارد. شرایط رقابتی نیز مواردی چون مسئولیت اجتماعی، انتظارات عمومی، تحولات محیطی، اهمیت روزافزون استعدادهای و رقابت روزافزون برای جذب استعدادهای را ایجاد کرده که سازمان‌ها باید به سمت دانش‌محور شدن و استفاده مؤثر از استعدادهای بروند. نهایتاً اسناد بالادستی از جمله بیانات مقام معظم رهبری و اقتصاد مقاومتی بر اهمیت توجه به استعدادهای و توسعه دانش سازمانی تأکید کرده‌اند. همچنین مجموعه‌ای از ویژگی‌های سازمانی شناسایی شد. در این بین عوامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در میزان اثربخشی اقدامات مدیریت هوشمند استعداد مؤثر است. اینکه استعدادهای از نظر سنی در چه شرایط هستند یا اینکه سطح تحصیلات آن‌ها چگونه است، می‌تواند در برنامه‌های مدیریت هوشمند استعداد مؤثر باشد. سن و سابقه کاری دیگر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی هستند. علاوه بر این ویژگی‌های مدیریت سازمان می‌تواند اثربخشی و نتایج مدیریت هوشمند استعداد را تحت تأثیر قرار دهد. ویژگی‌های مدیران مواردی از قبیل سبک رهبری، رویکرد تحول‌گرای، باورهای ضمنی مدیریت، شایستگی مدیریت و تعهد مدیریت هستند. مثلاً به‌کارگیری سبک رهبری رابطه‌مدار می‌تواند با ویژگی استعدادهای تناسب بیشتری داشته باشد؛ یا مثلاً مدیران تحول‌گرا می‌تواند روابط بهتری با استعدادهای داشته باشند و آن‌ها را برای استفاده از ظرفیت‌هایشان تحریک کنند. همچنین ویژگی‌های بیرونی نیز می‌تواند تأثیر بالایی در جذب استعدادهای و به‌کارگیری مؤثر آن‌ها داشته باشد. ویژگی‌های بیرونی سازمان مواردی از قبیل برند کارفرما (برند سازمانی)، وجهه و اعتبار سازمانی، روابط با سازمان‌های دیگر و روابط با ذینفعان هستند.

همچنین تاکنون تحقیقات بسیار محدودی در زمینه مدیریت هوشمند استعداد انجام شده و مدلی کاربردی در این زمینه ارائه نشده و از این رو نمی‌توان یافته‌های این تحقیق را با آن‌ها مقایسه کرد. اما نتایج تحقیق با دیگر تحقیقات مرتبط قابل مقایسه است. یافته‌های این تحقیق با نتایج (Mantow & Nilasari (2022 هم‌راستا است و تأیید می‌کند که ادغام مدیریت استعداد و مدیریت دانش می‌تواند عملکرد کارکنان را ارتقاء دهد. همچنین (Mohammed (2018 در تحقیق خود به بررسی فرآیندهای مدیریت استعداد و فرآیندهای مدیریت دانش پرداخت که فرآیندهای شناسایی شده با ابعاد مدیریت هوشمند استعداد در این تحقیق سازگار است. همچنین در تحقیق (Anbumathi & Sivasubramanian (2016 متغیرهای فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان و سرمایه اجتماعی به‌عنوان متغیرهای مؤثر بر ادغام اقدامات مدیریت استعداد و مدیریت دانش مطرح شدند که در مدل تحقیق حاضر گنجانده شده‌اند. ضمناً مؤلفه‌های مدیریت استعداد که در تحقیق (Sarfarazi et al. (2021 شناسایی شدند با ابعاد مدیریت هوشمند استعداد در این تحقیق سازگار است. یافته‌های (Saati Zarei et al. (2018 نیز در مورد مؤلفه‌های مدیریت استعداد با ابعاد مدیریت هوشمند استعداد سازگار است و آن را کامل پوشش می‌دهد. نهایتاً یافته‌های تحقیق (Moradi & Ayini (2015 نشان داد که مدیریت هوشمند استعداد نتایج فردی و سازمانی متعددی دارد که این مورد در تحقیق حاضر تأیید شد.

نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت هوشمند استعداد پدیده‌ای پیچیده و چندبعدی است و از نظر ماهیت با مدیریت استعداد تفاوت‌هایی دارد. مهم‌ترین تفاوت در زمینه پویا بودن مدیریت هوشمند استعداد (با توجه ماهیت نسبتاً ایستای مدیریت استعداد) است که این ویژگی به دلیل ادغام با مدیریت دانش و بهره‌گیری از ظرفیت‌های آن ایجاد شده است. رویکرد تحقیق فراتر از مدل‌های موجود بوده و در مدیریت هوشمند استعداد دو متغیر مدیریت استعداد و مدیریت دانش را به‌عنوان دو متغیر جداگانه در نظر نگرفته و در مدل تحقیق این دو متغیر با هم ادغام شده‌اند. ساختار مدل تحقیق جامع بوده و کلیه متغیرهای مطرح در مدیریت هوشمند استعداد را دربر گرفته که شامل سه دسته متغیر اصلی هدایت‌گرها، بسترها و اقدامات مدیریت هوشمند استعداد است. همچنین مدل تحقیق مفهوم مدیریت هوشمند استعداد را از یک مفهوم انتزاعی و ذهنی مبنی بر ادغام مدیریت استعداد و مدیریت دانش خارج کرده و ساختاری کاربردی و عملیاتی به آن بخشیده است. علاوه بر این مدل تحقیق با ادغام دو رویکرد مدیریت استعداد و مدیریت دانش، رویکرد پویا به مدیریت هوشمند استعداد داشته که با رویکرد ایستای حاکم بر مدل‌های مدیریت استعداد تفاوت دارد. پیشنهادات کاربردی تحقیق حاضر به شرح زیر است:

پیشنهادهای بسترها:

- ❖ بانک اطلاعاتی جامع از استعدادهای دانشی شاغل ایجاد گردد و این بانک اطلاعاتی در دوره‌های زمانی مشخص به‌روزرسانی شود.
- ❖ زمینه جابجایی استعدادهای با توجه به توانمندی خاص استعدادهای و نیاز سازمان‌ها فراهم گردد تا هرچه بیشتر زمینه تناسب شغل و شاغل برای استعدادهای فراهم گردد.
- ❖ روابط شرکت‌ها با نهادهای دانشگاهی، پژوهشی، دانش بنیان و ... عمیق‌تر گردد و شناسایی و انتقال استعدادهای از این سازمان‌ها انجام پذیرد.

پیشنهادهای اقدامات:

- ❖ مشاغل با هدف تنوع‌بخشی، تقویت غنای شغلی و چالشی بودن آن‌ها برای استعدادهای دانشی باز طراحی گردد.

- ❖ نظام شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی حاکم شود و زمینه‌های رابطه‌بازی و خویشاوندمداری برچیده شود.
- ❖ نظام‌های منابع انسانی از جمله جبران خدمات متناسب با شرایط استعدادهای دانشی بازطراحی شود.
- ❖ کانال‌های رسمی و غیررسمی جهت توسعه ارتباط بین استعدادهای دانشی و تسهیم دانش بین آن‌ها فراهم گردد.
- ❖ اتاق‌های فکر و جلسات طوفان فکری بین استعدادهای دانشی با مسائل سازمانی سازماندهی و اجرا گردد.
- ❖ آیین‌نامه حمایت از استعدادهای دانشی تدوین گردد و مدیران از اجرای آن‌ها پشتیبانی کنند.
- ❖ سطح سرمایه اجتماعی و اعتماد بین کارکنان و همچنین بین مدیران و کارکنان تقویت گردد.
- ❖ ارزش‌های مربوط به ارج نهادن به دانش و استعدادهای در سازمان‌های دولتی نهادینه شود.
- ❖ سیستم‌های اطلاعاتی جهت مستندسازی دانش و به اشتراک‌گذاری آن بین استعدادهای طراحی گردد.
- ❖ نیازسنجی جامعی از استعدادهای موردنیاز انجام پذیرد و برنامه‌ریزی لازم جهت رفع نیازها انجام پذیرد.

پیشنهادات هدایتگرها:

- ❖ پیشنهاد می‌گردد از روش‌های مختلف به‌ویژه بهبود شرایط کاری و افزایش دستمزد و پاداش برای انگیزه‌بخشی به استعدادهای دانشی استفاده گردد.
- ❖ پیشنهاد می‌گردد ساختاری برای ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی براساس معیارهای مدیریت هوشمند استعداد طراحی و پیاده‌سازی گردد.
- ❖ پیشنهاد می‌گردد نسبت به نیازسنجی حال و آینده دانش سازمانی اقدام شده و تلاش شود با متمرکز کردن اقدامات مدیریت هوشمند استعداد بر این نیازها، زمینه رشد و توسعه بلندمدت سازمان فراهم گردد.

تشکر و قدردانی

در پایان، از تمام کسانی که در انجام این پژوهش و فرآیند انجام مصاحبه همکاری کردند، به ویژه مدیران وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات تشکر و قدردانی می‌شود.

تضاد منافع

هیچگونه تضاد منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

References

- Al Arris, A. (2014). Global talent management. *Business Journal of World Business*, 46, 506–51.
- Anbumathi, R., & Sivasubramanian, R. C. (2016). Amalgamation of talent and knowledge management practices: A conceptual research model. *Vision*, 20(4), 278–289. <https://doi.org/10.1177/0972262916668711>
- Anlesinya, A., Amponsah-Tawiah, K., & Dartey-Baah, K. (2019). Talent management research in Africa: Towards multilevel model and research agenda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(4), 440-457. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-12-2018-0371>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>

- Chadee, D., & Raman, R. (2012). External knowledge and performance of offshore IT service providers in India: The mediating role of talent management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 459-482. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00039.x>
- Chen, S. Y., Lee, A. Y., & Ahlstrom, D. (2019). Strategic talent management systems and employee behaviors: The mediating effect of calling. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 84-108. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12229>
- Doroudian, A. A., & Ghafarzadeh, M. R. (2022). The effect of talent management on purposeful organizational forgetting with the mediating role of agility. *Journal of Management and Organizational Behavior in Sports*, 11(5), 1-13. (Persian)
- Edeh, F. O., Zayed, N. M., Perevozova, I., Kryshtal, H., & Nitsenko, V. (2022). Talent management in the hospitality sector: Predicting discretionary work behaviour. *Administrative Sciences*, 12(4), 122. <https://doi.org/10.3390/admsci12040122>
- Faqihi, A., & Alizadeh Thani, M. (2004). Validity in qualitative research. *Culture of Management*, 9, 5-19. (Persian) https://jomc.ut.ac.ir/article_14228.html
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S., & Mónico, S. (2016). Human resource management impact on knowledge management—Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(4), 497-528. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2014-0269>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation modeling with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Hills, A. (2009). Succession planning—or smart talent management? *Industrial and Commercial Training*, 41, 3-8. <https://doi.org/10.1108/00197850910927697>
- Jooss, J., Burbach, R., & Rußel, R. (2019). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *The International Journal Of Human Resource Management*, 32(11), 2321-2352. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579748>.
- Kaleem, M. (2019). The influence of talent management on performance of employee in public sector institutions of the UAE. *Public Administration Research*, 8(2), 8-23. <https://doi.org/10.5539/par.v8n2p8>
- Khoshal Kelivar, A., Haghigi, M., & Rizgi Rostami, A. (2021). Presenting a model for factors affecting individual performance in public and private organizations, in order to improve the organization's performance (case study: public and private banks). *Iranian Political Sociology Quarterly*, 4(1), 386-411. (Persian) <https://doi.org/10.30510/PSI.2021.292622.1947>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Khaled Alali, M. (2022). Talent management and performance in the public sector: the role of organizational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>

- Mantow, H. A. D., & Nilasari, B. M. (2022). The effect of knowledge management and talent management on employee performance. *Journal of Management*, 10(1), 51-66. <https://doi.org/10.24912/jm.v26i1.837>
- Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: Evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855-3878. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0862>
- Mohammed, A. A. (2018). *An investigation into the relationship between talent management processes and knowledge management processes*. P.h.D Thesis of Philosophy. Univesit of Southern Queensland: Australia. <https://core.ac.uk/download/pdf/211504332.pdf>
- Moradi, V., & Ayini, M. A. (2015). Smart talent management: A new approach and a leading factor in future wars. *Military Sciences and Arts*, 40(37), 111-128. (Persian). https://www.qjmst.ir/article_27888.html?lang=en
- Neuman, W, L. (2020). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Pearson Education, University of Wisconsin, Whitewater: London. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/social-research-methods-qualitative-and-quantitative-approaches/P200000003000/9780137502011>
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923-947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Saati Zarei, A., Shabani, G., & Soleimani, M. (2018). Designing an employee empowerment model based on the components of talent management and organizational intelligence in the country's general sports and youth departments. *Educational Sciences and Psychology*, 6(24), 93-106. (Persian) <https://doi.org/10.30473/fmss.2020.50590.2069>
- Sarfaraizi, E., Yaqoubi, N., Mohammadi, M., & Jarahi, J. (2021). Surgery identifying the components of talent management with an emphasis on the permanence of knowledge resources using metacombination method. *Administrative Law*, 8(25), 161-184. (Persian) <https://doi.org/10.52547/qjal.8.25.161>
- Shabane, T. S. (2017). The integration of talent management and knowledge management in the South African public service. *Business Management, University Of South Africa*, 1(2), 1-15. <https://uir.unisa.ac.za/handle/10500/23108>
- Shahri, M., Niaz Azari, K., & Taghvaei Yazdi, M. (2017). Smart talent management and its relationship with meritocracy in educational systems. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 1(5), 181-193. [DOR: 20.1001.1.26453460.2017.1.5.15.9](https://doi.org/10.26453/460.2017.1.5.15.9)
- Vaiman, V., & Vance, C. M. (2008). *Smart talent management-building knowledge assets for competitive advantage*. London: Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781848442986>
- Walker, T. C. (2020). Inclusive talent management in the public sector: Theory and practice. *Transnational Corporations Review*, 12(2), 1-9. <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1741296>
- Wang, M., Xu, J., Zhao, S., & Bian, S. (2022). Redefining Chinese talent management in a new context: A talent value theory perspective. *Asian Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 219-251. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12323>
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Joreskog, K. G. (1974). Intra class reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25-33. <https://doi.org/10.1177/001316447403400104>

- Whelan, E., & Carcary, M. (2011). Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 675–687. <https://doi.org/10.1108/13673271111152018>
- Yildiz, R. O., & Esmer, S. (2021). Talent management related concepts and debates in container shipping industry by an emerging market perspective. *Journal of Shipping and Trade*, 6(6), 1-30. <https://doi.org/10.1186/s41072-021-00090-6>
- Yumei, W., & Xiantao, W. (2009). *Research on coupling of knowledge with talent management in accomplishment transformation of science and technology*. In Proceedings of the 21st Chinese Control and Decision Conference (pp. 5917-5922). Guilin: China. <https://doi.org/10.1109/CCDC.2009.5195260>