

## مدیریت استعدادها: یک نظریه داده بنیان

رضا طهماسبی<sup>۱</sup>، آریین قلی پور<sup>۲</sup>، محمداصداق ضیائی<sup>۳</sup>، حسن قالیباف اصل<sup>۴</sup>

**چکیده:** پژوهش حاضر با هدف دستیابی به نظریه‌ای در حوزه مدیریت استعدادها برای درک بهتر این پدیده صورت گرفته است. روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیان است. پژوهش در حوزه بازار سرمایه صورت گرفته است. نمونه‌گیری به روش نظری و با استفاده از تکنیک گلوله برفی انجام شده که بر مبنای آن، ۱۶ مصاحبه با مدیران سازمان‌ها و نهادهای بازار سرمایه صورت گرفته است. نتایج تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به زایش نظریه داده بنیان معماری دوهسته‌ای منابع انسانی منجر شده که بر مبنای آن، اعتقاد بر این است که سیستم‌های منابع انسانی باید به سمت دوهسته‌ای‌سازی حرکت کند و طی آن، از طریق جداسازی ساختاری، مدیریت استعدادها (هسته اول) از مدیریت منابع انسانی عادی (هسته دوم) مجزا شود. هریک از سیستم‌های مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، دربرگیرنده اقدام‌های منابع انسانی متمایز و خاص خود هستند.

**واژه‌های کلیدی:** استعداد، مدیریت استعداد، معماری دوهسته‌ای منابع انسانی، نظریه داده بنیان.

۱. استادیار گروه منابع انسانی دانشکده مدیریت پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. استاد گروه منابع انسانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۴/۲۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۱۰/۰۶

نویسنده مسئول مقاله: رضا طهماسبی

Email: rtahmasebi@ut.ac.ir

**مقدمه**

امروزه گزاره «منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است»، به یک گزاره مسلم، جهان‌شمول و عام بدل شده است؛ به‌همین دلیل، بر نقش ارزشمند افراد در سازمان‌ها تأکید می‌شود و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس است. در وضعیت رقابتی موجود سازمان‌ها و در محیطی که تغییرهای پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر، مهم‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک کنند و افرادی توانمند، ماهر و دانش‌محور در اختیار داشته باشند؛ بدین دلیل، به لزوم حرفه‌ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان توجه شده و بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعدادها<sup>۱</sup> تأکید می‌شود.

بازار سرمایه در کشور، یکی از حوزه‌هایی است که در سال‌های اخیر، روند صعودی و روبه‌رشدی داشته است و هم سازمان‌های متولی در این صنعت و هم نهادهای مالی فعال در آن را به سمت جذب و حفظ افرادی با قابلیت‌ها و عملکرد بالا سوق داده است. با وجود این، سازمان‌ها و نهادهای بازار سرمایه در راستای مدیریت چنین نیروهایی، با مسائل و مشکل‌هایی مواجه‌اند؛ به‌عنوان مثال، افزایش سریع دامنه نظارتی سازمان بورس و اوراق بهادار، به‌منزله نهاد نظارتی در بازار سرمایه، موجب افزایش سطوح این سازمان در رده‌های مدیریتی شده است؛ باین حال، این سازمان، در دسترسی به افراد توانمند و باتجربه برای پرکردن این مشاغل، با مشکل‌هایی مواجه بوده است. همچنین به‌علت نبود معیارهای مناسب برای شناسایی استعدادهای مدیریتی، فرایند انتخاب و انتصاب افراد در چنین رده‌هایی، با دشواری‌هایی همراه بوده است.

نوع فعالیت سازمان بورس و اوراق بهادار نیز اهمیت دراختیارداشتن افرادی با قابلیت‌ها و مهارت‌های بالا را دوچندان می‌کند؛ به‌عنوان مثال، کارشناسان این سازمان، مسئول ارزیابی و تأیید صلاحیت مدیران عامل نهادهای مالی هستند که کاری بسیار دشوار و حساس است و نیاز به مهارت‌هایی خاص، نظیر شخصیت‌شناسی، قدرت بیان و هوش عاطفی دارد؛ با وجود این، به‌دلیل تدوین‌نشدن شایستگی‌های مورد نیاز چنین مشاغل حساسی، سازمان بورس و اوراق بهادار در پرورش افرادی مناسب در این زمینه، با مشکل‌هایی مواجه بوده است. ارائه انواع بسته‌های مجوز فعالیت شرکت‌های کارگزاری و طراحی انواع نهادهای مالی جدید نیز نیاز به دراختیارداشتن افرادی خلاق و نوآور با تسلط عالی به قوانین و مقررات بازار سرمایه را اجتناب‌ناپذیر کرده است، اما این سازمان در شیوه اندازه‌گیری و سنجش چنین ویژگی‌هایی و متمایزسازی افراد بر مبنای آن، با مشکل مواجه بوده است.

با توجه به این توضیحات باید گفت که بازار سرمایه کشور، در حال حاضر به شدت نیازمند جذب، نگهداشت و پرورش افراد توانمند، به‌ویژه در سطوح مدیریتی است؛ از این‌رو، طراحی مدلی برای مدیریت استعدادها در این حوزه، یکی از نیازهای اصلی آن است؛ بنابراین، مسأله اصلی پژوهش حاضر، پیچیدگی و دشواری مدیریت استعدادها در بازار سرمایه است؛ بدین ترتیب، هدف پژوهش در وهله اول، درک فرایند مدیریت استعدادها و در وهله دوم، طراحی سیستم مدیریت استعدادهاست. بدین‌منظور، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که فرایند مدیریت استعدادها در بازار سرمایه چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

#### مدیریت استعداد

از هنگامی که گروه مشاوران مک‌کینزی، اصطلاح نبرد بر سر استعدادها<sup>۱</sup> را به‌کار گرفتند، موضوع مدیریت استعداد اهمیت شایان ملاحظه‌ای یافته و در عرصه عملی و نظری، افراد بسیاری را جذب خود کرده است. امروزه مدیریت استعداد، نشان‌دهنده نوعی پارادایم شیفت، از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوین و دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. بدین ترتیب، مدیریت استعداد را نوعی سلاح پنهان در شکار استعدادها به‌شمار می‌آورند (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹).

به‌زعم ویلیامز (۲۰۰۰) استعدادها افرادی هستند که به‌طور مرتب، توانایی‌های چشمگیر و موفقیت‌آمیزی را در طیفی از فعالیت‌ها و موقعیت‌ها از خود نشان می‌دهند یا در یک حوزه تخصصی خاص، اغلب شایستگی بالایی را نشان می‌دهند که به تحول‌های چشمگیری منجر می‌شود. گاگن (۲۰۰۷) نیز استعداد را بلوغ برجسته در شایستگی‌ها (شامل دانش و مهارت‌ها) می‌داند؛ به‌نحوی که فرد را جزء ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند.

به‌طور کلی، تعاریف و رویکردها در مورد مدیریت استعداد را می‌توان در چهار محور اصلی دسته‌بندی کرد.

۱. مدیریت استعداد، الزاماً با مدیریت منابع انسانی متفاوت نیست. براساس این دیدگاه، مدیریت استعداد، شامل مجموعه‌ای از اقدام‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است؛ نظیر جذب، انتخاب، آموزش و ارزیابی عملکرد استعدادها. منتقدان این رویکرد مدعی‌اند که مدیریت استعداد در این حالت، صرفاً برچسبی جدید و جایگزین برای مدیریت منابع انسانی است.

1. War For Talent

به عبارت دیگر، در مدیریت استعداد، واژه استعدادها جایگزین واژه افراد شده تا اعتبار مدیریت منابع انسانی افزایش یابد. پژوهش‌ها در این حوزه، بیشتر معطوف به مدیریت راهبردی منابع انسانی است که موجب شده است اعتبار و برند مدیریت منابع انسانی افزایش یابد؛ بنابراین، می‌توان گفت که در این رویکرد، مدیریت استعداد، به منزله نوعی مد و موجهی جدید در مدیریت منابع انسانی است که دربرگیرنده همان تفکرهای مدیریت منابع انسانی، اما در پوششی تازه است.

۲. مدیریت استعداد از طریق مدیریت جریان استعدادها در سراسر سازمان، بر توسعه شایستگی‌ها تمرکز دارد. مطابق این تعریف، مدیریت استعدادها به معنای پرکردن تمامی مشاغل سازمان، با استعدادهاست؛ بنابراین، تمرکز عمده بر ایجاد خط لوله‌ای از استعدادها، از طریق مدیریت مسیر شغلی و سازوکارهایی مانند جانشین‌پروری است. این دیدگاه اگرچه کاملاً منطبق بر مدیریت استعداد نیست، مرز متمایزی با مدیریت منابع انسانی دارد و تا حدودی از آن مجزاست.

۳. مدیریت استعداد، نوعی مدیریت منابع انسانی یکپارچه با رویکردی متمرکز بر استعدادهاست. براساس این دیدگاه، مدیریت استعداد ممکن است بعضی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی را به کار گیرد، ولی تمرکزش بر طیف خاصی از نیروی کار است که به منزله استعداد یا همان برترین‌ها تعریف می‌شوند. مدیریت استعداد، شامل دامنه‌ای از اقدام‌ها می‌شود؛ نظیر شناسایی، جذب، توسعه و بهسازی، به‌کارگیری و نگهداری استعدادها. در تمامی این اقدام‌ها، تمرکز بر افراد بااستعداد است؛ یعنی افرادی که ارزش خاصی برای سازمان دارند (لوپس و هکمن، ۲۰۰۶).

۴. مدیریت استعداد، به معنای شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی و پرکردن آنها از طریق مخازن استعداد است (مدیریت راهبردی استعداد). این دیدگاه عقیده دارد پرکردن تمامی مشاغل با استعدادها، نه امکان‌پذیر و نه مناسب است و اگر سیستم مدیریت استعداد، معطوف به تمامی افراد در سازمان باشد، دیگر تفاوتی با مدیریت منابع انسانی ندارد. به همین دلیل، این رویکرد، مسیر چهارمی را در ادبیات منابع انسانی ردیابی می‌کند. این مسیر بر شناسایی پست‌ها و مشاغل کلیدی‌ای تمرکز دارد که تأثیر متفاوت و چشمگیری بر مزیت رقابتی شرکت و سازمان دارند (بودرو و رامستد، ۲۰۰۵؛ هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵). این رویکرد، به مدیریت استعدادها نگرش راهبردی دارد و در آن، راهبرد مدیریت استعداد، به منزله اقدام‌ها و فرایندهایی است که دربرگیرنده تعریف متناوب مشاغل کلیدی و راهبردی، تدوین نوعی مخزن استعداد جامع از شاغلان با قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و عملکرد بالا برای پرکردن مشاغل

مذکور و تدوین نوعی «معماری متمایز منابع انسانی»<sup>۱</sup> برای تسهیل روند پرکردن پست‌ها و مشاغل کلیدی با شاغلان کلیدی است (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹).

### مدل‌های مدیریت استعداد

یکی از چالش‌های اساسی در راستای مدیریت استعدادها، طراحی سیستم یا مدل مدیریت استعدادهاست. در این بخش، بعضی مدل‌های متداول برای مدیریت استعدادها تشریح می‌شود. لوئیس و هکمن، نوعی چارچوب مفهومی سلسله‌مراتبی را برای مدیریت استعدادها معرفی کرده‌اند که مسائل و چالش‌های مربوط به مدیریت استعدادها و مدیریت منابع انسانی راهبردی را برای ایجاد یک چشم‌انداز مشخص، از هم مجزا می‌کند. اجزای سلسله‌مراتب در ستون سمت چپ و مسائلی که مفاهیم این سیستم سلسله‌مراتبی را مشخص می‌سازد، در ستون سمت راست قرار گرفته‌اند. مسائل در هر طبقه، حاصل تصمیم‌گیری براساس مسائل مرحله قبل است. این چارچوب در مرحله اول با مسائل راهبرد و مزیت رقابتی سازمان آغاز می‌شود. سازمان‌ها براساس تصمیم‌گیری در این مرحله، وارد مرحله بعد می‌شوند و مفاهیم راهبردی مربوط به استعدادها را تعیین می‌کنند. سپس مخزن استعداد را شناسایی می‌کنند و در مرحله بعد، براساس زمان و محل مناسب قرارگرفتن آنها تعیین و در راستای راهبردهای سازمان، آنها را تقسیم‌بندی می‌کنند. مرحله نهایی، دربرگیرنده اقدام‌های خاص مربوط به مدیریت استعدادهاست که شامل جذب، انتخاب، مدیریت عملکرد و مدیریت حقوق و دستمزد است (لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶).

کالینز و ملاحی، نوعی مدل نظری با رویکرد مدیریت راهبردی استعداد را معرفی کرده‌اند که مبتنی بر فرایندهای زیر است:

۱. شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی: اولین مرحله در مدیریت راهبردی استعدادها، شناسایی مشاغل کلیدی (بودرو و رامستد، ۲۰۰۵) یا پست‌های A (هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵) است. مشاغل A را از طریق اهمیت شایان توجهشان در توانایی سازمان برای اجرای بخش‌هایی از راهبرد خود و همچنین تفاوت شایان توجه در کیفیت کاری که افراد در این مشاغل باید انجام دهند، تعریف می‌کنند. این مشاغل، صرفاً محدود به مشاغل مدیریتی نمی‌شوند؛ بلکه ممکن است در تمامی سطوح سازمان وجود داشته باشند. همچنین این امکان وجود دارد که مشاغل کلیدی و راهبردی در دوره‌های مختلف زمانی، متفاوت باشند؛ به عبارت دیگر، ممکن است یک شغل خاص در یک زمان برای سازمان، کلیدی و در زمانی دیگر غیر کلیدی باشد. نکته کلیدی در این رابطه، متمایزسازی مشاغل راهبردی از مشاغل غیر راهبردی است.

۲. ایجاد مخزن استعداد: مخزن استعداد به معنای منبعی از شاغلان با قابلیت‌های بالا و عملکرد بالاست که سازمان می‌تواند از طریق آنها مشاغل کلیدی را پر کند. در این رویکرد، به جای خالی شدن مشاغل و سپس پرکردن آنها، به جذب استعدادها و سپس پرکردن مشاغل خالی توجه می‌شود (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹).

۳. طراحی معماری منابع انسانی خاص استعدادها: ایجاد یک معماری منابع انسانی متمایز که صرفاً بر سهم متمایز گروه‌های خاصی از کارکنان در عملکرد سازمانی تمرکز دارد. سازمان‌ها باید به سمت به‌کارگیری همزمان سیستم‌های چندگانه منابع انسانی<sup>۱</sup> حرکت کنند (لپاک و شاو، ۲۰۰۸)؛ به‌عنوان مثال، سیستم منابع انسانی خاص مدیران و غیر مدیران (جکسون و همکاران، ۱۹۸۹) یا سیستم منابع انسانی خاص کارکنان استثنایی و دیگر کارکنان<sup>۲</sup> (هاسلید، ۱۹۹۵).

۴. ستاده‌ها: هدف اصلی از به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده‌های سازمانی و فردی مطلوب است. یک سیستم مناسب مدیریت استعداد، رابطه‌ای غیر مستقیم با عملکرد سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر، سیستم مدیریت استعداد، با تأثیرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی و رفتارهای فرانشی کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود (کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹).

## روش‌شناسی پژوهش

### طرح پژوهش: رویکرد کیفی

پژوهش حاضر به روش کیفی صورت گرفته است. در پژوهش‌های کیفی، پژوهشگر از طریق روش‌ها و رویه‌های تفسیر، به درک پدیده‌ها از دیدگاه مشارکت‌کنندگان و در بستر نهادی و اجتماعی خاص آنها دست می‌یابد. پژوهش کیفی، به جای اندازه‌گیری و ارزیابی پدیده‌ها با معنای آنها سروکار دارد. در پژوهش‌های کیفی، داده‌ها نه به صورت عدد و رقم، بلکه به شکل واژه و جمله هستند. نظریه‌پردازی داده‌بنیان، نوعی روش کیفی است که هدف آن، شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع، در بستری خاص است (کوربین و استراوس، ۲۰۰۸). هدف از این مطالعه نیز شناخت و درک تجارب افراد و تفاسیر آنان در زمینه مدیریت استعدادها، برای دستیابی به نظریه‌ای در این حوزه است؛ بنابراین، در این تحقیق برای دستیابی به نظریه‌ای جامع در زمینه مدیریت استعدادها، از روش نظریه‌پردازی زمینه‌بنیان استفاده شده است.

---

1. Multiple HR Systems  
2. Exempt and non-exempt workers

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش، شامل مدیران (مدیران ارشد، مدیران و رؤسای اداره‌ها) حوزه بازار سرمایه کشور، فعال در سازمان بورس و اوراق بهادار، شرکت‌های بورس و نهادهای مالی است. نمونه برداری به صورت نظری است. تعداد نمونه‌ها در این تحقیق، ۱۶ نفر بوده است؛ بدین ترتیب که با استفاده از روش گلوله‌برفی<sup>۱</sup> از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد افرادی مطلع در زمینه موضوع تحقیق را برای انجام مصاحبه‌های بعدی معرفی کنند.

جدول ۱. جزئیات مصاحبه‌ها

ردیف	سازمان	پست سازمانی	سن	جنسیت
۱		معاون اجرایی	۳۹	مرد
۲		معاون نظارت بر ناشران	۳۷	مرد
۳		معاون نظارت بر نهادهای مالی	۴۱	مرد
۴	سازمان بورس و اوراق بهادار	مدیر منابع انسانی و پشتیبانی	۴۵	مرد
۵		مدیر نظارت بر نهادهای مالی	۴۱	مرد
۶		رئیس اداره امور کارگزاران	۳۷	زن
۷		رئیس اداره نظارت بر اوراق بهادار سرمایه‌ای	۳۶	مرد
۸		رئیس اداره نظارت بر اوراق بهادار بدهی	۳۶	زن
۹		معاون پشتیبانی	۴۳	مرد
۱۰	شرکت بورس اوراق بهادار تهران	رئیس منابع انسانی	۴۵	مرد
۱۱		مدیر تحقیق و توسعه	۴۴	مرد
۱۲	شرکت سرمایه‌گذاری غدیر	مدیر عامل	۵۸	مرد
۱۳	شرکت سرمایه‌گذاری بانک صادرات	مدیر عامل	۴۱	مرد
۱۴	شرکت سرمایه‌گذاری بهمن	معاون سرمایه‌گذاری	۳۳	مرد
۱۵	شرکت کارگزاری امین سهم	مدیر عامل	۵۵	مرد
۱۶	شرکت تأمین سرمایه نوین	قائم مقام مدیر عامل	۳۱	مرد

### کیفیت در پژوهش کیفی: معیار مقبولیت<sup>۲</sup> در ارزیابی نظریه زمینه‌بنیان

بدون دقت علمی، پژوهش (کمی یا کیفی) بی‌ارزش است و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد. کوربین و استراوس (۲۰۰۸) برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیان، به‌جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت یعنی اینکه یافته‌های پژوهش، تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر و خواننده، درمورد پدیده مورد مطالعه، موثق و قابل باور است. ده شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده است که به شرح زیر است:

1. Snowball sampling
2. Credibility

۱. تناسب؛ آیا یافته‌های پژوهش، با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و همچنین مشارکت‌کنندگان سازگاری و همخوانی دارد؟ برای تحقق این معیار، یافته‌های پژوهش حاضر از سوی دو نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی ارزیابی، پالایش و تأیید شده است؛ همچنین نظریه پدیدارشنده، به سه نفر از مشارکت‌کنندگان ارائه شده و نظریه تکمیلی آنان دریافت و اعمال شده است.

۲. کاربردی بودن یا مفیدبودن<sup>۲</sup> یافته‌ها؛ آیا یافته‌های پژوهش، بینش جدیدی را فراهم ساخته و قابل استفاده است؟ در این زمینه باید گفت که یافته‌های تحقیق حاضر، در بعد عملی در زمینه اتخاذ سیاست‌های متمایز و مجزای مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعدادها مفید است.

۳. مفاهیم؛ یافته‌های پژوهش باید مفهوم‌پردازی‌های مناسبی را با خود به همراه داشته باشد. مفاهیمی نظیر معماری دوهسته‌ای منابع انسانی، گریزپایی استعدادها، استعداد سازمان، ماهیت عدالت‌طلبی، مانایی سیستم موجود منابع انسانی و هوش مخرب، نمونه‌هایی از مفاهیم جدید پژوهش هستند.

۴. زمینه مفاهیم؛ یافته‌های بدون بستر و زمینه، ناقص‌اند. بدون وجود زمینه، خواننده نمی‌تواند علت رخ دادن وقایع را درک کند. یافته‌های پژوهش حاضر، برخاسته از تجارب، وقایع و رویدادهای مربوط به مدیریت استعدادها در بستر بازار سرمایه است و از این حیث، مفاهیم پدیدارشنده نیز مبتنی بر بستر و زمینه بازار سرمایه‌اند.

۵. منطقی؛ آیا خطوط داستان، جریان منطقی‌ای با خود به همراه دارند و ترسیم می‌کنند؟ برای تحقق این معیار، در فرایند روایتگری تجربه مدیریت استعدادها در بازار سرمایه، تلاش شده است تا روایت مورد نظر، از آهنگی منظم و یکپارچه و توالی مناسبی برخوردار باشد.

۶. عمق؛ تشریح مفصل و مبسوط جزئیات، به یافته‌های پژوهش غنا می‌بخشد. در پژوهش حاضر تلاش شده است تا یافته‌های پژوهش در فرایند روایت نظریه پدیدارشنده به‌طور مبسوط، همراه با جزئیات و با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد ارائه شوند.

۷. انحراف؛ آیا درون یافته‌ها، انحراف تعبیه شده است؟ در این زمینه باید گفت که در بین داده‌های پژوهش حاضر، موارد متعددی وجود دارند که همسو با مدیریت استعدادها نیستند و در طیف دیگر مشخصه‌ها قرار می‌گیرند.

- 
1. Fitness
  2. Applicability
  3. Concepts
  4. Contextualization of concepts
  5. Logic
  6. Depth
  7. Variation



۸. *بداعت*<sup>۱</sup>؛ آیا پژوهش حرف جدیدی برای گفتن دارد یا اینکه همان ایده‌های کهنه را در پوششی نو مطرح کرده است؟ درباره این معیار باید اشاره کرد که یافته‌های پژوهش حاضر، به‌ویژه در حوزه معماری دوهسته‌ای منابع انسانی، از نوآوری برخوردار است.

۹. *حساسیت*<sup>۲</sup>؛ آیا پژوهشگر نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت‌کنندگان و یافته‌ها حساس است و آنها را جدی گرفته است؟ برای تحقق این معیار، در طول فرایند پژوهش حاضر، پژوهشگر تلاش کرده است تا موضوع مورد مطالعه را مهم بداند و در انجام آن جدیت داشته باشد.

۱۰. *استناد به یادداشت‌ها*<sup>۳</sup>؛ به دلیل اینکه پژوهشگر در فرایند تحلیل یافته‌ها نمی‌تواند تمامی مباحث، نظرها، بینش‌ها و گفته‌ها را به‌خاطر بیاورد، استفاده از یادداشت‌ها ضرورت می‌یابد. در این زمینه، پژوهشگر تلاش کرده است تا در فرایند روایتگری، تجربه مدیریت استعدادها در بازار سرمایه، در قسمت‌های مختلف و در صورت لزوم، به یادداشت‌های مستخرج از داده‌ها استناد شود.

### یافته‌های پژوهش

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، به‌دقت مطالعه، بررسی و تحلیل شد. به داده‌هایی که مشابه یکدیگر بوده‌اند، مفاهیمی متناسب اختصاص داده شده است؛ به‌عنوان مثال، محقق با بررسی نقل قول زیر به دو مفهوم «ساختارسازی استعدادمحور» و «تمایزسازی منابع انسانی» دست یافته است:

«نیروی قوی و مستعد است، کار هشت‌ساعتی افراد عادی را در دو ساعت انجام می‌دهد. خوب چرا این فرد باید مثل افراد عادی، هشت ساعت در سازمان بماند و همان حقوق را بگیرد. در این صورت باقی وقت او یا هدر می‌رود یا اگر هدر نرود، سازمان کار بیشتری به او می‌دهد؛ بنابراین، نه تنها سودی نمی‌کند، ضرر هم می‌کند. این فرد از بقیه برتر است؛ بنابراین، حقوق و مزایا و تسهیلات و امکانات او نیز باید از بقیه بالاتر باشد. باید انعطاف‌پذیری سازمانی ایجاد شود و سازوکارهای اداری به سمت نتیجه‌گرایی برود؛ دورکاری، ساعت‌های کاری شناور و کاهش ساعت‌های کاری، راه حل مناسبی برای این دسته افراد است. برای افراد عادی نیز همان ساعت‌های کاری عادی و معمولی در نظر گرفته شود. جبران خدمات هم می‌تواند منعطف باشد و اشکال مختلف داشته باشد؛ یعنی مثلاً هم وقت‌مزدی و هم کارمزدی باشد. در دیگر حوزه‌های سازمانی هم همین‌گونه است. نمی‌توان از خط‌کش و متر یکسان برای ارزیابی جنس‌های مختلف منابع انسانی استفاده کرد.»

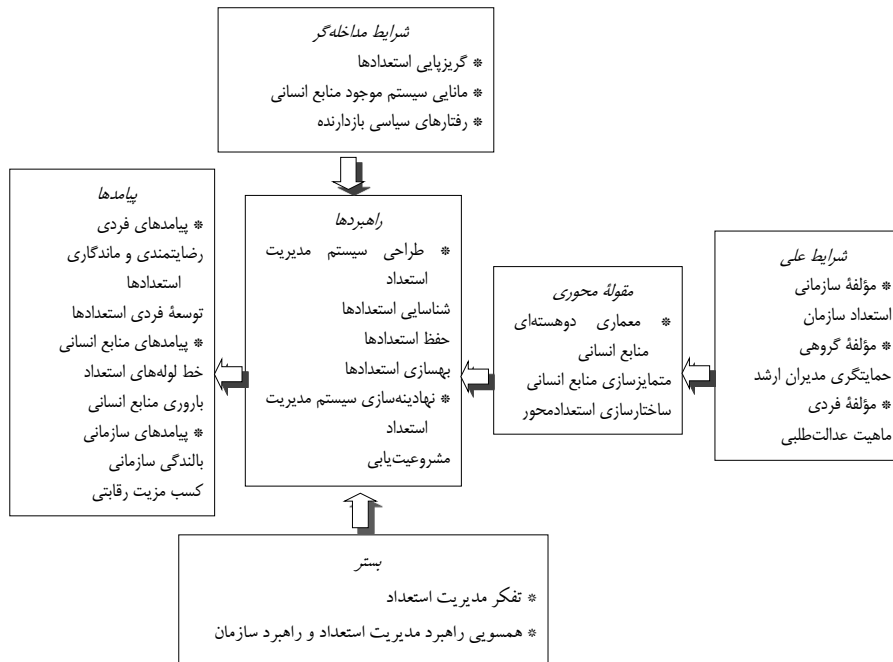
- 
1. Creativity
  2. Sensitivity
  3. Evidence of memos

در نقل قول فوق، پژوهشگر از اشاره‌های پاسخ‌دهنده در مورد تفاوت میان ساعت‌های کاری، حقوق و مزایا، تسهیلات و امکانات میان استعدادها و غیر استعدادها، برچسب ساختارسازی استعدادمحور را استخراج کرده است. البته اشاره به این مفهوم در نقل قول‌های دیگری نیز وجود داشته که محقق در فرایند مقایسه داده‌ها این برچسب را استخراج کرده است. همچنین در نقل قول فوق، پاسخ‌دهنده استفاده از معیارهای یکسان برای ارزیابی انواع مختلف منابع انسانی را نفی کرده است و به عبارتی، به ایجاد تفاوت و تمایز میان افراد اشاره داشته است. وی همچنین در ابتدای نقل قول، به توانمندی‌های متفاوت و فراتر استعدادها از غیر استعدادها اشاره کرده است. با توجه به این جمله‌ها، محقق برچسب متمایزسازی منابع انسانی را استخراج کرده است. درعین حال، این مفهوم در بخشی از دیگر داده‌ها نیز وجود داشته است. دیگر مفاهیم نیز به همین صورت استخراج شده‌اند.

پس از بررسی داده‌ها، برچسب‌زنی به رویدادها و وقایع و سپس استخراج مفاهیم، هریک از این مفاهیم با یکدیگر مقایسه شدند تا شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مشخص شود. این کار برای تشکیل مقوله‌ها صورت پذیرفته است؛ به عنوان مثال، محقق با مقایسه مفاهیم مختلف، دریافته است که مفاهیم «تمایزسازی منابع انسانی» و «ساختارسازی استعدادمحور» اشاره به یک چیز دارند؛ اینکه مدیریت استعدادها نیازمند سازوکارها و رویه‌هایی است که با سازوکارها و رویه‌های مدیریت دیگر افراد متفاوت است. به عبارت دیگر، از آنجاکه این‌گونه افراد، با دیگران متفاوت‌اند، روش‌ها و رویه‌های مدیریت آنان نیز باید متفاوت باشد. با توجه به این مطلب، محقق از هر دو مفهوم فوق، مقوله «معماری دوهسته‌ای منابع انسانی» را استخراج کرده است. این مفهوم، در سطح بالاتری از مفاهیم فوق است، انتزاعی‌تر است و هر دو مفهوم قبلی را پوشش می‌دهد. دیگر مقوله‌ها نیز به همین صورت استخراج شده‌اند (در مجموع، ۱۷ مقوله و ۴۰ مفهوم، شناسایی و استخراج شده است). علاوه بر استخراج مفاهیم و مقوله‌ها، ویژگی‌های هریک از آنها نیز با توجه به محتوای داده‌ها و اشاره‌های پاسخ‌دهندگان استخراج شده است.

در کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری، باز هم زیرمجموعه شش دسته، شامل مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها (کنش‌ها یا واکنش‌ها) و پیامدها قرار گرفته‌اند. از بین مقوله‌های استخراج‌شده، مقوله «معماری دوهسته‌ای منابع انسانی» به منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله محوری این است که در اغلب داده‌ها، رد پای آن را می‌توان به وضوح مشاهده کرد. به عبارت دیگر، اغلب پاسخ‌دهندگان اشاره کرده‌اند که استعدادها نیازمند مدیریت مناسب (هنر مدیریت استعدادها) و روش‌ها و سازوکارهایی خاص و متفاوت هستند و با

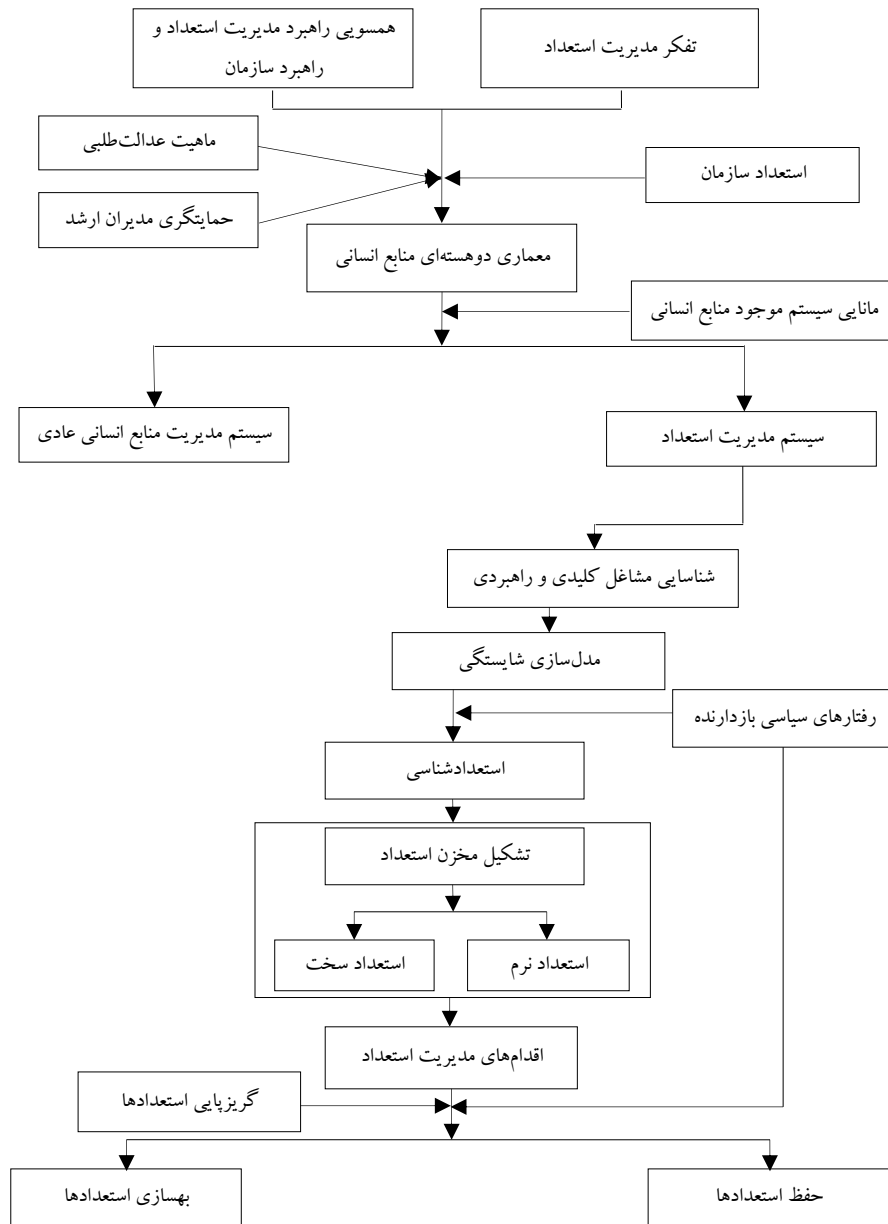
روش‌ها و رویه‌های فعلی نمی‌توان به‌طور موفق، به مدیریت استعدادها پرداخت؛ بنابراین، می‌توان این مقوله را در مرکز قرار داد و دیگر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد. برچسب انتخاب‌شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی است و در عین حال، جامعیت دارد.



نمودار ۱. مدل پارادایم کدگذاری محوری: معماری دوهسته‌ای منابع انسانی

### کدگذاری انتخابی و خلق نظریه

کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه‌پردازی زمینه‌بنیان است که براساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که سیستمی در حوزه مدیریت استعدادها مطلوب و مناسب تلقی می‌شود که بتواند به‌طور دقیق، صحیح و معتبر، استعدادها را شناسایی کند، آنها را به‌شکلی سریع و متناوب، جذب کند و به‌طور مؤثر، آنها را حفظ کند و در مدار توسعه قرار دهد. به‌عقیده کرسول (۲۰۰۵)، نظریه‌پرداز زمینه‌بنیان می‌تواند نظریه خود را به سه شیوه ممکن ارائه کند: به‌صورت نمودار، به شکل روایت یک داستان یا به‌صورت مجموعه‌ای از گزاره‌ها.



نمودار ۲. نظریه معماری دوهسته‌ای منابع انسانی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، مقوله معماری دوهسته‌ای منابع انسانی، به‌منزله مقوله‌ای محوری در نظر گرفته شده است. به روایت اغلب پاسخ‌دهندگان، مدیریت استعدادها در بازار سرمایه، در وهله اول نیازمند معماری منابع انسانی خاص این‌گونه افراد است. هنگامی می‌توان به‌طور مناسب و اصولی، به بحث مدیریت استعدادها در سازمان‌ها و نهادهای بازار سرمایه پرداخت که این سازمان‌ها معماری منابع انسانی خود را به دو بخش مجزا و کاملاً متفاوت تفکیک کنند. بخش اول که مبتنی بر سیستم موجود منابع انسانی است، هسته اول را تشکیل می‌دهد و به مدیریت منابع انسانی عادی می‌پردازد؛ بخش دوم که مبتنی بر سیستم مدیریت استعدادهاست، هسته دوم را شکل داده و به مدیریت منابع انسانی کلیدی می‌پردازد. تجارب پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که بخش شایان توجهی از اقدام‌های مربوط به مدیریت استعدادها در بازار سرمایه، درون سیستم موجود منابع انسانی صورت می‌پذیرد. به‌همین دلیل، اغلب کاربرد ندارد و با مسائل و مشکل‌هایی مواجه می‌شود. اساساً بستر سیستم موجود منابع انسانی، کفایت لازم برای پرداختن به مدیریت استعدادها را ندارد و اقدام‌های مربوط به استعدادها باید در بستر خاص خود صورت پذیرد.

لزوم طراحی اقدام‌های منابع انسانی متمایز و خاص کارکنان برتر و با عملکرد بالا، از سوی اندیشمندان مختلفی مطرح شده است (لویس و هکمن، ۲۰۰۶؛ کالینز و ملاحی، ۲۰۰۹؛ فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹). این افراد تأکید کرده‌اند که اقدام‌های مدیریت استعدادها در حوزه‌های مختلف، نظیر جذب و انتخاب، تجزیه و تحلیل شغل، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و توسعه و مسیر شغلی باید با اقدام‌های مدیریت منابع انسانی (عادی) متفاوت باشد. محور این مباحث را می‌توان مقاله بسیار تأثیرگذار لاپاک و اسنل (۱۹۹۹) درمورد معماری منابع انسانی و لزوم تفکیک و متمایزسازی کارکنان از یکدیگر دانست. در جایی دیگر، لاپاک و شاو، بر اهمیت ایجاد یک معماری منابع انسانی متمایز- که صرفاً بر سهم متمایز گروه‌های خاصی از کارکنان در عملکرد سازمانی تمرکز دارد- تأکید کرده‌اند؛ یعنی معماری منابع انسانی به شکلی که صرفاً بر افراد با عملکرد بالا متمرکز باشد. لاپاک و شاو در این زمینه، با بهره‌گیری از بحث جکسون و همکاران (۱۹۸۹) در زمینه سیستم منابع انسانی خاص مدیران و غیر مدیران و همچنین هاسلید (۱۹۹۵) درمورد سیستم منابع انسانی خاص کارکنان استثنایی و دیگر کارکنان، به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌ها باید به سمت به‌کارگیری همزمان سیستم‌های چندگانه منابع انسانی حرکت کنند (لاپاک و شاو، ۲۰۰۸؛ لاپاک و اسنل، ۲۰۰۲)؛ سیستم‌هایی که هریک معطوف به گروه خاصی از منابع انسانی هستند. در این زمینه، لویس و هکمن (۲۰۰۶) نیز از مفهوم معماری شایستگی، برای مشخص کردن سیستم منابع انسانی خاص استعدادها استفاده کرده‌اند، اما مهم‌ترین بحث در

این زمینه، کار بسیار ارزشمند کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) است که در راستای مدیریت استعدادها، با تمرکز بر افراد کلیدی (استعدادها) و مشاغل کلیدی و راهبردی، مفهوم معماری متمایز منابع انسانی را مطرح و معرفی کرده‌اند. توجه به شایستگی‌های منابع انسانی، نقش راهبردی منابع انسانی و مدیریت دانش، در شماری از پژوهش‌های داخلی نیز در نظر گرفته شده است (رجوع کنید به غلامزاده و جلالی، ۱۳۹۱؛ عطوفی و بنی‌هاشمی، ۱۳۹۲؛ سرلک و اسلامی، ۱۳۹۰؛ اسدی‌فر و همکاران، ۱۳۹۰).

با توجه به این توضیحات باید گفت که مفهوم معماری دوهسته‌ای منابع انسانی، برخاسته از زمینه بازار سرمایه، اگرچه ریشه در ادبیات موضوعی دارد و از این جهت، مبنای استوار و محکم دربردارد، این مفهوم و همچنین مفهوم معماری دوهسته‌ای منابع انسانی، مفاهیم نو، جدید و خاص این مطالعه به‌شمار می‌آیند.

براساس مدل پژوهش، سیستم مدیریت استعداد در درجه اول باید مبتنی بر شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی باشد. در طراحی سیستم مدیریت استعداد در پژوهش حاضر، شناسایی این مشاغل در سازمان‌های بازار سرمایه، به‌منزله یکی از اولویت‌های اصلی در راستای مدیریت استعدادها در نظر گرفته شده است. ایده مشاغل کلیدی و راهبردی در سال‌های اخیر، بحث‌های شایان توجهی را در حوزه مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌دنبال داشته است. پژوهش‌های مربوط به این موضوع، به‌تازگی از سوی محققان مختلف شروع شده و در حال تداوم است (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۲؛ بکر و هاسلید، ۲۰۰۶؛ هاسلید و همکاران، ۲۰۰۵).

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌های بازار سرمایه، به عدالت‌طلبی منصفانه و نه خودخواهانه افراد، حمایت و پشتیبانی جدی و مستمر مدیران عالی این صنعت و بلوغ و قابلیت سازمان‌های آن در اجرا و پیاده‌سازی چنین سیستم‌هایی بستگی دارد. مفهوم ماهیت عدالت‌طلبی در دو بعد عدالت‌طلبی منصفانه و عدالت‌طلبی خودخواهانه معرفی شده و اعتقاد بر این است که هرچه سازمان‌های بازار سرمایه، ماهیت و ادراک عدالت‌طلبی کارکنان خود را به سمت عدالت‌طلبی منصفانه سوق دهند، به همان میزان در اجرا و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت استعداد موفق خواهند بود.

مفهوم حمایتگری مدیران ارشد، یکی دیگر از عواملی است که در راستای موفقیت سیستم‌های مدیریت استعداد در بازار سرمایه اهمیت بسیار دارد. حمایتگری مدیران ارشد، اشاره به این موضوع دارد که طراحی و اجرای سیستم مدیریت استعداد در سازمان، نیازمند توجه، پشتیبانی جدی و مستمر مدیران عالی است. مفهوم استعداد سازمان، عامل دیگری است که در به‌کارگیری موفق سیستم‌های مدیریت استعداد در بازار سرمایه مؤثر است. استعداد سازمان، اشاره

به این دارد که در بازار سرمایه، سازمان‌هایی در مدیریت استعدادهای خود موفق خواهند بود که خود نیز با استعداد باشند؛ برای مثال، تدوین برنامه‌های مهارت‌های مربیگری، برای تمامی مدیران (دی آنونزیوگرین، ۲۰۰۸) و وجود مدیران قوی برای نگه‌داشتن استعدادها (چامبرز و همکاران، ۱۹۹۸) و فضای یادگیری در سازمان (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱)، عوامل مؤثری برای تقویت استعداد سازمان به‌شمار می‌روند.

در این پژوهش، عوامل گریزپایی استعدادها، مانایی سیستم موجود منابع انسانی و رفتارهای سیاسی بازدارنده، به‌منزله شرایط مداخله‌گر در به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت استعداد در بازار سرمایه در نظر گرفته شده است. گریزپایی استعدادها، به دشواری بودن مدیریت استعدادها به‌دلیل سیال و فرار بودن، مدیریت‌ناپذیری و نیز هوش مخرب در بعضی از آنان اشاره دارد. رضایت‌ناپذیری استعدادها، یکی از عوامل گریزپایی آنهاست که به‌ویژه در ابعاد رضایت از مدیر و سرپرست و رضایت از شغل در ادبیات مدیریت استعداد، بر آن تأکید شده است. مانایی سیستم موجود منابع انسانی، اشاره به این دارد که در طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌های بازار سرمایه، انعطاف‌پذیری و نبود رسوبگذاری سیستم موجود منابع انسانی این سازمان‌ها، نقش مهمی را ایفا می‌کند. عامل نهایی شرایط مداخله‌گر در معماری دوهسته‌ای منابع انسانی، رفتارهای سیاسی بازدارنده است. اگرچه طراحی سیستم مدیریت استعداد ممکن است منافع کسی را به خطر نیندازد، از آنجاکه با توزیع مزایا همراه است، این امکان را به‌وجود می‌آورد که گروهی از افرادی که شامل آن نمی‌شوند، از طریق رفتارهای سیاسی تلاش کنند مانع از تحقق اهداف چنین سیستمی شوند. رفتارهایی نظیر مغالطه‌گویی، ناعادلانه جلوه‌دادن توزیع مزایا و همچنین زیر سؤال بردن رویه‌ها، ملاک‌ها و روش‌های سیستم مدیریت استعداد، نمونه‌هایی از این نوع است.

در پژوهش حاضر، عامل تفکر مدیریت استعداد و همسویی راهبرد مدیریت استعداد با راهبرد سازمان، به‌منزله شرایط بستر در طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد در بازار سرمایه در نظر گرفته شده است. تفکر مدیریت استعداد، اشاره به لزوم اتخاذ دیدگاهی در مدیران بازار سرمایه دارد که به منابع انسانی، به‌منزله سرمایه‌ها و عوامل اصلی مزیت رقابتی سازمان می‌نگرد. همچنین این دیدگاه نیز لازم است که براساس آن، افراد در سازمان از یکدیگر متمایز شوند؛ آنان که توانمندی‌ها و عملکرد بالاتری دارند، به‌صورت مجزا مدیریت شوند و علاوه بر دریافت مزایای خاص، در پست‌ها و مشاغل کلیدی به‌کار گرفته شوند؛ برای مثال، اختصاص یک عضو از تیم مدیریتی سازمان، برای به‌روز نگه‌داشتن تفکر مدیریت استعداد در سازمان، اتخاذ تدابیر و شیوه‌هایی برای تشویق مدیران، برای پذیرش مسئولیت در امر مدیریت استعداد (دی آنونزیوگرین،

(۲۰۰۸) و لزوم حمایت مدیران عالی از برنامه‌های مدیریت استعداد (آکسلرود و همکاران، ۲۰۰۱) در پژوهش‌های مختلف برای تقویت تفکر استعداد مطرح شده است.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد اصلی پژوهش حاضر این است که سازمان‌های بازار سرمایه و همچنین دیگر سازمان‌ها، به سمت جداسازی ساختاری مدیریت استعدادها از مدیریت غیر استعدادها حرکت کنند. دوهسته‌ای‌سازی معماری منابع انسانی، شرط لازم برای مدیریت استعدادهاست و شرط کافی به‌کارگیری اقدام‌های متمایز و متفاوت در هریک از دو نوع سیستم است. این امر بدان معناست که به‌عنوان مثال، سیستم جبران خدمات برای استعدادها باید متفاوت و متمایز از سیستم جبران خدمات برای کارکنان عادی باشد. به‌همین دلیل، به سازمان‌های بازار سرمایه توصیه می‌شود تمایز در اقدام‌های منابع انسانی هریک از دو سیستم را مد نظر داشته باشند. به سازمان‌های بازار سرمایه توصیه می‌شود بر مبنای جهت‌گیری راهبردی خود، مشاغل راهبردی را شناسایی کنند. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های بازار سرمایه، برای تدوین شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل راهبردی خود، از مدل‌سازی شایستگی استفاده کنند. تدوین مخزن استعداد، یکی از مهم‌ترین اجزای سیستم مدیریت استعداد است. به‌همین دلیل، توصیه می‌شود سازمان‌های بازار سرمایه، از طریق مدل‌سازی شایستگی و اندازه‌گیری شایستگی‌ها، وضعیت موجود و آتی استعدادهای خود را از لحاظ کمی (تعداد استعدادها) و کیفی (استعدادهای نرم و سخت) رصد کنند تا با اتخاذ تدابیری مناسب، مانع کمبود یا بحران استعداد شوند.

از آنجاکه در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستری که رخ می‌دهند، مطالعه می‌شوند، امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌های تحقیق، به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود است؛ بنابراین، به‌راحتی نمی‌توان نتایج پژوهش حاضر را به دیگر حوزه‌ها تعمیم داد. به‌دلیل اینکه حوزه بازار سرمایه، حوزه‌ای خدماتی محسوب می‌شود، این امکان وجود دارد که پدیده مدیریت استعدادها در صنایع دیگر، به‌ویژه صنایع تولیدی و صناعی - که از فناوری بالایی برخوردارند - به‌گونه‌ای دیگر باشد.

می‌توان از نظریه پدیدار شده این پژوهش در مورد معماری دوهسته‌ای منابع انسانی، در پرداختن عمیق‌تر به این مفهوم در پژوهش‌های آتی استفاده کرد. برای توسعه نظریه پدیدار شده در این مطالعه، مفهوم معماری دوهسته‌ای منابع انسانی را می‌توان در پژوهش‌های آتی بسط داد و شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و شرایط بستر آن را نیز پالایش کرد و توسعه بخشید. می‌توان پدیده گریزپایی استعدادها را از طریق مطالعه موردی یا نظریه‌پردازی زمینه‌بنیان، تحلیل و بررسی کرد. مانایی سیستم‌های منابع انسانی، شامل عوامل مؤثر در رسوبگذاری و راهکارهای برون‌رفت



از آن را می‌توان با رویکردی نهادگرایانه بررسی کرد. مفهوم استعداد سازمان نیاز به واکاوی و پالایش دقیق‌تر دارد و می‌توان آن را مبنایی برای پژوهش‌های آتی قرار داد. مفاهیم رفتارهای سیاسی بازدارنده (مغالطه‌گویی و ناعادلانه جلوه‌دهی)، تفکر مدیریت استعداد (ایجاد و نهادینه‌سازی) و هم‌نوایی راهبردی- که در نظریه معماری دوهسته‌ای منابع انسانی مطرح شده‌اند- نیاز به پالایش و واکاوی دقیق‌تر دارند و مبنایی برای پژوهش‌های آتی به‌شمار می‌روند. تنازع یا همزیستی گونه‌های استعداد و غیر استعداد می‌تواند با رویکردی بوم‌شناسانه (اکولوژیک) مطالعه شود. چگونگی مشروعیت‌یابی سیستم‌های مدیریت استعداد، موضوع دیگری است که می‌توان آن را با رویکردی نهادگرایانه مطالعه کرد.

### References

- Assadifar, R., Khaef, A. & Rezaeian, A. (2011). Competency model of Iranian public administrators: grounded theory approach. *Quarterly Journal Public Administration*, 3(8): 75-92. (In Persian)
- Axelrod, E., Handfield, J. H. & Welsh, T. (2001). The war on talent, *McKinsey Quarterly*, (2): 34-48.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32: 898-925.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44 (2): 129-136.
- Chambers, E., et al. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, (3): 66-79.
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, (19): 304-313.
- Corbin, J. & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage. London.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson/Merrill Prentice Hall. Boston.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7): 807-819.

- Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51: 93–118.
- Gholamzadeh, D. & Jalali, S. (2012). Human resources strategy formulation by strategic reference points theory (Case study: RPK company), *Quarterly Journal Public Administration*, 4(10): 137-152. (In Persian)
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635–672.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. & Becker, B. E. (2005). ‘A players’ or ‘A positions’? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 11: 110–117.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42: 727–786.
- Lepak, D. P. & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: Looking to the future. *International Journal of Human Resource Management*, 19: 1486–1499.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24: 31–48.
- Lepak, D. P. & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configurations. *Journal of Management*, 28: 517–543.
- Lewis, R. E & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16: 139–154.
- Otoufi, M. & Banihashemi, A. (2013). Submit of knowledge management model in the industry based on contextual factors, *Quarterly Journal Public Administration*, 5(2): 55-72. (In Persian)
- Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1): 7–16.
- Sarlak, M. Eslami, T. (2011). Knowledge sharing in Sharif University of technology: Social capital approach, *Quarterly Journal Public Administration*, 3(8): 1-18. (In Persian)
- Tahmassebi, R., Gholipour, A. & Javaherizadeh, E. (2012). Talent management: Explain, identify and the rank influencing factors on recruitment and

retention of academic talent. *General Management Research Quarterly*, 3(17): 5-26. (In Persian)

Tahmassebi, R., Hashemnia, SH., Alijabbari, H. & Khorasani, A. (2013). Development of factors for identification of talents in SAPCO`s strategic jobs (Case study: Manufacturing and supply of parts). *General Management Research Quarterly*, 6 (20): 97-119. (In Persian)

Williams, M. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. CIPD. London.