



## The Model of Disengagement of Talent with Meta-synthesis Method

**Ali Asghar Mobasheri** 

Ph.D Candidate, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: a.mobasheri@ase.ui.ac.ir

**Ali Nasr Isfahani\*** 

\*Corresponding Author, Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: alin@ase.ui.ac.ir

**Hadi Teimouri** 

Associate Prof., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

### Abstract

#### Objective

The disengagement of talent is a significant consequence of mismanagement, presenting Iranian organizations with numerous challenges. Understanding the causes behind talent disengagement has long been a critical concern for managers and researchers alike. However, a review of the existing literature reveals that the antecedents and consequences of talent disengagement have not been systematically or comprehensively addressed within a specific framework. This gap underscores the need for detailed and structured studies on the subject. Consequently, the current research was undertaken with the aim of identifying and modeling the antecedents and consequences of talent disengagement in organizations.

#### Methods

This study is a qualitative research project utilizing the meta-synthesis method. Meta-synthesis is particularly effective for combining scattered findings from previous studies to create new conceptual frameworks. The statistical population for this research consisted of previous studies. After an extensive search and review of available sources, the selection of appropriate materials was conducted by evaluating the titles, abstracts, and content of the identified sources. This selection process ensured that only the most relevant sources were included as samples. Data collection involved a thorough examination of the findings from these selected sources. Thematic analysis was employed to analyze and synthesize the data, ultimately leading to the final results.

#### Results

After selecting the appropriate sources, the text of each was meticulously reviewed, and primary codes were extracted. These codes were then analyzed, with duplicates removed and

similar codes merged based on meaning and concept. The analysis categorized the antecedents of talent disengagement into two primary dimensions: individual factors and organizational factors. The individual factors were further divided into two components: attitudinal factors (such as lack of self-confidence, job dissatisfaction, unclear vision of the future within the organization, perceived injustice, low self-efficacy, perceived lack of organizational support, perceived lack of organizational identity, and work-life conflict) and behavioral factors (including lack of adaptability, low resilience, lack of emotional intelligence, external engagements, unwillingness to engage in political behavior, and weak communication skills). The organizational factors were categorized into five components: job-related factors (such as lack of autonomy, high work stress, lack of job security, insufficient feedback, mismatch between competencies and duties, and limited growth opportunities), cultural factors (inappropriate work environment, prevalence of bullying, political behaviors, individualism, melting pot mentality, and nepotism), structural factors (high formality, bureaucratic structures, centralized decision-making, and structural differentiation), managerial factors (managerial incompetence, Machiavellian tendencies, resistance to criticism, narcissism, and excessive focus on work), and process-related factors (weak compensation systems, poor communication processes, ineffective performance management, and inadequate talent management and succession planning). Additionally, the consequences of talent disengagement were identified in two dimensions: individual consequences (comprising attitudinal and behavioral components) and organizational consequences (encompassing both short-term and long-term impacts).

### Conclusion

The findings of this research can significantly enhance managers' understanding of the causes behind talent disengagement in organizations. By identifying these antecedents, the study provides a valuable foundation for planning and implementing necessary measures to prevent and manage talent disengagement. Furthermore, recognizing the consequences of disengagement highlights the critical importance of this issue, increasing managerial awareness and sensitivity towards effectively managing this detrimental phenomenon in organizations.

**Keywords:** Disengagement of Talent, Indifferent Employees, Mismanagement of Talent, Talent, Talent Management.

**Citation:** Mobasheri, Ali Asghar; Nasr Isfahani, Ali & Teimouri, Hadi (2024). The Model of Disengagement of Talent with Meta-synthesis Method. *Journal of Public Administration*, 16(4), 807-824. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.376408.3504> (in Persian)

Journal of Public Administration, 2024, Vol. 16, No.4, pp. 807-824

Published by University of Tehran, Faculty of Management

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.376408.3504>

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: May 12, 2024

Received in revised form: July 18, 2024

Accepted: September 05, 2024

Published online: November 30, 2024





## الگوی واماندگی استعدادها با روش فراترکیب

علی اصغر مباحثری

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: a.mobasheri@ase.ui.ac.ir

علی نصر اصفهانی\*

\* نویسنده مسئول، دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: alin@ase.ui.ac.ir

هادی تیموری

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

### چکیده

**هدف:** یکی از پیامدهای مدیریت نادرست استعدادها در سطح جهان، واماندگی استعدادهاست که سازمان‌های ایرانی را نیز با چالش‌های بسیاری مواجه کرده است؛ بنابراین چرایی واماندگی استعدادها، سوآلی است که همواره در ذهن مدیران و پژوهشگران مطرح شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که پیشایندها و پیامدهای واماندگی استعدادها در سازمان‌ها، موضوعی است که تاکنون به صورت نظام‌مند و جامع و در چارچوبی مشخص ارائه نشده و لازم است مطالعاتی جامع و کل‌نگر در این خصوص طراحی و اجرا شود. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی الگوی پیشایندها و پیامدهای واماندگی استعدادها اجرا شده است.

**روش:** پژوهش حاضر مطالعه‌ای کیفی است که با استفاده از فراترکیب اجرا شده است. فراترکیب روشی است مناسب برای تلفیق یافته‌های پراکنده مطالعات پیشین، در راستای ارائه چارچوب‌های مفهومی جدید. جامعه آماری را مطالعات پیشین تشکیل می‌دهد که در این میان، پس از جست‌وجو و یافتن منابع موجود، از طریق بررسی و ارزیابی عنوان، چکیده و محتوای منابع یافت شده، به انتخاب منابع مناسب، به عنوان نمونه‌های پژوهش اقدام شده است. داده‌های لازم نیز از طریق بررسی یافته‌های منابع منتخب گردآوری شده‌اند. برای تجزیه و تحلیل و ترکیب داده‌ها و گزارش نتیجه نهایی فراترکیب نیز، روش تحلیل مضمون استفاده شده است.

**یافته‌ها:** پس از انتخاب منابع مناسب برای انجام پژوهش، به بررسی متن منابع منتخب و استخراج کدهای اولیه اقدام شد. پس از آن، کدهای شناسایی شده بررسی و ضمن حذف کدهای تکراری و ادغام کدهای مشابه از نظر معنایی و مفهومی، کدهایی نهایی دسته‌بندی شدند. در ادامه، پیشایندهای واماندگی استعدادها در سازمان‌ها، در دو بُعد عوامل فردی و عوامل سازمانی دسته‌بندی شدند. عوامل فردی، دو مؤلفه را شامل می‌شود که عبارت‌اند از: عوامل نگرشی (عدم اعتماد به نفس، نارضایتی از شغل، عدم وجود چشم‌اندازی روشن به آینده فردی در سازمان، بی‌عدالتی ادراک شده، خودکارآمدی پایین، فقدان حمایت سازمانی ادراک شده، عدم هویت سازمانی ادراک شده و تعارض کار - زندگی) و عوامل رفتاری (عدم توانایی سازگاری و تاب‌آوری فردی، فقدان هوش هیجانی، داشتن مشغولیت کاری در بیرون از سازمان، عدم تمایل به بروز رفتارهای سیاسی، ضعف مهارت‌های ارتباطی فرد). عوامل سازمانی نیز پنج مؤلفه را دربرمی‌گیرد که عبارت‌اند از: عوامل شغلی (عدم استقلال، فشار کاری شدید و استرس‌زا، عدم امنیت شغلی، عدم دریافت بازخورد، عدم تناسب بین شایستگی‌ها و وظایف کاری فرد، عدم دسترسی به فرصت‌های رشد و توسعه)، عوامل فرهنگی (فضای کاری نامناسب، رواج قلدری و خشونت، رواج سیاسی کاری، حاکمیت روحیه فردگرایی، حاکمیت دیدگاه دیگ‌ذوب، رواج فرهنگ خویشاوندسالاری)، عوامل ساختاری (رسمیت زیاد،

ساختار سازمانی خشک و بوروکراتیک، تمرکز تصمیم‌گیری، تفکیک ساختاری، عوامل مدیریتی (ناشایستگی، روحیهٔ ماکیاوولگری، عدم انتقادپذیری، خودشیفتگی، کارگرایی بیش از حد) و عوامل فرایندی (ضعف سیستم پاداش و جبران خدمات، ضعف فرایندهای ارتباطی، ضعف سیستم مدیریت عملکرد، ضعف سیستم مدیریت استعداد و جانشین‌پروری). پیامدهای واماندگی استعدادها نیز در دو بُعد پیامدهای فردی (مشکل از دو مؤلفهٔ نگرشی و رفتاری) و پیامدهای سازمانی (در قالب دو مؤلفهٔ کوتاه‌مدت و بلندمدت) شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌های این پژوهش می‌تواند آگاهی مدیران در ارتباط با چرایی شکل‌گیری این پدیده در سازمان‌ها را افزایش دهد و شناخت آنان از عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادها در سازمان‌ها را بهبود بخشد. شناسایی پیشنهادهای واماندگی استعدادها، همچنین بستر مناسبی برای برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات لازم برای پیشگیری و مدیریت این پدیده در سازمان‌ها فراهم می‌کند. شناسایی پیامدهای واماندگی استعدادها نیز می‌تواند اهمیت موضوع را به مدیران گوشزد کند و حساسیت آنان را به مدیریت این پدیده منفی و پیشگیری از آن را افزایش دهد.

**کلیدواژه‌ها:** استعداد، سوءمدیریت استعدادها، کارکنان بی‌تفاوت، مدیریت استعدادها، واماندگی استعدادها.

**استناد:** مباحثی، علی اصغر؛ نصرافهانی، علی و تیموری، هادی (۱۴۰۳). الگوی واماندگی استعدادها با روش فراترکیب. مدیریت دولتی، ۱۶(۴)، ۸۰۷-۸۲۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۲۳

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۴/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۹/۱۰

<https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.376408.3504>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۳، دوره ۱۶، شماره ۴، صص. ۸۰۷-۸۲۴

ناشر: دانشکدهٔ مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

## مقدمه

مطرح شدن اقتصاد دانش‌بنیان در سال‌های اخیر، استعدادها و سرمایه‌های انسانی را به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی محوری<sup>۱</sup> در راستای ایجاد مزیت رقابتی مطرح کرده است (هادی‌زاده مقدم، رضاییان، یزدانی و افروز، ۱۴۰۲؛ سلطانی، خواستار، جعفری نیا و نوری، ۱۴۰۲). این شرایط، در اختیار داشتن استعدادها یعنی کارکنان متعهد، خلاق و سازنده را به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران (کعب‌عمیر و رحیم‌نیا، ۱۴۰۲) و جذب آنان را به فعالیتی بسیار رقابتی تبدیل کرده است (کمندی، محمداسمعیلی و قلی‌پور، ۱۴۰۲). از طرفی، بسیاری از سازمان‌ها نه تنها در مدیریت اثربخش استعدادها موفق نبوده‌اند؛ بلکه از طریق انجام اقداماتی غیراثربخش، تأثیرهای منفی نیز بر استعدادهای جذب شده برجای گذاشته‌اند (مجتبی، مبارک و سومرو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). یکی از این تأثیرهای منفی، واماندگی استعدادها<sup>۳</sup> است که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیامدهای منفی سوءمدیریت استعدادها در سازمان‌های ایرانی نیز مطرح است (قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۶؛ ضامنی، قیومی، عزیزآبادی فراهانی، میرسپاسی و حاجیانی، ۱۴۰۰). واماندگی، توصیف‌کننده وضعیتی است که در آن، استعدادها به‌صورت احساسی یا شناختی، از کار و سازمان خود فاصله می‌گیرند و انرژی و نشاط لازم برای انجام وظایف شغلی و سازمانی خود را ندارند (افراهی، بلنکینسوپ، دی آرویابه و کریم<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

بررسی‌های انجام شده در سطح جهان نشان می‌دهد که واماندگی، یکی از معضلات جهانی است و بسیاری از استعدادها در سازمان‌های مختلف را از نقش‌آفرینی اثربخش در امور بازداشته است (لی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). گزارش‌های ارائه شده از سوی مؤسسه گالوپ<sup>۶</sup> (۲۰۲۲) نیز نشان می‌دهد واماندگی که به‌عنوان یکی از پیامدهای منفی سوءمدیریت سرمایه‌های انسانی هر سال ۱ درصد در سطح جهان رشد می‌کند، ضرری معادل ۱۱ درصد تولید ناخالص داخلی جهان را به‌صورت سالانه به کسب‌وکارها در سطح جهان تحمیل می‌سازد. از این رو، چرایی واماندگی استعدادها، همواره سؤالی است که ذهن مدیران و پژوهشگران را مشغول کرده است. اندیشمندان رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تأکید کرده‌اند که پیشایندهای واماندگی استعدادها، می‌بایست به صورت جدی و از طریق مطالعات نظام‌مند، شناسایی و مطالعه شوند (افراهی و همکاران، ۲۰۲۲).

از طرفی، بررسی پیشینه تجربی مرتبط با واماندگی در محیط‌های کاری نشان می‌دهد که علی‌رغم انجام مطالعات بسیاری در ارتباط با این پدیده در سازمان‌ها با رویکردهای مختلف (بکر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳؛ ون زلدن، دریس و مارسکوس<sup>۸</sup>، ۲۰۲۳؛ افراهی و همکاران، ۲۰۲۲؛ آکروید و تامپسون<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲؛ رستوقی، پاتی، کریشنن و کریشنن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸) و در جوامع آماری متفاوت، مانند مراکز خرده‌فروشی خوراک و نوشیدنی (هاجیسولومو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۳)، کارکنان

1. Basic competency
2. Mujtaba, Mubarak & Soomro
3. Disengagement of talent
4. Afrahi, Blenkinsopp, de Arroyabe & Karim
5. Li
6. Gallup
7. Becker et al
8. van Zelderren, Dries & Marescaux
9. Ackroyd & Thompson
10. Rastogi, Pati, Krishnan & Krishnan
11. Hadjisolomou

مراجعه‌کننده به مراکز درمانی (جسک و لپیک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲)، کسب‌وکارهای گردشگری (هجاس، میلر و اسکارلز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹)، مؤسسه‌های آموزش عالی (بهانا و ساکنونان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱)، کارکنان هتل (بهبهی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰)، مراکز خرده‌فروشی (هریس و هی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹) و شناسایی عوامل مختلف به‌عنوان پیشایندهای واماندگی استعدادها، مانند عدم اعتمادبه‌نفس، فقدان توانایی سازگاری با شرایط (چودهری، رنگ نکار و باروا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳)، سبک رهبری غیراخلاقی، واماندگی مدیران (بونر، گرین باوم و مایر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶)، عدم پایبندی سازمان به قراردادهای روان‌شناختی (آزیم، باجوا، شهزاد و اسلم<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰)، فشار کار و عدم تناسب حقوق (هاجیسلمو، ۲۰۱۹)، جو و فضای سازمان (پورسل<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴)، سبک رهبری (بونر و همکاران، ۲۰۱۶) و عواملی از این دست، تاکنون، چارچوب منسجم و کاملی در ارتباط با شناسایی پیشایندها و پیامدهای این پدیده در ادبیات ارائه نشده است. در حالی که مدیران سازمان‌ها هنگام اتخاذ تصمیمات و اجرای مداخلات مدیریتی به اطلاعات جامع و منسجم نیازمندند (گرلز<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹). این تنوع و گوناگونی یافته‌ها می‌تواند پیچیدگی موضوع و ابهام و سردرگمی آنان را افزایش دهد.

بررسی‌ها همچنین حاکی است، پیامدهای واماندگی استعدادها در سازمان‌ها نیز تاکنون در قالب چارچوبی منسجم شناسایی نشده است. بنابراین، فقدان الگویی جامع در ارتباط با پیشایندها و پیامدهای واماندگی استعدادها در سازمان‌ها، یکی از ضعف‌های آشکار ادبیات است و لازم است مطالعاتی جامع و کل‌نگر در این خصوص اجرا شود. از این رو، پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی واماندگی استعدادها با استفاده از روش فراترکیب<sup>۱۱</sup> اجرا شده است. در این راستا، پس از بررسی ادبیات و شناسایی منابع لازم جهت انجام پژوهش، به استخراج اطلاعات مورد نیاز از منابع منتخب اقدام شد و در ادامه، از طریق ترکیب و تلفیق یافته‌های پیشین، الگوی پیشایندها و پیامدهای واماندگی استعدادها ارائه شد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تعریف استعداد

به‌منظور تعریف و مفهوم‌سازی استعداد، عبارت‌ها و اصطلاح‌های متفاوتی استفاده شده است. این گوناگونی، برخی پژوهشگران را بر آن داشته است تا به شناسایی و دسته‌بندی رویکردهای مختلف به این موضوع بپردازند. گالاردو گالاردو، دریس و گونزالس کروز<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۳)، نظریه‌های ارائه‌شده در ارتباط با استعداد و مدیریت آن را به دو رویکرد اصلی تقسیم می‌کند. رویکرد عینی در مقابل رویکرد ذهنی<sup>۱۳</sup>.

1. Jeske & Lippke
2. Hejjas, Miller & Scarles
3. Bhana & Suknunan
4. Bhebhe
5. Harris & He
6. Chaudhary, Rangnekar & Barua
7. Bonner, Greenbaum & Mayer
8. Azeem, Bajwa, Shahzad & Aslam
9. Purcell
10. Gehrels
11. Meta synthesis
12. Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz
13. Objective vs. subjective approach

رویکرد عینی، استعداد را قابلیت‌ها و ویژگی‌هایی تعریف می‌کند که به افراد در انجام وظایف شغلی به صورت عالی کمک می‌کند. در این رویکرد، استعداد به عنوان حاصل ضرب سه عنصر شایستگی<sup>۱</sup>، تعهد<sup>۲</sup> و تلاش جهت تحقق اهداف سازمان<sup>۳</sup> در نظر گرفته می‌شود (باقری، باوم، ابراهیمی و عباسی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲).

رویکرد ذهنی (نامشهود)، استعداد را مترادف با افراد می‌داند. این رویکرد دو دیدگاه اصلی برای استعداد ارائه می‌دهد. دیدگاه تجمعی و دیدگاه انفرادی<sup>۵</sup>. دیدگاه تجمعی، تمامی کارکنان یک سازمان را به عنوان استعداد می‌نگرد؛ در حالی که دیدگاه انفرادی، استعداد را آن دسته از کارکنان می‌داند که از قابلیت ایجاد تغییرات معنادار در وضعیت حال و آینده عملکرد سازمان برخوردارند (گالاردو گالاردو و تانیسن<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲).

### تعریف واماندگی استعدادها

واماندگی، مفهومی است که نخستین بار توسط کاهن<sup>۷</sup> (۱۹۹۰) به علوم رفتاری راه یافت که از طریق ایجاد تمایز بین این مفهوم و اشتیاق کاری<sup>۸</sup>، واماندگی را به عنوان جدایی عاطفی و شناختی<sup>۹</sup> کارکنان از نقش‌های کاری توصیف کرده است. در این وضعیت، افراد عزت نفس خود را از دست می‌دهند، نقش و جایگاه خود در سازمان را فاقد معنا و اهمیت می‌دانند و تمایلی به مشارکت فعال و بازیگری در اداره امور سازمان ندارند (بکر و همکاران، ۲۰۲۳). واماندگی را همچنین شرایطی توصیف کرده‌اند که استعدادها از انگیزه لازم برای استفاده از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های خود برخوردار نیستند و به کارکنانی بی تفاوت<sup>۱۰</sup> به شغل و سازمان خود تبدیل می‌شوند (ون زلدن و همکاران، ۲۰۲۳). واماندگی، فرایندی تدریجی است که به مرور زمان، اهمیت شغل و سازمان را در نظر استعدادها کاهش می‌دهد و آنان را نه تنها به سازمان که حتی به مسیر حرفه‌ای خود، بی تفاوت می‌سازد (بهانا و ساکنونان، ۲۰۲۱).

### دیدگاه‌های متفاوت به واماندگی استعدادها

پژوهشگران مختلف، واماندگی در محیط کار را با دیدگاه‌های متفاوت بررسی کرده‌اند. برخی، دیدگاهی ساده به موضوع داشته‌اند و واماندگی را به عنوان فقدان اشتیاق شغلی در محیط کار مطالعه کرده‌اند (بکر و همکاران، ۲۰۲۳). در این دیدگاه، واماندگی رفتاری غیرفعال و به عنوان واکنشی تدریجی به شرایط محیط کار شناخته می‌شود که فرد را به وضعیت خود و سازمان بی تفاوت می‌سازد (افراهی و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال، این نوع برخورد با موضوع واماندگی، از حمایت تجربی چندانی برخوردار نیست (هجاس و همکاران، ۲۰۱۹). در مقابل، دسته‌ای دیگر از پژوهشگران، دیدگاهی پیچیده‌تر

1. competency
2. Commitment
3. Contribution
4. Bagheri, Baum, Ebrahimi & Abbasi
5. Inclusive and exclusive perspective
6. Gallardo-Gallardo & Thunnissen
7. Kahn
8. Work engagement
9. Cognitive and emotional withdrawal
10. Easy going person

به موضوع داشته‌اند و واماندگی را در قالب یک طیف، از اشتیاق شغلی فعال تا واماندگی شغلی فعال مطالعه کرده‌اند. در این دیدگاه، واماندگی استعدادها می‌تواند پاسخ‌های رفتاری و واکنش‌های فعال آنان مانند مقاومت در برابر تغییرات، مخالفت با تصمیمات و اقدامات مدیران، کم‌کاری و کاهش بهره‌وری، ترک خدمت و مانند آن را به‌دنبال داشته باشد (آکروید و تامپسون، ۲۰۲۲). این شیوه برخورد با موضوع واماندگی، از حمایت تجربی نیز برخوردار است (پورسل، ۲۰۱۴؛ هاجیسلمو، ۲۰۲۳).

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، مطالعه‌ای کیفی است که با استفاده از فراترکیب انجام شده است. در این ارتباط، رویکرد هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) به‌منظور طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای واماندگی استعدادها (شکل ۱) استفاده شده است. جامعه آماری را مطالعات پیشین تشکیل می‌دهند. در این میان، پس از جست‌وجو و یافتن منابع موجود، از طریق بررسی و ارزیابی عنوان، چکیده و محتوای منابع یافت شده، به انتخاب منابع مناسب برای انجام پژوهش به‌عنوان نمونه، اقدام شده است. داده‌های لازم نیز از طریق بررسی یافته‌های منابع منتخب گردآوری و با روش تحلیل مضمون<sup>۲</sup> تحلیل شده‌اند. تحلیل مضمون، روشی برای تحلیل داده‌های پراکنده و متنوع و تبدیل آن‌ها به داده‌هایی غنی و تفصیلی در راستای پاسخ به سؤال پژوهش یا گفت‌وگو پیرامون یک مسئله است (مگوایر و دلاهورنت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).



شکل ۱. مراحل فراترکیب

منبع: سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)

### یافته‌های پژوهش

در مرحله اول فراترکیب، سؤال‌های پژوهش (پیشایندهای واماندگی استعدادها در سازمان کدام است؟ و پیامدهای واماندگی استعدادها در سازمان چیست؟) تدوین شده است. در مرحله دوم، ادبیات موضوع بررسی و در مرحله سوم از طریق جست‌وجوی کلیدواژه‌های مرتبط در پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی و انگلیسی، به شناسایی منابع لازم شده است. جدول ۱ کلیدواژه‌های مورد جست‌وجو و پایگاه‌های اطلاعاتی را نشان می‌دهد.

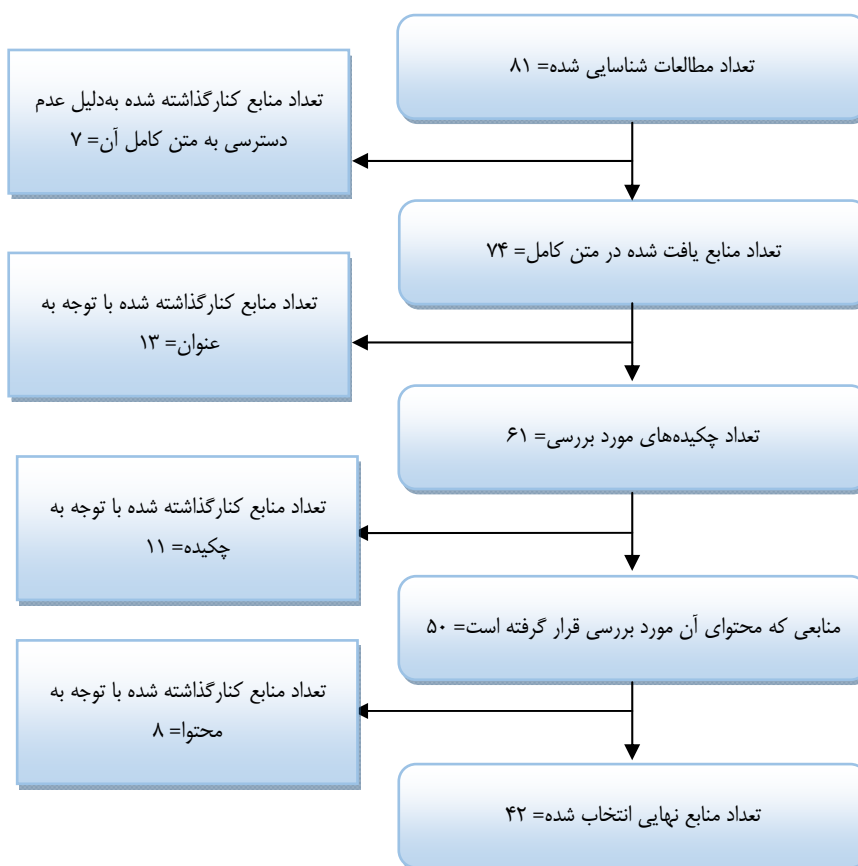
1. Sandelowski & Barroso  
2. Thematic analysis  
3. Maguire & Delahunt



جدول ۱. کلیدواژه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مورد استفاده در پژوهش

پایگاه‌های اطلاعاتی مورد استفاده	
فارسی	انگلیسی
مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (سید)، پورتال جامع علوم انسانی، مگ‌ایران (بانک اطلاعات نشریات کشور)، نورمگز (پایگاه مجلات تخصصی نور)، سیوبلیکا	Google, Google scholar, Science Direct, Emerald Insight, SCOPUS, Web of Science
کلیدواژه‌های مورد استفاده در فرایند جست‌وجو	
واماندگی استعدادها، واماندگی کارکنان، واماندگی در محیط کار، واماندگی در سازمان، استعدادسوزی، استعدادزدایی، نخبه‌کشی در محیط کار، عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادها، عوامل مؤثر بر واماندگی کارکنان، پیامدهای واماندگی استعدادها، پیامدهای واماندگی کارکنان	Talent Disengagement, Disengaged Talent, Work Disengagement, Disengaged Workers, Worker Disengagement, Job Disengagement, Disengaged Employees, Employee Disengagement, Disengagement Outcomes

در این مرحله ۸۱ منبع یافت شده است. در گام بعد، این منابع یافت شده با توجه به‌عنوان، چکیده و محتوا ارزیابی و منابع متناسب با هدف و فرایند مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته و در نهایت ۴۲ منبع جهت استفاده در پژوهش انتخاب شده است. شکل ۲ فرایند شناسایی، ارزیابی و انتخاب منابع را نشان می‌دهد.



شکل ۲. فرایند شناسایی، ارزیابی و انتخاب منابع

در مرحله چهارم، منابع منتخب با دقت بررسی و از این طریق پیشایندها و پیامدهای واماندگی استعدادها به عنوان کدهای اولیه استخراج شده‌اند. جدول ۲، نمونه‌ای از نتایج حاصل از این مرحله از پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از منابع مورد استفاده در پژوهش

ردیف	نویسنده	پیشایندهای واماندگی استعدادها	پیامدهای واماندگی استعدادها
۱	چودهری و همکاران (۲۰۱۳)	عدم اعتماد به نفس، احساس عدم کنترل بر وضعیت، فقدان توانایی سازگاری با شرایط، عدم دسترسی به فرصت‌های رشد مستمر، عدم استقلال در تصمیم‌گیری	بدبینی به آینده خود در سازمان
۲	بونر و همکاران (۲۰۱۶)	سبک رهبری غیراخلاقی، واماندگی مدیران	کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی، کاهش عملکرد فردی و سازمانی
.....	.....	.....	.....
۴۱	آزیم و همکاران (۲۰۲۰)	عدم پایداری سازمان به قراردادهای روان‌شناختی، رواج خشونت در سازمان، نارضایتی از شغل	افزایش تمایل به ترک خدمت،
۴۲	هاجیسولومو (۲۰۲۳)	نظارت شدید و مستقیم کارکنان از سوی مدیران، مشتری‌گرایی افراطی، بی‌تفاوتی مدیران به کارکنان، دیدگاه منفی مدیران به کارکنان (حاکمیت دیدگاه X به کارکنان)، فقدان ارتباط اثربخش بین مدیران و کارکنان	ایجاد وقفه در انجام وظایف، پرهیز از ارائه خدمات به مشتریان، قانون‌شکنی در سازمان، کاهش عملکرد فردی

در مرحله پنجم، کدهای استخراج شده مربوط به پیشایندها به دقت بررسی شد و ضمن حذف کدهای تکراری، مقوله‌های شناسایی شده با توجه به اشتراک معنایی و مفهومی در قالب مؤلفه‌هایی مشخص و متمایز دسته‌بندی شده‌اند. نمونه‌ای از این دسته‌بندی در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از دسته‌بندی کدهای مربوط به پیشایندهای واماندگی استعدادها

مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی	مؤلفه	کدهای دارای اشتراک معنایی
عوامل شغلی	عدم امنیت شغلی	عوامل نگرشی	عدم اعتماد به نفس
	عدم دریافت بازخورد		نارضایتی از شغلی
	عدم تناسب بین شایستگی‌ها و وظایف		عدم وجود چشم‌اندازی روشن به آینده
	عدم دسترسی به فرصت‌های رشد و توسعه		بی‌عدالتی ادراک شده

در مرحله بعد، پس از دسته‌بندی تمامی مقوله‌ها در قالب مؤلفه‌های مشخص و غیرتکراری، از طریق دسته‌بندی مؤلفه‌ها در قالب ابعاد، به طراحی الگوی پیشایندهای واماندگی استعدادها اقدام شده است. همان گونه که در جدول ۴ قابل مشاهده است، پیشایندهای واماندگی استعدادها در ۲ بعد، ۷ مؤلفه و ۳۸ مقوله دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۴. پیشایندهای واماندگی استعدادها

مقوله‌ها	مؤلفه (مضامین فرعی)	بُعد (مضمون اصلی)
عدم اعتماد به نفس	عوامل نگرشی	عوامل فردی
نارضایتی از شغل		
عدم وجود چشم‌اندازی روشن به آینده فردی در سازمان		
بی‌عدالتی ادراک شده		
خودکارآمدی پایین		
فقدان حمایت سازمانی ادراک شده		
عدم هویت سازمانی ادراک شده		
تعارض کار - زندگی		
عدم توانایی سازگاری و تاب‌آوری فردی	عوامل رفتاری	
فقدان هوش هیجانی		
داشتن مشغولیت کاری در بیرون از سازمان		
عدم تمایل به بروز رفتارهای سیاسی		
ضعف مهارت‌های ارتباطی فرد	عوامل شغلی	
عدم استقلال		
فشار کاری شدید و استرس‌زا		
عدم امنیت شغلی		
عدم دریافت بازخورد		
عدم تناسب بین شایستگی‌ها و وظایف کاری فرد	عوامل فرهنگی	
عدم دسترسی به فرصت‌های رشد و توسعه		
فضای کاری نامناسب		
(فضای عدم اعتماد، فقدان امنیت روان‌شناختی، فقدان شادی، فقدان معنویت)		
رواج قلدری و خشونت در سازمان		
رواج سیاسی کاری در سازمان	عوامل ساختاری	
حاکمیت روحیه فردگرایی بر سازمان		
حاکمیت دیدگاه دیگ ذوب در سازمان		
رواج فرهنگ خویشاوندسالاری، گروه‌گرایی و باندبازی در سازمان		
رسمیت زیاد و نظارت شدید بر کارکنان	عوامل مدیریتی	
ساختار سازمانی خشک و بوروکراتیک		
تمرکز تصمیم‌گیری		
تفکیک ساختاری و جزیره‌ای بودن سازمان	عوامل فرایندی	
ناشایستگی مدیران		
روحیه ماکیاوول‌گری مدیران		
عدم انتقاد پذیری مدیران		
خودشیفتگی مدیران		
کارگرایی بیش از حد مدیران	عوامل فرایندی	
ضعف سیستم پاداش و جبران خدمات		
ضعف فرایندهای ارتباطی سازمان		
ضعف سیستم مدیریت عملکرد	عوامل فرایندی	
ضعف سیستم مدیریت استعداد و جانشین‌پروری		

در گام بعد، کدهای مربوط به پیامدها نیز بررسی و پایش شده و این مقوله‌ها در قالب مؤلفه‌ها دسته‌بندی شده‌اند. سپس از طریق دسته‌بندی مؤلفه‌ها در قالب ابعاد، الگوی پیامدهای واماندگی استعدادها طراحی شده است. مطابق با جدول ۵، پیامدهای واماندگی استعدادها در ۲ بعد (مضمون اصلی)، ۵ مؤلفه (مضمون فرعی) و ۲۷ مقوله دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۵. پیامدهای واماندگی استعدادها

مقوله‌ها	مؤلفه (مضامین فرعی)	بعد (مضمون اصلی)
بدبین شدن استعدادها به سازمان	نگرشی	فردی
کاهش تعهد سازمانی استعدادها		
احساس بیگانگی استعدادها با سازمان		
کاهش رضایت شغلی استعدادها		
بی‌تفاوت شدن استعدادها به بازخوردهای عملکردی		
عدم تمایل به اشتراک دانش و تجربه		
کاهش کیفیت زندگی کاری	رفتاری	
پیدایش رفتارهای ضد تولید		
کاهش خلاقیت و نوآوری		
افزایش استرس و فشار روانی		
کاهش توانایی حل مسئله		
افزایش تنیدگی استعدادها		
ایجاد افسردگی و ناامیدی در استعدادها	کوتاه‌مدت	سازمانی
افزایش پرخاشگری		
افزایش رفتارهای غیراخلاقی در سازمان		
افزایش سوانح و کاهش ایمنی محیط کار		
پیدایش رفتارهای ضدشهروندی در محیط کار		
افزایش خشونت در محیط کار		
کاهش بهره‌وری سازمان	بلندمدت	
افزایش نرخ ترک خدمت در سازمان		
از بین رفتن سرمایه‌های اجتماعی سازمان		
کاهش خلاقیت و نوآوری سازمانی		
افزایش اینرسی سازمانی		
عدم تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان		
کاهش رضایت مشتریان		
تخریب برند کارفرمایی		
تخریب وجهه اجتماعی سازمان		

در مرحله ششم، جهت ارزیابی اعتبار تحلیل‌های انجام شده، از شاخص کاپا استفاده شد. در این ارتباط، فرد دانش‌آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی (بدون آگاهی از نحوه کدگذاری و مفهوم‌های ایجاد شده توسط پژوهشگران)، به گروه‌بندی مقوله‌های استخراج شده اقدام کرد. پس از آن، گروه‌های ارائه شده توسط پژوهشگران با گروه‌های ارائه شده توسط فرد خبره، مقایسه شدند. محاسبات انجام شده نشان می‌دهد که مقدار شاخص کاپا برای پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان بالاتر از ۰/۷ است که مطابق با استاندارد شاخص کاپا (گویت<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴)، تحلیل‌های انجام شده در سطح اعتبار معتبر قرار می‌گیرند. در مرحله هفتم فراترکیب نیز به طراحی الگوی پیشنهادی در قالب شکل ۳ و ارائه نتایج در قالب این مطالعه اقدام شد.



شکل ۳. الگوی واماندگی استعدادهای

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پیشایندهای واماندگی استعدادها در سازمان‌ها در دو بُعد عوامل فردی (عوامل نگرشی و عوامل رفتاری) و عوامل سازمانی (عوامل شغلی، عوامل فرهنگی، عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی و عوامل فرایندی) دسته‌بندی شده‌اند. پیامدهای این پدیده در سازمان‌ها نیز در دو بُعد پیامدهای فردی (پیامدهای نگرشی، پیامدهای رفتاری) و پیامدهای سازمانی (پیامدهای کوتاه‌مدت، پیامدهای بلندمدت) دسته‌بندی شده‌اند. این عوامل توسط سایر پژوهشگران نیز مورد شناسایی و توجه قرار گرفته است؛ با این حال، در هیچ یک از مطالعات پیشین این عوامل در قالب یک چارچوب جامع و منسجم ارائه نشده است. به‌طور مثال، برخی پژوهشگران تنها پیشایندهای واماندگی استعدادها در سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند و پیامدهای این موضوع را در پژوهش خود وارد نکرده‌اند (جسک و لیپک، ۲۰۲۲؛ کاوو و تارون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲؛ بلکمور<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴؛ دایتز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰؛ کاهن، ۱۹۹۰). عده‌ای نیز تنها پیامدهای این پدیده را بررسی کرده و به پیشایندهای واماندگی استعدادها در سازمان‌ها توجهی نداشته‌اند (الام<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷؛ هریس و هی، ۲۰۱۹؛ باکر و هیوون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶؛ کایسلر، کی‌روش، پاسوس و سوزا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

بررسی پیشینه مرتبط با موضوع همچنین نشان می‌دهد، بسیاری از پژوهشگران تحلیل پیشایندهای واماندگی استعدادها را تنها در یک سطح مانند عوامل فردی (لا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵) یا عوامل سازمانی (جانسون<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶) دنبال کرده‌اند یا تنها یک عامل مانند فشار کار و عدم تناسب حقوق (هاجیسلمو، ۲۰۱۹)، جو و فضای سازمان (پورسل، ۲۰۱۴)، سبک رهبری (بونر و همکاران، ۲۰۱۶) و مانند آن را به‌عنوان پیشایندهای واماندگی استعدادها در سازمان‌ها را مورد توجه قرار داده‌اند. بررسی مطالعات انجام شده در کشور نیز بیانگر این است که واماندگی استعدادها تاکنون در قالب پژوهشی مستقل مورد توجه پژوهشگران کشور قرار نگرفته است. بنابراین، بررسی و مطالعه پیشایندها و پیامدهای واماندگی استعدادها در سطوح مختلف و از جنبه‌های متفاوت (در قالب چارچوبی جامع) می‌تواند به‌عنوان نقطه تمایز پژوهش با سایر مطالعات مطرح شود.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند شناخت مدیران را در خصوص عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادها در سازمان‌ها بهبود بخشد. شناسایی پیشایندهای واماندگی استعدادها، همچنین بستر مناسبی برای برنامه‌ریزی مداخلات لازم جهت پیشگیری و مدیریت این پدیده در سازمان‌ها فراهم می‌کند. با توجه به رهنمودهای حاصل از یافته‌ها، مدیران می‌بایست از طریق انجام پیمایش‌های مرتبط با سنجش نگرش استعدادها به‌صورت دوره‌ای، از وضعیت نگرش استعدادها آگاهی یابند و اقدامات مدیریتی لازم را در راستای بهبود نگرش آنان به عمل آورند. تصویرسازی چشم‌انداز حرفه‌ای استعدادها در

1. Kawo & Torun
2. Blackmore
3. Dietz
4. Allam
5. Bakker & Heuven
6. Kaiseler, Queiros, Passos & Sousa
7. Law
8. Johnson

سازمان، از طریق برنامه‌ریزی مسیر شغلی و جانشین‌پروری نیز می‌تواند در کاهش واماندگی استعدادها تأثیر بسیار داشته باشد. به علاوه، با توجه به اینکه فقدان حمایت سازمانی ادراک شده به‌عنوان یکی از پیشایندهای این پدیده شناسایی شده است، مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق شناسایی مشکلات کاری و شخصی استعدادها و کمک به آنان از طریق اجرای برنامه‌های کارمندیاری<sup>۱</sup>، ادراک آنان را در خصوص حمایت سازمانی بهبود بخشند. بازنگری ارزش‌های پیشنهادی به استعدادها<sup>۲</sup> به‌منظور ایجاد تناسب بین دستاوردهای واقعی و دستاوردهای مورد انتظار استعدادها از سازمان، بازطراحی مشاغل سازمان به‌منظور ایجاد تناسب بیشتر بین شایستگی‌ها و شغل‌ها و ارزش‌گذاری به تنوع در سازمان و بهبود توانایی مدیران در ارتباط با مدیریت تنوع نیز اقداماتی هستند که می‌توانند در پیشگیری یا کاهش واماندگی استعدادها مؤثر باشند. در انجام این پژوهش، نویسندگان، تنها به مقالات منتشر شده به زبان‌های فارسی و انگلیسی مراجعه کرده‌اند و مقاله‌های چاپ شده به سایر زبان‌ها را مورد توجه قرار نداده‌اند. بنابراین، محدودیت زبانی یکی از محدودیت‌های این پژوهش است. استفاده از نتایج مطالعات پیشین و عدم گردآوری داده‌ها از سایر منابع نیز می‌تواند به‌عنوان یکی از محدودیت‌های پژوهش مطرح شود. از این رو، سایر پژوهشگران می‌توانند واماندگی استعدادها را از طریق طراحی و اجرای طرح‌های پژوهش اکتشافی و با مشارکت افراد آشنا با این پدیده بررسی کنند. در این راستا، به نظر می‌رسد مطالعه تجربه زیسته استعدادها می‌تواند جنبه‌های تازه‌ای از این موضوع را آشکار سازد. همچنین با توجه به ماهیت متفاوت سازمان‌های دولتی و سازمان‌های خصوصی که می‌تواند به معنای عملکرد متفاوت آنان در ارتباط با مدیریت استعدادها باشد، پژوهشگران آینده می‌توانند نسبت به شناسایی عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادها در این سازمان‌ها و مقایسه نتایج اقدام کنند.

## منابع

- سلطانی، افشین؛ خواستار، حمزه؛ جعفری‌نیا، سعید و نوری، روح‌اله (۱۴۰۲). ارائه مدل میراث منابع انسانی: مطالعه‌ای آمیخته در بانک ملی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۵ (۱)، ۳۶۴-۳۹۱.
- ضامنی، داود؛ قیومی، عباسعلی، عزیزآبادی فراهانی، فاطمه؛ میرسپاسی، ناصر و حاجیانی، ابراهیم (۱۴۰۰). عارضه‌یابی مدیریت استعداد در حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی: یک مطالعه پدیدارشناسی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۴ (۵۳)، ۱۶۷-۱۹۷.
- قلی‌پور، آرین و افتخار، نیره (۱۳۹۶). *مدیریت استعدادها (نخبه‌یابی، نخبه‌داری و نخبه‌پروری)*. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- کعب عمیر، نوری و رحیم‌نیا، فریبرز (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل روان‌شناختی اثرگذار بر فرایندهای منابع انسانی سطح مقدماتی مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی: یک مطالعه آمیخته. *مدیریت دولتی*، ۱۵ (۳)، ۴۷۲-۵۱۱.
- کندی، محسن؛ محمداسمعیلی، ندا و قلی‌پور، آرین (۱۴۰۲). بررسی رابطه خصوصیات ارتباطی ادراک شده از صفحه سازمان در رسانه‌های اجتماعی با قصد پیگیری شغل کارجویان: نقش میانجی شخصیت برندکارفرما. *مدیریت دولتی*، ۱۵ (۱)، ۱۱۹-۱۴۸.

هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ رضاییان، علی؛ یزدانی، علی‌رضا و افروز، داوود (۱۴۰۲). ارائه مدلی از پیشایندها و پسایندهای توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد فرامطالعه. مدیریت دولتی، ۱۵ (۳)، ۴۳۹-۴۷۱.

## References

- Ackroyd, S. & Thompson, P. (2022). *Organisational Misbehaviour*. Sage Publications, London.
- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F. & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100822.
- Allam, Z. (2017). Employee disengagement: A fatal consequence to organization and its ameliorative measures. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 49-52.
- Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Shahzad, K. & Aslam, H. (2020). Psychological contract violation and turnover intention: The role of job dissatisfaction and work disengagement. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1291-1308.
- Bagheri, M., Baum, T., Ebrahimi, A. & Abbasi, A. (2020). Talent management in the tourism and hospitality industry: evidence from Iran. *Anatolia*, 31(1), 88-98.
- Bakker, A. B. & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423-440.
- Becker, S. P., Willcutt, E. G., Leopold, D. R., Fredrick, J. W., Smith, Z. R., Jacobson, L. A., ... & Barkley, R. A. (2023). Report of a work group on sluggish cognitive tempo: Key research directions and a consensus change in terminology to cognitive disengagement syndrome. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 62(6), 629-645.
- Bhana, A. & Suknunan, S. (2021). Exploring leadership factors creating employee engagement or disengagement across job grade categories at a public higher education institution in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 317-327.
- Bhebhe, M. (2020). Employee disengagement from the perspective of frontline employees: a hotel case study in Zimbabwe. *Journal of Management & Administration*, 2020(1), 73-100.
- Blackmore, J. (2014). Wasting talent? Gender and the problematics of academic disenchantment and disengagement with leadership. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 86-99.
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L. & Mayer, D. M. (2016). My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137, 731-742.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S. & Barua, M. K. (2013). Engaged versus disengaged: The role of occupational self-efficacy. *Asian Academy of Management Journal*, 18(1), 91.



- Dietz, J. (2010). Introduction to the special issue on employment discrimination against immigrants. *Journal of Managerial Psychology*, 25(2), 104-112.
- Gallardo-Gallardo, E. & Thunnissen, M. (2022). The Quest for Relevant Talent Management Research. In *Talent Management: A Decade of Developments*, Emerald Publishing Limited, 39-63.
- 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, 290-300.
- Gallup. (2022). *The world's \$7.8 trillion workplace Problem*. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx>
- Gehrels, S. (2019). *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- Gholipor, A. & Eftekhari, N. (2018). *Talent Management*. Mehrabanpub, Tehran. (in Persian)
- Gwet, K. L. (2014). *Handbook of inter-rater reliability: The definitive guide to measuring the extent of agreement among raters*. USA: Advanced Analytics LLC.
- Hadizadeh Moghdam, A., Rezaeian, A., Yazdani, H. & Afrooz, D. (2023). The Model of Antecedents and Consequences of National Human Resources Development; A Meta-Study Approach. *Journal of Public Administration*, 15(3), 439-471. (in Persian)
- Hadjisolomou, A. (2019). Front-line service managers' misbehaviour and disengagement: the elephant in the store? *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 1015-1032.
- Hadjisolomou, A. (2023). Spaces of active disengagement across the food retail shop floor. *Employee Relations: The International Journal*, 45(1), 140-155.
- Harris, L. C. & He, H. (2019). Retail employee pilferage: A study of moral disengagement. *Journal of Business Research*, 99, 57-68.
- Hejjas, K., Miller, G. & Scarles, C. (2019). "It's like hating puppies!" Employee disengagement and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 157, 319-337.
- Jeske, D. & Lippke, S. (2022). Predictors of employees' self-reported future learning ability and disengagement at work. *Journal of Workplace Learning*, 34(3), 277-294.
- Johnson, D. (2016). *A Qualitative Analysis of the Drivers of Employee Disengagement across Four Generations of U.S. Employees*. Dissertation Submitted to North central University Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Philosophy.
- Kaabomeir, N. & Rahimnia, F. (2023). Identifying and Prioritizing the Psychological Factors Affecting the Human Resources Processes at the Preliminary Level of the HR 34000 Model: A Mixed-Method Study. *Journal of Public Administration*, 15(3), 472-511. (in Persian)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, (4), 692-724.

- Kaiseler, M., Queiros, C., Passos, F. & Sousa, P. (2014). Stress appraisal, coping, and work engagement among police recruits: An exploratory study. *Psychological Reports, 114*(2), 635–646.
- Kamandi, M., Mohammad Esmaeili, N. & Gholipour, A. (2023). Investigating the Relationship between Perceived Communication Characteristics of an Organization's Social Media Page and Job Seekers' Job Pursuit Intentions: The Mediating Role of Employer Brand Personality. *Journal of Public Administration, 15*(1), 119-148. (in Persian)
- Kawo, J. W. & Torun, A. (2020). The relationship between nepotism and disengagement: the case of institutions in Ethiopia. *Journal of Management Marketing and Logistics, 7*(1), 53-65.
- Law, M. (2015). *Employee disengagement: The impact of role discrepancy, professional identity and organizational justice*. A Thesis Submitted to the Faculty of Graduate Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration Faculty of Business Athabasca University.
- Li, H. T. (2023). Escalation of relationship conflict into work disengagement: uncovering mediation mechanisms. *International Journal of Conflict Management, 34*(1), 80-103.
- Maguire, M. & Delahunt, B. (2017). Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. *The All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education (AISHE-J), 8* (3), 3351-33514.
- Mujtaba, M., Mubarik, M.S. & Soomro, K.A. (2022). Measuring talent management: a proposed construct. *Employee Relations, 44* (5), 1192-1215.
- Purcell, J. (2014). Disengagement from Engagement. *Human Resource Management Journal, 24* (3), 241-254.
- Rastogi, A., Pati, S. P., Krishnan, T. N. & Krishnan, S. (2018). Causes, contingencies, and consequences of disengagement at work: An integrative literature review. *Human Resource Development Review, 17*(1), 62-94.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative research*. New York: Springer.
- Soltani, A., Khastar, H., Jafarinia, S. & Noori, R. (2023). A Model of Human Resources Heritage in Bank Melli of Iran. *Journal of Public Administration, 15*(2), 364- 391. (in Persian)
- van Zelderen, A., Dries, N. & Marescaux, E. (2023). Talents Under Threat: The Anticipation of Being Ostracized by Non-Talents Drives Talent Turnover. *Group & Organization Management, 0* (0), 1-40.
- Zameni, D., Ghaiyoomi, A., Azazabadi Farahani&rm;, F., Mirsepassi, N. & Hajjani, E. (2021). Diagnosing Talent Management in Hoze-ye Honari of Islamic Advertising Organization: A Phenomenological Study. *Public Management Researches, 14*(53), 167-197. (in Persian)