



Designing an Inclusive Talent Development Framework in the Organization (Case Study: Social Security Organization)

Hossein Haji Esmaeili 

Ph.D., Department of Human Resource Management, Faculty of Accounting & Management, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: hhesmaeili@ut.ac.ir

Reza Tahmasebi 

Associate Prof., Department of Territorial Management and Public Affairs, Faculty of Accounting & Management, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: rtahmasebi@ut.ac.ir

Jabbar Babashahi* 

*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Entrepreneurship, Faculty of Accounting & Management, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: j.babashahi@ut.ac.ir

Abstract

Objective

Inclusive talent development (ITD) focuses on creating equitable opportunities for growth and professional flourishing for all employees. This approach enables organizations to identify and nurture individual potential, placing employees in roles that align with their inherent talents. When employees perceive that their abilities are valued and that clear growth pathways exist, their sense of belonging and participation strengthens, fostering greater knowledge sharing and the exchange of ideas. The purpose of this research is to design a comprehensive framework for inclusive talent development within Iran's Social Security Organization. The framework aims to facilitate employee self-actualization and ensure career paths are commensurate with individual talents.

Methods

This applied study adopts an interpretive research paradigm and an inductive approach. Following a qualitative methodology, it employs a cross-sectional time horizon and utilizes

Citation: Haji Esmaeili, Hossein, Tahmasebi, Reza & Babashahi, Jabbar (2026). Designing an Inclusive Talent Development Framework in the Organization (Case Study: Social Security Organization). *Journal of Public Administration*, 18(1), 203-233. (in Persian)



thematic analysis as its core research strategy. Data were collected through semi-structured interviews with managers and human resources experts from the central headquarters of the Social Security Organization, a major governmental service provider. Participants (n=12) were selected via purposeful and snowball sampling techniques. The interview data were systematically analyzed using thematic analysis to identify, analyze, and report patterns (themes) relevant to constructing the ITD framework.

Results

The analysis resulted in a detailed, multi-component framework for inclusive talent development. The model is organized into eight interconnected thematic sections: (1) Fundamental Principles (the core philosophical underpinnings of ITD); (2) Requirements & Necessities (essential organizational preconditions for implementation); (3) Potential Discovery (processes for identifying latent talent); (4) Talent Strengthening (mechanisms to convert potential into strengths); (5) Intervening Factors (variables that directly enable or hinder the process); (6) Moderating Factors (contextual variables that influence the strength of relationships within the model); (7) Immediate Results (the direct outcomes of ITD practices); and (8) Ultimate Consequences (the broader long-term impacts on the individual and organization).

Conclusion

This study concludes that an inclusive talent development strategy is both appropriate and beneficial for the studied organization. Grounded in humanistic and positive psychology principles, the proposed framework provides a structured pathway for the organization to recognize and cultivate the inherent capabilities of its workforce. Implementation is poised to enhance employee skills, motivation, self-confidence, and personal flourishing by creating a profound sense of worth and belonging. Consequently, the organization can build a diverse and talented internal pool, improve job-employee fit, and increase overall work engagement. The individual and organizational consequences are extensive and synergistic, leading to greater employee commitment, job satisfaction, creativity, and retention, as well as improved organizational effectiveness, agility, brand strength, and strategic goal achievement. Ultimately, this framework facilitates the transformation toward a dynamic, learning-oriented organization that is resilient in the face of environmental change.

Keywords: Capability approach, Inclusive talent development, Positive psychology, Talent development



طراحی چارچوب توسعه استعداد فراگیر در سازمان (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی)

حسین حاجی اسماعیلی

دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: hhesmaeili@ut.ac.ir

رضا طهماسبی

دانشیار، گروه مدیریت سرزمینی و امور عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: rtahmasebi@ut.ac.ir

جبار باباشاهی*

* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی و کارآفرینی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: j.babashahi@ut.ac.ir

چکیده

هدف: توسعه استعداد فراگیر، به معنای ایجاد فرصت رشد و شکوفایی برای همه کارکنان است و این رویکرد باعث می‌شود که توانمندی‌ها و قابلیت‌های ذاتی افراد شناسایی و توسعه داده شود تا از این طریق، کارکنان قادر باشند در مشاغل که با استعدادهای آن‌ها تناسب دارد، قرار بگیرند. زمانی که کارکنان احساس کنند توانایی‌های آن‌ها مورد توجه سازمان قرار گرفته است و فرصت رشد دارند، حس تعلق و مشارکت در آن‌ها تقویت می‌شود و به اشتراک دانش، تبادل نظرها و ایده‌ها، در درون سازمان کمک می‌کنند. هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی چارچوب توسعه استعداد فراگیر در سازمان تأمین اجتماعی است تا زمینه‌ای برای خودشکوفایی و قرار گرفتن کارکنان در مسیر شغلی متناسب با استعداد باشد.

روش: پژوهش صورت پذیرفته از پارادایم تفسیری تبعیت می‌کند. رویکرد پژوهش استقرایی و از لحاظ هدف کاربردی است. استراتژی پژوهش تحلیل مضمون، روش پژوهش کیفی و از نظر افق زمانی مقطعی است. ابزار گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، مصاحبه از نوع نیمه ساختاریافته بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری، مدیران و خبرگان ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی است. سازمان تأمین اجتماعی، یکی از سازمان‌های زیرمجموعه دولت است که در سه بخش بیمه‌ای، درمانی و اقتصادی، به ذی‌نفعان خدمات ارائه می‌کند. در این روش، مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند و با فن گلوله برفی برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان ۱۲ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی بودند.

استناد: حاجی اسماعیلی، حسین؛ طهماسبی، رضا و باباشاهی، جبار (۱۴۰۵). طراحی چارچوب توسعه استعداد فراگیر در سازمان (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی). مدیریت دولتی، ۱۸(۱)، ۲۰۳-۲۳۳.

یافته‌ها: پس از انجام مراحل مختلف پژوهش، مدل در هشت بخش مختلف سازمان‌دهی و ترسیم شد: اصول و مبانی بنیادین، الزامات و ضروریات، کشف و شناسایی پتانسیل، تبدیل پتانسیل به نقاط قوت، عوامل مداخله‌گر، عوامل تعدیلگر، نتایج و پیامدها.

نتیجه‌گیری: با توجه به مبانی نظری و یافته‌های پژوهش، انتخاب استراتژی توسعه استعداد فراگیر، برای سازمان تأمین اجتماعی مناسب است. با توجه به نگاه انسان‌گرایانه و مبتنی بر روان‌شناسی مثبت‌گرای این مدل به کارکنان، پیاده‌سازی و اجرای آن می‌تواند بیش از پیش به دیده شدن قابلیت‌های ذاتی کارکنان توسط سازمان کمک کند و قادر است تا از طریق فراهم کردن حس ارزشمندی، خودباوری، خوشکوفایی در کارکنان، همچنین توسعه فردی آن‌ها، زمینه ارتقای مهارت‌ها و انگیزه کارکنان را فراهم کند. در این راستا، سازمان دارای مخزنی از کارکنان متنوع و با استعداد خواهد بود که با نخبه‌پروری و نخبه‌گزینی و نیز تناسب داشتن شغل با استعدادها و قابلیت‌های ذاتی توسعه‌یافته افراد، باعث می‌شود تا کارکنان بتوانند از کار و شغلی که در آن قرار دارند، لذت بیشتری ببرند. پیامدهای فردی و سازمانی اجرای برنامه توسعه استعداد فراگیر عبارت‌اند از: کارکنان متعهد، کارکنان وفادار، رضایت شغلی، محیط سازمانی پویا، افزایش اشتیاق به خلاقیت و نوآوری، استفاده بهینه از منابع انسانی، ارتقای اثربخشی، محیط سازمانی پویا، گفتمان جدید درون سازمانی، توسعه سازمانی، همدلی، کاهش ترک کار، تحقق اهداف استراتژیک، بازگشت سرمایه، تقویت برند سازمانی، تمایل دیگران به جذب در سازمان، فرهیختگی سازمانی، کارکنان پاسخ‌گو، سازمان هم‌سو با محیط دائماً در حال تغییر، تضعیف افسردگی شغلی و سازمان یادگیرنده.

کلیدواژه‌ها: توسعه استعداد، توسعه استعداد فراگیر، روان‌شناسی مثبت‌گرا، رویکرد قابلیت.

مقدمه

مدیریت استعداد، اساساً حول یک‌سری از اقدامات مدیریت منابع انسانی و فرایندهایی قرار دارد که شامل جذب هدفمند، شناسایی، استخدام، توسعه، حفظ و نگهداشت استعدادهایی می‌شود که در خلق یک موفقیت استراتژیک و پایدار سازمانی ارزش‌آفرینی می‌کنند (کالیانان، دارملینگام، دوراسامی و پابلوس^۱، ۲۰۲۲) و اکثر محققان معتقدند که هدف اصلی مدیریت استعداد، دستیابی به اهداف سازمان است (تونیسن، بوزلی و فرویتی^۲، ۲۰۱۳). مدیریت استعداد اثربخش از طریق تقویت انگیزه، تعهد سازمانی و رفتار فرا نقشی، رابطه مثبت غیر مستقیم با عملکرد سازمانی خواهد داشت (کولینگز و ملاحی^۳، ۲۰۰۹).

مدیریت استعداد از منظر سازمانی و کارکنان مزیت‌هایی دارد. این مزایا از دیدگاه سازمانی عبارت‌اند از: تنوع نیروی کار، فرهنگ یادگیری و توسعه، تضمین ارزش منابع مالی، دل‌بستگی کارکنان، حفظ افراد با استعداد و ارتقای برند کارفرمایی در بازار کار. اما از دیدگاه کارکنان، احتمال تحقق دل‌بستگی به کار و اثربخشی بیشتر، رضایت شغلی، نظر مثبت نسبت به مدیران، روحیه بالا و دستیابی به رشد شخصی و حرفه‌ای بیشتر است. همچنین در بازارهای نوظهور، تقاضا برای استعدادهای همچنان در نقطه اوج قرار دارد و با کمبود کارکنان با استعداد دانشی و دارای مهارت مواجه است. از این رو، حفظ مدیران و کارکنان دانشی در بازارهای نوظهور، چالشی بزرگ برای سازمان‌ها محسوب می‌شود (وایمان، هسلبرگر و ونس^۴، ۲۰۱۵).

به‌طور کلی، مدیریت استعداد، دو رویکرد انحصاری^۵ و فراگیر^۶ دارد. از منظر مدیریت استعداد انحصاری، کارکنان با استعداد، به عده معدودی از کارکنان اطلاق می‌شود که عملکرد و پتانسیل بسیار زیادی دارند و برعکس، رویکرد مدیریت استعداد فراگیر، همه کارکنان را به‌عنوان استعداد محسوب می‌کند و به‌دنبال آن است تا فرصت‌هایی را برای بروز قابلیت‌ها و تبدیل آن‌ها به نقاط قوت، در اختیار همه کارکنان قرار دهد. این رویکرد فارغ از پیامدهای فردی و سازمانی‌ای که در پی خواهد داشت، به‌دنبال برون‌داد و تأمین نیازهای روان‌شناسی فردی است. سازمان‌ها بر اساس اقتضائات و نیازمندی‌های خود بایستی از بین این دو رویکرد دست به انتخاب بزنند.

در ادبیات مدیریت استعداد، اهمیت توسعه استعداد، برگرفته از مفهوم توسعه افراد با توان بالقوه عالی یا عملکرد عالی است. همچنین در سازمان‌ها استفاده از توسعه استعداد، به‌عنوان یکی از اقدامات مدیریت استعداد، می‌تواند رویکردی انحصاری یا فراگیر داشته باشد.

برخلاف توسعه استعداد انحصاری، در توسعه استعداد فراگیر، به همه کارکنان به‌عنوان استعداد نگریسته می‌شود؛ به شرط آنکه به آن‌ها آموزش خاص، توسعه و فرصت داده شود (کالیانان و همکاران، ۲۰۲۲).

-
1. Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy & Pablos
 2. Thunnissen, Boselie & Fruytier
 3. Collings & Mellahi
 4. Vaiman, Haslberger & Vance
 5. Exclusive approach
 6. Inclusive approach

کوک و مکالی^۱ (۲۰۰۹) معتقدند که نباید افراد دارای پتانسیل بالا توسعه یابند؛ زیرا در این حالت تمرکز تنها روی تعداد معدودی از کارکنان خواهد بود و در این صورت، فقط این عده از کارکنان هستند که انتخاب می‌شوند، توسعه می‌یابند، پاداش می‌گیرند و ارتقا می‌یابند و این مسئله می‌تواند به بی‌انگیزگی و عملکرد ضعیف در سایر کارکنان منجر شود. رویکرد توسعه استعداد فراگیر به توسعه همه کارکنان اشاره دارد و صرف نظر از عملکرد فردی کارکنان، توسعه آنها باید با مهارت مورد نیاز جریان داخلی استعداد سازمان مطابقت داشته باشد. رویکرد توسعه استعداد فراگیر صرفاً به توانایی‌های فردی کارکنان تمرکز ندارد، بلکه فرصت‌محور است و بر ایجاد فرصت‌هایی برای بروز قابلیت‌ها و توسعه نقاط قوت تمرکز دارد.

بر خلاف روش سنتی توسعه استعداد که بر نقاط قابل بهبود افراد متمرکز بود، این رویکرد بر نقاط قوت و پتانسیل افراد تمرکز دارد و قوت‌محور و مشارکت‌محور است؛ بدین معنا که می‌بایست شرایطی فراهم شود تا با تمرکز بر توانمندشدن، افراد در برنامه توسعه استعداد مشارکت داده شوند (سویلز، دانز و اور^۲، ۲۰۱۴).

همان‌طور که اشاره شد، آنچه مشکل و مسئله جدی تلقی می‌شود، این است که رویکرد انحصاری در توسعه استعداد، نگرشی جزءنگر به جای کل‌نگر دارد، به گروهی خاص و تعداد معدودی از کارکنان توجه می‌کند و تنها به آنها اجازه و فرصت رشد و توسعه می‌دهد. این رویکرد بیشتر نگاه به بیرون تا درون سازمان دارد و به جای شناسایی نقاط قوت کارکنان، به دنبال شناسایی و مرتفع کردن نقاط ضعف و بهبودپذیر آنهاست.

در مقابل، رویکرد توسعه استعداد فراگیر با اتکا بر نظریه روان‌شناسی مثبت‌گرا^۳ و رویکرد قابلیت^۴ نقاط قوت و توانایی‌های ذاتی افراد را شناسایی می‌کند و آنها را توسعه می‌دهد (سویلز و همکاران، ۲۰۱۴).

همچنین، با توجه به ادبیات موضوع و پژوهش‌های صورت پذیرفته، مدیریت استعداد فراگیر برای بخش دولتی مناسب‌تر است؛ زیرا در این بخش، ایدئولوژیک به اصول برابری طلبی و عدالت تمایل دارد (تونیس و بوتینز^۵، ۲۰۱۷) و با ارزش‌های برابری و انصاف در بخش دولتی متناسب است (تامپسون^۶، ۲۰۱۷). با اتخاذ رویکرد مدیریت استعداد فراگیر، سازمان‌ها می‌توانند به ارزش‌های بخش دولتی خدمت کنند (دوگرتی و ون گلدن^۷، ۲۰۱۵). سازمان‌های بخش دولتی با داشتن دامنه وسیعی از ذی‌نفعان و با علاقه‌مندی‌های متفاوت، قوانین، نرم‌ها و مقررات و اجرا، تحت شرایطی متفاوت‌تر از سازمان‌های خصوصی قرار دارند (دلبریج و کینوی^۸، ۲۰۱۰). همین شرایط اهمیت فهم عوامل زمینه‌ای را در ارتباط با مدیریت توسعه در زمینه بخش دولتی، از جمله سازمان تأمین اجتماعی که با گستره وسیعی از ذی‌نفعان در ارتباط است برجسته می‌کند (تونیس و همکاران، ۲۰۱۳). در همین راستا، توسعه رهبران چابک که بتوانند در شرایط ناپایدار

1. Cook & Macaulay
2. Swailes, Downs and Orr
3. Positive Psychology
4. Capability Approach
5. Thunnissen & Buttiens
6. Thompson
7. Dougherty & van Gelder
8. Delbridge & Keenoy

محیط‌های دولتی، امور را مدیریت کنند (بارخوزن^۱، ۲۰۱۴) و همچنین نیاز به مدیریت اثربخش استعدادها که بتوانند اهداف استراتژیک سازمان را محقق کنند (تامرس و کنیز^۲، ۲۰۱۳)، مستلزم حرکتی فراتر از رویکردهای بوروکراتیک متداول برای مدیریت استعداد است (مک‌فارلن، دوپرلی، فوتل و پویل^۳، ۲۰۱۲).

با توجه به نقش اساسی استعداد در دستیابی سازمان‌ها به موفقیت، شناسایی استعدادهای بالقوه در سازمان و مطالعه و بررسی استعداد و مدیریت اثربخش آن در سازمان، ضرورتی حیاتی تلقی می‌شود. برخی از موانع جدی در پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی عبارت‌اند از: عدم حمایت مدیران عالی از پیاده‌سازی مدیریت استعداد، عدم پیاده‌سازی به‌صورت منصفانه و عادلانه، ساختار تشکیلاتی نامناسب، قوانین بازدارنده، عدم حمایت و همکاری مدیران میانی و عملیاتی از کارکنان با استعداد، عدم وجود تعاریف و ابزار شناسایی استعداد، عدم باور به نقش مدیریت استعداد در موفقیت سازمانی و فقدان فرهنگ پیاده‌سازی مدیریت استعداد (هادی‌زاده مقدم، رامین مهر و سالار محمدی، ۱۳۹۱).

بر اساس یافته‌های پژوهش صیادی، محمدی و نیک‌پور (۱۳۹۱)، در ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی، بین مدیریت استعداد و زیرمتغیرهای آن، یعنی جذب استعدادها، هم‌سوسازی و نگهداشت استعدادها، توسعه استعدادها و رضایت شغلی کارکنان، رابطه‌ای معنادار وجود دارد. همچنین بین مدیریت استعداد، رضایت شغلی کارکنان و متغیرهای دموگرافیک (سن، جنسیت، سابقه خدمت، تحصیلات) رابطه مثبت وجود دارد و به دلیل اثرات مثبتی که اجرای مدیریت استعداد در این سازمان به دنبال خواهد داشت، نیاز است تا به این موضوع توجه شود.

بر اساس برنامه استراتژیک سازمان تأمین اجتماعی (سازمانی با تنوعی از نیروها، تنوع فعالیت‌ها، در نظر گرفتن کارکنان در شرف بازنشستگی، ملاحظات بخش عمومی، انتظارات ذی‌نفعان متکثر و ...)، یکی از دغدغه‌های جدی این سازمان، ارتقای بهره‌وری و استفاده بهینه از تمام ظرفیت‌ها و نقاط قوت سرمایه انسانی است. همچنین با توجه به بررسی‌های صورت پذیرفته و مطالعات انجام شده در ادبیات، ضرورت دارد تا با نگاهی جامع و ژرف اندیش به دنبال راه‌حلی اساسی و بنیادین برای محقق کردن این هدف باشیم. به همین دلیل با اتکا بر نظریه روان‌شناسی مثبت‌گرا و رویکرد قابلیت و با توجه به نگاه انسان‌گرایانه، منصفانه، عدالت طلب و مثبت‌اندیشی که رویکرد توسعه استعداد فراگیر نسبت به کشف و شناسایی پتانسیل و قابلیت‌های ذاتی همه کارکنان دارد، این رویکرد به‌عنوان مبنای نظری انتخاب شد. از سوی دیگر به‌منظور عملی کردن این برنامه، نیاز است تا با تحقیق و پژوهش، چارچوب توسعه استعداد فراگیر در سازمان تأمین اجتماعی طراحی و ترسیم شود و در جهت خودشکوفایی کارکنان گامی مؤثر برداشته شود.

پیشینه نظری پژوهش

تعریف استعداد در ادبیات علمی، متأثر از تفکرهای نویسندگان مختلف در زمینه‌ها و رشته‌های گوناگون علمی است. برای مثال، در روان‌شناسی تربیتی استعداد درخشان، به‌عنوان استعداد تلقی می‌شود، در حالی که در روان‌شناسی مثبت‌گرا،

1. Barkhuizen
2. Tummers & Knies
3. Mcfarlane, Duberley, Fewtrell & Powell

استعداد مترادف با نقاط قوت و توانایی‌های ذاتی افراد است (دریس^۱، ۲۰۱۳). در اکثر متون، استعداد را کارکنانی با مهارت‌ها یا دستاوردهایی که سازمان متقاضی آن است، تعریف می‌کنند (کلارک و اسکوری^۲، ۲۰۱۷). علاوه بر این، چندین متن دیگر همه افراد را به صورت فراگیر به عنوان استعداد تعریف می‌کنند. همچنین مفهوم استعداد در سازمان‌های مختلف (هوو، دیویدسون و اسلوبودا^۳، ۱۹۹۸؛ تانسلی، هریس، استوارت و تانر^۴، ۲۰۰۷؛ تانسلی، ۲۰۱۱؛ اولریچ^۵، ۲۰۰۷)، برابر با شایستگی‌ها (توانایی انجام شغل)، تعهد (تمایل به انجام شغل) و دل‌بستگی (یافتن معنا و مقصود در کار) است. باتاچاریا^۶ (۲۰۱۴) استعداد را به عنوان قدرت ذهنی و توانایی ذاتی تعریف کرد، در حالی که فلوریدا، ملاندر و استولاریک^۷ (۲۰۱۰) استعداد را معادل سرمایه انسانی می‌دانستند که می‌تواند با میزان تحصیلات سنجیده شود. از سوی دیگر، سیمونتون^۸ (۲۰۰۱)، استدلال کرد که استعداد یک فرایند چند بعدی، فزاینده و پویا است.

تعریف مدیریت استعداد با وجود ابهام و چندوجهی بودن آن، به طور کلی حول یک سری از اقدامات مدیریت منابع انسانی و فرایندهایی قرار دارد که شامل جذب هدفمند، شناسایی، توسعه، استخدام، حفظ و نگهداشت و گسترش استعدادهایی می‌شود که در خلق یک موفقیت استراتژیک و پایدار سازمانی ارزش آفرینی می‌کنند. بولاندر و اسپلوند^۹ (۲۰۱۷) مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی تعریف می‌کند که مشتمل است بر: ۱. شناسایی، کارمندیابی، انتخاب استعداد؛ ۲. شناسایی استعداد کلیدی؛ ۳. توسعه کارکنان؛ ۴. مدیریت جریان استعداد و ۵. حفظ و نگهداشت سرمایه انسانی مستعد.

چهار نوع مدیریت استعداد از نظر قلمروی جست‌وجوی استعداد و نیز قلمروی شمولیت کارکنان به صورت زیر پیشنهاد می‌شود (سویلز و همکاران، ۲۰۱۴):

۱. مدیریت استعداد انحصاری جزئی: این نوع مدیریت استعداد شکل عمدتاً غالب است و به دلیل اینکه بخش کوچکی از کارکنان را دربرمی‌گیرد، جزئی محسوب می‌شود و از این نظر که اکثریت کارکنان شانس ندارند تا به عنوان استعداد محسوب شوند، انحصاری است.
۲. مدیریت استعداد فراگیر جزئی: در این نوع از مدیریت استعداد، به این دلیل که پس از طی مراحل گوناگون، در نهایت فقط بخش کوچکی از کارکنان در برنامه‌های توسعه گنجانده می‌شوند، جزئی محسوب می‌شود؛ اما ابتدا غربالگری استعدادهای در بین یک دامنه وسیع از کارکنان اتفاق می‌افتد و سپس شناسایی افرادی که با مدل‌های سازمانی و شرح استعداد تناسب دارند، رخ می‌دهد.
۳. مدیریت استعداد کاملاً فراگیر: سازمان سیستم‌هایی را برای تشخیص همه استعدادهای، سپس توسعه استعداد

1. Dries
 2. Clarke & Scurry
 3. Howe, Davidson & Sloboda
 4. Tansley, Harris, Stewart & Turner
 5. Ulrich
 6. Bhattacharyya
 7. Florida, Mellander & Stolarick
 8. Simonton
 9. Bolander & Asplund

متناسب با مشاغلی که کارکنان تمایل دارند و می‌توانند در آن مشاغل جایگزین، به سازمان کمک کنند، طراحی می‌کند. این مدل با کل استعداد در یک سازمان و با این اصل مرتبط است، «کسانی که به کمک بیشتری نیاز دارند تا بهترین عملکرد را از خود نشان دهند، کمک مورد نیاز خود را دریافت کنند».

۴. مدیریت استعداد نخبگان: این نوع مدیریت استعداد تنها با استخدام و نگه داشتن افرادی با پتانسیل بالا قابل اثبات است. این نوع مدیریت بسط ایده «رتبه برتر» است؛ یعنی تمام نقش‌های کلیدی مورد نیاز برای موفقیت استراتژیک سازمان را با استعدادهای برتر تکمیل کنند.

مدیریت استعداد فراگیر

برحسب معنای فراگیر، دو تفسیر نیاز به بررسی دارد: یکی اینکه همه کارکنان این فرصت را دارند تا در برنامه‌های استعداد شرکت کنند که مستلزم اقدام مثبت برای برابر کردن فرصت‌ها برای گروه‌های محروم یا کم‌نماینده از طیفی از زمینه‌هاست تا آن‌ها بتوانند ظرفیت خود را نشان دهند که این اقدام به مفهوم عدالت اجتماعی نزدیک است. معنای دیگر «فراگیر» این است که همه افراد، به نوعی استعدادی دارند و باید به برنامه‌هایی دسترسی داشته باشند تا استعداد آن‌ها شناسایی شود و از آن استفاده کنند. از سوی دیگر، مدیریت استعداد فراگیر، بر این عقیده استوار است که همه کارکنان دارای کیفیت‌های ویژه‌ای هستند و می‌توانند به شیوه‌ای منحصر به فرد، به عملکرد بالای سازمان کمک کنند (گلنز، دیس، هوفمنس و پیپرمنس^۱، ۲۰۱۳) دیویس و دیویس^۲ (۲۰۱۰) اضافه می‌کنند که این امر زمانی امکان‌پذیر می‌شود که هر یک از کارکنان، موقعیتی را در اختیار داشته باشند که اجازه دهد استعداد آن‌ها به کار گرفته شود. این زمانی حاصل می‌شود که سازمان‌ها در ابتدا کارکنان را به‌طور بالقوه شناسایی کنند، آن‌ها را توسعه دهند و سپس عملکرد کارکنان را به خروجی مطلوب تبدیل کند (باکینگهام و وسبورگ^۳، ۲۰۰۱).

رویکرد فراگیر مدیریت استعداد، رفتار برابر را برجسته می‌کند و بر کل منافع کارکنان از طریق اتخاذ اقداماتی مانند توسعه، مشارکت و حفظ و نگهداشت آن‌ها تأکید دارد (تونیسن و بوتینز، ۲۰۱۷) و از طریق اتخاذ یک مدل استراتژیک که تعیین‌کننده نیازهای استعدادهاست و همچنین، توسعه شیوه‌هایی که می‌تواند آن نیازها را برآورده کند، به اجرا در می‌آید (گلن^۴، ۲۰۱۲). تعریف رویکرد فراگیر منطبق با دیدگاه والورده و همکارانش (۲۰۱۳) بیان می‌دارد: «همه کارکنان، دارای برتری، موقعیت یا تجربه غیرمادی هستند و براساس آن به‌عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند و بایستی با همه کارکنان با رویکردی برابری طلبانه رفتار شود» (دارمالینگام^۵، ۲۰۲۱).

مدیریت استعداد انحصاری، معمولاً به‌عنوان یک اقدام هنجاری و منحصر به فرد در نظر گرفته می‌شود که بر توسعه بخش کوچکی از کارکنان با عملکرد و پتانسیل بالا در یک سازمان متمرکز است (گالاردو گالاردو، دیس، گونزالس

1. Gelens, Dies, Hofmans & Pepermans
 2. Davies & Davies
 3. Buckingham & Vosburgh
 4. Glenn
 5. Darmalingam

کروس^۱، ۲۰۱۳)، در حالی که مدیریت استعداد فراگیر، به جای اینکه بر استعدادهای بخش کوچکی از کارکنان تمرکز کند، روی استعدادهای همه کارکنان تمرکز دارد. رویکرد انحصاری تمرکز خود را بر توسعه تعدادی از کارکنان با عملکرد و پتانسیل بالا محدود می‌کند، در حالی که رویکرد فراگیر به دنبال به حداکثر رساندن استعدادهای کارکنان در کل سازمان است. در مدیریت استعداد انحصاری، فرصتی برای رسیدن به آستانه یا حد متوسط از پیش تعیین شده فراهم می‌شود، در حالی که در مدیریت استعداد فراگیر فرصت از طریق مشارکت تمامی افراد در برنامه استعداد فراهم می‌شود. هدف مدیریت استعداد انحصاری مناسب‌سازی سرمایه انسانی برای اهداف اقتصادی است، در حالی که هدف مدیریت استعداد فراگیر افزایش به‌زیستن انسان است (ترهان و ریگ^۲، ۲۰۱۱). مدیریت استعداد انحصاری توجه ویژه‌ای را به برخی از افراد و گروه‌های خاصی معطوف می‌کند، در حالی که مدیریت استعداد فراگیر روشی است که در آن سازمان‌ها می‌توانند تعهدات خود را در قبال همه کارکنان انجام دهند (اسمیت^۳، ۲۰۰۱).

استراتژی‌های استعداد انحصاری مورد پذیرش بخش دولتی نیستند. دلیل آن این است که در بخش خصوصی عوامل مختلف همچون مشتری، بازار و داشتن مزیت رقابتی بر مدیریت افراد اثر گذار هستند، در حالی که در بخش دولتی عواملی همچون جمع‌گرایی، بوروکراسی و همچنین حساسیت‌ها نسبت به تمایز بر اساس عملکرد، بر نحوه مدیریت افراد تأثیر می‌گذارند (رینی و چیون^۴، ۲۰۰۵). از سوی دیگر، تفاوتی که بین بخش‌های خصوصی و دولتی وجود دارد، این است که در بخش خصوصی دستور کار سازمان توسط شرایط بازار تعیین می‌شود، در حالی که در بخش دولتی سیاستمداران، مدیران و مردم دستور کار را مشخص می‌کنند. به نظر می‌رسد مدیریت استعداد فراگیر برای بخش دولتی مناسب‌تر است؛ زیرا در این بخش تمایل ایدئولوژیک به اصول برابری طلبی (تونیسسن و بوتینز، ۲۰۱۷) و انصاف (تامپسون، ۲۰۱۷) وجود دارد.

با توجه به مطالعات انجام شده در ادبیات، انتقادهایی به رویکرد انحصاری وارد است و نیز تمایزهایی بین رویکردهای انحصاری و فراگیر وجود دارد، به همین دلیل، لنز نظری و دریچه نگاه پژوهش حاضر، رویکرد مدیریت استعداد فراگیر است. رویکرد فراگیر از لحاظ قلمرو گسترده است و نگرشی کل‌نگر دارد، به نقاط قوت و قابلیت‌های ذاتی کارکنان توجه می‌کند و یکی از ویژگی‌های بارز آن این است که نگاهی انسان‌گرایانه به کارکنان دارد.

مدیریت استعداد در سازمان دولتی

در مفهوم‌سازی استعداد در بخش دولتی، می‌توان آن را به‌عنوان فردی دارای شایستگی‌ها، دانش و ارزش‌هایی دانست که منعکس‌کننده اصول بنیادین بخش دولتی است که او را قادر می‌سازد تا از توانایی‌های استثنایی خود برای خدمت به مردم در جهت تأمین منافع عمومی استفاده کند (کراواتی و جانستون^۵، ۲۰۲۰).

مفهوم‌سازی مدیریت استعداد بخش دولتی به تعریف استعداد بخش دولتی و همچنین اجرای اهداف مدیریت

1. Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz
2. Trehan & Rigg
3. Smith
4. Rainey & Chun
5. Kravariti & Johnston

استعداد خاص در این بخش بستگی دارد (کلارک و اسکوری، ۲۰۱۷). این نوع مدیریت بدین صورت تعریف می‌شود: اجرای رویه‌های کلیدی برای اطمینان بخشی از برخورداری کارکنان بخش دولتی از شایستگی‌ها، دانش و ارزش‌های اصلی، به‌منظور رسیدگی به چالش‌های پیچیده معاصر و تحقق اهداف استراتژیک بخش دولتی در جهت تحقق منافع عمومی (کراواتی و جانستون، ۲۰۲۰). بخش دولتی تلاش می‌کند تا تعادلی بین ورودی‌های جوان‌تر و نیروی کار با تجربه‌تر (رانا، گور و راستوگی^۱، ۲۰۱۳) با هر نسل که انتظارات متفاوتی از کارفرمای خود دارد و نیز همراه با نگرش‌های متفاوتی هستند، حفظ کند (کاک و بورک^۲، ۲۰۰۸).

علاقه‌مندی به مدیریت استعداد در بخش دولتی، در حال رشد است (تیسکبو^۳، ۲۰۱۹) و بینش‌های جدیدی را در ساختن ظرفیت انسانی در این زمینه پیشنهاد می‌کند؛ به‌طوری که حکومت‌ها و جوامع در رقابت استعدادیابی به یکدیگر ملحق شده‌اند (خیلیجی و اسکولار^۴، ۲۰۱۷). اهداف در بخش دولتی متنوع‌تر و ناملموس‌تر است و برای اندازه‌گیری اقدامات مدیریت استعداد و همچنین اجرا، مشکل‌تر هستند (بلوم و همکاران^۵، ۲۰۲۰). علاوه‌براین‌ها، محدودیت منابع باعث شده تا عدم انعطاف در اجرای اقدامات را بر بخش دولتی تحمیل کنند. در حال حاضر، سازمان‌های بخش دولتی بر ارزش نیروی کار خود تأکید زیادی دارند که می‌خواهند با سرمایه‌گذاری در اجرای مدیریت استعداد آن را تقویت کنند. آن‌ها می‌توانند از اجرای موفق و ناموفق مدیریت استعداد در بخش خصوصی درس بگیرند (پودگر^۶، ۲۰۱۷). در بخش دولتی، استعدادها می‌توانند با ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای رسیدگی به چالش‌های پیچیده اجتماعی و ارائه خدمات کارآمد در عصر حاضر صرفه‌جویی ایجاد کنند (لورنس^۷، ۲۰۱۱).

کلارک و اسکوری (۲۰۱۷) استدلال می‌کنند که با افزایش بازنشستگان و ناتوانی در جذب کارکنان مستعد، یک بحران در بخش دولتی وجود دارد. مدیریت استعداد می‌تواند به بخش دولتی در جذب استعدادهای نسل Z، به‌ویژه در اقتصاد دیجیتال، با توسل به آگاهی اجتماعی درونی آن‌ها برای برآورده کردن انتظارات و افزایش تعهد آن‌ها کمک کند (گاروو و هیرش^۸، ۲۰۰۸؛ پوچاروئن و لی^۹، ۲۰۱۳). مدیریت استعداد همچنین می‌تواند با توسعه استعدادهایی که به اخلاق اخلاق خدمات عمومی متعهد هستند، از آرزوهای شغلی نسل Z حمایت کند (کلارک و اسکوری، ۲۰۱۷). بنابراین، مدیریت استعداد همچنین می‌تواند کمبود استعدادهای مزمن در بخش دولتی را برطرف کند. این می‌تواند به بخش دولتی در تکمیل موقعیت‌های کلیدی کمک کند و استعدادها را از طریق توسعه شغلی و جهت‌دهی به سمت‌های رهبری ارتقا دهد (کاک و بورک، ۲۰۰۸).

مدیریت استعداد می‌تواند استعدادهای بخش دولتی را که بسیار متعهد و از نظر اجتماعی - سیاسی حساس هستند،

1. Rana, Goer & Rastogi
2. Kock & Burke
3. Tyskbo
4. Khilji & Schuler
5. Blom et al
6. Podger
7. Llorens
8. Garrow & Hirsh
9. Poocharoen & Lee

توسعه دهد تا بتوانند به این چالش‌های فراوان رسیدگی کنند (دوگرتی و ون گلدنر، ۲۰۱۵). مدیریت استعداد همچنین می‌تواند از روش‌های مدیریت عملکرد منصفانه پشتیبانی کند که کیفیت و کمیت را اندازه‌گیری می‌کند و احتمالاً استعداد هر کارمند را در کارهای روزمره شناسایی می‌کند (پوچاروئن و لی، ۲۰۱۳). همچنین می‌تواند کارکنان بخش دولتی را به جهت‌گیری‌های جدید سوق دهد که قادر است برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه شغلی را تسهیل کند (گلن، ۲۰۱۲). یکی دیگر از نتایج مثبت اجرای مدیریت استعداد در بخش دولتی این است که این بخش می‌تواند نیازهای کارکنان را با ارزش‌های شخصی برآورده کند، در حالی که ممکن است در محیط کاری بخش خصوصی امکان‌پذیر نباشد (کلرگین و کوگین^۱، ۲۰۱۲). بنابراین، کاربرد کارآمد مدیریت استعداد می‌تواند سازمان‌های بخش دولتی را به سمت تبدیل شدن به یک کارفرمای منتخب سوق دهد (کاک و بورک، ۲۰۰۸) و قادر به جذب افراد با استعداد خارجی و تثبیت بازارهای کار شود (جینگ و ژو^۲، ۲۰۱۲).

برای اینکه کاربرد مدیریت استعداد برای بخش دولتی سودمند باشد و استعدادها را جذب کند، فعالیت‌ها باید با اهداف استراتژیک ارزش عمومی سازمان، برای به کار گرفتن کارکنان فعلی و بالقوه متناسب باشد (گاروو و هیرش، ۲۰۰۸). علاوه بر این، کارکنان بسیار متعهد می‌توانند حامی ترویج بحث مدیریت استعداد در میان کارکنان سطوح مختلف سلسله‌مراتبی باشند (کاک و بورک، ۲۰۰۸) و سهم منحصر به فردی را هر یک از کارکنان برای دستیابی به اهداف سازمانی، همچنین دستیابی به عدالت اجتماعی و رفتار برابر که جزء اصول بنیادین این بخش هستند، افزایش دهند (تونیسن و بوتینز، ۲۰۱۷).

مدیریت استعداد فراگیر از طریق افزایش مشارکت همه کارکنان، از اهداف خوب مشترک حمایت می‌کند (گلن، ۲۰۱۲). حمایت‌های مدیریت و رهبری نیز مهم است؛ زیرا آن‌ها می‌توانند اجرای مدیریت استعداد را پیش ببرند یا مانع اجرای آن شوند (ریلی^۳، ۲۰۰۸). به غیر از حمایت ذی‌نفعان اصلی، فرهنگ منحصر به فرد سازمان می‌تواند برنامه خاصی از مدیریت استعداد را هدایت یا مهار کند (تونیسن و همکاران، ۲۰۱۳).

مدیریت استعداد همچنین می‌تواند از شیوه‌های خاص مرتبط با منابع انسانی مانند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پشتیبانی کند که می‌تواند اطمینان حاصل کند که کارکنان با استعداد در این بخش پیشرفت کرده و پیشرفت شغلی خود را افزایش می‌دهند (کاک و بورک، ۲۰۰۸). عرضه گسترده پاداش‌های درونی و بیرونی نیز می‌تواند خود انگیزی کارکنان بخش دولتی را برای دستیابی به اهداف سازمانی حفظ کند (رانا و همکاران، ۲۰۱۳). چنین شیوه‌هایی ممکن است مدیریت استعداد را قادر سازد تا یک منبع داخلی ثابت از استعدادهای بخش دولتی ایجاد کنند (هریسر و فوستر^۴، ۲۰۱۰).

منطق و نظریه‌های پشتیبان مدیریت استعداد فراگیر

هدف از مدیریت استعداد کاملاً فراگیر، داشتن سرمایه انسانی مناسب برای نتایج اقتصادی نیست (ترهان و ریگ، ۲۰۱۱)،

1. Clerkin & Cogburn
2. Jing & Zhu
3. Reilly
4. Harris & Foster

بلکه انگیزه اولیه آن ارتقای بهتر زیستن^۱ انسان است. مدیریت استعداد کاملاً فراگیر به وسیله سناریوهای تسهیلگر برانگیخته می‌شوند تا به وسیله آن‌ها کارکنان در جاهایی که می‌توانند، قرار بگیرند و آنچه برای آن‌ها ارزشمند است، انجام دهند. این رویکرد بر سطح فردی تمرکز دارد که ما را به سمت موقعیت مدیریت استعداد کاملاً فراگیر به خصوص روان‌شناسی مثبت‌گرا و رویکرد قابلیت سوق می‌دهد (سویلز و همکاران، ۲۰۱۴).

روان‌شناسی مثبت‌گرا به جای غلبه بر نقاط ضعف و محدودیت‌های کارکنان، به نقاط قوت^۲ و توانایی‌های ذاتی^۳ که آن‌ها دارند، مربوط می‌شود. این نظریه به ما کمک می‌کند تا برای توسعه انسانی و عملکرد بهینه از طریق تمرکز روی فرایند تغییر پویا در کارکنان، ارزش قائل شویم. روان‌شناسی مثبت‌گرا همانند مدیریت استعداد کاملاً فراگیر، در ابتدا با فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت برای نشان دادن استعدادهای کارکنان و درک بهتری از شرایط انسانی به وسیله آن‌ها، روی استعدادهای خاصی که شخص دارد تمرکز می‌کند. به طور کلی، مدیریت استعداد کاملاً فراگیر به افراد کمک می‌کند تا معنا و مفهوم بیشتری را در کار خود بیابند. سازوکار این امر با ارائه درک بیشتر از تجربیاتی که آن‌ها دارند و افزایش هدف از انجام کار در رابطه با اهداف زندگی رخ می‌دهد (استگر و دیک^۴، ۲۰۱۰). این رویکرد سبب خواهد شد تا سازمان در قبال کارکنان خود مسئولیت بیشتری نشان دهد و توانایی‌های ذاتی آن‌ها را شناسایی و پرورش دهد (مانز، کامرون، مانز و مارکس^۵، ۲۰۰۸). مدیریت استعداد کاملاً فراگیر برای پیشبرد بهتر زیستن و خوشبختی دیگران انجام می‌شود، اگر چه ممکن است سازمان از عملکرد بهبود یافته آن‌ها بهره‌مند شود (سویلز و همکاران، ۲۰۱۳).

مدیریت استعداد کاملاً فراگیر، همچنین از حمایت نظری رویکرد قابلیت نشئت می‌گیرد. در اصل، رویکرد قابلیت به آزادی‌های کارکنان برای زندگی دارای ارزش و یا زندگی که ارزش آن را دارد تا برای آن تلاش کنند، مربوط می‌شود. از این نظر رویکرد قابلیت، یک نظریه هنجاری محسوب شده و داشتن آزادی برای دستیابی به بهتر زیستن و عزت نفس امری اخلاقی است. قابلیت‌ها، آزادی‌های اثبات شده‌ای را بیان می‌کنند تا کارکنان از خلق فرصت‌ها و عملکردها لذت ببرند (سن^۶، ۱۹۹۹).

توسعه استعداد

کمبود استعداد به چالش‌هایی مانند نیاز حیاتی به توسعه استعداد و توانایی مدیریت استراتژیک استعداد منجر شده است (عزیز، افتانورهان و اووانگ^۷، ۲۰۱۶). مزایای عمده توسعه استعداد شامل دستیابی موفق به استراتژی کسب‌وکار، مزیت رقابتی و درآمد است؛ زیرا از شایستگی‌های کارکنان و برنامه‌ریزی نیروی کار پشتیبانی می‌کند (پریوس^۸، ۲۰۱۱). تعاریف موجود توسعه استعداد از دو رویکرد متمایز، دیدگاه فردی و دیدگاه سازمانی استفاده می‌کنند. هیکس^۹ (۲۰۰۸) توسعه

1. well-being

2. Strengths

3. Potential

4. Steger & Dik

5. Manz, Cameron, Manz & Marx

6. Sen

7. Aziz, Afthanorhan & Awang

8. Pruis

9. Hicks

استعداد را از دیدگاه سازمانی تعریف کرد و استدلال کرد: «هدف از یادگیری و توسعه استعداد در سازمان‌ها، توسعه مهارت‌های نیروی کار برای اجرای اولویت‌های استراتژیک است».

ایبه و دبرا^۱ (۲۰۱۱)، با تعریف توسعه استعداد گاراوان، کاربری و راک^۲ (۲۰۱۲) موافقت کردند، به طوری که توسعه استعداد را بخش جدایی‌ناپذیر از مدیریت استعداد می‌دانند و شامل توسعه رهبران از طریق فرایندهایی مانند مربیگری، بازخورد، آموزش و راهنمایی است. گاراوان و همکارانش (۲۰۱۲) با استفاده از دیدگاه سازمانی، تعریف گسترده‌تری از توسعه استعداد ارائه کردند: «توسعه استعداد بر برنامه‌ریزی، انتخاب و اجرای استراتژی‌های توسعه برای کل مخزن استعداد تمرکز می‌کند تا اطمینان حاصل شود که سازمان منبع استعداد فعلی و آینده برای دستیابی به اهداف استراتژیک را دارد و فعالیت‌های توسعه هم‌سو با فرایندهای مدیریت استعداد سازمانی در حال انجام است».

گاگن^۳ (۲۰۰۴) توسعه استعداد را از دیدگاه فردی، به‌عنوان «فرایندی پویا که در آن توانایی‌های ذاتی به استعدادهای مناسب و ضروری برای مشاغل خاص تبدیل می‌شوند» تعریف کرد.

پتانسیل^۴ به‌عنوان توانایی‌های ذاتی و قابلیت‌های پنهانی تعریف می‌شوند که تاکنون استفاده یا دیده نشده‌اند؛ اما با توسعه می‌توانند به نقاط قوت یا استعدادهای تبدیل شوند. از سوی دیگر، پتانسیل فاصله بین سطح کارکرد جاری یک شخص در حوزه عملکرد معین با آنچه او با حداکثر توان می‌تواند در آن حوزه انجام دهد، تعریف می‌شود (دی بوئک، دریس و تیزنس^۵، ۲۰۱۹).

شفلر^۶ (۱۹۸۵) پتانسیل را به‌عنوان ظرفیتی از طریق دوره‌های ضروری و انعطاف‌پذیری، تمایل به توسعه و قابلیت از طریق فرصت برای دستیابی به یک هدف مشخص توصیف می‌کند. با این تعریف، پتانسیل را نمی‌توان از عملکرد جاری شخص، در حوزه‌ای که آن را خوب می‌شناسد، کشف کرد (روسیلون^۷، ۲۰۰۲).

علائم پتانسیل شامل ویژگی‌های کنجکاوی، پذیرش مسئولیت برای یادگیری و تغییر، ماجراجویی، یادگیری اثربخش ناشی از تجربه، دستیابی به اهداف تحت شرایط سخت، جست‌وجو و استفاده از بازخورد است.

مدیریت استعداد فراگیر، فرصت‌های کاری فراهم می‌کند و به کارکنان اجازه می‌دهد تا پتانسیل، رشد و یادگیری مهارت‌های جدید را نشان دهند (سیلزر و چرچ^۸، ۲۰۰۹). کارکنانی که به آن‌ها کمک شده تا به ظرفیتشان دسترسی پیدا کنند، ممکن است به آن‌ها بیشتر کمک شود تا معنای کار را پیدا کنند؛ به طوری که فراتر از زمان حال حرکت کنند و سناریوهای ممکن در آینده را پیش‌بینی کنند، این جریان منعکس‌کننده امیدها و آرزوها برای آینده و در ارتباط با کار است (استراوس، گریفین و پارکر^۹، ۲۰۱۲).

1. Ibeh & Debrah
2. Garavan, Carbery & Rock
3. Gagné
4. Potential
5. De Boeck, Dries & Tierens
6. Scheffler
7. Roussillon
8. Silzer & Church
9. Strauss, Griffin & Parker

نقاط قوت سازه مدیریت استعداد فراگیر را (مشابه پتانسیل) ارائه می‌دهند. تفاوت آن‌ها با پتانسیل این است که پتانسیل پنهان است، در حالی که نقاط قوت در زمان حال، در رفتار کارکنان مشاهده می‌شود. نقاط قوت به‌عنوان الگوهایی در نگرش‌ها، رفتار و احساسات تعریف می‌شوند (لینلی و هارینگتون^۱، ۲۰۰۶) که از طریق تجربه توسعه یافته است و اینکه در قسمت برتری شخص و بهترین خود قرار گرفته است و آشکار می‌شود (رابرتز و همکاران^۲، ۲۰۰۵؛ وود، لینلی، مالتبی، کاشدان و هرلینگ^۳، ۲۰۱۱).

رویکرد مبتنی بر نقاط قوت در مدیریت استعداد، با فلسفه استعداد فراگیر/ قابل توسعه که توسط مایرز و ون ورکوم (۲۰۱۴) توصیف شده است، متناسب است. ایشان معتقد است هر کسی می‌تواند پتانسیل را توسعه دهد و از طریق آموزش و توسعه، کسب دانش و یادگیری آن‌ها را به نقاط قوت تبدیل کند (بریسکو^۴، ۲۰۰۸).

مک‌دانل و کولینز^۵ (۲۰۱۱) استفاده از طیف وسیعی از آزمون‌ها یا ابزارهایی را توصیه کردند که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، تجربه و قضاوت‌ها را ارزیابی می‌کنند، زیرا داشتن ارزیابی سالانه کافی نیست. این نویسندگان بر پیوند ابزارهای ارزیابی با استراتژی شرکت و توسعه شایستگی‌های مورد نیاز برای حل آن‌ها تأکید دارند. برخی از ابزارهایی که آن‌ها برای ارزیابی استعدادها شناسایی کردند، عبارت‌اند از: ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه، مراکز ارزیابی، تست‌های روان‌سنجی، اندازه‌گیری شخصیت، مصاحبه چهره به چهره (چرچ و روتولو^۶، ۲۰۱۵).

پیشینه تجربی پژوهش

کادیگان، دریس و ون زلدن^۷ (۲۰۲۳)، در مطالعه‌ای با عنوان «مفهوم‌سازی و عملیاتی کردن مدیریت استعداد فراگیر: چهار رویکرد مختلف»، این موضوع را بررسی کردند که آیا تنش‌های موجود بین مدیریت استعداد انحصاری و فراگیر را می‌توان حل یا حداقل روشن کرد؟ آن‌ها به‌طور صریح، به مفهوم‌سازی و عملیاتی کردن مدیریت استعداد فراگیر در عمل پرداختند؛ به طوری که برای سازمان‌هایی که مایل به پذیرش این فلسفه هستند، این رویکرد ملموس‌تر و عملی‌تر شود. آن‌ها استدلال کردند که نشان دادن فراگیر به‌عنوان همه کارکنان و انحصاری به‌عنوان گروه کوچکی از کارکنان ممکن است تا حدی یک دوگانگی کاذب باشد. بنابراین، نویسندگان چهار رویکرد مختلف برای مدیریت استعداد فراگیر پیشنهاد کردند که عبارت‌اند از: ۱. تمرکز بر قابلیت‌ها و نقاط قوت به جای استعدادها؛ ۲. افزایش اندازه مخزن استعداد؛ ۳. تعریف طیف وسیع‌تری از حوزه‌های استعداد و ۴. ارتقای کل سازمان.

کالیانان و همکارانش (۲۰۲۳) در مقاله‌ای با عنوان «توسعه استعداد فراگیر به‌عنوان یک رویکرد کلیدی مدیریت استعداد: مروری نظام‌مند بر ادبیات» با مروری نظام‌مند روی مقالات منتشر شده از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۰، به تشریح

1. Linley & Harrington

2. Roberts et al

3. Wood, Linley, Maltby, Kashdan & Hurling

4. Briscoe

5. McDonnell & Collings

6. Church & Rotolo

7. Cadigan, Dries & Van Zelderen

موضوعات توسعه استعدادها، به ویژه استعداد فراگیر پرداختند. آن‌ها با بررسی ۴۸ مقاله در مورد توسعه استعداد و ۱۴ مقاله در مورد توسعه استعداد فراگیر، شکاف‌های تحقیقاتی در مورد توسعه استعداد فراگیر را شناسایی کردند و جهت‌گیری‌های تحقیقات آینده در خصوص پوشش گسترده‌تر برای توسعه دامنه جامع‌تر، توسعه استعداد برای افراد کم‌کار برای بهبود رشد فردی و عملکرد سازمانی و استفاده از نوآوری از طریق توسعه استعداد فراگیر را نمایان کردند. در حالی که بیشتر آن مقالات به صراحت با مدیریت استعداد سروکار داشتند، این مطالعه نشان می‌دهد که به مفهوم توسعه استعداد فراگیر کمتر پرداخته شده است و صرفاً عناصر توسعه استعداد فراگیر به‌طور ضمنی در این مقالات ظاهر شده‌اند.

طبق بررسی فستینگ، شفر و اسکولیون^۱ (۲۰۱۳)، در آلمان اکثر شرکت‌های کوچک و متوسط رویکرد مدیریت استعداد فراگیر را انتخاب می‌کنند که وزن بیشتری بر حفظ، آموزش و توسعه کارکنان نسبت به استراتژی استخدام گذاشته می‌شود. سویلز و همکارانش در سال ۲۰۱۴ مقاله‌ای با عنوان «مفهوم‌سازی مدیریت استعداد فراگیر: پتانسیل، امکانات و قابلیت‌ها» مبتنی بر مبانی نظری قرارداد روان‌شناسی مثبت‌گرا و رویکرد قابلیت، مفهوم‌سازی و منتشر کردند و در این مطالعه به بررسی اقتضائات و پتانسیل پیرامون مدیریت استعداد فراگیر، بر خلاف ایده‌های هنجاری مرسوم پرداختند. این مقاله با بررسی دقیق معنای «شمولیت» در رابطه با استعداد، به سمت تعریفی از مدیریت استعداد فراگیر حرکت می‌کند که یک گونه‌شناسی چهار بخشی از استراتژی‌های مدیریت استعداد ارائه می‌دهد. این تحلیل، چهار شکل مدیریت استعداد را با اشکال مختلف پیشنهاد می‌کند که عبارت‌اند از: ۱. مدیریت استعداد انحصاری جزئی؛ ۲. مدیریت استعداد فراگیر جزئی؛ ۳. مدیریت استعداد کاملاً فراگیر؛ ۴. مدیریت استعداد نخبگان.

در پژوهشی دیگر که توسط شیمین در سال ۲۰۱۴ انجام شد، استعداد را به‌عنوان «دانش جمعی، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربیات، ارزش‌ها، عادات و رفتارهای همه نیروی کار که در مأموریت سازمان اعمال می‌شود» تعریف می‌کند و کارکنان را برای بهبود عملکرد کلی شرکت تشویق می‌کند. اتخاذ یک رویکرد فراگیر برای مدیریت استعداد با استفاده از طرح‌های توسعه استعداد باید مسئله مهاجران ماهر را که به‌عنوان «استعداد» برای برآوردن نیازهای کشور میزبان نادیده گرفته می‌شوند، مهار کند و در عوض از مزایای نیروی کار بین‌المللی بهره‌مند شود.

کولکارنی و اسکولیون^۲ (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان «فعالیت‌های مدیریت استعداد سازمان‌های آموزش و کاربایی معلولین در هند» به تشریح فعالیت‌های آژانس‌های آموزش و کاربایی در هند با هدف اشتغال افراد دارای معلولیت پرداختند و اعتقاد داشتند افراد دارای معلولیت، یکی از منابع انسانی هستند که از آن‌ها کمتر استفاده شده است و استفاده از توانایی‌های آن‌ها باید بخش کلیدی یک رویکرد فراگیر در مدیریت استعداد باشد. رویکرد این مطالعه اکتشافی است و یکی از یافته‌های کلیدی آن، ترجیح آژانس‌های آموزش و کاربایی برای مشارکت در رویکردهای غیر سنتی و موردی برای ایجاد و نمایش استعدادهای افراد دارای معلولیت است که تاکنون از آن‌ها کمتر استفاده شده است.

گلوبوفسکایا، سولنت و رایبسون^۳ (۲۰۱۹) پیشنهاد کردند که در صنعت هتلداری ساختارهای مدیریت استعداد باید

1. Festing, Schäfer & Scullion

2. Kulkarni & Scullion

3. Golubovskaya, Solnet & Robinson

به سمت توسعه استعداد فراگیر همه کارمندان تنظیم شود. تنها در این صورت است که می‌توان ناهماهنگی گفتمان‌های انحصاری مدیریت استعداد و ترکیب نیروی کار موجود در صنعت هتلداری را دوباره مطرح کرد.

گلوکسالا و همکارانش (۲۰۱۹) مفروضات موجود در تحقیقات مدیریت استعداد را به چالش کشیدند و ناهماهنگی بین مفروضات رایج و ویژگی‌های نیروی کار بخش هتلداری، با تمرکز بر جوانان را نشان دادند. آن‌ها گفتمان‌های مدیریت استعداد با ترکیب نیروی کار صنعت هتلداری را ناهماهنگ تشخیص دادند و بیان کردند که نیاز به ساختارهای مدیریت استعداد و مفروضات زیربنایی مجدد تنظیم شده است. این مطالعه نشان داد که توجه بیشتر به «توسعه استعدادها» و رویکرد متمرکز و فراگیر نسبت به کارکنان ضرورت دارد. این روند می‌تواند هم‌سویی بین مدیریت استعداد و صنعت هتلداری را تسهیل کند.

براساس مطالعات صورت گرفته توسط شیخ اسماعیلی و حزبوی (۱۳۹۵)، افرادی که مسیر پیشرفت شغلی آن‌ها با نیازها و ظرفیت‌های آن‌ها متجانس است، تلاش افزون‌تری دارند تا دانش و مهارت خود را در طول کارراه و مسیر ترقی شغلی خود بهبود بخشند. در پژوهش دیگری که توسط غفاری و همکارانش (۱۳۹۶) با عنوان طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی، به اکتشاف و تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان‌ها پرداختند. همچنین در پژوهشی دیگر که توسط درویش و عباس آبادی (۱۳۹۷) با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، انجام دادند پی بردند که بین عملکرد سازمان و چهار متغیر جذب و استخدام کارکنان مستعد، توسعه استعداد، روابط مثبت بین کارکنان با استعداد و نگهداری کارکنان با استعداد رابطه مثبت وجود دارد.

برزگر، روشن و یعقوبی (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد با رویکرد ترکیبی در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان، انجام دادند. بر اساس نتایج این پژوهش، پرداخت حقوق و مزایای منصفانه، ارزیابی عملکرد صادقانه و حمایت جامع در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد، از جمله حمایت‌های سازمانی هستند که اجرای سیستم مدیریت استعداد در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین، پناهی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان آینده‌پژوهی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران، نشان داد آینده‌های محتمل در رابطه با مدیریت استعداد، شامل طیفی است که از یک سو به تشویق استعدادها منجر شده و با به‌کارگیری سند راهبردی، سبب جذب و حفظ نخبگان و استعدادها در سازمان‌ها می‌شود و از دیگر سو، به از دست دادن استعدادها و خروج آن‌ها از سازمان‌های دولتی و کشور منجر خواهد شد.

با توجه به مطالعات انجام شده در ادبیات و مقالات منتشر شده، پژوهش‌های صورت گرفته متمرکز بر مدیریت استعداد هستند. همچنین به مفهوم توسعه استعداد فراگیر کمتر پرداخته شده و صرفاً عناصر توسعه استعداد فراگیر به‌طور ضمنی در این مقالات ظاهر شده‌اند. همچنین، در پژوهش‌های داخلی تمرکز بر مدیریت استعداد و توسعه منابع انسانی تا توسعه استعداد است. پژوهش حاضر با اتکا بر نظریه روان‌شناسی مثبت و رویکرد قابلیت به‌دنبال پرکردن یکی از خلأهای علمی و عملی است تا از طریق آن بتوان از پتانسیل و قابلیت‌های ذاتی کارکنان به نحو شایسته‌ای بهره‌مند شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از پارادایم تفسیری تبعیت می‌کند. رویکرد پژوهش استقرایی، از لحاظ هدف کاربردی، استراتژی پژوهش تحلیل مضمون، روش پژوهش کیفی، از نظر افق زمانی مقطعی، ابزار گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها مصاحبه از نوع نیمه‌ساختاریافته بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. جامعه آماری، مدیران و خبرگان ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی است. سازمان تأمین اجتماعی، یکی از سازمان‌های زیرمجموعه دولت است که در سه بخش بیمه‌ای، درمان و اقتصادی به ذی‌نفعان خدمات ارائه می‌کند. در این روش مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند و با فن گلوله برفی جهت انجام مصاحبه انتخاب شدند. ۱۲ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی در پژوهش مشارکت کردند که در جایگاه‌های شغلی متنوعی، همچون معاون مدیرعامل، مدیر کل ستادی، مشاور اعضای هیئت مدیره و مشاور مدیرعامل بودند و در بخش‌های مختلف بیمه‌ای، درمان، منابع انسانی و اقتصادی مشغول فعالیت می‌کردند. این افراد در حوزه‌های مختلف منابع انسانی، در رده‌های سازمانی مدیر میانی تا مدیر ارشد و با بیش از ۵ سال سابقه مدیریتی بودند.

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. تحلیل مضمون روشی برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده است که امکان تمرکز پژوهشگر بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند. در تحلیل مضمون، پژوهشگر هم می‌تواند معانی آشکار داده‌ها را گزارش دهد و هم معانی، مفروضات و ایده‌های پنهان کلمه‌ها، عبارت‌ها و جمله‌ها را استخراج کند. تم‌ها از درون کدها استخراج می‌شود و با تحلیل تفسیری داده‌ها توسعه می‌یابند. ضمن اینکه بحث درباره پدیده مورد بررسی با توجه به تم‌های شناسایی شده انجام می‌شود. بر این اساس، با بازخوانی مکرر داده‌ها به صورت فعال و کشف مشابیهات و تمایزات بر اساس قرابت معنایی، تم‌ها در دو دسته مفهوم و مقوله دسته‌بندی شدند. برای اعتباربخشی به مدل و از منظر روایی و پایایی، چارچوب ترسیم شده در اختیار برخی از مشارکت‌کنندگان و خبرگان قرار گرفت. مشخصات کلی افرادی که با آن‌ها مصاحبه به عمل آمد، به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. خلاصه اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

عنوان	زن	مرد	پسا دکتری	دکتری	دانشجوی دکتری	۱۰-۱۵	۲۰-۲۵	۲۵-۳۰
جنسیت	۱	۱۱						
مدرک تحصیلی			۱	۹	۲			
تجربه سازمانی						۱	۷	۴
درصد فراوانی	۸/۳	۹۱/۷	۸/۳	۷۵	۱۶/۷	۸/۳	۵۸/۴	۳۳/۳

یافته‌های پژوهش

با توجه به مطالعات نظری صورت پذیرفته در خصوص نقشی که توسعه استعداد فراگیر در سازمان می‌تواند در

برآورده کردن نیازهای درونی کارکنان مانند خودشکوفایی، حس ارزشمند بودن و تناسب شاغل با استعدادهای وی داشته باشد، این پژوهش انجام شد. بدین منظور، از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد و مشارکت کنندگان از خبرگان حوزه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی بودند. در ادامه به مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته می‌شود.

مرحله ۱

در این مرحله، پس از انجام مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان و افراد برجسته حوزه منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی، مصاحبه‌های ضبط شده پیاده‌سازی و تبدیل به متن شدند. سپس متون پیاده‌سازی شده تحلیل مضمون شدند و پس از چندین بار مطالعه عمیق متون و پی بردن به مکنونات آن‌ها، درون مایه هر یک از آن‌ها استخراج و کدگذاری شدند؛ به طوری که برای مصاحبه شونده شماره ۱ کد I11 اختصاص داده شد. حرف انگلیسی (I) مخفف کلمه Interview است؛ سپس با بازخوانی مجدد متون، کدهای تکراری در یکدیگر ادغام و مطالب زائد و اضافی حذف شدند.

مرحله ۲

در این مرحله و پس از کدگذاری، درون مایه‌ها مورد تجزیه و تحلیل و بررسی موشکافانه قرار گرفتند و سپس مفاهیم مرتبط با هریک از بندهای مصاحبه استخراج شد. سپس، براساس چارچوب نظری، مفاهیم دارای سنخیت مشترک در قالب مقوله‌های متعدد دسته‌بندی شدند.

مرحله ۳

در مرحله نهایی، دسته‌بندی‌های انجام شده براساس هریک از مقوله‌ها که حاوی متن مصاحبه، مفهوم و منبع کد که مرتبط با هریک از متون استخراج شده از مصاحبه هستند، در جدول جمع‌آوری شد. نتایج پژوهش به ترتیب در هشت مقوله دسته‌بندی شدند که عبارت‌اند از: اصول و مبانی بنیادین، الزامات و ضروریات، کشف و شناسایی پتانسیل، تبدیل پتانسیل به نقاط قوت، عوامل مداخله‌گر، عوامل تعدیلگر، نتایج و پیامدها. اولین گام برای پیاده‌سازی و اجرای چارچوب توسعه استعداد فراگیر در سازمان، شناخت اصول و مبانی بنیادین آن است که این مدل بر مبنای آن استوار شده است. اصول و مبانی بنیادین این مدل که نگاهی مثبت‌اندیش، قوت محور، عدالت طلب دارد و قایل به فرصت برابر و به دور از تبعیض بین کارکنان است، تمامی اقدامات برنامه توسعه استعداد را تحت الشعاع خود قرار می‌دهد و حاکی از دریچه نگاه و زاویه دید ما به این موضوع است. گام بعدی این مدل که توجه به الزامات و ضروریات را مدنظر قرار می‌دهد، به فراهم کردن بستر مناسب و زیرساخت‌های لازم توسط مجموعه مدیران و کارکنان سازمان، نظیر حمایت و جدیت مدیرعامل، تدوین استراتژی مدیریت استعداد فراگیر، باور و اعتقاد مدیران و کارکنان به توسعه استعداد، فرهنگ سازمانی توسعه‌گرا، جهت پیاده‌سازی این برنامه اشاره دارد.

جدول ۲. نمونه نقل قول‌های کدگذاری و تحلیل شده

ردیف	متن مصاحبه	مفهوم	منبع کد	مقوله
۱	در مدیریت توسعه فراگیر همه کارمندا شایسته فرصت‌های برابرند.	کارکنان شایسته فرصت‌های برابرند	I۲, I۵, I۸	اصول و مبانی بنیادین
۲	عدالت و رفتار منصفانه از ضروریات اجرای این طرح است. ارزیابی شونده انتظار دارد عادلانه ارزیابی شود.	عدالت‌طلبی و رفتارمنصفانه	I۲, I۳, I۸, I۱۱	
۳	باورداشتن به اینکه کارکنان، انسان‌ها دارای ارزش و کرامت هستند.	نگاه انسان‌گرایانه در توسعه استعداد فراگیر	I۲, I۵, I۸, I۱۱	
۴	برای پیاده‌سازی این برنامه، باور، حمایت و جدیت مدیران عالی و مدیرعامل سازمان خیلی مهم هست.	حمایت و جدیت مدیران عالی و مدیرعامل	I۱, I۲, I۵, I۶, I۸, I۱۰	الزامات و ضروریات
۵	یکی از الزامات پیاده‌سازی برنامه، داشتن راهبری پرورشی است.	راهبری پرورشی	I۲, I۵, I۶	
۶	می توان از طریق اطلاعاتی که بین افراد در فضای مجازی مبادله می‌شود به مکنونات ذهن آن‌ها پی برد.	تحلیل عملکرد استعدادهای در فضای مجازی	I۲, I۶	کشف و شناسایی پتانسیل
۷	یکی از ابزارهای شناسایی استعدادهای، اختصاص امور پروژه‌ای و چالشی به کارکنان است.	واگذاری امور پروژه‌ای و چالشی	I۳, I۴, I۹, I۱۰	
۸	برای توسعه استعدادها، به کارکنان در شعب، مراکز درمانی، شرکت‌ها و مؤسسه‌های اقتصادی تصدی داده شوند.	تصدی در واحدهای تابعه سازمان	I۱, I۴, I۱۰	تبدیل پتانسیل به نقاط قوت
۹	یکی از آموزش‌ها برای توسعه استعدادها، این است که افراد در کشورهای عضو اتحادیه بین‌المللی تأمین اجتماعی آموزش ببینند.	توسعه استعدادها از طریق همکاری‌های بین سازمانی	I۱, I۳, I۱۰, I۱۱	
۱۰	سیاست‌زدگی باعث شده تا بحث استعداد و مدیریت استعداد و ارتقا بر اساس استعداد، در سازمان جدی گرفته نشود.	غلبه سیاست‌زدگی بر حرفه‌ای‌گرایی	I۱, I۲, I۳, I۴, I۶	عوامل مداخله‌گر
۱۱	یکی از عوامل شتاب‌دهنده به اجرای برنامه، ماهیت کاری است که به کارمند محول شده است.	ماهیت کار	I۴, I۷, I۱۰	عوامل تعدیل‌کننده
۱۲	یکی از مهم‌ترین نتایج این مدل، تناسب شغل با استعداد کارکنان و استفاده از حداکثر پتانسیل افراد و سرمایه‌های انسانی است.	تناسب شغل با استعدادهای توسعه یافته فرد	I۱, I۳, I۴, I۵, I۵, I۶, I۱۰, I۱۲	نتایج
۱۳	این برنامه اگر اجرا شود باعث خود شکوفایی افراد و حس ارزشمند بودن در آن‌ها می‌شود.	خودشکوفایی	I۵, I۶, I۷, I۸, I۹, I۱۰	
		حس ارزشمند بودن	I۵, I۶, I۸, I۹, I۱۰	
۱۴	قطعاً اگر همه افراد در جایگاه‌هایی که تناسب با قابلیت‌های آن‌ها دارد قرار بگیرند عملکرد فرد و عملکرد سازمان بالا می‌رود.	بهبود عملکرد فرد	I۷, I۸, I۹	پیامد
		بهبود عملکرد سازمان	I۷, I۸, I۹	

گام بعدی به مراحل توسعه استعداد، شامل کشف و شناسایی پتانسیل یا همان استعدادیابی و نیز، تبدیل پتانسیل شناسایی شده به نقاط قوت اشاره دارد. در مرحله کشف و شناسایی پتانسیل به دنبال استفاده از ابزار مناسب جهت پی بردن به توانایی‌های ذاتی کارکنان است. برخی از این ابزارها عبارت از: آزمون استعدادسنجی، مشارکت‌دهی کارکنان در کارگروهی، کاربست نظام پیشنهادها در شناسایی استعدادها، پیوند زدن سیستم ارزیابی عملکرد به نظام مدیریت استعداد، اعطای استقلال و آزادی عمل به کارکنان و تحلیل عملکرد استعدادها در فضای مجازی.

پس از کشف و شناسایی پتانسیل و توانایی‌های ذاتی کارکنان که تاکنون از نظر دیگران پنهان بود و برای اینکه بتوان آن‌ها را تبدیل به نقاط قوت افراد کند، نیاز است تا در مرحله تبدیل پتانسیل به نقاط قوت از ابزارهای مؤثر و متناسب با استعداد هر یک از کارکنان استفاده شود. در این مرحله می‌توان به ابزارهایی همچون برنامه توسعه فردی منحصر به فرد، بازدید از سازمان‌های دیگر، نمایندگی سازمان در کمیسیون‌های مختلف دولت و مجلس، تصدی در واحدهای تابعه سازمان، مأموریت‌های نظارتی استانی اشاره کرد.

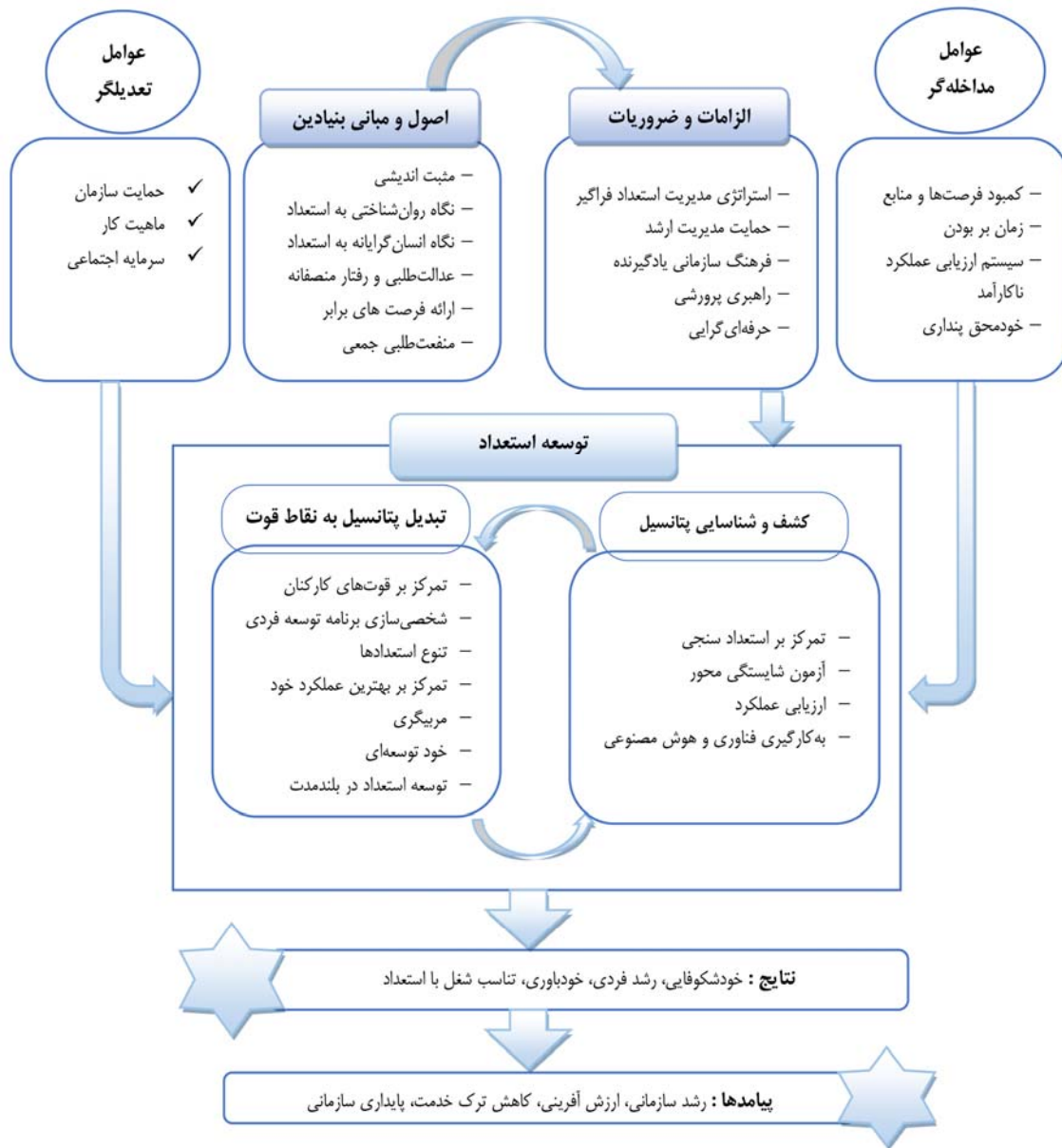
در جریان توسعه استعداد عوامل مختلفی تأثیرگذارند، برخی از این عوامل که از آن‌ها به عوامل مداخله‌گر یاد می‌شود، باعث کندی و کاهش سرعت اجرای برنامه می‌شوند. بعضی از آن‌ها عبارت‌اند از: کمبود منابع مالی، سیستم ارزیابی عملکرد ناکارآمد، غلبه سیاست‌زدگی بر حرفه‌ای‌گرایی، خودمحقق‌پنداری، مقاومت مدیران در مقابل اجرای مدیریت استعداد و فقدان فضای توسعه استعداد.

از سوی دیگر، برخی از عوامل که از آن‌ها به عنوان عوامل تعدیلگر یاد می‌شود، نقش پیش‌برنده در اجرای طرح دارند و باعث تسهیلگری و افزایش سرعت اجرای آن می‌شوند، برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: مدیران حامی توسعه استعداد، تقویت سرمایه اجتماعی، اعتمادسازی و نوع کار.

با اجرای مدل توسعه استعداد فراگیر که منطبق بر رویکردهای روان‌شناسی مثبت‌گرا و قابلیت است و به دنبال دیده‌شدن و برآورده کردن نیازهای درونی کارکنان است، نتایج آن ظاهر خواهد شد. برخی از این نتایج عبارت‌اند از: خودشکوفایی، حس ارزشمند بودن، بهره‌مندی از مخزنی از کارکنان متنوع و با استعداد و تناسب شغل با استعدادهای توسعه یافته فرد.

در گام آخر، علاوه بر نتایجی که در گام قبلی بدان‌ها اشاره شد، با اجرای مدل توسعه استعداد فراگیر شاهد عواقب و پیامدهای فردی و سازمانی خواهیم بود که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: کارکنان متعهد، کارکنان وفادار، رضایت شغلی، محیط سازمانی پویا، افزایش اشتیاق به خلاقیت و نوآوری، تحقق اهداف استراتژیک و سازمان‌یادگیرنده.

یافته‌های پژوهش حاضر که حاکی از چارچوب توسعه فراگیر در سازمان و شامل مبانی و اصول بنیادین، الزامات و ضروریات، مراحل توسعه استعداد، عوامل تأثیرگذار، نتایج و پیامدهاست در زیر ترسیم شده است.



شکل ۱. چارچوب مدیریت استعداد فراگیر در سازمان تأمین اجتماعی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به مطالعات صورت پذیرفته در ادبیات، مشخص شد خلأ نظری و کمبودهایی در زمینه توسعه استعداد فراگیر وجود دارد. کالیانان و همکارانش در سال ۲۰۲۳، با مروری نظام‌مند روی مقاله‌های منتشر شده طی سال‌های ۱۹۹۷ تا ۲۰۲۰، به تشریح موضوعات مرتبط با توسعه استعدادهای، به‌ویژه استعداد فراگیر پرداختند. آن‌ها در این پژوهش شکاف‌های تحقیقاتی در مورد توسعه استعداد فراگیر را شناسایی کردند. این مطالعه نشان می‌دهد که به مفهوم توسعه استعداد فراگیر کمتر پرداخته شده و فقط به‌طور ضمنی، عناصر توسعه استعداد فراگیر در این مقاله‌ها ظاهر شده‌اند. به‌طور کلی

کالیانان و همکارانش (۲۰۲۳) بر ضرورت نیاز به تحقیقات صریح‌تر و بیشتر درباره توسعه استعداد فراگیر تأکید کردند. به همین دلیل، پژوهش حاضر با تحلیل مضمون در حوزه مدیریت استعداد فراگیر و انجام بررسی در سازمان تأمین اجتماعی، تلاش کرد تا بخشی از این کاستی را پوشش دهد.

در پژوهش حاضر و بر اساس آنچه اصول و مبانی بنیادین این مدل است، یکی از موضوعاتی که به‌طور جدی به آن توجه شده و پژوهش حاضر را با پژوهش‌های قبلی متمایز کرده، این است که با اتکا بر نظریه روان‌شناسی مثبت‌گرا و با نگاهی مثبت‌اندیش به استعداد تمامی کارکنان، همچنین تأثیرپذیری از رویکرد قابلیت، به‌دنبال کشف و شناسایی توانایی‌های ذاتی کارکنان و تبدیل آن‌ها به نقاط قوت است.

روان‌شناسی مثبت‌گرا، به‌جای غلبه بر نقاط بهبودپذیر و محدودیت‌های کارکنان، به قوت‌ها و پتانسیلی که آن‌ها دارند، مربوط می‌شود. این نظریه به ما کمک می‌کند تا از طریق تمرکز روی فرایند تغییر پویا در کارکنان، برای توسعه انسانی و عملکرد بهینه ارزش قائل شویم (لوپز و سیندر^۱، ۲۰۰۹). روان‌شناسی مثبت‌گرا با فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت برای کارکنان، روی اجرای استعدادهای خاصی که شخص دارد، تمرکز می‌کند. به‌طور کلی، مدیریت توسعه استعداد کاملاً فراگیر با نگاه مثبت‌اندیش به افراد کمک می‌کند تا معنا و مفهوم بیشتری را در کار خود بیابند (استگر و دیک، ۲۰۱۰). مثبت‌اندیشی پیامدهای اخلاقی نیز دارد. اگر از طریق استراتژی‌های مدیریت استعداد فراگیر، تجربیات مثبت گسترده‌تر شوند، این رویکرد سبب خواهد شد تا سازمان در قبال کارکنان خود مسئولیت بیشتری نشان دهد، پتانسیل آن‌ها را پرورش دهد و تلاش کند تا «بالاترین آرزوهای انسان‌ها» را برآورده کند (مانز و همکاران، ۲۰۰۸). از سوی دیگر، رویکرد قابلیت به آزادی‌ها و فرصت‌هایی که در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد تا برای زندگی که ارزش تلاش کردن دارد کوشا باشند، اشاره دارد.

یکی از الزامات و ضروریاتی که در مدل به آن اشاره شده است، فرهنگ سازمانی یادگیرنده است. ایجاد یک فرهنگ سازمانی، از این جهت مهم است که به سهم خود بر برنامه‌ریزی استراتژیک اثرگذار است و مدیریت و توسعه استعداد را تحت تأثیر قرار می‌دهد (انزونزو و چیپفوا^۲، ۲۰۱۳). همچنین، فرهنگ منحصربه‌فرد سازمان می‌تواند برنامه خاصی از مدیریت استعداد را هدایت یا مهار کند. مدیریت استعداد باید محدوده اصلی بخش و اهداف خوب مشترک را در نظر بگیرد (تونیس و همکاران، ۲۰۱۳).

نکته دیگری که این پژوهش را از سایر پژوهش‌ها متمایز می‌کند، داشتن راهبری پرورشی است؛ به این معنا که پس از جذب هدفمند کارکنان با پتانسیل بالقوه، برنامه‌های مدون و منحصربه‌فردی به‌منظور کشف و شناسایی توانایی ذاتی کارکنان و توسعه آن‌ها در نظر گرفته شود.

با نگاهی مثبت‌اندیش و انسان‌گرایانه، اعتقاد راسخ وجود دارد که کارکنان توانایی‌های ذاتی و نهفته دارند. چنانچه سازمان فرصت‌های کافی در اختیار آن‌ها قرار دهد و از ابزارهای مناسب استفاده کند، می‌تواند پی به قابلیت‌های پنهان و مکنونات و توانایی‌های ذاتی و نهفته کارکنان ببرد و قادر خواهند بود با اتخاذ روش‌ها و ابزار مناسب این قابلیت‌ها را به

1. Lopez & Snyder

2. Nzonzo & Chipfuva

نقاط قوت تبدیل کند. این اقدامات باعث خواهد شد تا سازمان با تمرکز بر نقاط قوت کارکنان، همچنین با تنوع بخشی به استعدادها، از مخزن استعداد قوت محور برخوردار شود و از سوی دیگر، کارکنان در مشاغلی که با استعداد آنها تناسب دارند، قرار بگیرند تا نیازهای درونی آنها برآورده شود.

پتانسیل قابلیت های پنهانی ای تعریف می شود که تاکنون استفاده یا دیده نشده است؛ اما با توسعه می تواند به نقاط قوت یا استعدادها تبدیل شود (دی بوئک و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت استعداد فراگیر، فرصت های کاری را برای نشان دادن پتانسیل، رشد و یادگیری مهارت های جدید فراهم می کند (سیلرز و چرچ، ۲۰۰۹). کمک به کارکنان برای دستیابی به پتانسیل خود، ممکن است به آنها کمک کند تا معنایی در کار پیدا کنند؛ به طوری که افراد فراتر از حال حرکت کنند و سناریوهای ممکن در آینده را پیش بینی و امیدها و آرزوهای آنها را برای آینده در رابطه با کار منعکس کنند (استراوس، ۲۰۱۲).

نقاط قوت سازه مدیریت استعداد فراگیر را مشابه پتانسیل ارائه می دهند. تفاوت آنها با پتانسیل این است که پتانسیل پنهان است، در حالی که نقاط قوت در زمان حال، در رفتار کارکنان دیده می شود. نقاط قوت به عنوان الگوهای در نگرش ها، رفتار و احساسات تعریف می شوند که از طریق تجربه توسعه یافته است و اینکه در قسمت برتری شخص و بهترین خود قرار گرفته است و آشکار می شود (رابرتز و همکاران، ۲۰۰۵؛ وود و همکاران، ۲۰۱۱).

یکی از نتایج رویکرد توسعه استعداد فراگیر این است که به دنبال به حداکثر رساندن استعدادهای کارکنان در کل سازمان است. توسعه استعداد فراگیر مفهوم همگانی بودن را ارتقا می دهد و بر این اساس، به همه کارکنان سازمان، به طور برابر، به عنوان افراد با استعداد یا دارای قابلیت برای اینکه تبدیل به کارکنان با عملکرد بالاتر شوند، نگریده می شود، مشروط بر اینکه به آنها آموزش خاص، توسعه و فرصت هایی داده شود (ویلیامسون و هریس^۱، ۲۰۱۹). هدف از مدیریت استعداد کاملاً فراگیر، داشتن شکلی از سرمایه انسانی است که انگیزه اولیه آن ارتقای بهتر زیستن انسان است (ترهان و ریگ، ۲۰۱۱).

این رویکرد نه تنها برای کارکنان با رشد شغلی و استعداد برنامه ریزی شده سودمند است، بلکه با داشتن استعدادهای به عنوان منابع کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی، به رشد سازمانی و پایداری کسب و کار کمک می کند. توسعه استعداد فراگیر، یک سرمایه گذاری بلند مدت برای توسعه و حفظ استعدادهاست و سبب خواهد شد تا موفقیت سازمانی را بهبود بخشد (کرن و هارتول، ۲۰۱۹).

با توجه به کاستی هایی که در ادبیات برجسته شده اند، چارچوب پیشنهادی از مزایای درخور توجه و حائز اهمیتی برخوردار است. از مزایای این چارچوب این است که با رویکردی انسان گرایانه، عدالت محور، منصفانه، برابری طلب، حمایتی و نیز با تسهیلگری و خلق فرصت، زمینه مشارکت همه کارکنان را در برنامه توسعه استعداد فراهم می کند. از این رو، چارچوب توسعه استعداد فراگیر، به دنبال ایفای تعهدات سازمان در قبال کارکنان و رشد فردی آنها از جنبه های مختلف خودشکوفایی، خوشبختی و بهتر زیستن است. با استفاده از رویکرد توسعه استعداد فراگیر و با اتکا به نظریه های

روان‌شناسی مثبت‌گرا و نیز قابلیت، می‌توان نقصان و کاستی موجود در تحقیقات قبلی را پوشش داد و شاهد رشد فردی و بهبود عملکرد سازمانی بود.

همچنین با توجه به اینکه تاکنون سازمان تأمین اجتماعی روی مدیریت و توسعه منابع انسانی متمرکز بوده است، پیاده‌سازی این مدل به نخبه‌پروری و نخبه‌گزینی منتج خواهد شد و سبب خواهد شد تا علاوه بر داشتن مخزن استعداد متنوع، کارکنان در مسیر شغلی متناسب با استعدادهای خود قرار گیرند.

پژوهش کنونی با بهره‌گیری از مبانی نظری و الزامات رویکرد مدیریت استعداد، مدلی جامع و سیستمی طراحی و ترسیم کرده است و برخلاف پژوهش‌های قبلی، علاوه بر عناصر توسعه استعداد فراگیر، به مفهوم توسعه استعداد فراگیر پرداخته است. همچنین، این مدل از جامعیت برخوردار است؛ به طوری که در کنار ورودی، پردازش و خروجی، به عوامل تأثیرگذار و پیامدها اشاره می‌کند.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. در نقطه آغازین می‌بایست مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی، در جهت تدوین و تصویب برنامه مدیریت استعداد فراگیر گامی مؤثر بردارند و در این راستا آیین‌نامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها و مقررات مرتبط تدوین و تصویب شوند.
۲. با تمرکز بر استعدادسنجی و نقاط قوت کارکنان، در جهت استعدادیابی و نخبه‌پروری اقدام شود.
۳. به طراحی و پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد در کنار راهبرد پرورشی چارچوب توسعه استعداد فراگیر، به‌منظور شناسایی قابلیت‌های ذاتی اقدام شود.
۴. استفاده از فناوری دیجیتال، به‌منظور ثبت داده، داده‌کاوی و سپس دریافت اطلاعات مورد نیاز برای توسعه استعدادها ضرورت دارد.
۵. طراحی برنامه‌های منحصربه‌فرد، قوت‌محور و توسعه‌محور جهت توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌های ذاتی کارکنان و تبدیل آن‌ها به نقاط قوت تدوین شوند.
۶. به‌منظور باورپذیری مدیران و کارکنان، مشارکت جمعی و کاهش مقاومت در برابر تغییر، می‌بایست برنامه‌های آموزشی مورد نیاز به‌منظور ترویج فرهنگ توسعه‌محور طراحی و پیاده‌سازی شود.
۷. توسعه پتانسیل و قابلیت‌های ذاتی کارکنان از طریق همکاری‌های بین سازمانی صورت پذیرد.

منابع

- برزگر، کیوان؛ روشن، سید علیقلی؛ یعقوبی، محسن (۱۳۹۸). طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد با رویکرد ترکیبی در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۱(۴۴)، ۲۳۹-۲۶۴.
- پناهی، بلال (۱۴۰۰). آینده‌پژوهی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۱۰(۱)، ۱۳۹-۱۵۴.

درویش، حسن و عباس آبادی، معصومه (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۹-۴۲، (۲)۱.

شیخ اسماعیلی، سامان و حزباوی، سنا (۱۳۹۵). ارائه الگوی عوامل مؤثر بر جهت‌گیری‌های کارراهه شغلی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۵(۱)، ۷۸-۵۵.

صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه و نیک‌پور، امین (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی، *فرایند مدیریت توسعه*، ۲۵(۲)، ۱۳۳-۱۴۸.

غفاری، حسن؛ پورکیانی، مسعود؛ شکاری، غلام عباس؛ شیخی، ایوب (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۰(۳۶)، ۱۱۷-۱۴۲.

هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ رامین مهر، حمید و سالار محمدی، امیر (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه مهندسی مدیریت نوین*، ۱(۱)، ۴۷-۶۶.

References

- Aziz, M. I., Afthanorhan, A. & Awang, Z. (2016). *Talent development model for a career in Islamic banking institutions: A SEM approach*. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1186259.
- Barkhuizen, N. (2014). How relevant is talent management in South African local government institutions? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5, 2223-2230.
- Barzegar, K., Roshan, S. A. & Yaghoubi, M. (2020). Designing Talent Management System Template via Mixed Method in Gas Company of Sistan & Baluchestan Province. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*. *Human Resource Management in the Oil Industry*, 11(44), 239-264. (in Persian)
- Bhattacharyya, D.K. (2014). Talent development process of CPSEs: a reflection on practices and requirements. *Journal of Institute of Public Enterprise*, 37(3/4), 91-99.
- Blom, R. P., Kruyen, B., van Thiel, S. & van der Heijden, B. (2020). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semi-public and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1).
- Bolander, W. & Asplund (2017). The practice of talent management: A framework and typology. *Personnel Review*, 46 (8), 1523-1551.
- Briscoe, D. (2008). Talent management and the global learning organization. In Vaiman, V. & Vance, V. (eds.), *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, pp. 195-216.
- Buckingham, M. & Vosburgh, R. M. (2001). *The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!*. *Human Resource Planning*, 24(4).

- Cadigan, F., Dries, N. & Van Zelderren, A. (2023). Conceptualizing and operationalizing 'inclusive' talent management: four different approaches. *In Smart talent management* (pp. 18-45). Edward Elgar Publishing.
- Church, A.H., Rotolo, C.T., Ginther, N.M. & Levine, R. (2015). How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), 17–47.
- Clarke, M. & Scurry, T. (2017). The Role of the Psychological Contract in Shaping Graduate Experiences: A Study of Public Sector Talent Management Programmes in the UK and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (13), 2054–2079.
- Clerkin, R. M., & Cogburn, J. D. (2012). The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences. *Review of Public Personnel Administration*, 32 (3), 209–235.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), 304-313.
- Cook, S. & Macaulay, S. (2009). Talent Management: Key Questions for Learning and Development. *Training Journal*, 37- 41.
- Darmalinggam, D. (2021). *Effective inclusive talent development in enhancing B40 youth employability in Malaysia: a proposed framework* (Doctoral dissertation, University of Nottingham).avidson, J.E. (Eds), *Conceptions of Giftedness*, Cambridge University Press, New York, NY.
- Darvish, H. & Abbasabadi, M. (2018). The Relationship Between Talent Management and Organizational Performance. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 19-42. (in Persian)
- Davies, B. & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- De Boeck, G., Dries, N. & Tierens, H. (2019). *The experience of untapped potential: Towards a subjective temporal understanding of work meaningfulness*. *Journal of Management Studies*, 56(3), 529–557.
- Delbridge, R. & Keenoy, T. (2010). *Beyond managerialism?* *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 799–817.
- Dougherty, G. W. & van Gelder, M. (2015). Public Agency Hiring, Minimum Qualifications, and Experience. *Review of Public Personnel Administration*, 35 (2), 169–192.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Festing, M., Schäfer, L. & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872-1893.
- Florida, R., Mellander, C.P.A. & Stolarick, K.M. (2010). Talent, technology and tolerance in Canadian regional development. *The Canadian Geographer*, 54(3), 277-304.

- Gagné, F. (2004). *Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory*. *High Ability Studies*, 15(2), 119–147.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T. F. (2013). What Is the Meaning of 'talent' in the World of Work? *Human Resource Management Review*, 23 (4), 290–300.
- Garavan, T. N., Carbery, R. & Rock, A. (2012). *Mapping talent development: definition, scope and architecture*. *European journal of training and development*, 36(1), 5-24.
- Garrow, V. & Hirsh, W. (2008). Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*, 37 (4), 389–402.
- Gelens, J., Dies, N., Hofmans, J. & Pepermans, R. (2013). The Role of Perceived Organizational Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 341–353.
- Ghaffari, H., Purkiyani, M., Abbas Shkari, G., Shaykhi, A. (2017). Design of Model the Talent Management with an Approach Integrating Human Resources Activities. *The journal of Public Management Researches*, 10(36), 117-142. (in Persian)
- Glenn, T. (2012). The state of talent management in C anada's public sector. *Canadian Public Administration*, 55(1), 25-51.
- Golubovskaya, M., Solnet, D. & Robinson, R. N. (2019). Recalibrating talent management for hospitality: a youth development perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4105-4125.
- Hadizadeh Moghadam, A., Ramin Mehr, H. & Salar Mohammadi, A. (2012). *Pathology of Talent Management Implementation in Iranian Government Organizations*. *Modern Management Engineering Quarterly*, 1(1), 47-66. (in Persian)
- Harrisr, L. & Foster, C. (2010). Aligning Talent Management with Approaches to Equality and Diversity: Challenges for UK Public Sector Managers. *Equality, Diversity and Inclusion: an International Journal*, 29 (5), 422–453.
- Hicks, K. (2008). Construct validation of strategic alignment in learning and talent development. *Performance Improvement Quarterly*, 28(4), 71-89.
- Howe, M.J.A., Davidson, J.W. & Sloboda, J.A. (1998). Innate Talents: Reality or myth, *Behavioral and Brain Sciences* 21(3), 399-442.
- Ibeh, K. & Debrah, Y. A. (2011). Female talent development and African business schools. *Journal of world Business*, 46(1), 42-49.
- Jing, Y. & Zhu, Q. (2012). Civil Service Reform in China: An Unfinished Task of Value Balancing. *Review of Public Personnel Administration*, 32 (2), 134–148.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M. & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M. & Pablos, P. O. D. (2022). Talent development towards an inclusive equitable society: a dearth of knowledge. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 19(2), 123-134.

- Khilji, S. E. & Schuler, R. S. (2017). Talent management in the global context. In D. G. Collings, K. Mellahi & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management* (pp. 399–420). Oxford University Press.
- Kock, R. & Burke, M. (2008). Managing Talent in the South African Public Service. *Public Personnel Management*, 37 (4), 457–470.
- 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.
- Kulkarni, M. & Scullion, H. (2015). Talent management activities of disability training and placement agencies in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1169-1181.
- Linley, P.A. & Harrington, S. (2006). Playing to your strengths. *The Psychologist*, 19(2), 86–89.
- Llorens, J. J. (2011). A Model of Public Sector E-recruitment Adoption in A Time of Hyper Technological Change. *Review of Public Personnel Administration*, 31 (4), 410–423.
- Lopez, S. & Snyder, C. R. (2009). *The Oxford Handbook of Positive Psychology*, (2th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Manz, C.C., Cameron, K., Manz, K.P. & Marx, R.D. (2008). *The virtuous organization: Insights from some of the world's leading management thinkers*. Singapore: World Scientific Publishers
- McDonnell, A. & Collings, D.G. (2011). The identification and evaluation of talent in MNEs, in Scullion, H. and Collings, D.G. (Eds), *Global Talent Management*, Routledge, London and New York, NY, pp. 56-73.
- McFarlane, F., Duberley, J., Fewtrell, C. & Powell, M. (2012). *Talent management for NHS managers: Human resources or resourceful humans?* *Public Money & Management*, 32, 445–452.
- Meyers, M.C. & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.
- Nzonzo, J. & Chipfuva, T. (2013). *Managing talent in the tourism and hospitality sector: a conceptual viewpoint*. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(2), 92-97.
- Panahi, B. (2022). *Futures Studies of Talent Management In Iranian Government Organizations*. *Public Organizations Management*, 10(1), 139-154. (in Persian)
- Podger, A. (2017). Enduring Challenges and New Developments in Public Human Resource Management: Australia as an Example of International Experience. *Review of Public Personnel Administration*, 37 (1), 108–128.
- Poocharoen, O. O. & Lee, C. (2013). Talent Management in the Public Sector: A Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand." *Public Personnel Review*, 15 (8), 1185–1207.

- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206-216.
- Rainey, H.G. & Chun, Y.H. (2005). Public and private management compared. In, *Oxford Handbook of Public Management*, (E. Ferlie, L.E. Lynn and C. Pollitt, ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Rana, G., Goer, A. K. & Rastogi, R. (2013). Talent Management: A Paradigm Shift in Indian Public Sector. *Strategic HR Review*, 12 (4), 197–202.
- Reilly, P. (2008). Identifying the right course for talent management. *Public Personnel Management*, 37(4), 381-388.
- Roberts, L.M., Dutton, J.E., Spreitzer, G.M., Heaphy, E.D. & Quinn, R.E. (2005). *Composing the reflected best self-portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations. The Academy of Management Review*, 30(4), 712.
- Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (2003). The strategic development of talent. *Human Resource Development*.
- Roussillon, S. (2002). Perspectives from a clinical psychologist. In *Derr, C.B., Roussillon, S. & Bournois, F. (eds.), Cross-Cultural Approaches to Leadership Development. Westport, CT: Quorum Books*, pp. 261–288.
- Sayyadi, S., Mohammadi, M. & Nikpour A. (2012). Relationship between Talent Management and Job Satisfaction among the Employees of the Central Staff of Social Security Fund. *JMDP*. 25(2), 133-148. (in Persian)
- Scheffler, I. (1985). *An Essay in the Philosophy of Education*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of world business*, 49(2), 281-288.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. New York: Alfred A. Knopf.
- Sheikh Ismaili, S. & Hazbavi, S. (2016). A Model of Factors Influencing Career Orientation, *Human Resource Management Research*, 5(1), 55-78. (in Persian)
- Silzer, R. & Church, A.H. (2009a). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(4), 377–412.
- Simonton, D.K. (2001). Talent development as a multidimensional, multiplicative, and dynamic process. *American Psychological Society*, 10(2), 39-43.
- Smith, S. R. (2001). The social construction of talent: a defense of justice as reciprocity. *Journal of Political Philosophy*, 9(1), 19-37.
- Steger, M. & Dik, B. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In, *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, ed. P. Linley, S.Harrington and N. Garcea, 131-142. Oxford: Oxford University Press.

- Strauss, K., Griffin, M.A. & Parker, S.K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 580–598.
- Swales, Downs and Orr, (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17 (5), 529-544.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term -talent in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43 (50), 266 – 274.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J. & Turner, P. (2007). *Talent Management: Strategies, Policies and Practices*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Thompson, J. R. (2017). Value shifts in public sector human resource management: A congressional perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 37(4), 375-404.
- Thunnissen, M. & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391-418.
- Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: infancy or adolescence? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761.
- Trehan, K. & Rigg, C. (2011). Theorising critical HRD: a paradox of intricacy and discrepancy. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 276-290.
- Tummers, L. & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859–868.
- Tyskbo, D. (2019). Talent management in a Swedish public hospital. *Personnel Review*, 48(6), 1611–1633.
- Ulrich, D. (2007). The talent trifecta. *Workforce Management*, 86 (15), 32-33.
- Vaiman, Haslberger & Vance (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25 (3), 280-286.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B. & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 15-19.