



Original Article (Mixed)

Presenting a talent management model in the Iranian banking system

kazhal Ekhtiaradin¹ , Mohammad Hassan Shaki² , Asadollah Mehrara³ , Seyedeh Shayesteh Varedi¹ 

1- Department of Economics, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran.

2- Department of Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran.

3- Department of Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.

Receive:

24 September 2025

Revise:

16 November 2025

Accept:

17 December 2025

Keywords:

Talent,
Talent Management,
Banking,
Selection and
Recruitment,
Training and
Development

Abstract

The aim of this study is to present a talent management model in the Iranian banking system with an emphasis on Iranian state-owned banks. This study is applicable in terms of its purpose, mixed data type (qualitative-quantitative) with an exploratory approach, pragmatic paradigm in terms of its nature, and descriptive-analytical survey-correlational in terms of its qualitative part. The statistical population of the qualitative part includes 20 theoretical experts (university professors) and empirical experts (relevant banking industry officials), selected using purposive sampling. The statistical population of the quantitative part includes all banking industry managers selected using the minimum sample size calculation method in confirmatory factor analysis and stratified random sampling method. The data collection method is content analysis of interviews in the qualitative part, and researcher-made questionnaires in the quantitative part. The qualitative data analysis method includes thematic analysis with Maxqda-V18 software, and the quantitative data analysis method includes descriptive and statistical analysis (confirmatory factor analysis and one-sample t-test) with SPSS-V27 and SmartPLS-V3 software. The results showed that talent management in private and public banks includes recruitment and hiring, training and development, performance and evaluation, retention and motivation, and organizational culture. Also, in a comparative comparison, the results showed that all components of the model are different in public and private banks. Also, the validation results showed that the presented model has sufficient validity and the banking industry can use this model for career promotion and talent development.

Please cite this article as (APA): Ekhtiaradin, K, Shaki, M H, Mehrara, A and Varedi, S S. (2026). Presenting a talent management model in the Iranian banking system. *Management and Educational Perspective*, 8(2), 127-152.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.554325.1589>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Mohammad Hassan Shaki

Email: shakki3mail.iau.ac@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Talent management as a strategic approach in organizations, especially the banking industry, has gained increasing importance. Given the rapid changes in the economic environment and the need for innovation, banks must strengthen their ability to attract, develop, and retain human resources talents. In Iran, given the existence of private and public banks, there is a need to examine different talent management models and adapt them to the specific conditions of each type of bank. Therefore, comprehensive and targeted strategies should be designed and implemented to identify, attract, develop, and retain human talents (Odiyo & Adero, 2020). Talent management should be used as one of the key pillars for the success of organizations and their differentiation from competitors. This approach not only helps reduce the costs of employee turnover and hiring new staff, but also improves the overall productivity and performance of the organization (Scot, 2012). Organizations that have designed such effective talent management systems have been able to attract and retain capable human resources and, as a result, achieve sustainable competitive advantage. In the current era, technological and economic infrastructures are not the only competitive advantages of organizations. Having talented people can ensure the sustainable development and growth of organizations (Montazeri & Barkhordari Ahmadi, 2019). Current adversities, such as the global financial crisis, emphasize the need for the financial sector to identify and address the important actions that cause such effects. It should be examined how knowledge-based service businesses, such as banks, move from an information-based activity (Industry 4.0) to one that adapts the principles of a more complex operational body (Industry 5.0). Meanwhile, government organizations, due to their highly hierarchical structure, numerous and cumbersome laws and regulations, the existence of an approved budget and the absence of venture capital and effective rewards, sometimes do not have a favorable environment for the emergence of creative ideas and innovative plans, and it is often seen that changes and innovations in the organization are accompanied by apathy (Doostar et al., 2019). However, research has pointed to the role of talent management in this regard (Wassell & Bouchard, 2020). The goal of talent management is to have the right people with the capabilities, commitment, and behaviors needed for current and future organizational success. A talent management strategy allows the use of analysis to determine the number of people with specific skill sets that the organization will need in the future (Zarbandi, 2021). Accordingly, this study addresses the question: what is the talent management model like in the Iranian banking system, with an emphasis on Iranian state-owned banks.

Theoretical Framework

Talent Management

Talent management is an integrated strategy or system that is planned to develop the processes of recruiting, selecting, and developing people and retaining people who have the necessary skills, and is often examined in the presence of a broad program in the long term (Almaaitah et al. 2020).

Tavakoli et al. (2025) investigated the modeling of talent management with a succession approach using the meta-synthesis method. The results of the study showed that in the data analysis stage, a total of 42 indicators, 20 components, and 6 dimensions were identified. In this study, based on the research findings, the main dimensions of talent management include identifying key talents, continuous assessment, retaining strategic talents, succession management, participatory succession, and developing the skills of talented managers and employees for the future.



Darvishi & Ashrafi (2024) investigated the effect of talent management on organizational commitment with the mediating role of organizational justice among employees of Farhangian University of West Azerbaijan Province. Analysis of the collected data showed that talent management is effective by 83% on organizational justice and by 42% on employees' organizational commitment. Organizational justice also has an impact of 48% on organizational commitment. Also, talent management with the mediating role of organizational justice has an impact on employees' organizational commitment by 4.21 using the Sobel test; therefore, according to the statistical results, all research hypotheses were confirmed and the overall conclusion of the research was that organizational justice has a mediating role between the relationship between talent management and employees' organizational commitment.

Research Methodology

This research is applicable in terms of its purpose, mixed (qualitative-quantitative) with an exploratory approach in terms of the data type, pragmatic in terms of its paradigm; and in terms of its nature, it is a content analysis in the qualitative part, and a descriptive-analytical survey-correlation type in the quantitative part. The statistical population of the qualitative section included 20 theoretical experts (university professors) and empirical experts (relevant banking industry officials), selected by the purposive sampling method. The statistical population of the quantitative section included all banking industry managers selected using the minimum sample size calculation method in confirmatory factor analysis and stratified random sampling method. The data collection method in the qualitative section was content analysis of interviews; and in the quantitative section, researcher-made questionnaires.

Research findings

The data analysis method in the qualitative section included content analysis with Maxqda-V18 software and in the quantitative section included descriptive and statistical analysis (confirmatory factor analysis and one-sample t-test) of data with spss-V27 and SmartPls-V3 software. The results showed that talent management in private and public banks includes recruitment and hiring, training and development, performance and evaluation, retention and motivation, and organizational culture. Also, in the comparative comparison, the results showed that all the components of the model are different in public and private banks. Furthermore, the validation results showed that the presented model has sufficient validity and the banking industry can use this model for career promotion and talent development.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of providing a talent management model in the Iranian banking system with an emphasis on Iranian public banks. The results of this part of the research are consistent with the findings of Rezapour et al. (2022), Zarei et al. (2022), Yildiz & Esmer (2023), Jooss et al. (2023), Mitosis et al. (2021), Mohammad et al. (2020), Babaei et al. (2023), Yildiz & Esmer (2023), Mitosis et al. (2021), yadgari & Rezaei (2022), Rezaei & barati teymoori (2022), Akhavan dorbash et al. (2020), Kaykha & Kaykha (2020), and Yildiz & Esmer (2023).

According to the results of the research, the following suggestions were made:

- Training needs analysis: Conducting training needs analysis in order to identify the skills needed in the organization.
- Online and in-person training programs: Use online platforms to deliver training courses and webinars, as well as in-person workshops.



- Career paths: Design career development programs that include specialized training and on-the-job learning opportunities.
- Team meetings: Hold regular meetings to exchange ideas and thoughts among employees and encourage active participation.

علمی پژوهشی (آمیخته)

ارائه الگوی مدیریت استعداد در نظام بانکداری ایران

کزال اختیارالدین^۱، محمدحسن شکی^۲، اسداله مهرآرا^۳، سیده شایسته واردی^۳

- ۱- گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران
۲- گروه مدیریت، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران
۳- گروه اقتصاد، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران

چکیده

هدف این پژوهش ارائه الگوی مدیریت استعداد در نظام بانکداری ایران با تأکید بر بانک‌های دولتی ایران می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، به لحاظ نوع داده آمیخته (کیفی- کمی) با رویکرد اکتشافی، به لحاظ نوع پارادایم عمل‌گرا و به لحاظ نوع ماهیت در بخش کیفی تحلیل مضمون و در بخش کمی توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی- همبستگی می‌باشد. جامعه آماری بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از خبرگان نظری (اساتید دانشگاه) و تجربی (مسئولین ذی‌ربط صنعت بانکداری) و روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه مدیران صنعت بانکداری هستند که با استفاده از روش محاسبه حداقل حجم نمونه در تحلیل عاملی تأییدی و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۰۲ کارمند انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و در بخش کمی پرسشنامه‌های محقق ساخته می‌باشد. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی شامل تحلیل مضامین با نرم‌افزار Maxqda-V18 و در بخش کمی شامل توصیف و تحلیل آماری (تحلیل عاملی تأییدی و تی تک نمونه‌ای) داده‌ها با نرم‌افزار SmartPls-V3 و spss-V27 می‌باشد. نتایج نشان داد مدیریت استعداد در بانک‌های خصوصی و دولتی شامل جذب و استخدام، آموزش و توسعه، عملکرد و ارزیابی، نگهداری و انگیزش و فرهنگ‌سازمانی است. همچنین در مقایسه تطبیقی نتایج نشان داد تمامی مؤلفه‌های مدل در بانک‌های دولتی و خصوصی باهم متفاوت هستند. همچنین نتایج اعتبارسنجی نشان داد مدل ارائه‌شده از اعتبار کافی برخوردار است و صنعت بانکداری می‌تواند جهت ارتقای شغلی و توسعه استعدادها از این مدل بهره‌بردار شود.

تاریخ دریافت:

۰۲ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری:

۲۵ آبان ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۲۶ آذر ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

استعداد،
مدیریت استعداد،
بانکداری،
انتخاب و گزینش،
آموزش و توسعه

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): اختیارالدین، کزال، شکی، محمدحسن، مهرآرا، اسداله و واردی، سیده شایسته. (۱۴۰۵). ارائه الگوی مدیریت استعداد در نظام بانکداری ایران. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۸ (۲)، ۱۲۷-۱۵۲.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.554325.1589>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: محمدحسن شکی

ایمیل: shakki3mail.iau.ac.ir@iau.ac.ir

مقدمه

مدیریت استعداد به عنوان یک رویکرد استراتژیک در سازمان‌ها، به ویژه صنعت بانکداری، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. با توجه به تغییرات سریع در محیط اقتصادی و نیاز به نوآوری، بانک‌ها باید توانایی جذب، توسعه و حفظ استعدادها را تقویت کنند. در ایران، با توجه به وجود بانک‌های خصوصی و دولتی، نیاز به بررسی الگوهای مختلف مدیریت استعداد و تطبیق آن با شرایط خاص هر نوع بانک احساس می‌شود. لذا باید استراتژی‌های جامع و هدفمند برای شناسایی، جذب، توسعه و حفظ استعدادها را طراحی و اجرا کنند (Odiyo & Adero, 2020). از مدیریت استعداد به عنوان یکی از ارکان کلیدی برای موفقیت سازمان‌ها و تمایز آن‌ها از رقبای استفاده کنند. این رویکرد، نه تنها به کاهش هزینه‌های ناشی از گردش کارکنان و استخدام نیروی جدید کمک می‌کند، بلکه موجب ارتقای بهره‌وری و عملکرد کلی سازمان نیز می‌شود (Scot, 2012). سازمان‌هایی که چنین سیستم‌های مؤثری برای مدیریت استعداد طراحی کرده‌اند، توانسته‌اند نیروی انسانی توانمند را جذب و نگه‌دارند و در نتیجه به مزیت رقابتی پایدار دست یابند.

در محیط به سرعت در حال رشد بسیار، ناپایدار و بسیار رقابتی جهان امروز سازمان‌های سراسر جهان با چالش‌های استعداد جهانی فراوانی روبه‌رو هستند. چالش‌های استعداد جهانی تأثیر (استراتژیک و بالا) منابع انسانی در واقع جاسازی شده مسائل مهم کسب و کار می‌باشد که تمرکز بر روی مدیریت یک سازمان برای اطمینان از تنها مقدار مناسبی از استعداد و انگیزه مناسب، در جای مناسب، هزینه مناسب و در طول تمام فراز و نشیب‌های مالی و اقتصادی در یک دنیای بسیار رقابتی به منظور ایجاد توازن میان نیروی کار ما با نیازهای سازمان در کوتاه‌مدت و موقعیت نیروی کار مورد نیاز در بلندمدت است. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (Elving et al, 2012).

در عصر حاضر زیرساخت‌های تکنولوژیکی و اقتصادی تنها مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار نمی‌روند. دارا بودن افراد بااستعداد می‌تواند زمینه توسعه و رشد پایدار سازمان‌ها را تضمین نماید (Montazeri & Barkhordari Ahmadi, 2019). ناملازمات موجود، مانند بحران مالی جهانی بر نیاز بخش مالی برای شناسایی و رسیدگی به اقدامات مهمی که باعث چنین اثراتی می‌شود، تأکید می‌کند. این موضوع باید بررسی شود که چگونه کسب و کارهای خدماتی دانش‌محور همچون بانک‌ها، از حوزه فعالیت مبتنی بر اطلاعات (صنعت ۴.۰) به حوزه‌ای که اصول یک بدنه عملیاتی پیچیده‌تر را تطبیق می‌دهد (صنعت ۵.۰) حرکت می‌کنند. در این میان سازمان‌های دولتی به دلیل ساختار سلسله مراتبی زیاد، قوانین و مقررات فراوان و دست‌وپا گیر، وجود بودجه مصوب و عدم وجود سرمایه مخاطره‌آمیز و پاداش‌های مؤثر، بعضاً زمینه مساعدی برای ظهور افکار خلاق و طرح‌های نوآور ندارند و اغلب دیده می‌شود که تغییرات و نوآوری‌ها در سازمان با بی‌علاقگی همراه است (Doostar et al, 2019). اما در این میان تحقیقات به نقش مدیریت استعداد در این رابطه اشاره کرده‌اند (Wassell & Bouchard, 2020). هدف مدیریت استعداد، داشتن افراد مناسب با قابلیت‌ها، تعهد و رفتارهای مورد نیاز برای موفقیت فعلی و آینده سازمانی است. استراتژی مدیریت استعداد به استفاده از تجزیه و تحلیل برای تعیین تعداد افراد دارای مجموعه مهارت‌های خاصی که سازمان در آینده به آن نیاز خواهد داشت، امکان می‌دهد (Zarbandi, 2021).

در این میان صنعت بانکداری کشور در سال‌های اخیر رشد و گسترش روزافزونی داشته که با فرازوفرودهای بسیاری همراه بوده است. ظاهراً اکثر مشاغل این صنعت مشاغلی با ماهیت روتین و تکراری می‌باشد اما علیرغم این تصور از ساختار سازمانی، واحدهای ستاد و صف بانک‌ها از تعداد زیادی مشاغل مدیریتی و تخصصی حساس برخوردار هستند که برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و پیشبرد اهداف بانک‌ها به‌شدت نیازمند نیروهای توانمند، متخصص و بااستعدادی هستند که بتوانند در فضای پیچیده و رقابتی موجود اهداف بانک را محقق نمایند (Davari, 2016). از طرفی به دلیل شرایط نامساعد اقتصادی و فشارهای سیاسی و اجتماعی ایجادشده ناشی از تحریم‌ها و سوء مدیریت‌های داخلی شمار افرادی که تمایل به مهاجرت داشته بسیار بالا رفته و این نه در آمار رسمی بلکه در بطن جامعه قابل مشاهده و لمس است. علیرغم برخورداری نیروی انسانی بانک‌ها از درآمد متوسط اما به دلیل موارد ذکرشده و عدم اطمینان نسبت به آینده پیش رو بسیاری از استعدادها و نخبگان بانک‌ها سازمان خود را به‌قصد مهاجرت ترک می‌نمایند تا شاید در کشوری دیگر آینده‌ای روشن‌تر برای خود و فرزندانشان رقم بزنند. لذا تلاش بانک‌ها در ایجاد شرایط نگهداشت نیروی مستعد خود بسیار حائز اهمیت می‌باشد. اما مشاهده‌شده بانک‌ها نتوانسته‌اند در این فرایند درست عمل کنند و اکثر کارکنان بانک‌های دولتی گرایش به ترک شغل خوددارند. بر همین اساس به نظر می‌رسد بانک‌ها نتوانسته‌اند در فرایند مدیریت استعداد درست عمل کنند. بر همین اساس در پژوهش حاضر به این سؤال پرداخته‌شده که الگوی مدیریت استعداد در نظام بانکداری ایران با تأکید بر بانک‌های دولتی ایران چگونه است؟

مبانی نظری

مدیریت استعداد

کلمه "استعداد" یک اصطلاح نسبی است. آن‌هایی که به عنوان بااستعداد دیده می‌شوند، از نظر دانش، مهارت‌ها، تجربه یا ویژگی‌های شخصی، بیشتر از دیگران برای ارائه دارند. استعداد همچنین ممکن است به عنوان یک مفهوم انحصاری یا فراگیر به کار رود، به این معنی که استعداد می‌تواند نماینده چند فرد منتخب باشد یا به طور گسترده‌تر در یک سازمان استفاده شود (Dabic et al, 2021). استعداد هم شامل توانایی‌هایی است که امروز در فرد وجود دارد مانند نقاط قوت و هم شامل توانایی‌هایی است که در آینده می‌تواند در فرد ایجاد شود مانند برطرف نمودن نقاط ضعف (Brettel et al, 2015). استعداد مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی برای رشد است. پژوهشگران معتقد هستند که ماهیت استعداد می‌تواند ذاتی یا اکتسابی باشد (Arditi et al, 2017). مدیریت استعداد یک استراتژی یا سیستم تلفیقی است که برای توسعه فرایندهای استخدام، انتخاب و توسعه افراد و نگهداری از افرادی که مهارت لازم را دارند برنامه‌ریزی شده است و اغلب با حضور یک برنامه گسترده در بلندمدت موردبررسی قرار می‌گیرد (Almaaitah et al, 2020). مدیریت استعداد روشی برای پیش‌بینی نیازهای سازمان به سرمایه‌های انسانی است و پس از آن یک برنامه برای دستیابی به آن‌ها را ایجاد می‌کند. مدیریت استعداد مجموعه‌ای است از فعالیت‌های منابع انسانی شامل استخدام، انتخاب، توسعه و جانشینی کارکنان بااستعداد. این فعالیت‌ها، راهبردی و آینده‌گرا بوده و بر اهداف کلی سازمان متمرکز هستند (Mwila & Turay, 2018). هدف مدیریت استعداد، تضمین عرضه و تأمین سطح مطلوبی از استعدادها به‌منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمانی هست (Atan & Stapf, 2017). مدیریت استعداد استراتژیها و

اقداماتی است که به جذب و حفظ کارکنان متعهد و توانمند کمک می‌کند و هدفش پیش‌بینی مهارت‌های موردنیاز سازمان و برآورده نمودن این نیازها است (Odunayo et al, 2018). مدیریت استعداد در سطح گسترده‌ای از سازمانها اهمیت زیادی داشته است و به عنوان یکی از چالشهای کلیدی در مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید (Scullion et al, 2016). سازمانها در محیط پر رقابت امروزی که با چالشهایی از جمله منابع کمیاب و کمبود نیروی متخصص و متعهد روبرو هستند بایستی جهت مقابله با پیچیدگیهای محیطی و ایجاد آرامش در محیط پر تنش به مدیریت استعداد توجه ویژه کرده و آن را به کار بگیرند (Hejazi et al, 2020).

پیشینه پژوهش

(Tavakoli et al, 2025) به بررسی الگویابی مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین پروری با استفاده از روش فراترکیب پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که در مرحله تحلیل داده‌ها در مجموع، ۴۲ شاخص، ۲۰ مؤلفه و ۶ بعد شناسایی شدند. در این مطالعه بر اساس یافته‌های پژوهش، ابعاد اصلی مدیریت استعداد شامل شناسایی استعدادهای کلیدی، ارزیابی مستمر، حفظ استعدادهای استراتژیک، مدیریت جانشین‌پروری، جانشین‌پروری مشارکتی و توسعه مهارت‌های مدیران و کارکنان مستعد برای آینده است.

(Darvishi & Ashrafi, 2024) به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی با نقش میانجی عدالت سازمانی در میان کارکنان دانشگاه فرهنگیان استان آذربایجان غربی پرداختند. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده نشان داد، مدیریت استعداد به میزان ۸۳ درصد بر عدالت سازمانی و به میزان ۴۲ درصد بر تعهد سازمانی کارکنان مؤثر است. عدالت سازمانی نیز به میزان ۴۸ درصد بر تعهد سازمانی تأثیرگذار است. همچنین مدیریت استعداد با نقش میانجی عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان با استفاده از آزمون سوبل به میزان ۴/۲۱ تأثیرگذار می‌باشد؛ بنابراین با توجه به نتایج آماری، کلیه فرضیات تحقیق تأیید و این نتیجه کلی پژوهش حاصل گردید که عدالت سازمانی بین رابطه مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان نقش میانجی را دارد.

(Montero Guerra et al, 2023) به بررسی تأثیر تحول دیجیتال بر فرآیندهای مدیریت استعداد پرداختند. نتایج آنها نشان داد که تغییرات سازمانی ناشی از تحول دیجیتال بر مدیریت استعدادها و جذب و حفظ استعدادها تأثیر می‌گذارد.

(Sirghani et al, 2023) به بررسی طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی نیروی برق حرارتی پرداختند. نتایج نشان داد ابعاد ساختاری مدیریت استعداد شامل شش بعد ساختار سازمانی، نظام جذب، نظام آموزش، نظام جبران خدمات، نظام مدیریت و ارزیابی عملکرد و استراتژی سازمان می‌شود. ابعاد رفتاری شامل سه بعد فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و تأمین نیازهای سطح بالا و ابعاد زمینه‌ای شامل جو و محیط سازمان و محیط بیرونی می‌شود. نتایج در بخش کمی نشان داد که مدل دارای برازش مناسب می‌باشد.

(Hajili 2022) در تحقیق خود با عنوان، بررسی تأثیر مدیریت استعدادها بر کارکنان بر جانشین‌پروری در آموزش و پرورش شهرستان ارومیه پرداخت. نتایج نشان داد انگیزش نیروهای مستعد، شناسایی و به رسمیت شناختن، حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد و خلاقیت و نوآوری بر جانشین‌پروری تأثیر مثبت و معناداری دارد. با عنایت به اینکه کارکنان از جذب استعدادها، شناسایی و کشف استعدادها، حمایت ویژه از استعدادها، حفظ استعدادها راضی نمی‌باشند لذا می‌بایست

جذابیت‌های خدمت، حمایت مدیران از افراد مستعد و ارائه پاداش به کارکنان کارآمد را افزایش و در واگذاری شغل‌ها به شایستگی و تخصص افراد توجه خاص صورت پذیرد.

(Alizadeh et al, 2021) به بررسی شناسایی عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر مدیریت استعداد در ورزش (با تاکید بر ابعاد روان شناختی و فرهنگی) پرداختند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد عوامل زمینه‌ای در خصوص مدیریت استعداد شامل فرهنگ، یادگیری، روان شناختی و استقلال است. عوامل مداخله‌گر پژوهش حاضر شامل محیطی، بستری، حیاتی و فردی و بین فردی بود. به عبارتی توجه به عوامل شناسایی شده در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های موجود در سازمان‌های ورزشی ایران می‌تواند ضمن رفع محدودیت‌ها در این حوزه زمینه به کارگیری مدیریت استعداد را فراهم نماید. توجه به این عوامل در جهت بهبود برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی ایران امری مهم و کلیدی در جهت به کارگیری مدیریت استعداد است.

(Zairhojghan et al, 2021) به بررسی طراحی الگوی مدیریت استعداد و جانشین پروری با رویکرد شایسته سالاری در ادارات کل ورزش و جوانان پرداختند. نتایج نشان داد استفاده از الگوی مدیریت استعداد می‌تواند با مدیریت بهتر منابع انسانی یک مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد نماید. پیامدهای بسیار مهمی که استفاده از این الگو برای سازمان در آینده بوجود می‌آورد بسیار ارزشمند و برای موفقیت سازمان بسیار ضروری است

(Won Yon, 2020) به بررسی مدیریت استعداد چیست می‌پردازد. نتیجه گرفت که مدیریت استعداد به سازمان کمک می‌کند تا کارمندان را بهتر درک کند در ارزیابی کارمندان پذیرش و ایفای نقش جدید به سازمان کمک می‌کند روابط طولانی مدت کارکنان با سازمان را ترویج می‌کند. بهره‌وری کارمندان را افزایش می‌دهد. انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد و حفظ می‌کند در توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی مؤثر است و به کارمندان کمک می‌کند تا رضایت شغلی خود را به دست آورند.

روش‌شناسی تحقیق

روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان نظری (اساتید دانشگاه) و تجربی (مسئولین ذی‌ربط صنعت بانکداری) است که با توجه به اصل اشباع و روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ مصاحبه‌شونده انتخاب شدند. همچنین در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه مدیران صنعت بانکداری است که با استفاده از روش محاسبه حداقل حجم نمونه در تحلیل عاملی تأییدی و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۰۲ کارمند از بانک‌های دولتی انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و در بخش کمی پرسشنامه‌های محقق ساخته سنجش اعتبار مدل از منظر خبرگان و همچنین از منظر پاسخ‌دهندگان بخش کمی است که روایی و پایایی ابزار در دو بخش کیفی و کمی بررسی و تأیید شد. اطلاعات مربوط به روایی و پایایی ابزار پژوهش به شرح جدول زیر است:

جدول ۱. نتایج محاسبه روایی و پایایی پرسشنامه پژوهش

MSV	ASV	CR	آلفای کرونباخ	AVE	مؤلفه‌ها	ابعاد
۰/۴۲۱	۰/۳۵۲	۰/۷۱۵	۰/۸۱۸	۰/۵۷۷	جذب و استخدام	مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی ایران
۰/۴۲۶	۰/۴۲۵	۰/۷۵۶	۰/۸۲۹	۰/۵۴۳	آموزش و توسعه	
۰/۴۵۷	۰/۱۵۴	۰/۷۴۱	۰/۸۶۷	۰/۶۰۲	عملکرد و ارزیابی	
۰/۴۶۹	۰/۲۵۴	۰/۷۹۸	۰/۸۳۹	۰/۶۷۵	نگهداری و انگیزش	
۰/۳۶۵	۰/۲۶۵	۰/۷۵۲	۰/۹۰۸	۰/۷۳۱	فرهنگ سازمانی	

یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد که مقادیر AVE برای ابعاد بیشتر از ۰.۵ هستند، که نشان‌دهنده این است که بیش از نیمی از واریانس هر یک از این ابعاد توسط آیتم‌های مربوط به آن‌ها توضیح داده می‌شود. این امر به تأیید روایی همگرا کمک می‌کند. از طرف دیگر با توجه به معیار فورنل-لارکر، که بیان می‌کند AVE هر سازه باید بیشتر از مربع همبستگی آن با سایر سازه‌ها باشد، نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که هر یک از ابعاد به‌خوبی از یکدیگر متمایز هستند و هیچ تداخلی با یکدیگر ندارند و لذا روایی واگرا مبتنی بر معیار فورنل لارکر تأیید می‌گردد. همچنین یافته‌های پژوهش شما نشان می‌دهد که برای هر همه ابعاد مدل مقادیر حداکثر واریانس مشترک MSV و ASV میانگین واریانس مشترک به‌طور مؤثری کمتر از AVE (میانگین واریانس استخراج‌شده) هر بعد است. این نتایج به‌وضوح نشان‌دهنده این است که هر یک از این ابعاد به‌طور مستقل و مؤثر به اندازه‌گیری سازه‌های خود می‌پردازند و از یکدیگر متمایز هستند. لذا روایی واگرا نیز بر اساس این شاخص‌ها تأیید می‌شود. این یافته‌ها تأییدکننده روایی واگرا برای ابعاد مختلف پژوهش هستند. به‌ویژه، وقتی که MSV هر بعد کمتر از AVE آن بعد باشد، این نشان می‌دهد که حداکثر واریانس مشترک بین هر بعد و دیگر ابعاد، به‌طور معناداری کمتر از واریانس اختصاصی آن بعد است. به‌عبارت‌دیگر، این ابعاد به‌خوبی قادر به توضیح و اندازه‌گیری ویژگی‌های خاص خود هستند و تداخل کمی با یکدیگر دارند. همچنین، با توجه به اینکه ASV نیز کمتر از AVE هر بعد است، می‌توان نتیجه گرفت که میانگین واریانس مشترک بین هر بعد و سایر ابعاد نیز در سطح پایینی قرار دارد. این امر به اعتبار و دقت ابزار اندازه‌گیری افزوده و نشان‌دهنده این است که هر یک از ابعاد به‌طور مؤثر و مستقل سازه‌های خود را نمایندگی می‌کنند. همچنین روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی شامل تحلیل متون مصاحبه با نرم‌افزار Maxqda-V18 و در بخش کمی شامل توصیف و تحلیل آماری (تحلیل عاملی تأییدی و تی تک نمونه‌ای) داده‌ها با نرم‌افزار spss-V27 و SmartPls-V3 است.

یافته‌های پژوهش

در ابتدای بخش یافته‌ها، به بررسی آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان پرداخته شد. با توجه به نتایج، تعداد مسئولین ذی‌ربط در مقایسه با اساتید دانشگاه بیشتر است. همچنین، رشته تحصیلی غالب اکثر مشارکت‌کنندگان، مدیریت دولتی بوده و تعداد مسئولین ذی‌ربط با مدرک دکتری در مقایسه با مسئولین دارای مدرک کارشناسی ارشد بیشتر است. علاوه بر این، لازم به ذکر است که تعداد آقایان به‌طور معناداری بیشتر از خانم‌ها بوده و اکثر مشارکت‌کنندگان در محدوده سنی ۴۵ تا ۵۰ سال قرار دارند و دارای سابقه کاری بین ۱۰ تا ۲۰ سال هستند. همچنین در بخش کمی، بررسی‌ها نشان داد بیشترین فراوانی در

گروه سنی "بین ۳۱ تا ۴۰ سال" با ۹۳ نفر است. همچنین نتایج نشان داد که در بانک‌های دولتی ایران، مردان حضور بیشتری دارند. همچنین بیشترین فراوانی در گروه "فوق لیسانس" با ۱۱۳ نفر است، درحالی که کمترین فراوانی مربوط به "لیسانس" با ۵۰ نفر می‌باشد. این نشان می‌دهد که بیشتر افراد این سازمان‌ها از تحصیلات بالایی برخوردارند. در نهایت بیشترین فراوانی در گروه "بین ۴ تا ۶ سال" با ۸۸ نفر است، درحالی که کمترین فراوانی مربوط به "کمتر از ۱ سال" با ۳۴ نفر می‌باشد. این نشان می‌دهد که بیشتر کارکنان بانک‌های دولتی از سابقه کار بین ۴ تا ۶ سال برخوردارند. در ادامه به بررسی ویژگی‌های توصیفی متغیرها پرداخته شد. در جدول زیر، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مربوط به متغیرهای پژوهش نمایش داده شده است. لازم به ذکر است، کمینه و بیشینه هر یک از متغیرهای زیر به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد.

جدول ۲. ویژگی‌های آماری متغیرها

ابعاد	مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	کشدگی	چولگی
مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی ایران	جذب و استخدام	۲/۸۵	۰/۶۸	-۰/۲۴	-۰/۰۹
	آموزش و توسعه	۳/۴۹	۰/۵۰	-۰/۱۰	-۰/۶۷
	عملکرد و ارزیابی	۳/۸۳	۰/۴۸	-۰/۵۰	۱/۳۳
	نگهداری و انگیزش	۳/۸۴	۰/۵۳	-۰/۴۱	۰/۷۶
	فرهنگ سازمانی	۳/۴۴	۰/۶۰	-۰/۲۲	-۰/۲۹

اطلاعات جدول فوق مشخصه‌های آماری همچون میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی را برای متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد. همچنین، با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی که در بازه‌ی معقول (۲- و ۲) برای حدس بر نرمال بودن داده‌ها قرار دارند، می‌توان فرض نرمال بودن داده‌ها را مطرح کرده و پذیرفت. بر اساس نتایج جدول بالا، بیشترین میانگین متعلق به عملکرد و ارزیابی و کمترین میانگین متعلق به جذب و استخدام است.

به منظور شناسایی شاخص‌های مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی ایران، مصاحبه با ۲۰ خبره صورت گرفته و سپس متون مصاحبه پیاده‌سازی شد. در نهایت به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها متون مصاحبه از تحلیل مضمون جهت مقوله‌بندی کدهای حاصل از مصاحبه با خبرگان استفاده شد. ابزارهایی که در تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفته شده است، شامل کدگذاری، نرم‌افزار، قالب مضامین و شبکه مضامین می‌باشد. لازم به ذکر است در این پژوهش برای کدگذاری-های صورت گرفته در تحلیل مضمون از نرم‌افزار MaxQda-V2018 استفاده شد. در کدگذاری‌های صورت گرفته مضامین پایه، به مضامین سازمان دهنده و مضامین سازمان دهنده به مضامین فراگیر تبدیل شدند. همان‌طور که پیشتر بیان شد، تحلیل محتوای متون مصاحبه با استفاده از تحلیل مضمون و با استخراج مضامین پایه آغاز گردید و مضامین بی‌ربط و تکراری حذف گردیدند و بعد از دسته‌بندی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و در نهایت پس از دسته‌بندی مضامین سازمان دهنده، مضامین فراگیر احصا و نام‌گذاری شدند. در جدول زیر مضامین پایه، سازمان دهنده، فراگیر، کد مصاحبه‌شونده‌ها، فراوانی و منبع مرتبط آورده شده است.

جدول ۳. نتایج مصاحبه برای ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی ایران

ابعاد	مؤلفه	شاخص	کد مصاحبه‌شونده
مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی ایران	جذب و استخدام	استخدام از طریق آزمون‌های استاندارد	I1.I11.I20.I6.I8
		توجه زیاد به سابقه تحصیلی و مدارک رسمی متقاضیان	I8.I10.I4.
		فرآیند استخدام به صورت شفاف	I12.I9.I3/I7
		فرایند جذب و استخدام زمان‌بر	I9.I10.
		آزمون‌های عمومی و تخصصی	I13.I10.I5.
	آموزش و توسعه	برنامه‌های آموزشی مبتنی بر نیازسنجی	I2.I10.I7.
		برنامه‌های آموزشی رسمی و استاندارد	I14.I8.I11.
		محتوای آموزشی شامل مباحث قانونی، اصول بانکداری و خدمات عمومی	I3.I6.
		فرصت‌های ترقی شغلی معمولاً بر اساس ارزیابی‌های رسمی و سوابق کاری و در برخی موارد به صورت خودکار و بر اساس سنوات خدمت	I11.I12.I9.
		دوره‌های آموزشی طولانی مدت و شامل کلاس‌های حضوری و آنلاین	I15.I5.I3.
		نیازسنجی آموزشی به صورت دوره‌ای و بر اساس الزامات قانونی و استانداردهای بانکداری	I4.I16.I12. I7.I3.
		سیستم‌های ارزیابی عملکرد رسمی	I9.I6.I13.I12
عملکرد و ارزیابی		ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای رسمی و از پیش تعیین شده	I17.I5.I2.
		استفاده از فرم‌های رسمی و استاندارد برای ارزیابی عملکرد	I13.
		ارزیابی عملکرد به صورت خودکار بر اساس سنوات خدمت و سوابق کاری	I4.I14.I1.
		ترفیعات و پاداش‌ها به طور مستقیم به ارزیابی عملکرد مرتبط نیستند و بیشتر تحت تأثیر مقررات و سیاست‌های داخلی بانک	I8.I14.I19.
		ارزیابی عملکرد به صورت سالانه یا نیم ساله	I5.I4.I15.
		مزایای اجتماعی و بیمه‌های درمانی، بازنشستگی و سایر مزایای قانونی	I15.I16.I20.
		پیشرفت شغلی و ترفیعات معمولاً بر اساس سنوات خدمت و ارزیابی‌های رسمی	I19.I3.I20.
نگهداری و انگیزش		برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای کمتر	I16.I3.
		فرصت‌های پیشرفت شغلی محدود	I20.I9.I8
		ترویج ارزش‌های دولتی	I6.I17.I1.
فرهنگ سازمانی			

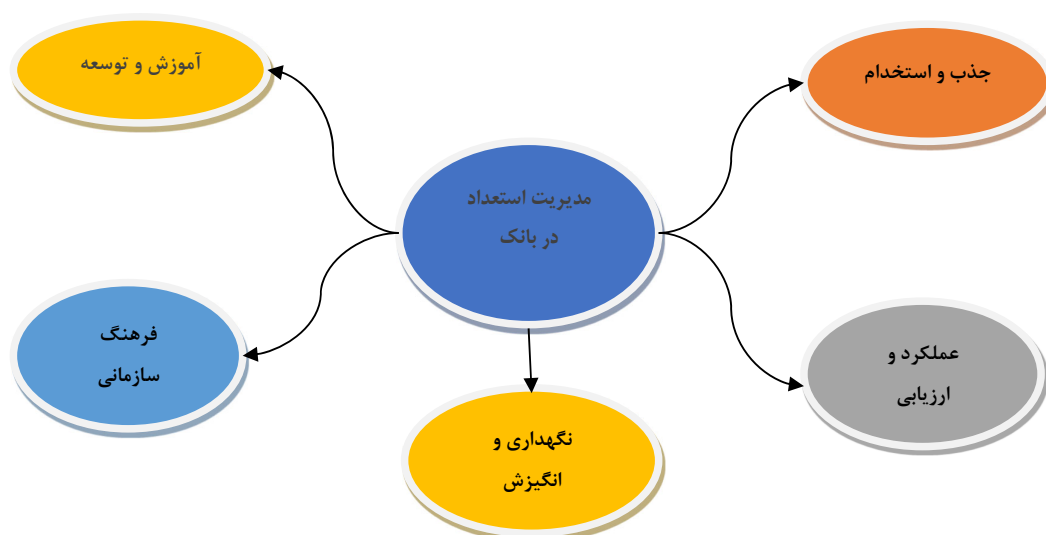
I2.I17.I3.I8	فرهنگ رسمی و مبتنی بر ساختارهای ثابت		
I1.I19.I6.I4	تأکید زیاد بر رعایت قوانین و مقررات دولتی		
I18.I20.	تأکید بر اصول و ارزش‌های عمومی شامل شفافیت، پاسخگویی و خدمت به عموم مردم		
I7.I2.I19.I18.	حمایت از نوآوری و خلاقیت در چارچوب‌های قانونی		

قالب مضامین کدهای مستخرج را به صورت درختی و سلسله مراتبی در چهار و یا پنج سطح نمایش می‌دهد که همان فراوانی کدهاست. در شکل زیر قالب مضامین برای ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی ایران آورده شده است.

Code System	26
✓ ● مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی	0
● جذب و استخدام	5
● آموزش و توسعه	6
● عملکرد و ارزیابی	6
● نگهداری و انگیزش	4
● فرهنگ سازمانی	5

شکل ۱. قالب مضامین استخراج شده از مصاحبه با خبرگان برای ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی ایران

شکل (۲) سهم فراوانی کدهای اولیه در شناسایی کدهای ثانویه را نشان می‌دهند. همان‌طور که در بالا مشخص شد، بعد از کدگذاری ۵ زیر مقوله کشف شد.



شکل ۲. مدل بومی مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی ایران

در ادامه با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره تی را عدد ۳ در نظر گرفتیم. در ادامه فرض صفر و پژوهش برای این سؤال آورده شده است:

$$H_0: \mu = 3$$

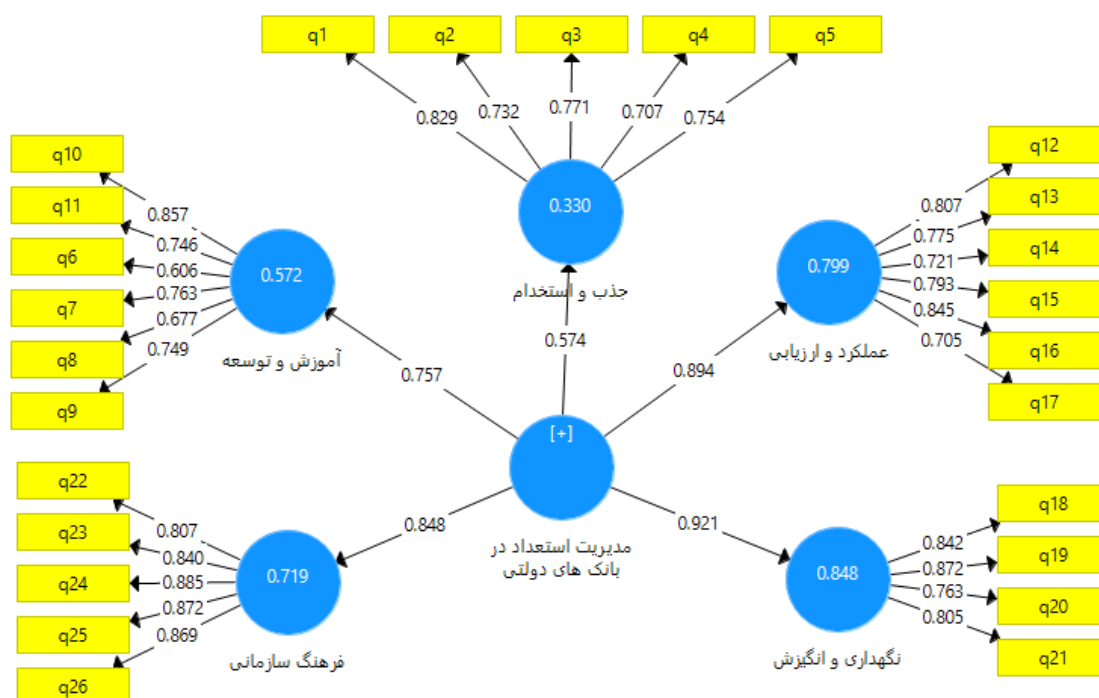
$$H_1: \mu \neq 3$$

نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۴. آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت موجود مدل مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی ایران

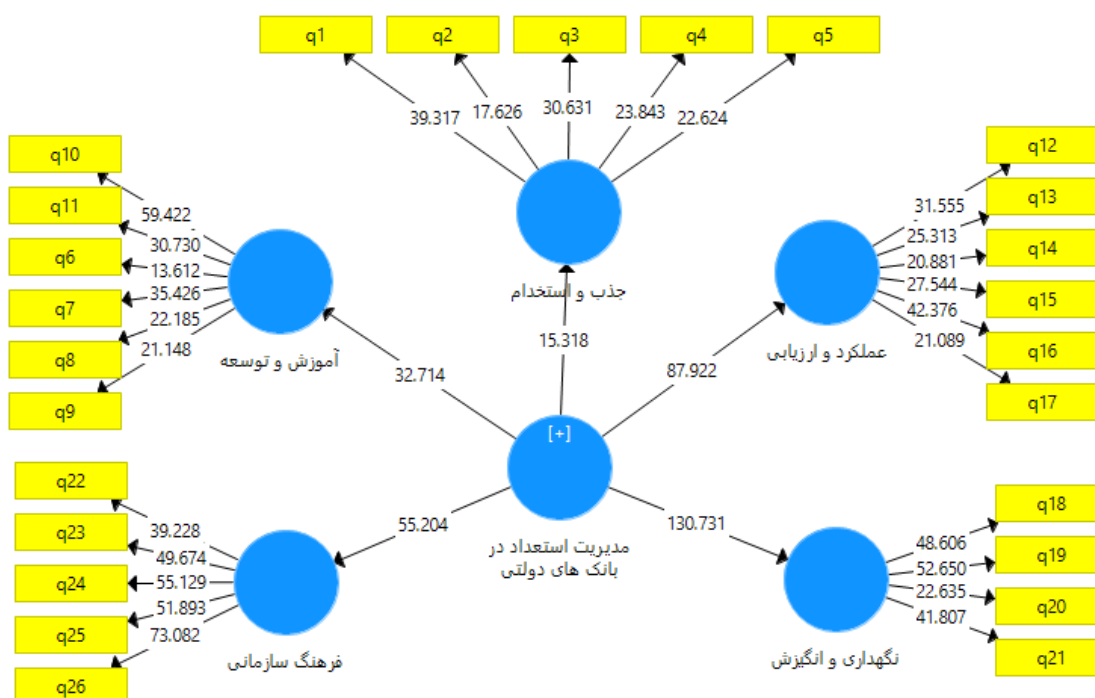
ارزش آزمون = ۳					مؤلفه‌ها	ابعاد
فاصله اطمینان ۹۵٪ از اختلاف		اختلاف میانگین	Sig.	مقدار تی		
حد بالا	حد پایین					
۲/۹۵	۲/۷۶	۲/۸۵	۰/۰۰۰	۵۹/۴۶	جذب و استخدام	مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی
۳/۵۵	۳/۴۲	۳/۴۹	۰/۰۰۰	۹۹/۹۲	آموزش و توسعه	
۳/۹۰	۳/۷۷	۳/۸۳	۰/۰۰۰	۱۱۴/۵۱	عملکرد و ارزیابی	
۳/۹۱	۳/۷۶	۳/۸۴	۰/۰۰۰	۱۰۲/۸۶	نگهداری و انگیزش	
۳/۵۲	۳/۳۶	۳/۴۴	۰/۰۰۰	۸۱/۱۸	فرهنگ سازمانی	

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، سطح معناداری در همه مؤلفه‌ها کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد و بنابراین فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان برای این مؤلفه‌ها رد و فرض پژوهش تأیید می‌شود. به عبارت دیگر، وضعیت این مؤلفه‌ها در حد مطلوب (با توجه به اختلاف میانگین که اعدادی مثبت هستند) است. در این بخش، از نتایج تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری) برای اعتبارسنجی مدل استفاده شد. در ادامه شاخص‌های برازش و همین‌طور شاخص Q^2 برای بررسی اعتبار بیرونی مدل برای هر سازه جداگانه آورده شده است. خروجی مربوط به مؤلفه مدل مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی ایران به صورت شکل زیر است.



شکل ۳. اعتبار درونی مدل مدیریت استعداد در بانک های دولتی ایران در حالت بار عاملی

همان طور که در شکل فوق ملاحظه می شود بار عاملی برای تمامی مؤلفه ها و شاخص ها بالاتر از ۰/۴ است که بیانگر قابل قبول بودن تبیین شاخص ها برای هر یک از مؤلفه ها و مؤلفه ها برای هر یک از ابعاد است. در شکل زیر هم ضرایب معناداری تی مدل آورده شده است.



شکل ۴. اعتبار درونی مدل مدیریت استعداد در بانک های دولتی ایران در حالت معناداری ضرایب

همان طور که در شکل فوق قابل مشاهده است ضریب معناداری تی برای هر یک از شاخص ها و مؤلفه ها بالاتر از ۲/۵۸ شده است و لذا با ۹۹ درصد اطمینان همه شاخص های برای هر یک از مؤلفه ها و مؤلفه ها برای هر یک از ابعاد تائید می شود و هیچ شاخص و مؤلفه ای نیاز به حذف شدن ندارد. مقادیر آزمون تی-استیودنت اگر مقداری بزرگ تر از ۱/۹۶ باشد، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است. مقدار R^2 برای سازه مدل، ۰/۷۹۹، ۰/۸۴۸، ۰/۷۱۹، ۰/۵۷۲ محاسبه شده است. مقدار Q^2 برای متغیرهای تحقیق ۰/۲۶۵، ۰/۲۵۴، ۰/۲۳۶، ۰/۳۱۴، ۰/۲۹۸، ۰/۳۵۷ است که مثبت و در سطح مطلوب است. بر همین اساس می توان گفت قدرت پیش بینی مدل در مورد متغیرها مطلوب هستند.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0.625 \times 0.653} = .638$$

شاخص برازش مدل نمونه مورد بررسی ۰/۶۳۸ می باشد که جز اندازه های بزرگ است. با توجه به این یافته ها می توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برازش مناسبی دارد. همچنین با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای آشکار مدل بیشتر از ۰/۴ و معناداری بیشتر از ۱/۹۶ است، می توان گفت سازه حاضر از روایی مطلوبی برخوردار است.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش، مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی ایران شامل مؤلفه‌ها و شاخص‌های زیر است.

جذب و استخدام: این مؤلفه شامل شاخص‌های استخدام از طریق آزمون‌های استاندارد، توجه زیاد به سابقه تحصیلی و مدارک رسمی متقاضیان، فرآیند استخدام به صورت شفاف، فرایند جذب و استخدام زمان‌بر و آزمون‌های عمومی و تخصصی است. استخدام در بانک‌های دولتی معمولاً بر اساس آزمون‌های استاندارد انجام می‌شود. این آزمون‌ها به عنوان ابزاری معتبر برای ارزیابی مهارت‌ها و توانایی‌های متقاضیان عمل می‌کنند و می‌توانند شامل آزمون‌های روان‌شناختی، مهارت‌های عمومی و تخصصی باشند. استفاده از چنین آزمون‌هایی به بانک‌ها کمک می‌کند تا افرادی را که واقعاً مناسب برای نقش‌های مختلف هستند، شناسایی کنند و از این طریق کیفیت نیروی کار خود را افزایش دهند. از طرفی سابقه تحصیلی و مدارک رسمی متقاضیان از دیگر مؤلفه‌های مهم در فرآیند استخدام هستند. بانک‌های دولتی به دنبال افرادی هستند که دارای تحصیلات مرتبط و مدارک معتبر باشند، زیرا این موارد می‌توانند نشانه‌ای از توانمندی‌های علمی و تخصصی فرد باشند. همچنین، این توجه به مدارک رسمی می‌تواند به عنوان یک معیار اولیه برای فیلتر کردن متقاضیان در مراحل اولیه استخدام عمل کند. همچنین شفافیت در فرآیند استخدام از دیگر ویژگی‌های کلیدی است. این امر به معنی اعلام واضح و دقیق معیارها و مراحل استخدام به متقاضیان است. شفافیت می‌تواند به افزایش اعتماد متقاضیان به سیستم استخدام کمک کند و موجب کاهش شبهات و ابهامات در این فرآیند شود. همچنین، این موضوع می‌تواند به کاهش احتمال تبعیض و نا عدالتی در انتخاب افراد کمک کند. از طرفی طولانی بودن فرآیند جذب و استخدام یک واقعیت در بانک‌های دولتی است. این امر می‌تواند به دلیل دقت در انتخاب و تأکید بر کیفیت باشد. در بسیاری از موارد، بانک‌ها برای اطمینان از انتخاب بهترین گزینه، مراحل مختلفی از جمله بررسی مدارک، مصاحبه‌ها و آزمون‌های مختلف را انجام می‌دهند. هرچند این زمان‌بر بودن ممکن است به عنوان یک چالش در جذب سریع استعدادها تلقی شود، اما درعین حال می‌تواند به بهبود کیفیت انتخاب‌ها منجر شود. همچنین آزمون‌های عمومی معمولاً شامل ارزیابی دانش و مهارت‌های کلی هستند، درحالی‌که آزمون‌های تخصصی به نیازهای خاص شغلی پاسخ می‌دهند. این نوع آزمون‌ها به بانک‌ها این امکان را می‌دهند که توانمندی‌های خاص متقاضیان را در زمینه‌های مرتبط با شغل ارزیابی کنند و اطمینان حاصل کنند که فرد می‌تواند نیازهای سازمان را به خوبی برآورده کند. در این راستا (Rajabi, Rezapour et al, 2022)، (Mohammed et al, (Mitosis et al, 2021)، (Zarei et al, 2022)، (yadgari & Rezaei, 2022)، et al, 2022) در 2020 در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند.

آموزش و توسعه: این مؤلفه شامل برنامه‌های آموزشی مبتنی بر نیازسنجی، برنامه‌های آموزشی رسمی و استاندارد، محتوای آموزشی شامل مباحث قانونی، اصول بانکداری و خدمات عمومی، فرصت‌های ترقی شغلی معمولاً بر اساس ارزیابی‌های رسمی و سوابق کاری و در برخی موارد به صورت خودکار و بر اساس سنوات خدمت، دوره‌های آموزشی طولانی مدت و شامل کلاس‌های حضوری و آنلاین و نیازسنجی آموزشی به صورت دوره‌ای و بر اساس الزامات قانونی و استانداردهای بانکداری است. بانک‌ها با انجام نیازسنجی‌های دقیق می‌توانند نقاط قوت و ضعف کارکنان را شناسایی کرده و بر اساس آن برنامه‌های آموزشی متناسبی طراحی کنند. این رویکرد موجب می‌شود که آموزش‌ها هدفمند و مؤثر باشند و به بهبود عملکرد کارکنان منجر شوند. برنامه‌های آموزشی در بانک‌های دولتی معمولاً به صورت رسمی و با

استانداردهای مشخص برگزار می‌شوند. این برنامه‌ها به کارکنان این امکان را می‌دهند تا مهارت‌ها و دانش‌های لازم را به‌صورت سیستماتیک و تحت نظارت متخصصان کسب کنند. این نوع آموزش‌ها می‌تواند شامل دوره‌های تخصصی در زمینه‌های مختلف بانکی باشد که به کارکنان کمک می‌کند تا با آخرین تغییرات و تکنیک‌های بانکداری آشنا شوند. محتوای آموزشی در بانک‌های دولتی باید شامل مباحث قانونی، اصول بانکداری و خدمات عمومی باشد. این موضوعات به کارکنان کمک می‌کند تا درک بهتری از مقررات و الزامات قانونی داشته باشند و بتوانند خدمات بهتری به مشتریان ارائه دهند. آموزش در این زمینه همچنین به کاهش ریسک‌های قانونی و مالی کمک می‌کند. فرصت‌های ترقی شغلی در بانک‌های دولتی معمولاً بر اساس ارزیابی‌های رسمی و سوابق کاری کارکنان تعیین می‌شود. این ارزیابی‌ها می‌تواند شامل سنجش عملکرد، ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه و بررسی‌های دوره‌ای باشند. در برخی موارد، ارتقاء شغلی به‌صورت خودکار و بر اساس سنوات خدمت نیز انجام می‌شود. این رویکرد موجب می‌شود که کارکنان انگیزه بیشتری برای بهبود عملکرد خود داشته باشند و درعین حال حس عدالت و شفافیت در فرایند ترقی شغلی تقویت شود. دوره‌های آموزشی در بانک‌های دولتی می‌تواند به‌صورت طولانی‌مدت و در قالب کلاس‌های حضوری و آنلاین برگزار شوند. این انعطاف به کارکنان این امکان را می‌دهد که با توجه به برنامه‌های شغلی و زمانی خود، در دوره‌های آموزشی شرکت کنند و مهارت‌های جدید را فراگیرند. استفاده از کلاس‌های آنلاین همچنین به افزایش دسترسی به آموزش‌ها و بهبود تجربیات یادگیری کمک می‌کند. نیازسنجی آموزشی باید به‌صورت دوره‌ای و بر اساس الزامات قانونی و استانداردهای بانکداری انجام شود. این امر به بانک‌ها کمک می‌کند تا همواره در جریان تغییرات و تحولات قانونی و صنعتی قرار داشته باشند و آموزش‌های خود را به‌روز نگه دارند. این فرآیند نه تنها به بهبود کیفیت آموزش‌ها کمک می‌کند، بلکه به انطباق با الزامات قانونی نیز اطمینان می‌دهد. در این راستا (Rezaei & barati teymoori, 2022)، (Babaei et al, 2023)، (Hajian & babaei, 2022)، (Mojtaba et al, 2022)، (Mitosis et al, 2021)، در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند.

عملکرد و ارزیابی: این مؤلفه شامل سیستم‌های ارزیابی عملکرد رسمی، ارزیابی عملکرد بر اساس معیارهای رسمی و از پیش تعیین‌شده، استفاده از فرم‌های رسمی و استاندارد برای ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد به‌صورت خودکار بر اساس سنوات خدمت و سوابق کاری، ترفیعات و پاداش‌ها به‌طور مستقیم به ارزیابی عملکرد مرتبط نیستند و بیشتر تحت تأثیر مقررات و سیاست‌های داخلی بانک و ارزیابی عملکرد به‌صورت سالانه یا نیم ساله است. در بانک‌های دولتی، ارزیابی عملکرد به‌طور رسمی و سیستماتیک انجام می‌شود. این سیستم‌ها به‌منظور ایجاد یک چارچوب مشخص برای سنجش عملکرد کارکنان طراحی شده‌اند. این رویکرد به بانک‌ها این امکان را می‌دهد که با استفاده از معیارهای استاندارد، به‌طور عادلانه و شفاف عملکرد کارکنان را ارزیابی کنند. معیارهای ارزیابی عملکرد معمولاً از پیش تعیین‌شده و مشخص هستند. این معیارها می‌توانند شامل شاخص‌هایی نظیر کیفیت کار، میزان تولید، تعامل با مشتریان و رعایت قوانین و مقررات باشند. استفاده از این معیارها به ایجاد یک نقطه مرجع برای سنجش عملکرد کمک می‌کند و به کارکنان این امکان را می‌دهد که انتظارات سازمان را بهتر درک کنند. بانک‌ها معمولاً از فرم‌های رسمی و استاندارد برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند. این فرم‌ها به‌عنوان ابزارهایی برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مربوط به عملکرد کارکنان عمل می‌کنند و به کارمندان و مدیران این امکان را می‌دهند که به‌راحتی نقاط قوت و ضعف را شناسایی کنند.

این رویکرد به افزایش شفافیت و دقت در فرآیند ارزیابی کمک می‌کند. در بسیاری از موارد، ارزیابی عملکرد به صورت خودکار و بر اساس سنوات خدمت و سوابق کاری کارکنان انجام می‌شود. این رویکرد به این معناست که طول مدت خدمت در بانک به عنوان یک عامل تأثیرگذار در ارزیابی عملکرد محسوب می‌شود. این روش ممکن است به جذب و نگهداری استعدادها کمک کند، اما همچنین می‌تواند به نادیده گرفتن عملکرد واقعی کارکنان منجر شود. یکی از چالش‌های اصلی در مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی، این است که ترفیعات و پاداش‌ها به طور مستقیم به ارزیابی عملکرد مرتبط نیستند. درواقع، این عوامل بیشتر تحت تأثیر مقررات و سیاست‌های داخلی بانک قرار دارند. به این معنی که گاهی اوقات، حتی اگر یک کارکن به خوبی عمل کند، ممکن است به دلیل سیاست‌های سازمانی یا محدودیت‌های مالی، ترفیع و پاداشی دریافت نکند. این موضوع می‌تواند به ایجاد ناامیدی و کاهش انگیزه در کارکنان منجر شود. بانک‌ها معمولاً ارزیابی عملکرد را به صورت سالانه یا نیم ساله انجام می‌دهند. این ارزیابی‌ها به مدیران این امکان را می‌دهند که در فواصل زمانی مشخص، عملکرد کارکنان را بررسی کرده و نقاط قوت و ضعف آن‌ها را شناسایی کنند. این فرآیند به شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای کارکنان کمک می‌کند و می‌تواند به بهبود مستمر عملکرد سازمان منجر شود. در این راستا (Yadgari & Rezaei, 2022)، (Rezaei & Barati Teymoori, 2022)، (Akhavan Dorbash et al, 2020)، (Kaykha & Kaykha, 2020)، (Yildiz & Esmer, 2023)، در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند.

نگهداری و انگیزش: این مؤلفه شامل مزایای اجتماعی و بیمه‌های درمانی، بازنشستگی و سایر مزایای قانونی، پیشرفت شغلی و ترفیعات معمولاً بر اساس سنوات خدمت و ارزیابی‌های رسمی، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای کمتر و فرصت‌های پیشرفت شغلی محدود است. یکی از عوامل مهم در نگهداری کارکنان، ارائه مزایای اجتماعی و بیمه‌های درمانی مناسب است. این مزایا به کارکنان احساس امنیت و آرامش خاطر می‌دهد و می‌تواند به کاهش نارضایتی و ترک شغل منجر شود. بیمه‌های درمانی، بازنشستگی و سایر مزایای قانونی به عنوان عوامل تشویقی عمل کرده و کارکنان را به باقی ماندن در سازمان ترغیب می‌کند. پیشرفت شغلی و ترفیعات در بانک‌های دولتی معمولاً بر اساس سنوات خدمت و ارزیابی‌های رسمی انجام می‌شود. این رویکرد می‌تواند به ایجاد حس عدالت و شفافیت در فرآیندهای ترفیع کمک کند. با این حال، وابستگی ترفیعات به سنوات خدمت ممکن است منجر به نادیده گرفتن عملکرد واقعی کارکنان شود و انگیزه آن‌ها را برای بهبود عملکرد کاهش دهد. این موضوع می‌تواند به عدم رضایت شغلی و کاهش انگیزه کارکنان منجر شود. در مقایسه با مزایای اجتماعی و ترفیعات، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای در بانک‌های دولتی کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند. این کمبود در آموزش و توسعه می‌تواند به عدم توانمندی کارکنان در مواجهه با چالش‌های جدید و تغییرات بازار منجر شود. آموزش‌های مستمر و مناسب نه تنها به بهبود مهارت‌ها و دانش کارکنان کمک می‌کند، بلکه به افزایش اعتماد به نفس و انگیزه آن‌ها نیز منجر می‌شود. فرصت‌های پیشرفت شغلی در بانک‌های دولتی معمولاً محدود است. این محدودیت می‌تواند به دلیل ساختارهای سازمانی سنتی و عدم وجود مسیرهای شغلی متنوع باشد. وقتی که کارکنان احساس کنند که فرصت‌های پیشرفت محدودی دارند، انگیزه و اشتیاق آن‌ها برای تلاش بیشتر کاهش می‌یابد. این امر می‌تواند به خروج استعدادها از سازمان و کاهش کیفیت خدمات ارائه شده منجر شود. در این راستا (Zarei et al, 2022)، (Yildiz & Esmer, 2023)، (Jooss et al, 2023)، (Mitosis et al, 2021)، (Mohammad et al, 2020)، در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند.

فرهنگ سازمانی: این مؤلفه شامل ترویج ارزش‌های دولتی، فرهنگ رسمی و مبتنی بر ساختارهای ثابت، تأکید زیاد بر رعایت قوانین و مقررات دولتی، تأکید بر اصول و ارزش‌های عمومی شامل شفافیت، پاسخگویی و خدمت به عموم مردم و حمایت از نوآوری و خلاقیت در چارچوب‌های قانونی است. ترویج ارزش‌های دولتی یکی از اصول اساسی فرهنگ سازمانی در بانک‌های دولتی است. این ارزش‌ها شامل اصولی مانند شفافیت، پاسخگویی و خدمت به عموم مردم می‌باشد. این ارزش‌ها نه تنها به عنوان معیارهایی برای ارزیابی عملکرد کارکنان عمل می‌کنند، بلکه به ایجاد فرهنگ سازمانی کمک می‌کنند که در آن کارکنان احساس کنند که در خدمت منافع عمومی هستند. این رویکرد می‌تواند به افزایش تعهد و انگیزه کارکنان نسبت به کار خود و سازمان منجر شود. فرهنگ سازمانی در بانک‌های دولتی معمولاً بر اساس ساختارهای رسمی و ثابت شکل می‌گیرد. این نوع فرهنگ می‌تواند به ایجاد نظم و انضباط در سازمان کمک کند، اما در عین حال ممکن است مانع از نوآوری و خلاقیت نیز شود. در چنین فرهنگی، کارکنان ممکن است به دنبال رعایت قوانین و مقررات به جای ابتکار و خلاقیت باشند. این موضوع می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری خشک و غیر انعطاف‌پذیر منجر شود که در آن کارکنان احساس آزادی کمتری برای ابراز نظرات و ایده‌های خود دارند. تأکید زیاد بر رعایت قوانین و مقررات دولتی یکی دیگر از ویژگی‌های بارز فرهنگ سازمانی در بانک‌های دولتی است. این تأکید می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری امن و منظم کمک کند، اما در عین حال ممکن است باعث کاهش روحیه نوآوری در میان کارکنان شود. کارکنانی که در محیط‌هایی با قوانین سختگیرانه کار می‌کنند، ممکن است احساس کنند که نمی‌توانند به راحتی ایده‌های جدید را ارائه دهند یا در فرآیندهای تصمیم‌گیری شرکت کنند. با وجود تأکید بر قوانین و مقررات، حمایت از نوآوری و خلاقیت در چارچوب‌های قانونی نیز یکی از مؤلفه‌های مهم فرهنگ سازمانی است. این حمایت می‌تواند به کارکنان انگیزه دهد تا ایده‌های جدید را مطرح کنند و به بهبود فرآیندها و خدمات کمک کنند. این رویکرد به ویژه در دنیای امروز که تغییرات سریع و نیاز به سازگاری با نیازهای مشتریان و بازار وجود دارد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ترکیب این مؤلفه‌ها به طور مستقیم بر انگیزش و عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. اگر کارکنان احساس کنند که در یک فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتی کار می‌کنند که به ارزش‌های عمومی و نوآوری اهمیت می‌دهد، احتمالاً با انگیزه بیشتری به انجام وظایف خود می‌پردازند و از خلاقیت بیشتری برخوردار خواهند بود. در عین حال، اگر فرهنگ سازمانی بر قوانین و مقررات سختگیرانه تأکید کند، ممکن است باعث ایجاد یأس و عدم رضایت شغلی در میان کارکنان شود. در این راستا (Babaei et al, 2023)، (Yildiz & Esmer, 2023)، (Mitosis et al, 2021)، در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند.

بر اساس نتایج حاصل از بررسی سؤالات، پیشنهادات کاربردی زیر به مدیران بانک‌های دولتی ایران ارائه می‌شود:

- **تحلیل نیازهای آموزشی:** انجام تحلیل نیازهای آموزشی به منظور شناسایی مهارت‌های مورد نیاز در سازمان.
- **برنامه‌های آموزشی آنلاین و حضوری:** استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای برگزاری دوره‌های آموزشی و وبینارها، و همچنین برگزاری کارگاه‌های حضوری.
- **ایجاد مسیرهای شغلی:** طراحی برنامه‌های توسعه شغلی که شامل آموزش‌های تخصصی و فرصت‌های یادگیری در محل کار باشد.

- **برگزاری جلسات تیمی:** برگزاری جلسات منظم برای تبادل نظر و ایده‌ها در میان کارکنان و تشویق به مشارکت فعال.
- **ایجاد کانال‌های ارتباطی باز:** استفاده از ابزارهای ارتباطی مانند نرم‌افزارهای پیام‌رسان داخلی و پلتفرم‌های مدیریت پروژه برای تسهیل ارتباطات.
- **تشویق به نوآوری:** برگزاری مسابقات و چالش‌های نوآوری که در آن کارکنان می‌توانند ایده‌های خلاقانه خود را ارائه دهند و از آن‌ها تقدیر شود.

Reference

- Agustian, B., & Absah, Y., & Sadalia, I. (2022, December). Influence of Talent Management on Succession Planning Through Leadership Skills. In 19th International Symposium on Management (INSYMA 2022) (pp. 618-625). Atlantis Press. DOI: [10.2991/978-94-6463-008-4_78](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_78)
- Ahmad, G., & Subagyo, A. (2019). The Optimization of Local Government Officials Succession Plan in Indonesia through Talent Management on Islamic Perspective. HIKMATUNA, 5 (1), 113, 128. <https://doi.org/10.28918/hikmatuna.v5i1.1834>
- Ahmadi, A. A., & Ahmadi, F., & Abbaspalangi, J. (2012). Talent management and succession planning. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 4(1), 213-224.. (In Persian).
- Akhavan Dorbash, R., & Zakriyai, M., & Entesar, F.G. (2020). Designing an optimal model of talent management and development components, Journal of New Approaches to Educational Management, 12(1). SID. <https://sid.ir/paper/999929/fa>. (in persian).
- Almaaitah, M. F., & Alsafadi, Y., & Altahtat, S. m., & Yousfi, A. m. (2020). "The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment". Management Science Letters, (1), 2937–2944. DOI: [10.5267/j.msl.2020.4.012](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012)
- Arditi, D., & Nayak, Sh., & Damci, A. (2017). "Effect of organizational culture on delay in construction". International Journal of Project Management, 35(2): 136-147.
- Atan, T., & Stapf, D. (2017). "Conceptualizing talent management". International Journal of Economics, Commerce and Management, 7(8): 598-613.
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2018). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. Journal of Advances in Management Research. 16(2). DOI: [10.1108/JAMR-09-2018-0076](https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2018-0076)
- Alizadeh, R., & Fahim Devin, H., & Peymani Zad, H., & Keshti Dar, M. (2022). Identifying the Contextual and Interfering Factors of Talent Management in Sport (Focused on the Psychological and Cultural Dimensions). Sport Psychology Studies, 10(38), 115-132. doi: [10.22089/spsyj.2021.10152.2125](https://doi.org/10.22089/spsyj.2021.10152.2125). (In Persian).
- Al Awadhi, T. H., & Muslim, S. B. (2023). Reviewing the relation between human resources practices, talent management and succession planning in UAE public sector. Information Sciences Letters, 12(4), 1271-1283. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/isl/vol12/iss4/42>.
- Amini Dehaghi, A., & Nazari, R., & Badami, R., & Mohammadian, F. (2024). The conceptual analysis of the succession of female managers based on interactionism and structuring: (Study of championship and professional sport). Sport Management Studies, 16(83), 215-240. doi: [10.22089/smrj.2023.13812.3786](https://doi.org/10.22089/smrj.2023.13812.3786). (In Persian).
- Bano, Y., & Omar, S.S., & Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations. Mediterranean Journal of Social Sciences. DOI: [10.36941/mjss-2022-0013](https://doi.org/10.36941/mjss-2022-0013)
- Babaei, M., & Hashemi, S.A., & Qoltash, A (2023). Identifying the components of talent management in order to increase the productivity of managers in the field of education; A mixed method study, Quarterly Journal of Behavioral Studies in Management, 14(34). <https://civilica.com/doc/1894641>. (in persian).

- Bedwawi, A. A. L., & Mutalib, R. A., & Senasi, V. (2023). Impact of Talent Management and Succession Planning on the Organizational Competitiveness in the UAE Public Sector. *Journal of Statistics Applications* <https://doi.org/10.18576/jsap/120240> and *Probability*, 12(2), 855-863.
- Brettel, M., & Chomik, C., & Flatten, T.C. (2015). "How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs", *Journal of Small Business Management*, 53(4), 968-885.
- Cannon, J. A., & Mcgee, R. (2011). *Talent management and succession planning* (Vol. 151). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Carpio Vázquez, E. P., & Lysenko, E. (2017). Succession planning as a business process of talent-management. *Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий*. Т. 1.— Екатеринбург, 2017, 1(3), 253-255
- Chepkwony, N. K. (2012). *The link between talent management practices, succession planning and corporate strategy among commercial banks in Kenya* (Doctoral dissertation).
- Chaturvedi, V. (2016). Investigating the interrelationship between succession planning and effectual talent management for building tomorrow's leader. *Splint International Journal of Professionals*, 3(12), 71-75.
- Clutterbuck, D. (2012). *The talent wave: Why succession planning fails and what to do about it*. Kogan Page Publishers.
- Cosson, B., & Gilding, M. (2021). "Over My Dead Body": Wives' Influence in Family Business Succession. *Family Business Review*, 34(4), 385-403. <https://doi.org/10.1177/08944865211051148>
- Collings, D. G., & Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent Management: Progress and Prospects. *Human Resource Management Review*, 25, 233-235. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.005>
- Darvishi, Z., & Ashrafi, F. (2024). The effect of talent management on organizational commitment with the mediating role of organizational justice among the employees of Farhangian University of West Azarbaijan province. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 76-96. doi: 10.22034/jmep.2023.396935.1190. (In Persian).
- Dabic, M., & Maley, J., & Moeller, M., & Vlačić, B. (2021). Embodiment of talent management within entrepreneurship: A Bibliometric approach. In I. Tarique (Ed.), *Contemporary talent management: A research companion* (1st ed.). NY, New York: Routledge Ahead of print. ISBN 9781138202146.
- Dahlan, D.A., & Omar, R., & Suzilawati, K., & Asim N. (2021). A systematic review of succession planning in higher education. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.12.010>
- Davari, A. (2016). "Evaluation of the reasons for abandoning employees in 5 industries", 12th Human Resources Development Conference, Tehran, Milad Tower International Conference Center. (in persian).
- Doostar, M., & Babazadeh, T., & Moradi, M. (2019). "Investigating the effect of learning on innovation with the moderating role of organizational inertia", *Initiative and Creativity in Humanities*, 9(2), 165-198. SID. <https://sid.ir/paper/223237/fa>. (in persian).
- Elving, W., & van Ruler, B., & Goodman, M., & Genest, C. (2012). "Communication Management in the Netherlands: Trends, Developments, and Benchmark With US Study". *Journal of Communication Management*, 16(2), 112-132. DOI: [10.1108/13632541211217551](https://doi.org/10.1108/13632541211217551)
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. DOI: [10.1080/09585192.2019.1642645](https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645)
- Gehrke, C. (2019). CEO Succession Planning in Small Community Banks: A Qualitative Case Study of "PNW" Bank. *Journal of Accounting & Finance* (2158-3625), 19(6). DOI: <https://doi.org/10.33423/jaf.v19i6.2316>
- Groves, K. S. (2019). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of US hospitals. *Health care management review*, 44(4), 356-365. doi: 10.1097/HMR.0000000000000176.



- Hajili, R. (2022). Investigating the impact of employee talent management on the development of succession planning in education in Urmia city, 8th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran, <https://civilica.com/doc/1511058>. (In Persian).
- Hajian, H., & Danaei, A. (2022). Designing a structural model for managing employee talent in public universities, *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*, 17(1). <https://civilica.com/doc/1847522>. (in persian).
- Hasanpour, A., & Abdollahi, B., & Jafarina, S., & Memari, M. (2019). Designing Talent Management Model in the Banking Industry Using Grounded Theory. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(93), 93-129. doi: 10.22054/jmsd.2019.10421. (In Persian) .
- Hejazi, S.M., & Oladian, M., & Hosseini, S.R. (2020). The Role of Talent Management in the Indication of Innovative Capabilities of Pars Oil & Gas Company. *Strategic studies in the oil and energy industry* 2020; 11 (44):265-294 URL: <http://iieshrm.ir/article-1-912-en.html>. (In Persian) .
- Hor, F. C., & Huang, L. C., & Shih, H. S., & Lee, Y. H., & Lee, E. S. (2010). Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. *Computers & Mathematics with Applications*, 60(3), 528-540. doi:10.1016/j.camwa.2010.05.001
- Jindal, P., & Shaikh, M. (2020). Talent management efficiency in succession planning: A proposed model for pharmaceutical companies. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12), 203-213. DOI:10.34218/IJM.11.12.2020.020
- Johnson, R. D., & Pepper, D., & Adkins, J., & Emejom, A. A. (2018). Succession planning for large and small organizations: A practical review of professional business corporations. *Succession planning: Promoting organizational sustainability*, 23-40. DOI:10.1007/978-3-319-72532-1_3
- Jooss, S., & Lenz, J., & Burbach, R. (2023). "Beyond competing for talent: an integrative framework for coopetition in talent management in SMEs", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8). 2691-2707. DOI:10.1108/IJCHM-04-2022-0419
- Kamil, B. A. M., & Hashim, J., & Hamid, Z. A. (2016). Managing talents in higher education institutions: how effective the implementation of succession planning? *Sains Humanika*, 8(4-2). DOI:10.11113/sh.v8n4-2.1062
- Kaykha, E., & Kaykha, A. (2020). Identifying the components of talent management of faculty members in medical universities: A meta-synthesis study, *Iranian Journal of Education in Medical Sciences*, 21(84). URL: <http://ijme.mui.ac.ir/article-1-5186-fa.html>. (in persian).
- Khodaparast, M., & Kiakojouri, D., & Mortazavi Amiri, S. J., & Jafari Kalarijani, S. A. (2024). Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 193-220. doi: 10.22034/jmep.2024.384659.1160. (In Persian).
- Kravariti, F., & Voutsina, K., & Tasoulis, K., & Dibia, C., & Johnston, K. (2021). Talent management in hospitality and tourism: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. DOI:10.1108/IJCHM-03-2021-0365
- LeCounte, J. F. (2023). A theory of Founder-CEOs succession: governance implications for mature family firms amidst strategic successes and failures. *International Journal of Organizational Analysis*. DOI:10.1108/IJOA-09-2022-3433
- Mahfozi, A., & Lafzfroushan, D., & Ghorbani, M. (2019). A Comprehensive Succession Planning Talent Management Model to Enhance Organizational Efficiency in Governmental Organizations: A Structural Equation Modelling. *The Journal of Productivity Management*, 13(48), 249-275. DOI:10.1080/23311975.2018.1449290. (In Persian) .
- Mihaylov, G., & Zurbruegg, R. (2020). The relationship between financial risk management and succession planning in family businesses. *International Journal of Managerial Finance*. DOI:10.1108/IJMF-12-2019-0466
- Mihir, M., & Padma, S. (2024). Holistic approach of Talent Management for a successful Succession Planning. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(1). <https://doi.org/10.52783/jier.v4i1.638>

- Mitosis, K. D., & Demetris L., & Michael, A. T. (2021). Talent Management in Healthcare: A Systematic Qualitative Review, *Sustainability*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/su13084469>
- Montero Guerra, J.M., & Danvila-del-Valle, L., & Méndez-Suárez, M. (2023). *The impact of digital transformation on talent management*. *Technological Forecasting and Social Change*, 188. 122291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Montazeri, M., & Barkhordari Ahmadi, A. (2019). "Process Architecture of Strategic Talent Management of Employees in Government Organizations, Application of Delphi Approach", *Journal of Human Resources Excellence*, 1(2). (in persian).
- Mujtaba, M., & Mubarik, M.S., & Soomro, K.A. (2022), Measuring talent management: a proposed construct, *Employee Relations*, 44(5), 1192-1215. (in persian).
- Mwila, N., & Turay, M. (2018). "Augmenting talent management for sustainable development in Africa". *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(1): 41-49.
- Myung, J., & Loeb, S., & Horng, E. (2011). Tapping the principal pipeline: Identifying talent for future school leadership in the absence of formal succession management programs. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 695-727. DOI:10.1177/0013161X11406112
- Newhall, S. (2015). Aligning the talent development and succession planning processes: Don't allow critical leadership talent to fall by the wayside. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(5), 3-6. DOI:10.1108/DLO-04-2015-0043
- Odiyo, S., & Adero, M., (2020). "Human Resource Strategies for Talent Management in Organizations", *Journal of Human Resource Management*.
- Ogunayo, S., & Adewale, O., & Adeniji, A., & Oludayo, O., & Ogueyungbo, H. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university, 19 (2), 2018, pp. 1040-1045. DOI:10.1016/j.dib.2018.05.081
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*. DOI:10.1108/ICT-09-2017-0073
- Porfirio, J. A., & Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.11.054.
- Poorhosseinzadeh, M., & Subramaniam, I. D. (2013). Talent management literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 330-338.. (In Persian) .
- Rothwell, W. J., & Jackson, R. D., & Ressler, C. L., & Jones, M. C., & Brower, M. (2015). *Career planning and succession management: Developing your organization's talent—for today and tomorrow*. Bloomsbury Publishing USA. DOI:10.5040/9798400623387
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99. doi: 10.1111/j.1468-2419.2010.00370.x
- Rajabi, M.R., & Shabani Bahar, G. R., & Kargar, G. A., & Henry, H. (2022). Identifying effective factors of talent management in Iranian handball using a data-driven approach, *Quarterly Journal of Strategic Studies in Sports and Youth*, 22(59). <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.1495.2031>. (in persian).
- Rezaei, F., & Barati Teymouri, H. (2022). Presenting a comprehensive model of talent management and succession planning in knowledge-based companies, *First National Conference on Linking Education with Society, Organizations and Industries (Challenges and Solutions)*, Torbat Heydariyeh. <https://civilica.com/doc/1927485>. (in persian).
- Rezapour, F., & Moharramzadeh, M., & Azizian Kohan, N., & Nagizadeh Baghi, A (2022). Designing a talent management model to identify competent managers in sports organizations, *Bi-Quarterly Journal of Human Resource Management in Sports*, 10(2). <https://doi.org/10.22044/shm.2023.12863.2539>. (in persian).
- Sabuncu, K. U., & Karacay, G. (2016). "Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 443-452. DOI:10.1016/j.sbspro.2016.11.055



- Samuel, I., & Isa, M. Y. M. (2024). The Mediating Role of Talent Management in Succession Planning and Private Organization Sustainability: A Conceptual Article. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(1), 22-33. DOI:10.15575/jcspi.v2i1.703
- Sanjideh, A., & Jabbari Asl, S., & Rezvani Chaman Zamin, M. (2024). Succession and Talent Management with an Emphasis on Ethical and Justice-Oriented Approach. *Ethics in Science and Technology*, 19(1), 175-183. URL: <http://ethicsjournal.ir/article-1-3241-en.html>
- Sarlak, M. A., & Sadeghpour, A. J., & Gholizadeh, M. (2023). Designing a Succession Model With an Emphasis on Talent Management. *Public Management Researches*, 16(61), 37-64. doi: 10.22111/jmr.2023.41088.5696. (In Persian) .
- Sirghani, S., & Taheri Lari, M., & Bahramzadeh, H. A. (2023). Designing a model of talent management in the parent company of thermal power. *Journal of value creating in Business Management*, 3(3), 229-245. doi: 10.22034/jvcbm.2023.408429.1150. (In Persian).
- Tavakoli, A., & Majidi, M., & Afsharnejad, A., & Amjadi, G. (2025). Talent Management Pattern Finding with a Succession Approach Using the Met-synthesis Method. *Management and Educational Perspective*, 6(4), 1-30. doi: 10.22034/jmep.2025.423393.1273. (In Persian).
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264-271. DOI:10.1108/17515631111166906
- Tafakorian, S. (2018). The Effect of Talent Management on the Succession and Profession Skills of Employees. *Revista Publicando*, 5(15) (2), 731-751.. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1396>
- Taechasapath, T., & Silakorn, N. (2023). Systematic Talent Management & Succession Planning. In Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference (p. D031S104R003). SPE.
- Talpoş, M. F., & Pop, I. G., & Văduva, S., & Kovács, L. A. (2017). Talent management and the quest for effective succession management in the knowledge-based economy. In *Business Ethics and Leadership from an Eastern European, Transdisciplinary Context: The 2014 Griffiths School of Management Annual Conference on Business, Entrepreneurship and Ethics* (pp. 65-73). Springer International Publishing. DOI:10.1007/978-3-319-45186-2_6
- Tayyar, S., & Allameh, S. M., & SIADAT, S. A. (2021). Identifying and Explaining Values of Succession Planning Culture in the Iranian Insurance Industry. *IRANIAN JOURNAL OF INSURANCE RESEARCH (SANAAT-E-BIMEH)*, 35(1), 59-86. SID. <https://sid.ir/paper/986099/en>. (In Persian).
- Teimouri, H., & Shahin, A., & Karimi, A. (2022). Providing a Competent-Based Human Resource Management Model with a Succession Approach. *Journal of Applied Sociology*, 33(2), 69-92. doi: 10.22108/jas.2021.126789.2043. (In Persian).
- Thunnissen, M., & Arensbergen, P. V, (2015). "A Multi-Dimensional Approach to Talent: an Empirical Analysis of the Definition of Talent in Dutch Academia". *Personnel Review*, 44(2), 182-199. DOI:10.1108/PR-10-2013-0190
- Umans, I., & Lybaert, N., & Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2019). The influence of transgenerational succession intentions on the succession planning process: The moderating role of high-quality relationships. *Journal of Family Business Strategy*, 100269 .DOI: 10.1016/j.jfbs.2018.12.002.
- Wassell, S., & Bouchard, M. (2020). "Rebooting strategic human resource management: integrating technology to drive talent management", *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20(2), 8-14.
- Whysall, Z., & Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of management development*, 38(2), 118-129. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>
- Won, Yon. H. (2020). "WHAT IS TALENT MANAGEMENT?" Presentation March 2020. DOI:10.13140/RG.2.2.30521.72808.
- Yadegari, M., & Rezaei, B (2022). Presenting a model of intra-organizational factors affecting the implementation of the talent management model (case study of Iran Khodro Industrial Group), *Quarterly Journal of Behavioral Studies in Management*, 14(34). (in persian).

- Zairhojghan, B., & Kashef, M., & Fattah Pourmerandi, M. (2021). Designing a talent management and succession model with a meritocracy approach in the general administrations of sports and youth. *Bi-Quarterly Journal of Human Resource Management in Sports*, 9(1). <https://doi.org/10.22044/shm.2022.11342.2402> (In Persian) .
- Zeynoddini Bidmeshki, Z., & Adli, F., & Vaziri, M. (2023). Comparing the present and ideal situation of succession planning and talent management in higher education. *Research and Planning in Higher Education*, 20(2), 51-72.. (in persian).
- Zhao, X., & Hu, Z. (2023). Research on an evaluation index system of critical emergency management capability based on machine learning in a complex scientific environment. *Frontiers in Ecology and Evolution*, 11, 1176872. <https://doi.org/10.3389/fevo.2023.1176872>
- Zarbandi, A, H (2022). Talent Management in Human Resources, Its Importance and Solutions", Sixth International Conference on Interdisciplinary Studies in Health Sciences, Psychology, Management and Educational Sciences. <https://civilica.com/doc/1574735>. (in persian).
- Zarei, M., & Darvish, H., & Rasouli, R., & Ahmadi, A. A. (2024). Designing the responsible talent management model in Iranian judicial power: a qualitative study. *Organizational Resources Management Researches*, 13(4), 121-152. (in persian).