

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی مبتنی بر قانون مدیریت خدمات کشوری و تجارب مدیریتی نظام جمهوری اسلامی ایران: با استفاده از روش تحلیل مضمون

علیرضا پودینه^۱، علیرضا امیرکبیری^{۲*}

شیوه استناددهی: پودینه، علیرضا، و امیرکبیری، علیرضا.

(۱۴۰۶). شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استعداد

در سازمان‌های دولتی مبتنی بر قانون مدیریت خدمات کشوری و تجارب مدیریتی نظام جمهوری اسلامی ایران: با استفاده از روش تحلیل مضمون. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۴)، ۱-۱۹.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: ali.amirkabiri@iauctb.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۲۴ مهر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۹ مهر ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۳ مهر ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۳ تیر ۱۴۰۵

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی با تأکید بر الزامات قانون مدیریت خدمات کشوری و تجارب مدیریتی نظام جمهوری اسلامی ایران بود. این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای و از نظر رویکرد، کیفی و مبتنی بر منطق تفسیری-استقرایی بود و با روش تحلیل مضمون انجام شد. جامعه پژوهش را خبرگان دانشگاهی، اعضای هیئت علمی و متخصصان آشنا با مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد تشکیل دادند که به روش نمونه‌گیری هدفمند-قضاوتی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد و منابع مرتبط گردآوری شد و اشباع داده‌ها پس از ۱۵ مصاحبه حاصل شد. تحلیل داده‌ها بر اساس فرایند شش مرحله‌ای براون و کلارک شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تدوین گزارش انجام گرفت. برای ارزیابی ثبات کدگذاری نیز بازآزمون با فاصله ۱۵ روز انجام شد و ضریب پایایی ۷۹ درصد به دست آمد. تحلیل داده‌ها نشان داد که موفقیت مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی حاصل تعامل سه سطح درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و فردی است. در سطح درون‌سازمانی، فرایندهایی مانند شناسایی، جذب، انتخاب، توسعه، به‌کارگیری و نگهداشت استعداد، همراه با رهبری، فرهنگ سازمانی، جانشین‌پروری، عدالت سازمانی، ارزیابی عملکرد، توانمندسازی و راهبرد سازمان نقش محوری دارند. در سطح برون‌سازمانی، قوانین و مقررات کار، عوامل سیاسی و فرهنگی، بازار کار، رشد فناوری و هوشمندسازی و محیط رقابتی بر اثربخشی مدیریت استعداد اثرگذارند. همچنین ویژگی‌هایی مانند انگیزه پیشرفت، تعهد، سازگاری، خلاقیت، انضباط و مسئولیت‌پذیری در سطح فردی، ظرفیت استعدادها برای تبدیل شدن به عملکرد برتر را تقویت می‌کنند. در مجموع، مدل حاصل، موفقیت مدیریت استعداد را پیامد تعامل «فرد-سازمان-محیط» تبیین می‌کند. استقرار اثربخش مدیریت استعداد در بخش دولتی نیازمند رویکردی چندسطحی و یکپارچه است که در آن فرایندهای منابع انسانی با شایسته‌سالاری، عدالت سازمانی، راهبردهای کلان، الزامات قانونی و تحولات فناورانه هم‌راستا شوند. چارچوب ارائه شده می‌تواند مبنایی برای طراحی و ارزیابی سیاست‌های مدیریت استعداد متناسب با اقتضات سازمان‌های دولتی ایران فراهم کند.

کلیدواژگان: مدیریت استعداد؛ استعدادیابی؛ قانون مدیریت خدمات کشوری؛ سازمان‌های دولتی؛ تحلیل مضمون؛ شایسته‌سالاری.

 ۱۴۰۶ © تمامی حقوق انتشار

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Identification of Factors Influencing the Success of Talent Management in Public Organizations Based on the Civil Service Management Law and the Managerial Experiences of the Islamic Republic of Iran: A Thematic Analysis

Alireza Poudineh¹, Alireza Amirkabiri^{2*}

1. Ph.D. Student in Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: ali.amirkabiri@iauctb.ac.ir

How to cite: Poudineh, A. & Amirkabiri, A. (2027). Identification of Factors Influencing the Success of Talent Management in Public Organizations Based on the Civil Service Management Law and the Managerial Experiences of the Islamic Republic of Iran: A Thematic Analysis. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(4), 1-19.

Submit Date: 14 July 2026

Revise Date: 05 October 2026

Accept Date: 11 October 2026

Initial Publish: 16 October 2026

Final Publish: 23 September 2027

Abstract

This study aimed to identify and explain the factors influencing successful talent management in public-sector organizations, with particular emphasis on the requirements of the Civil Service Management Law and the managerial experiences of the Islamic Republic of Iran. This developmental study adopted a qualitative, interpretive–inductive design using thematic analysis. The participants comprised academic experts, faculty members, and specialists with expertise in human resource and talent management who were selected through purposive–judgmental sampling. Data were collected through semi-structured interviews together with the review of relevant documents and sources, and data saturation was reached after 15 interviews. The data were analyzed according to Braun and Clarke's six-phase thematic analysis procedure, including familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and producing the report. Coding stability was also examined through recoding after a 15-day interval, yielding a test–retest reliability coefficient of 79%. The analysis indicated that successful talent management in public organizations emerges from the interaction of three interdependent levels: intra-organizational, extra-organizational, and individual factors. At the intra-organizational level, talent identification, recruitment, selection, development, deployment, and retention interact with leadership, organizational culture, succession management, organizational justice, performance appraisal, employee empowerment, and organizational strategy. At the extra-organizational level, labor laws and regulations, political and cultural conditions, labor-market characteristics, technological growth and digitalization, and changes in the competitive environment shape the effectiveness of talent-management practices. At the individual level, achievement motivation, commitment, adaptability, creativity, discipline, work orientation, and personal and behavioral characteristics determine the extent to which talent can be translated into superior performance. Overall, the resulting framework conceptualizes successful talent management as a multilevel outcome of the dynamic interaction among the individual, the organization, and the institutional environment. Effective talent management in the public sector requires an integrated multilevel approach in which human resource processes are aligned with meritocracy, organizational justice, strategic priorities, statutory requirements, and technological transformation. The proposed framework provides a context-sensitive basis for designing, implementing, and evaluating talent-management policies in Iranian public organizations.

Keywords: *Talent Management; Talent Identification; Civil Service Management Law; Public Organizations; Thematic Analysis; Meritocracy.*



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در محیط سازمانی معاصر، سرمایه انسانی از جایگاه یک نهاده اجرایی صرف فراتر رفته و به یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی برای ایجاد ظرفیت سازمانی، تداوم عملکرد و پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی تبدیل شده است. سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، برای تحقق مأموریت‌های خود نه تنها به نیروی انسانی کافی، بلکه به کارکنانی نیاز دارند که از شایستگی، ظرفیت یادگیری، قابلیت سازگاری، انگیزه رشد و توان ایفای نقش‌های کلیدی برخوردار باشند. از این منظر، «استعداد» را می‌توان مجموعه‌ای از قابلیت‌های بالفعل و بالقوه دانست که در صورت شناسایی، توسعه و به‌کارگیری صحیح، ارزش افزوده‌ای فراتر از عملکرد معمول برای سازمان ایجاد می‌کند. مدیریت استعداد نیز رویکردی نظام‌مند برای شناسایی نیازهای استعدادی، جذب افراد شایسته، انتخاب و استقرار مناسب آنان، توسعه قابلیت‌ها، ارزیابی عملکرد، ایجاد فرصت‌های پیشرفت، جانشین‌پروری و در نهایت حفظ نیروهای ارزشمند است. اهمیت این رویکرد در بخش دولتی دوچندان است، زیرا کیفیت عملکرد کارکنان دولت مستقیماً با ظرفیت اجرایی دستگاه‌های عمومی، کیفیت ارائه خدمات، اعتماد عمومی و تحقق سیاست‌های کلان کشور پیوند دارد. شواهد حاصل از مطالعات سازمان‌های دولتی نیز نشان می‌دهد که مدیریت استعداد زمانی می‌تواند پیامدهای مطلوبی ایجاد کند که به‌صورت یک نظام منسجم و نه مجموعه‌ای از اقدامات پراکنده منابع انسانی اجرا شود؛ به‌گونه‌ای که فرهنگ سازمانی، حمایت مدیران، سازوکارهای توسعه و نگهداشت و فرایندهای تصمیم‌گیری منابع انسانی در جهت مشترکی عمل کنند (Khamechi & Jafarinia, 2019).

ویژگی‌های بخش عمومی سبب می‌شود که مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی با پیچیدگی‌هایی متفاوت از بخش خصوصی مواجه باشد. سازمان دولتی در چارچوب قوانین و مقررات استخدامی، الزامات پاسخ‌گویی، محدودیت‌های بودجه‌ای، اصول عدالت و برابری فرصت‌ها، ساختارهای رسمی و بوروکراتیک و ملاحظات اجتماعی و سیاسی فعالیت می‌کند. از این رو، نمی‌توان الگوهای مدیریت استعداد را بدون توجه به بستر نهادی و حقوقی مستقیماً از سازمان‌های تجاری به دستگاه‌های دولتی منتقل کرد. مطالعه چالش‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی نشان داده است که موانع اجرای این نظام را می‌توان در سطوح فرهنگی، مدیریتی، منابع انسانی و محیطی مشاهده کرد و برای غلبه بر آنها، ایجاد فرهنگ مدیریت استعداد، تبدیل مدیریت استعداد به فرایندی مستمر، تعهد مدیران ارشد، مدیریت نظام‌مند جریان استعداد و تأکید بر شایسته‌سالاری در جذب و انتخاب اهمیت ویژه دارد (Sehatpour et al., 2022). این یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت مدیریت استعداد صرفاً تابع کیفیت ابزارهای استخدام یا آموزش نیست، بلکه نتیجه هماهنگی مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، مدیریتی، فرهنگی و محیطی است. در همین راستا، مطالعات مربوط به اجرای سیاست مدیریت استعداد در حکومت‌های محلی نیز تأکید کرده‌اند که وجود مقررات رسمی به‌تنهایی برای تحقق مدیریت استعداد کافی نیست و اجرای مؤثر آن به تعهد مدیریت ارشد، تدوین دستورالعمل‌های اجرایی روشن، همکاری بین‌نهادی، دسترسی به زیرساخت‌ها و منابع مناسب و پیوند میان جذب، توسعه و نگهداشت استعداد وابسته است (Dwiputrianti et al., 2023).

یکی از ارکان اساسی مدیریت استعداد، ایجاد زنجیره‌ای پیوسته از شناسایی تا نگهداشت استعداد است. در این رویکرد، شناسایی افراد مستعد نقطه پایان نیست، بلکه آغاز فرایندی است که باید به انتخاب مناسب، استقرار متناسب با شایستگی، آموزش و توسعه، ارزیابی مستمر، ایجاد فرصت‌های پیشرفت و حفظ کارکنان توانمند منجر شود. پژوهش در حوزه شایستگی مدیریت استعداد نشان داده است که ادراک کارکنان از شناسایی استعداد، توسعه استعداد و وجود فرهنگ حامی استعداد از مهم‌ترین عوامل مرتبط با تقویت شایستگی مدیریت استعداد هستند و یکپارچگی نظام‌های منابع انسانی، سنجش عملکرد فردی و تیمی، بازخورد رسمی، توسعه مسیر شغلی و پاداش‌دهی به عملکرد برتر می‌توانند اثربخشی این نظام را افزایش دهند (Annakis et al., 2014). بنابراین، مدیریت استعداد را باید نوعی معماری یکپارچه منابع انسانی دانست

که تمامی مراحل چرخه حضور فرد در سازمان را پوشش می‌دهد. این نگاه در مطالعات مربوط به جانشین‌پروری نیز برجسته شده است؛ زیرا جانشین‌پروری نه فعالیتی جدا از مدیریت استعداد، بلکه سازوکاری برای استمرار ظرفیت مدیریتی و آماده‌سازی نیروهای شایسته برای مسئولیت‌های آینده است. مدل‌های ارائه‌شده در سازمان‌های دولتی ایران نیز نشان داده‌اند که پیوند مدیریت استعداد با جانشین‌پروری می‌تواند بستری برای توسعه بهره‌وری سازمانی فراهم کند و ضرورت دارد فرایندهای شناسایی، پرورش و آماده‌سازی استعدادها در قالب یک الگوی منسجم طراحی شوند (Mahfouzi et al., 2019).

بااین‌حال، حتی جامع‌ترین نظام شناسایی و توسعه استعداد نیز در صورتی که سازمان نتواند نیروهای توانمند خود را حفظ کند، به نتایج پایدار منجر نخواهد شد. نگهداشت استعداد یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی است و این موضوع در سازمان‌های دولتی، با توجه به تفاوت نظام پرداخت، فرصت‌های ارتقا، محدودیت‌های اداری و رقابت با بازار کار خصوصی، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. یافته‌های یک مطالعه در یک نهاد دولتی نشان داده است که ضعف در ذهنیت استعدادی رهبران، توسعه ناکافی استعداد، مدیریت نامطلوب عملکرد، ضعف راهبردهای نگهداشت و کاستی‌های جبران خدمت می‌تواند با کاهش رضایت شغلی و افزایش تمایل به ترک خدمت همراه باشد؛ در مقابل، شیوه‌های مناسب مدیریت استعداد با رضایت شغلی و قصد ترک خدمت رابطه معنادار دارند (Barkhuizen & Gumede, 2021). مسئله نگهداشت برای نسل‌های جدید نیروی کار حساسیت بیشتری نیز یافته است. کارکنان نسل Z انتظارات متفاوتی درباره رشد حرفه‌ای، انعطاف، فرصت یادگیری، پیشرفت، معنا در کار و کیفیت تجربه سازمانی دارند و الگوهای سنتی نگهداشت الزاماً برای آنان کافی نیست. ازاین‌رو، طراحی سازوکارهای خاص نگهداشت استعداد در میان کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی به یکی از موضوعات جدید مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (Ziaee & Nargesian, 2023). علاوه بر آن، مطالعه جذب و نگهداشت استعداد در میان نسل‌های مختلف کارکنان دولت نشان داده است که جذب و نگهداشت دو فرایند به‌هم‌پیوسته‌اند و سیاست‌های مدیریت استعداد باید تفاوت‌های نسلی را در طراحی شاخص‌ها و اقدامات خود لحاظ کنند (Dwiputrianti, 2023).

ضرورت توجه به تفاوت‌های فردی و تنوع نیروی انسانی، بعد دیگری از پیچیدگی مدیریت استعداد است. استعدادها گروهی همگن نیستند و از نظر سن، جنسیت، تجربه، ویژگی‌های شخصیتی، انتظارات شغلی، توانایی‌ها، انگیزه‌ها و مسیرهای رشد با یکدیگر تفاوت دارند. بنابراین، اجرای یک سیاست یکسان برای همه کارکنان مستعد می‌تواند سبب شود بخشی از ظرفیت نیروی انسانی به‌درستی شناسایی یا بهره‌برداری نشود. در ایران نیز طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی تنوع‌گرا با هدف بهره‌گیری از نخبگان جوان در سازمان‌های دولتی مورد توجه قرار گرفته است که خود نشان‌دهنده ضرورت سازگار کردن سیاست‌های جذب، توسعه و به‌کارگیری استعداد با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای گروه‌های مختلف است (Abdoli et al., 2023). در سطحی وسیع‌تر، تحرک و مهاجرت استعداد نیز می‌تواند بر توان دولت‌ها و سازمان‌ها برای دسترسی به سرمایه انسانی اثرگذار باشد. بررسی مهاجرت استعداد نشان داده است که عوامل فردی، خانوادگی و محیطی می‌توانند بر تصمیم افراد مستعد برای جابه‌جایی اثر بگذارند و شیوه‌های مدیریت استعداد، در سطح سازمانی و حتی کلان، می‌توانند در جذب و حفظ گروه‌های مختلف استعداد نقش داشته باشند؛ همچنین برخی گروه‌ها ممکن است نسبت به سیاست‌های مدیریت استعداد واکنش متفاوتی نشان دهند (Latukha et al., 2021). از این منظر، مدیریت استعداد علاوه بر یک موضوع درون‌سازمانی، بخشی از مسئله گسترده‌تر رقابت برای سرمایه انسانی در بازار کار ملی و بین‌المللی است.

توسعه استعداد نیز باید فراتر از آموزش‌های عمومی و کوتاه‌مدت در نظر گرفته شود. استعداد زمانی به ظرفیت واقعی سازمانی تبدیل می‌شود که فرصت کافی برای یادگیری مستمر، تجربه نقش‌های متنوع، دریافت بازخورد، توسعه حرفه‌ای، مربیگری، مشارکت در تصمیم‌گیری و پذیرش مسئولیت‌های چالش‌برانگیز در اختیار فرد قرار گیرد. مطالعات مربوط به توسعه حرفه‌ای افراد مستعد بر مجموعه‌ای از مؤلفه‌های فردی، سازمانی و حرفه‌ای در فرایند رشد آنان تأکید کرده‌اند و نشان می‌دهند که توسعه استعداد باید به‌عنوان فرایندی هدفمند، مستمر و متناسب با نیازهای شغلی و آینده سازمان طراحی شود (Nourad Seddigh et al., 2018). در همین راستا، مربیگری استعداد به‌عنوان یکی از ابزارهای جدید توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی مطرح شده است. ارائه مدل مربیگری استعداد در سازمان دولتی نشان می‌دهد که توجه به رابطه توسعه‌ای میان مدیر، مربی و فرد مستعد می‌تواند به بالفعل‌سازی قابلیت‌ها، افزایش آمادگی برای نقش‌های آینده و پیوند بهتر میان قابلیت فردی و نیاز سازمان کمک کند (Golshahi & Amirbaglouye Dariani, 2025). بر این اساس، توسعه استعداد باید از رویکردهای محدود مبتنی بر دوره‌های آموزشی فاصله گیرد و با یادگیری در کار، مربیگری، مسیر شغلی، ارزیابی قابلیت‌ها، جانشین‌پروری و توانمندسازی در هم تنیده شود.

هم‌زمان با تحولات جمعیتی و اجتماعی، دگرگونی‌های فناورانه نیز تعریف استعداد و شیوه مدیریت آن را تغییر داده‌اند. رشد هوش مصنوعی، تحلیل داده، سامانه‌های هوشمند، اتوماسیون و دولت دیجیتال، از یک‌سو تقاضا برای شایستگی‌های جدید را افزایش داده و از سوی دیگر ابزارهای تازه‌ای برای شناسایی، جذب، ارزیابی، آموزش و نگهداشت استعداد فراهم کرده است. بررسی وضعیت کشورها در حوزه فناوری‌های هوش مصنوعی نشان می‌دهد که «استعداد» در کنار زیرساخت، محیط کسب‌وکار، تحقیق و توسعه، سیاست دولتی و ظرفیت تجاری یکی از ابعاد کلیدی توانمندی ملی در حوزه هوش مصنوعی است و کشورهایی که از راهبرد، ساختار و محیط همکاری مناسب میان دولت، صنعت و نهادهای علمی برخوردارند، موقعیت بهتری برای توسعه توانمندی فناورانه دارند (Ozkaya & Demirhan, 2023). این تحول برای سازمان‌های دولتی به معنای آن است که مدیریت استعداد دیگر نمی‌تواند صرفاً بر شایستگی‌های سنتی اداری تمرکز کند؛ بلکه باید توانایی‌های دیجیتال، سواد داده، یادگیری مستمر، انعطاف شناختی و آمادگی برای کار با فناوری‌های نوظهور را نیز مورد توجه قرار دهد. از این‌رو، «رشد فناوری و هوشمندسازی» را می‌توان نه تنها یک تغییر محیطی، بلکه عاملی مؤثر بر تعریف، شناسایی و توسعه استعداد در سازمان‌های عمومی دانست.

از سوی دیگر، مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران در خلأ نهادی عمل نمی‌کند، بلکه در بستر مجموعه‌ای از قوانین، سیاست‌های اداری، نظام‌های استخدامی و الزامات شایسته‌سالاری شکل می‌گیرد. در چنین بستری، شناسایی استعداد باید با اصل فرصت برابر سازگار باشد، جذب و انتخاب باید در چارچوب ضوابط استخدامی انجام شود، توسعه افراد مستعد نباید به تبعیض سازمانی منجر گردد و انتصاب و ارتقا نیز باید بر معیارهای شفاف و قابل سنجش استوار باشد. به همین دلیل، آینده مدیریت استعداد در دولت را نمی‌توان صرفاً بر اساس الگوهای جاری تبیین کرد. مطالعه آینده‌پژوهانه مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران نشان داده است که سیاست‌ها و برنامه‌های مربوط به جذب و حفظ استعداد می‌توانند تحت تأثیر روندها و عدم قطعیت‌های مختلف قرار گیرند و ترسیم سناریوهای مطلوب، قابل قبول، قابل تحمل و نامطلوب می‌تواند در جهت‌دهی به تصمیم‌های آینده مفید باشد (Panahi, 2021). این رویکرد آینده‌نگر اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا سازمان‌های دولتی هم‌زمان با تغییر ساختار جمعیتی نیروی کار، توسعه فناوری، تغییر انتظارات نسل‌های جدید، رقابت برای نیروی متخصص و تحول در

الزامات حکمرانی مواجهه‌اند؛ بنابراین، نظام مدیریت استعداد باید نه تنها مسائل موجود، بلکه قابلیت انطباق با نیازهای آینده را نیز در خود جای دهد.

مرور مطالعات نشان می‌دهد که هر یک از پژوهش‌های پیشین بخشی از مسئله مدیریت استعداد را روشن کرده‌اند: برخی بر چالش‌های اجرایی و ضرورت فرهنگ‌سازی، تعهد مدیریت و شایسته‌سالاری تأکید کرده‌اند (Sehatpour et al., 2022)؛ برخی به جذب و نگهداشت نسل‌های مختلف یا کارکنان نسل جدید پرداخته‌اند (Dwiputrianti, 2023; Ziaee & Nargesian, 2023)؛ گروهی بر تنوع نیروی انسانی، نخبگان جوان و تحرک استعداد تمرکز کرده‌اند (Abdoli et al., 2023; Latukha et al., 2021)؛ و برخی دیگر توسعه حرفه‌ای، مربیگری، جانشین‌پروری و پیامدهای سازمانی مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار داده‌اند (Golshahi & Amirbaglouye Dariani, 2025; Mahfouzi et al., 2019; Nourad Seddigh et al., 2018). همچنین، شواهد بین‌المللی بر اهمیت فرهنگ استعداد، یکپارچگی نظام‌های منابع انسانی، رضایت شغلی و نگهداشت کارکنان تأکید دارند (Annakis et al., 2014; Barkhuizen & Gumedé, 2021). و تحولات فناورانه نیز ضرورت بازتعریف قابلیت‌های مورد انتظار از استعدادهای بخش عمومی را افزایش داده‌اند (Ozkaya & Demirhan, 2023). با وجود این تنوع مطالعات، هنوز نیاز به چارچوبی وجود دارد که مدیریت استعداد را در سازمان‌های دولتی ایران به صورت هم‌زمان در سه سطح فردی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بررسی کند و الزامات نهادی و قانونی را در کنار فرایندهای منابع انسانی و ویژگی‌های استعدادهای قرار دهد. به‌ویژه، قانون مدیریت خدمات کشوری به عنوان یکی از مهم‌ترین چارچوب‌های تنظیم‌کننده مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی، بر ابعادی مانند شایستگی، استخدام، انتصاب، ارزیابی عملکرد، توانمندسازی و نظام اداری اثرگذار است و از این رو، هر الگوی بومی مدیریت استعداد در بخش دولتی باید نسبت خود را با این چارچوب قانونی مشخص سازد.

بر این مبنا، خلأ اصلی نه فقدان فهرستی از اقدامات مدیریت استعداد، بلکه نبود تبیینی جامع از نحوه تعامل الزامات قانونی، شرایط محیطی، سازوکارهای درون‌سازمانی و ویژگی‌های فردی استعدادهای در شکل‌گیری موفقیت مدیریت استعداد در بخش دولتی ایران است؛ زیرا اثربخشی شناسایی، جذب، انتخاب، توسعه، به‌کارگیری و نگهداشت استعدادهای می‌تواند تحت تأثیر هم‌زمان فرهنگ و سبک مدیریت، عدالت سازمانی، نظام ارزیابی و جریان خدمت، جانشین‌پروری، راهبرد سازمان، قوانین و مقررات، بازار کار، عوامل اجتماعی و سیاسی و تحولات فناورانه قرار گیرد. مطالعه فراتحلیلی عوامل پیشیندی و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی و عمومی نیز بر چندوجهی بودن این حوزه و ضرورت نگاه نظام‌مند به عوامل شکل‌دهنده و نتایج آن دلالت دارد (Khamechi & Jafarinia, 2019). از این رو، بررسی تجربیات مدیریتی جمهوری اسلامی ایران در کنار الزامات قانون مدیریت خدمات کشوری می‌تواند امکان ارائه مدلی متناسب با اقتضائات بومی را فراهم کند؛ مدلی که به جای تقلیل مدیریت استعداد به مسئولیت واحد منابع انسانی، آن را حاصل تعامل میان «فرد، سازمان و محیط» بداند و بتواند مبنایی برای اصلاح سیاست‌ها، طراحی برنامه‌های توسعه استعداد و تقویت شایسته‌سالاری در دستگاه‌های اجرایی باشد.

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی با تأکید بر الزامات قانون مدیریت خدمات کشوری و تجارب مدیریتی نظام جمهوری اسلامی ایران است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر رویکرد، کیفی است و با منطق تفسیری-استقرایی و روش تحلیل مضمون انجام شد. برای شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استعداد، داده‌های میدانی از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان و داده‌های

ثانویه از طریق بررسی منابع و اسناد مرتبط گردآوری شد. تحلیل هم زمان این منابع با هدف دستیابی به درکی جامع تر از الزامات سازمانی، فردی و نهادی مدیریت استعداد در سازمان های دولتی صورت گرفت.

جامعه پژوهش شامل خبرگان و متخصصان آشنا با مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد بود. مشارکت کنندگان با روش نمونه گیری هدفمند-قضاوتی انتخاب شدند؛ به این معنا که افرادی وارد مطالعه شدند که بر اساس سوابق علمی یا حرفه ای، اطلاعات و تجربه کافی درباره موضوع پژوهش داشتند. فرآیند مصاحبه تا دستیابی به اشباع داده ها ادامه یافت و در مجموع ۱۵ مصاحبه انجام شد.

با تکیه بر مفاهیم و چارچوب حاصل از ادبیات پژوهش، راهنمای مصاحبه نیمه ساختاریافته تدوین شد. پرسش ها به گونه ای طراحی شدند که دیدگاه خبرگان درباره عوامل و مؤلفه های مؤثر بر موفقیت فرآیند مدیریت استعداد را در قالب مضامین اصلی و فرعی آشکار سازند و امکان پیگیری و تعمیق پاسخ ها در جریان مصاحبه فراهم باشد.

در پژوهش کیفی، کیفیت یافته ها بیش از اتکا به مفاهیم کلاسیک روایی و پایایی ابزار، با معیارهایی مانند اعتبارپذیری، وابستگی، تأییدپذیری و انتقال پذیری ارزیابی می شود. در پژوهش حاضر برای تقویت اعتمادپذیری یافته ها از مقایسه و تلفیق شواهد حاصل از اسناد، مصاحبه های نیمه ساختار یافته و دیدگاه خبرگان دانشگاهی استفاده شد.

برای افزایش اعتبارپذیری، داده ها و مضامین حاصل از منابع مختلف با یکدیگر مقایسه شدند تا میزان همگرایی و ثبات مفهومی یافته ها بررسی شود. همچنین مسیر تحلیل، تصمیم های مربوط به کدگذاری و بازبینی مضامین مستندسازی شد تا امکان پیگیری فرآیند تبدیل داده های خام به مضامین نهایی فراهم باشد.

اشباع داده ها در جریان مصاحبه ها به صورت مستمر بررسی شد؛ به گونه ای که در مصاحبه های ۱۳ تا ۱۵ ظهور مفاهیم جدید به حداقل رسید و پس از مصاحبه پانزدهم، اشباع داده ها احراز شد.

برای بررسی ثبات کدگذاری، تعدادی از مصاحبه ها پس از فاصله ۱۵ روزه مجدداً کدگذاری و نتایج دو مرحله با یکدیگر مقایسه شد. در مجموع ۷۱ کد و ۲۸ توافق بین دو مرحله ثبت شد و ضریب پایایی بازآزمون ۷۹ درصد به دست آمد؛ بنابراین ثبات کدگذاری در حد قابل قبول ارزیابی شد.

داده های حاصل از مصاحبه های نیمه ساختاریافته با روش تحلیل مضمون بررسی شد. تحلیل مضمون روشی نظام مند و در عین حال انعطاف پذیر برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای معنادار در داده های متنی است و امکان سازمان دهی دیدگاه های مشارکت کنندگان در قالب کدها و مضامین را فراهم می کند.

تحلیل بر اساس رویکرد براون و کلارک در شش مرحله انجام شد: آشنایی با داده ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام گذاری مضامین و تدوین گزارش. این مراحل الزاماً کاملاً خطی نیستند و پژوهشگر می تواند در جریان تحلیل، میان مراحل مختلف رفت و برگشت داشته باشد تا از انسجام و تناسب مضامین با داده های اولیه اطمینان حاصل شود.

در مرحله نخست، متن مصاحبه ها چندین بار مطالعه شد تا پژوهشگر با محتوای داده ها، مفاهیم کلیدی و دیدگاه های مشارکت کنندگان آشنایی عمیق پیدا کند. در مرحله دوم، واحدهای معنادار متن شناسایی و برای بخش های مرتبط، کدهای اولیه تعیین شد. در مرحله سوم، کدهای مشابه و مرتبط در قالب مضامین اولیه سازمان دهی شدند. سپس در مرحله چهارم، مضامین شناسایی شده با مراجعه مجدد به کدها و متن مصاحبه ها مورد بازبینی قرار گرفتند تا از انسجام درونی هر مضمون و تمایز آن از سایر مضامین اطمینان حاصل شود. در مرحله پنجم، مضامین

نهایی به صورت دقیق تعریف و نام گذاری شدند و در مرحله ششم، یافته های حاصل از تحلیل در قالب شبکه ای منسجم از مضامین و مقوله های اصلی ارائه گردیدند.

در این پژوهش، تحلیل از سطح کدهای اولیه آغاز و با تجمیع و مقایسه کدهای مرتبط، مضامین فرعی و مضامین اصلی استخراج شد. در ادامه، مضامین حاصل از مصاحبه ها با توجه به ارتباط مفهومی، اشتراک معنایی و نقش آنها در نظام استعدادیابی سازمان های دولتی طبقه بندی شدند. در نهایت، با برقراری ارتباط میان مضامین و بررسی روابط مفهومی آنها، ابعاد و مؤلفه های الگوی جامع نظام استعدادیابی شناسایی و در ساختار نهایی الگو جای گرفتند.

به منظور افزایش اعتبار و اعتمادپذیری فرایند تحلیل، مراحل تحلیل، تصمیم های مربوط به کدگذاری و نحوه شکل گیری مضامین به صورت منظم ثبت و مستندسازی شد. نول و همکاران تأکید می کنند که در تحلیل مضمون، شفافیت در ثبت، نظام مند کردن و گزارش فرایند تحلیل، امکان ارزیابی اعتبار یافته ها و پیگیری مسیر تبدیل داده های خام به مضامین نهایی را افزایش می دهد. آنان همچنین معیارهای اعتبارپذیری، انتقال پذیری، وابستگی و تأییدپذیری را برای ارزیابی اعتمادپذیری پژوهش کیفی مورد توجه قرار داده اند.

بنابراین، تحلیل مضمون در پژوهش حاضر صرفاً به استخراج کدهای پراکنده از مصاحبه ها محدود نشد، بلکه با طی یک فرایند نظام مند از داده خام، کدهای اولیه، مضامین فرعی و مضامین اصلی، ساختاری مفهومی برای تبیین ابعاد و مؤلفه های نظام استعدادیابی شکل گرفت. این فرایند در نهایت مبنایی برای تلفیق یافته های کیفی و تدوین الگوی جامع نظام استعدادیابی در سازمان های دولتی فراهم کرد.

یافته ها

ابتدا منابع و متن مصاحبه ها بررسی و کدگذاری شد. در مرحله نخست، ۱۳۱ کد اولیه استخراج گردید. سپس کدهای مشابه و مرتبط ادغام و در قالب ۴۰ مضمون فرعی سازمان دهی شدند. در مرحله نهایی، با مقایسه و تجمیع مضامین فرعی، ۳ مضمون اصلی شامل عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی و عوامل فردی شکل گرفت.

بر این اساس، مؤلفه های مؤثر بر موفقیت نظام مدیریت استعداد با توجه به قانون مدیریت خدمات کشوری، سایر اسناد مرتبط و دیدگاه خبرگان، در پاسخ به پرسش های پژوهش بررسی شدند:

- شاخص ها و معیارهای قانون مدیریت خدمات کشوری و سایر قوانین مرتبط در موفقیت مدیریت استعدادها کدام اند؟
 - تجارب، مستندات و دیدگاه های مدیریتی در نظام جمهوری اسلامی ایران چه نقشی در موفقیت فرآیند مدیریت استعدادها دارند؟
- دسته بندی دیدگاه خبرگان و شواهد بررسی شده به شناسایی ۳ مضمون اصلی و ۴۰ مضمون فرعی منجر شد که در جدول زیر ارائه شده اند.

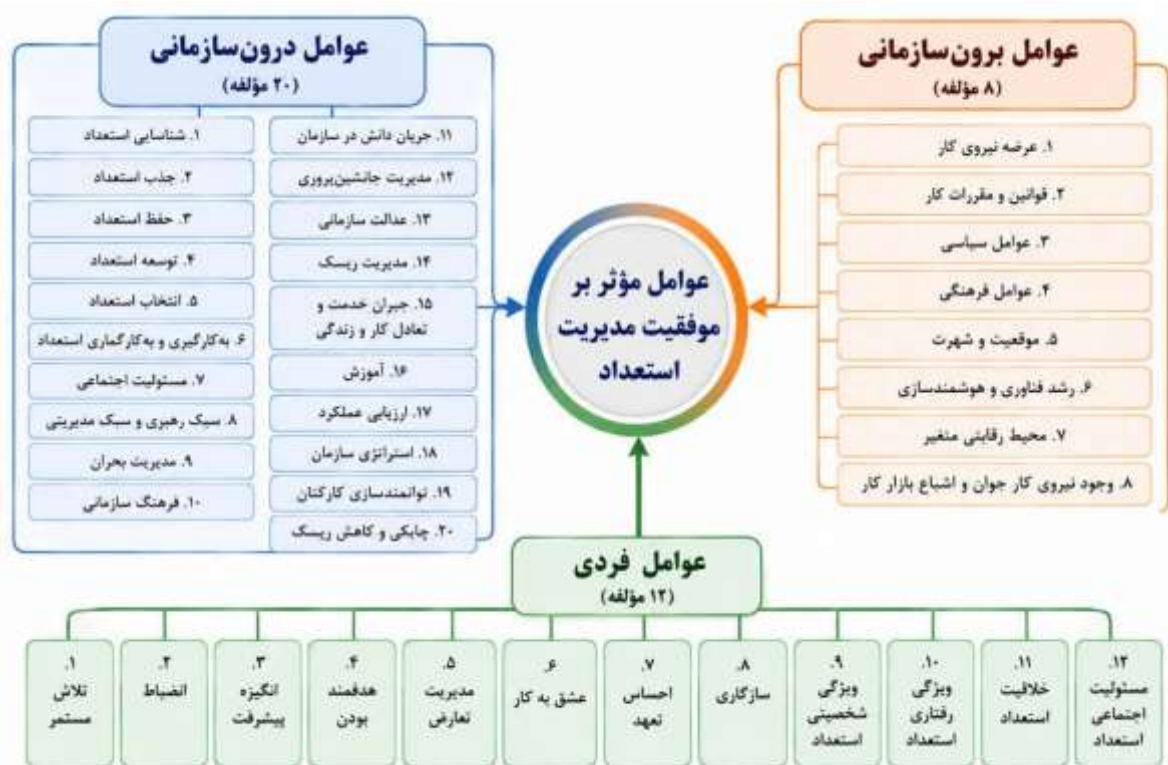
جدول ۱. مضامین مرتبط با مدیریت استعداد

ردیف	مضمون اصلی	مضمون فرعی	ردیف	مضمون اصلی	مضمون فرعی
۱	عوامل درون	شناسایی استعداد	۲۱	عوامل برون	عرضه نیروی کار
۲	سازمانی	جذب استعداد	۲۲	سازمانی	قوانین و مقررات کار
۳		حفظ استعداد	۲۳		عوامل سیاسی
۴		توسعه استعداد	۲۴		عوامل فرهنگی
۵		انتخاب استعداد	۲۵		موقعیت و شهرت
۶		به کارگیری و به کارگماری استعداد	۲۶		رشد فناوری و هوشمندسازی
۷		مسئولیت اجتماعی	۲۷		محیط رقابتی متغیر
۸		سبک رهبری و سبک مدیریتی	۲۸		وجود نیروی کار جوان و اشباع بازار کار

توسعه فردی و تحول سازمانی

مدیریت بحران	۲۹	عوامل فردی	تلاش مستمر	۹
فرهنگ سازمانی	۳۰		انضباط	۱۰
جریان دانش در سازمان	۳۱		انگیزه پیشرفت	۱۱
مدیریت جانشین پروری	۳۲		هدفمند بودن	۱۲
عدالت سازمانی	۳۳		مدیریت تعارض	۱۳
مدیریت ریسک	۳۴		عشق به کار	۱۴
جبران خدمت و تعادل کار و زندگی	۳۵		احساس تعهد	۱۵
آموزش	۳۶		سازگاری	۱۶
ارزیابی عملکرد	۳۷		ویژگی شخصیتی استعداد	۱۷
استراتژی سازمان	۳۸		ویژگی رفتاری استعداد	۱۸
توانمندسازی کارکنان	۳۹		خلاقیت استعداد	۱۹
چابکی و کاهش ریسک	۴۰		مسئولیت اجتماعی استعداد	۲۰

براین اساس، الگوی جامع عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استعداد در قالب یک چارچوب مفهومی مبتنی بر شبکه مضامین طراحی شد (شکل ۱).



شکل ۱. مدل جامع عوامل مؤثر بر موفقیت نظام مدیریت استعداد

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که موفقیت مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی پدیده‌ای چندسطحی است که از تعامل سه دسته عامل درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و فردی شکل می‌گیرد. تحلیل مضمون داده‌ها به استخراج ۱۳۱ کد اولیه، ۴۰ مضمون فرعی و سه مضمون اصلی منجر شد. در سطح درون‌سازمانی، ۲۰ مؤلفه شامل شناسایی استعداد، جذب استعداد، حفظ استعداد، توسعه استعداد، انتخاب استعداد، به‌کارگیری مسئولیت اجتماعی، خلاقیت استعداد، ویژگی رفتاری استعداد، ویژگی شخصیتی استعداد، سازگاری، احساس تعهد، عشق به کار، تعارضی بودن، هدفمند بودن، انگیزه پیشرفت، انضباط، تلاش مستمر.

و به کارگماری استعداد، مسئولیت اجتماعی، سبک رهبری و سبک مدیریتی، مدیریت بحران، فرهنگ سازمانی، جریان دانش در سازمان، مدیریت جانشین‌پروری، عدالت سازمانی، مدیریت ریسک، جبران خدمت و تعادل کار و زندگی، آموزش، ارزیابی عملکرد، استراتژی سازمان، توانمندسازی کارکنان و چابکی و کاهش ریسک شناسایی شد. در سطح برون‌سازمانی نیز هشت مؤلفه شامل عرضه نیروی کار، قوانین و مقررات کار، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی، موقعیت و شهرت سازمان، رشد فناوری و هوشمندسازی، محیط رقابتی متغیر و وجود نیروی کار جوان و اشباع بازار کار به دست آمد. در سطح فردی نیز ۱۲ مؤلفه شامل تلاش مستمر، انضباط، انگیزه پیشرفت، هدفمند بودن، مدیریت تعارض، عشق به کار، احساس تعهد، سازگاری، ویژگی‌های شخصیتی استعداد، ویژگی‌های رفتاری استعداد، خلاقیت و مسئولیت اجتماعی استعداد شناسایی شد. بنابراین، یافته اصلی پژوهش آن است که مدیریت استعداد در بخش دولتی را نمی‌توان صرفاً مجموعه‌ای از رویه‌های منابع انسانی تلقی کرد، بلکه موفقیت آن از هماهنگی میان قابلیت‌های افراد، سازوکارهای سازمانی و شرایط قانونی و محیطی حاصل می‌شود. نخستین و گسترده‌ترین مضمون پژوهش، عوامل درون‌سازمانی بود که نشان می‌دهد سازمان دولتی برای دستیابی به مدیریت استعداد اثربخش باید یک زنجیره منسجم از شناسایی تا نگهداشت استعداد ایجاد کند. شناسایی و جذب افراد مستعد، بدون انتخاب مبتنی بر شایستگی، استقرار مناسب، توسعه، ارزیابی عملکرد و ایجاد سازوکارهای نگهداشت، نمی‌تواند به ایجاد مزیت پایدار منجر شود. این نتیجه با یافته‌های آنکیس و همکاران همسو است که بر نقش شناسایی استعداد، توسعه استعداد، فرهنگ حامی استعداد و یکپارچگی سازوکارهای منابع انسانی در ارتقای شایستگی مدیریت استعداد تأکید کرده‌اند (Annakis et al., 2014). همچنین فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی و عمومی نشان داده است که مدیریت استعداد تحت تأثیر مجموعه متنوعی از عوامل سازمانی قرار دارد و پیامدهای آن نیز به کیفیت هماهنگی رویه‌های منابع انسانی وابسته است (Khamechi & Jafarinia, 2019). از این منظر، نتیجه پژوهش حاضر مبنی بر حضور هم‌زمان فرایندهای شناسایی، جذب، توسعه، ارزیابی، توانمندسازی و نگهداشت در یک مضمون اصلی، بیانگر آن است که سازمان‌های دولتی باید از رویکرد جزیره‌ای به مدیریت منابع انسانی فاصله بگیرند و به سمت معماری یکپارچه مدیریت استعداد حرکت کنند.

شناسایی «مدیریت جانشین‌پروری» به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های درون‌سازمانی نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. در سازمان‌های دولتی، تداوم ظرفیت مدیریتی و حفظ دانش سازمانی مستلزم آن است که افراد دارای ظرفیت برای تصدی نقش‌های مهم از پیش شناسایی شده و فرصت توسعه شایستگی‌های لازم را پیدا کنند. این یافته با پژوهش محفوظی و همکاران همسو است که در طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی نشان دادند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری باید در قالب سازوکاری به‌هم‌پیوسته برای ارتقای بهره‌وری سازمانی طراحی شوند (Mahfouzi et al., 2019). در همین راستا، توسعه حرفه‌ای نیز صرفاً از طریق آموزش رسمی محقق نمی‌شود، بلکه مستلزم فراهم کردن فرصت یادگیری، تجربه مدیریتی، دریافت بازخورد و رشد تدریجی شایستگی‌هاست. نتایج پژوهش نورا صدیق و همکاران درباره توسعه حرفه‌ای افراد مستعد نیز نشان‌دهنده اهمیت مجموعه‌ای از زمینه‌ها و فرایندهای فردی و سازمانی در پرورش نیروهای مستعد است (Nourad Seddigh et al., 2018). همچنین تأکید پژوهش حاضر بر آموزش، توانمندسازی و توسعه استعداد با الگوی مربیگری استعداد در سازمان‌های دولتی هم‌راستا است؛ الگویی که نشان می‌دهد مربیگری می‌تواند سازوکاری برای بالفعل کردن ظرفیت افراد مستعد، تسریع رشد حرفه‌ای و آماده‌سازی آنان برای نقش‌های آینده باشد (Golshahi & Amirbaglouye Dariani, 2025).

در کنار توسعه، یافته‌های پژوهش نشان داد «حفظ استعداد» و «جبران خدمت و تعادل کار و زندگی» از اجزای اصلی موفقیت نظام مدیریت استعداد هستند. این نتیجه از آن جهت اهمیت دارد که سرمایه‌گذاری سازمان در شناسایی و توسعه استعداد تنها زمانی دارای بازده خواهد بود که امکان نگهداشت افراد توانمند نیز فراهم شود. بارخویزن و گومده نشان دادند که میان مدیریت استعداد، رضایت شغلی و قصد ترک خدمت داوطلبانه کارکنان در یک نهاد دولتی رابطه وجود دارد و ضعف در رویه‌های مدیریت استعداد، توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خدمت می‌تواند تمایل کارکنان به خروج از سازمان را افزایش دهد (Barkhuizen & Gumede, 2021). بنابراین، نگهداشت باید از سطح اقدامات واکنشی و کوتاه‌مدت فراتر رود و در قالب تجربه کلی کارکنان از عدالت، فرصت پیشرفت، کیفیت رهبری، امنیت روانی، جبران خدمت و امکان برقراری تعادل میان نقش شغلی و زندگی شخصی مدیریت شود. اهمیت این موضوع برای نسل‌های جدید نیروی کار برجسته‌تر است. یافته‌های مربوط به ارائه الگوی نگهداشت استعداد در میان کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی نشان می‌دهد انتظارات این نسل از محیط کار و عوامل مؤثر بر ماندگاری آنان ویژگی‌های خاصی دارد و سازمان‌های دولتی باید برای حفظ این گروه، سیاست‌های منابع انسانی متناسب‌تری طراحی کنند (Ziaee & Nargesian, 2023).

یافته‌های پژوهش درباره سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، جریان دانش، عدالت سازمانی و استراتژی سازمان نیز نشان می‌دهد که زیرساخت نرم مدیریت استعداد به اندازه ابزارها و فرایندهای رسمی اهمیت دارد. حتی در صورت وجود نظام‌های رسمی جذب، ارزیابی و توسعه، اگر مدیران ارشد به مدیریت استعداد متعهد نباشند یا فرهنگ سازمانی از شایسته‌سالاری حمایت نکند، امکان اجرای مؤثر این نظام کاهش می‌یابد. این نتیجه با یافته‌های صحت‌پور و همکاران هم‌راستا است که چالش‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی را شناسایی کرده و بر ضرورت تعهد مدیریت، فرهنگ‌سازی، استمرار فرایند مدیریت استعداد و استقرار شایسته‌سالاری تأکید کرده‌اند (Sehatpour et al., 2022). همچنین پژوهش درباره اجرای سیاست مدیریت استعداد در دولت محلی نشان داده است که موفقیت سیاست صرفاً به تدوین مقررات وابسته نیست و عواملی نظیر تعهد مدیریت ارشد، ظرفیت اجرایی، هماهنگی میان واحدها و فراهم‌بودن زیرساخت‌های مناسب در تحقق آن نقش دارند (Dwiputrianti et al., 2023). بدین ترتیب، می‌توان استنباط کرد که مدیریت استعداد هنگامی از سطح یک سیاست اداری به یک قابلیت سازمانی تبدیل می‌شود که در فرهنگ، رهبری و تصمیم‌های روزمره مدیریت منابع انسانی نهادینه شده باشد. مضمون دوم، عوامل برون‌سازمانی، نشان داد که مدیریت استعداد در سازمان دولتی به‌شدت در معرض شرایط نهادی و محیطی قرار دارد. شناسایی قوانین و مقررات کار به‌عنوان یکی از این عوامل، با ماهیت سازمان‌های دولتی و نقش تعیین‌کننده مقررات استخدامی در جذب، انتصاب، ارتقا، جبران خدمت و توسعه کارکنان سازگار است. برخلاف بسیاری از سازمان‌های خصوصی، دستگاه دولتی در اتخاذ تصمیم‌های استعدادی با الزامات قانونی، اصول فرصت برابر، پاسخ‌گویی عمومی و محدودیت‌های ساختاری مواجه است. پژوهش دوپوتریانتی درباره اجرای سیاست مدیریت استعداد در دولت محلی نیز نشان داد که محیط قانونی و سیاستی می‌تواند کیفیت اجرای مدیریت استعداد را شکل دهد و فاصله میان سیاست رسمی و ظرفیت اجرایی، یکی از مسائل مهم این حوزه است (Dwiputrianti et al., 2023). به همین ترتیب، آینده‌پژوهی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران نشان داده است که تحولات محیطی و عدم قطعیت‌های مختلف می‌توانند مسیرهای متفاوتی برای آینده مدیریت استعداد ایجاد کنند و مدیران دولتی باید فراتر از شرایط جاری، تحولات آتی را نیز در سیاست‌گذاری منابع انسانی لحاظ کنند (Panahi, 2021). بنابراین، تأکید مدل حاضر بر محیط رقابتی متغیر، بازار کار، عوامل سیاسی و فرهنگی و قوانین، مؤید ماهیت باز نظام مدیریت استعداد است.

وجود نیروی کار جوان و تغییر ویژگی‌های نسلی بازار کار نیز از یافته‌های مهم سطح برون‌سازمانی بود. سازمان‌های دولتی با ورود نسل‌های جدیدی از کارکنان مواجه‌اند که نگرش آنان نسبت به شغل، توسعه حرفه‌ای، فناوری، رابطه با مدیر و تعادل کار و زندگی لزوماً مشابه نسل‌های پیشین نیست. پژوهش دپوتریانتی و همکاران درباره شاخص‌های جذب و نگهداشت نسل‌های مختلف در دولت استانی نشان داد که سیاست‌های جذب و نگهداشت باید تفاوت‌های نسلی را در نظر بگیرند و یک نسخه واحد برای تمام گروه‌های نیروی کار کارآمد نیست (Dwiputrianti, 2023). یافته حاضر همچنین با مطالعه ضیایی و نرگسی درباره نگهداشت کارکنان نسل Z در سازمان‌های دولتی سازگار است که ضرورت شناخت انتظارات و ترجیحات این نسل را برجسته کرده‌اند (Ziaee & Nargesian, 2023). افزون بر تفاوت نسلی، تنوع در ترکیب نیروی انسانی نیز اهمیت دارد. طراحی مدل مدیریت منابع انسانی تنوع‌محور برای بهره‌گیری از نخبگان جوان در سازمان‌های دولتی ایران نشان می‌دهد استفاده اثربخش از استعدادها مستلزم آن است که تفاوت‌های موجود میان گروه‌های انسانی به رسمیت شناخته شود و سیاست‌های منابع انسانی امکان مشارکت و شکوفایی گروه‌های مختلف را فراهم کنند (Abdoli et al., 2023).

در سطح کلان‌تر، عرضه نیروی کار و امکان جذب یا از دست دادن استعدادها نیز بر ظرفیت سازمان دولتی اثر می‌گذارد. استعدادهای باکیفیت همواره در محدوده یک سازمان باقی نمی‌مانند و جابه‌جایی آنان می‌تواند تحت تأثیر شرایط اقتصادی، اجتماعی، خانوادگی و فرصت‌های حرفه‌ای شکل گیرد. مطالعه لاتوخا و همکاران درباره مهاجرت استعداد نشان داد که الگوهای جابه‌جایی استعداد تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرند و سیاست‌های مدیریت استعداد باید تفاوت‌های فردی و محیطی را در جذب و حفظ افراد در نظر گیرند (Latukha et al., 2021). از این منظر، «موقعیت و شهرت سازمان» که در پژوهش حاضر به‌عنوان یک عامل برون‌سازمانی شناسایی شد، می‌تواند در رقابت برای جذب افراد مستعد نقشی تعیین‌کننده داشته باشد. سازمان دولتی دارای تصویر کارفرمایی مناسب، فرصت توسعه، عدالت و اعتبار حرفه‌ای، شانس بیشتری برای جذب و نگهداشت نیروی توانمند دارد؛ در حالی که کاهش جذابیت شغلی بخش دولتی می‌تواند به خروج استعدادها یا کاهش تمایل نیروهای متخصص برای ورود به آن منجر شود.

یکی دیگر از یافته‌های برجسته پژوهش، شناسایی «رشد فناوری و هوشمندسازی» به‌عنوان عامل مؤثر بر موفقیت مدیریت استعداد بود. فناوری نه تنها نوع مهارت‌های مورد نیاز سازمان دولتی را دگرگون می‌کند، بلکه شیوه شناسایی، جذب، ارزیابی، آموزش و مدیریت کارکنان را نیز تغییر می‌دهد. افزایش استفاده از هوش مصنوعی، تحلیل داده و سامانه‌های دیجیتال، تقاضا برای شایستگی‌هایی مانند سواد دیجیتال، یادگیری مستمر، تحلیل داده و سازگاری با فناوری را افزایش داده است. اوزکایا و دمیرهن در بررسی کشورها از منظر فناوری‌های هوش مصنوعی، استعداد را یکی از ابعاد مهم ظرفیت فناورانه دانسته‌اند و نشان داده‌اند که توسعه فناوری با زیرساخت، سیاست‌گذاری، تحقیق و توسعه و ظرفیت انسانی ارتباط دارد (Ozkaya & Demirhan, 2023). بنابراین، سازمان دولتی نمی‌تواند نظام مدیریت استعداد خود را مستقل از تحول دیجیتال طراحی کند. شناسایی مهارت‌های آینده، بازآموزی کارکنان، استفاده از داده‌های منابع انسانی و ایجاد ظرفیت یادگیری فناوری‌محور باید بخشی از سیاست مدیریت استعداد باشد. همچنین تأکید آینده‌پژوهی مدیریت استعداد در ایران بر تحول محیطی و سناریوهای آینده، اهمیت آمادگی سازمان‌ها برای تغییرات فناورانه را تقویت می‌کند (Panahi, 2021).

سومین مضمون اصلی پژوهش، عوامل فردی بود که نشان می‌دهد موفقیت مدیریت استعداد تنها محصول سیاست‌ها و زیرساخت‌های سازمان نیست و ویژگی‌های خود فرد مستعد نیز در تبدیل ظرفیت بالقوه به عملکرد واقعی نقش دارد. تلاش مستمر، انضباط، انگیزه پیشرفت، هدفمندی، عشق به کار، احساس تعهد، سازگاری، خلاقیت و مسئولیت اجتماعی از جمله مضامین این سطح بودند. این یافته حاکی از آن

است که در فرایند شناسایی استعداد، صرف توجه به دانش تخصصی یا سابقه کاری کافی نیست و ویژگی‌های انگیزشی، رفتاری و شخصیتی نیز باید در نظر گرفته شوند. پژوهش آنکیس و همکاران نیز نشان داده است که شایستگی مدیریت استعداد به ترکیبی از عوامل فردی و سازمانی وابسته است و ظرفیت افراد برای توسعه در محیط مناسب می‌تواند نتایج متفاوتی ایجاد کند (Annakis et al., 2014). همچنین یافته‌های مربوط به توسعه حرفه‌ای افراد مستعد نشان می‌دهد که رشد حرفه‌ای نتیجه تعامل میان ظرفیت‌ها و انگیزه‌های فردی با حمایت‌ها و فرصت‌های سازمانی است (Nourad Seddigh et al., 2018). بنابراین، استعداد را نباید ویژگی ثابت و از پیش تعیین شده تلقی کرد؛ بلکه استعداد در تعامل میان قابلیت فردی و زمینه‌ای که امکان بروز و توسعه آن را فراهم می‌کند، معنا می‌یابد.

تأکید بر تعهد، انگیزه پیشرفت و سازگاری در سطح فردی با نتایج مربوط به نگهداشت استعداد نیز ارتباط دارد. فردی که احساس تعلق، فرصت رشد و تناسب میان قابلیت‌های خود و نقش سازمانی را تجربه می‌کند، احتمال بیشتری دارد که انرژی و ظرفیت خود را در خدمت اهداف سازمان قرار دهد. در مقابل، حتی افراد بسیار توانمند در محیطی فاقد عدالت، حمایت مدیریتی یا فرصت توسعه ممکن است انگیزه لازم برای ماندگاری و عملکرد برتر را از دست بدهند. رابطه گزارش شده میان شیوه‌های مدیریت استعداد، رضایت شغلی و قصد ترک خدمت، این تعامل میان فرد و سازمان را تأیید می‌کند (Barkhuizen & Gumede, 2021). همچنین اهمیت تنوع در استفاده از نخبگان جوان نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی باید در چارچوب سیاست‌های منعطف منابع انسانی تفسیر شوند و سازمان‌ها نباید استعداد را بر مبنای یک الگوی واحد تعریف کنند (Abdoli et al., 2023). از این منظر، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که شایسته‌سالاری واقعی مستلزم شناخت هم‌زمان قابلیت تخصصی، ظرفیت یادگیری، رفتار حرفه‌ای، خلاقیت، تعهد و سازگاری فرد است.

در مجموع، مدل حاصل از پژوهش بیانگر رابطه متقابل «فرد-سازمان-محیط» در موفقیت مدیریت استعداد است. ویژگی‌های فردی تنها در صورتی به عملکرد برتر تبدیل می‌شوند که سازمان امکان شناسایی، توسعه، استقرار و پاداش‌دهی مناسب را فراهم کند؛ از سوی دیگر، اثربخشی سازوکارهای سازمانی نیز به قوانین، بازار کار، شرایط فرهنگی و سیاسی و تحولات فناورانه وابسته است. این تفسیر با شواهد مربوط به چندبعدی بودن مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی (Khamechi & Jafarinia, 2019)، چالش‌های ساختاری و اجرایی آن (Sehatpour et al., 2022) و ضرورت سازگارسازی سیاست‌ها با شرایط محیطی و نسلی (Dwiputrianti, 2023) همسو است. علاوه بر این، نقش مربیگری استعداد (Golshahi & Amirbaglouye Dariani, 2025)، جانشین‌پروری (Mahfouzi et al., 2019)، نگهداشت استعداد (Ziaee & Nargesian, 2023) و توجه به تحرک و تنوع سرمایه انسانی (Latukha et al., 2021) نشان می‌دهد که مدیریت استعداد در بخش عمومی باید از یک برنامه محدود منابع انسانی به یک نظام راهبردی، پویا و آینده‌نگر تبدیل شود. بر این اساس، مزیت اصلی چارچوب ارائه شده در پژوهش حاضر، تلفیق مؤلفه‌های فردی، سازمانی و محیطی با الزامات خاص بخش دولتی است؛ تلفیقی که می‌تواند فهم دقیق‌تری از چرایی موفقیت یا شکست برنامه‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی فراهم آورد.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که در تفسیر یافته‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. نخست، ماهیت کیفی مطالعه و استفاده از نمونه‌گیری هدفمند-قضاوتی سبب می‌شود که یافته‌ها از قابلیت تعمیم آماری مستقیم به تمامی دستگاه‌های دولتی برخوردار نباشند، هرچند انتخاب خبرگان واجد تجربه و ادامه مصاحبه‌ها تا اشباع داده‌ها امکان دستیابی به درکی عمیق از موضوع را فراهم کرد. دوم، داده‌های اصلی مطالعه بر ادراک، تجربه و قضاوت مشارکت‌کنندگان استوار بود و بنابراین احتمال تأثیر سوگیری‌های ادراکی، تجارب سازمانی خاص و تفاوت دیدگاه خبرگان بر مضامین استخراج شده وجود دارد. سوم، مدل حاصل ماهیتی مفهومی دارد و شدت، جهت و اهمیت نسبی روابط میان عوامل

درون‌سازمانی، برون‌سازمانی و فردی به صورت کمی آزمون نشده است. چهارم، تفاوت میان انواع دستگاه‌های دولتی از نظر مأموریت، ساختار، اندازه، نظام استعدادی و شرایط محیطی به طور مستقل بررسی نشد و ممکن است اهمیت برخی مؤلفه‌ها در سازمان‌های مختلف متفاوت باشد. در نهایت، پویایی محیط اداری و سرعت تحولات فناورانه و نسلی ایجاب می‌کند که برخی از مؤلفه‌های شناسایی شده در گذر زمان بازنگری شوند.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، مدل استخراج شده با استفاده از روش‌های کمی و نمونه‌های بزرگ‌تر در طیف متنوعی از سازمان‌های دولتی اعتبارسنجی شود و از تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای بررسی ساختار مدل و شدت روابط میان ابعاد استفاده گردد. همچنین مقایسه سازمان‌های دولتی در حوزه‌های مختلف، مانند وزارتخانه‌ها، سازمان‌های اجرایی، دانشگاه‌ها، نهادهای خدماتی و شرکت‌های دولتی، می‌تواند مشخص کند که کدام عوامل ماهیت عمومی و کدام عوامل وابستگی بیشتری به نوع سازمان دارند. انجام مطالعات طولی برای بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد، تعهد سازمانی، قصد ترک خدمت، جانشین‌پروری و بهره‌وری نیز می‌تواند شواهد دقیق‌تری درباره پیامدهای مدل فراهم سازد. بررسی نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند عدالت سازمانی، حمایت مدیریتی، فرهنگ یادگیری، اعتماد سازمانی و آمادگی دیجیتال نیز توصیه می‌شود. افزون بر این، پژوهش‌های آینده می‌توانند تفاوت میان نسل‌ها، زنان و مردان، گروه‌های شغلی و سطوح مدیریتی را در ادراک و اثربخشی مدیریت استعداد مطالعه کنند و با استفاده از مطالعات آینده‌پژوهانه، سناریوهای تحول مدیریت استعداد در مواجهه با هوش مصنوعی، دولت هوشمند و تغییر ساختار بازار کار را توسعه دهند.

به مدیران و سیاست‌گذاران دستگاه‌های دولتی پیشنهاد می‌شود مدیریت استعداد را به عنوان یک نظام یکپارچه و راهبردی طراحی کنند و فرایندهای شناسایی، جذب، انتخاب، به کارگیری، توسعه، ارزیابی، جانشین‌پروری و نگهداشت را در قالب چرخه‌ای پیوسته به یکدیگر متصل سازند. معیارهای شناسایی و انتخاب استعداد باید شفاف، مبتنی بر شایستگی و قابل سنجش باشند و فرصت برابر برای دسترسی کارکنان واجد شرایط به برنامه‌های توسعه‌ای فراهم شود. ایجاد مخازن استعداد برای مشاغل کلیدی، طراحی مسیرهای شغلی روشن، استقرار برنامه‌های مربیگری و جانشین‌پروری، پیوند آموزش با نیازهای واقعی آینده سازمان و استفاده از ارزیابی عملکرد توسعه‌محور می‌تواند کارایی نظام را افزایش دهد. در حوزه نگهداشت، بازنگری در سازوکارهای جبران خدمت، فرصت‌های پیشرفت، تعادل کار و زندگی، عدالت سازمانی و کیفیت روابط مدیریتی ضروری است. همچنین سازمان‌ها باید تفاوت‌های نسلی و فردی کارکنان را در سیاست‌های جذب و نگهداشت لحاظ کنند، مهارت‌های دیجیتال و قابلیت کار با فناوری‌های نوظهور را به معیارهای توسعه استعداد بیفزایند و با استفاده از تحلیل داده‌های منابع انسانی، اثربخشی برنامه‌ها را به صورت دوره‌ای ارزیابی کنند. در سطح کلان نیز لازم است اجرای مدیریت استعداد با الزامات قانون مدیریت خدمات کشوری، شایسته‌سالاری، شفافیت، عدالت استعدادی و اهداف اصلاح نظام اداری هم‌راستا شود تا توسعه استعداد علاوه بر ارتقای عملکرد سازمانی، به افزایش کیفیت خدمات عمومی و ظرفیت اجرایی دولت منجر شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازن اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Talent management has become a strategic concern for contemporary organizations because sustainable organizational performance increasingly depends on the ability to identify, attract, develop, deploy, and retain individuals whose competencies and potential can contribute disproportionately to organizational goals. This issue is particularly significant in public-sector organizations, where the quality of human resources directly affects administrative capacity, public-service delivery, policy implementation, and institutional effectiveness. Unlike private-sector organizations, however, public organizations operate within formal legal and regulatory frameworks, bureaucratic structures, public accountability requirements, equal-opportunity principles, and constraints related to recruitment, compensation, promotion, and employment security. Accordingly, talent management in the public sector cannot be reduced to isolated human resource practices; rather, it should be understood as an integrated system shaped by organizational arrangements, individual characteristics, and broader institutional and environmental conditions. Previous evidence indicates that effective talent management in public organizations requires supportive organizational culture, managerial commitment, merit-based human resource practices, continuity in talent-management processes, and the integration of attraction, development, performance management, and retention mechanisms (Khamechi & Jafarinia, 2019; Sehatpour et al., 2022). Studies of talent-management policy implementation in government institutions have similarly shown that the existence of formal policies alone does not guarantee successful implementation; executive commitment, institutional coordination, clear implementation mechanisms, sufficient resources, and alignment between policy and administrative capacity are equally important (Dwiputrianti et al., 2023). Another major concern is the retention of talented employees. Evidence from public institutions has demonstrated that talent-management practices are associated with job satisfaction and voluntary turnover intentions, indicating that inadequate development opportunities, weak performance management, inappropriate compensation, and limited managerial support can undermine the retention of talented employees (Barkhuizen & Gumede, 2021). This challenge is becoming more complex with generational change. Generation Z employees often attach greater importance to professional development, meaningful work, flexibility, learning opportunities, career advancement, and the quality of the organizational experience, requiring government organizations to reconsider traditional retention approaches (Ziaee & Nargesian, 2023). Research on different generations in government has likewise emphasized that talent acquisition and retention strategies should be sensitive to generational differences rather than adopting uniform approaches for all employees (Dwiputrianti, 2023). In addition, workforce diversity and the effective utilization of young elites have become important considerations in Iranian governmental organizations, highlighting the need for diversity-oriented human resource management and more differentiated approaches to recognizing and employing talent (Abdoli et al., 2023). Talent management is also closely connected with succession planning, professional development, coaching, and the continuous development of high-potential employees. Iranian studies have emphasized the integration of talent management

with succession planning to enhance organizational productivity (Mahfouzi et al., 2019), while research on professional development has demonstrated the importance of combining individual capacities with organizational opportunities for learning and growth (Nourad Seddigh et al., 2018). More recently, talent coaching has been proposed as an important developmental mechanism in government organizations for actualizing employee potential and preparing talented individuals for future organizational roles (Golshahi & Amirbaglouye Dariani, 2025). At the same time, the external environment increasingly shapes talent-management systems. Talent mobility and migration demonstrate that talented individuals respond to combinations of personal, organizational, labor-market, and broader social conditions (Latukha et al., 2021). Technological transformation has also altered both the competencies required by governments and the mechanisms available for identifying, developing, and assessing talent. In analyses of national artificial intelligence capabilities, human talent has been identified as a critical component alongside infrastructure, policy, research and development, and technological capacity (Ozkaya & Demirhan, 2023). These developments suggest that public organizations must increasingly integrate digital competencies, continuous learning, and technological adaptability into their talent-management systems. Future-oriented research in Iranian government organizations has further emphasized that talent management is affected by environmental uncertainty and evolving administrative, demographic, and technological conditions, requiring more adaptive and forward-looking approaches (Panahi, 2021). Although previous studies have examined important components of talent management, including competence, development, succession, retention, diversity, and public-sector implementation (Annakis et al., 2014), a comprehensive framework simultaneously integrating organizational, individual, legal, and environmental factors within the specific context of Iranian public administration remains insufficiently developed. Therefore, the present study aimed to identify and explain the factors influencing the success of talent management in public organizations, with particular emphasis on the requirements of the Civil Service Management Law and the managerial experiences of the Islamic Republic of Iran.

Methods and Materials

The study was developmental in purpose and qualitative in approach and was conducted using an interpretive–inductive logic and thematic analysis. The study population consisted of experts and specialists familiar with human resource management, public administration, and talent management. Participants were selected through purposive–judgmental sampling on the basis of relevant academic or professional expertise and sufficient knowledge of the study phenomenon. Data were obtained from two complementary sources: semi-structured interviews with experts and the review of relevant documents and materials. The interview guide was developed according to the conceptual foundations of talent management and the research questions and was designed to elicit participants' views regarding the factors contributing to successful talent management in public organizations. Interviews continued until data saturation was achieved. New concepts gradually declined during interviews 13 to 15, and saturation was judged to have been reached after the fifteenth interview. To enhance the trustworthiness of the qualitative findings, evidence from interviews, documentary sources, and expert perspectives was compared and integrated. The analytical process and coding decisions were documented systematically to establish an audit trail. Coding stability was also assessed by recoding a number of interviews after a 15-day interval. Across the two coding stages, 71 codes and 28 agreements were recorded, and test–retest reliability was calculated at 79%, indicating an acceptable degree of coding stability. The interview data were analyzed through a six-phase thematic-analysis process involving familiarization with the data,

generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and producing the final analytical report. Analysis moved iteratively between raw data, initial codes, subthemes, and overarching themes until a coherent conceptual structure of the factors influencing successful talent management had been established.

Findings

The analysis initially generated 131 primary codes from the interview and documentary data. Through comparison, consolidation, and refinement, semantically related codes were organized into 40 subthemes, which were subsequently grouped into three overarching themes: intra-organizational factors, extra-organizational factors, and individual factors. The intra-organizational theme was the broadest category and consisted of 20 subthemes: talent identification, talent attraction, talent retention, talent development, talent selection, talent deployment and placement, social responsibility, leadership and management style, crisis management, organizational culture, knowledge flow within the organization, succession management, organizational justice, risk management, compensation and work-life balance, training, performance appraisal, organizational strategy, employee empowerment, and agility and risk reduction. These findings indicate that successful talent management within public organizations depends on the establishment of an integrated organizational architecture connecting the entire talent-management cycle with leadership, culture, strategy, knowledge, justice, performance, and employee-development systems. The extra-organizational theme included eight subthemes: labor supply, labor laws and regulations, political factors, cultural factors, organizational position and reputation, technological growth and smart transformation, a changing competitive environment, and the existence of a young workforce alongside labor-market saturation. These factors demonstrate that talent management in the public sector operates as an open system whose effectiveness is influenced by legal requirements, labor-market dynamics, political and cultural conditions, technological developments, and the external attractiveness of government employment. The individual theme consisted of 12 subthemes: continuous effort, discipline, achievement motivation, goal orientation, conflict management, passion for work, sense of commitment, adaptability, personality characteristics of talented employees, behavioral characteristics of talented employees, creativity, and individual social responsibility. These findings indicate that individual talent is not defined solely by professional knowledge or technical competence, but also by motivational, behavioral, adaptive, and personality-related characteristics that influence the transformation of potential into superior performance. Taken together, the resulting model conceptualized successful talent management as the product of interaction among the individual, the organization, and the external environment rather than as the result of human resource practices alone.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that successful talent management in public organizations should be conceptualized as a multilevel and systemic phenomenon. The dominance of intra-organizational factors shows that public organizations require a coherent talent-management cycle in which identification, attraction, selection, development, deployment, evaluation, succession, and retention reinforce one another. Isolated interventions are unlikely to be sufficient if they are not supported by appropriate leadership, organizational culture, knowledge-sharing mechanisms, justice, compensation, empowerment, and strategic alignment. Particularly important is the integration of succession management with talent development, because public organizations need not only to recognize high-potential employees but also to prepare them systematically for critical future responsibilities. Likewise, retention emerges as a multidimensional organizational outcome

influenced by compensation, work–life balance, career opportunities, managerial behavior, development, and organizational fairness. The findings regarding extra-organizational factors further demonstrate that public-sector talent management cannot be designed independently of its institutional context. Laws and employment regulations influence recruitment, appointment, promotion, compensation, and mobility, while political and cultural conditions shape managerial discretion and organizational priorities. Labor-market change, generational renewal, competition for skilled employees, and organizational reputation additionally affect the capacity of public organizations to attract and retain high-quality human resources. The identification of technological growth and smart transformation is especially important because digitalization is changing both the competencies expected from public employees and the tools available for talent identification, development, and performance management. Consequently, public-sector talent systems should increasingly incorporate digital skills, continuous learning, data-based human resource decision-making, and readiness for technological change. The individual dimension of the model also has major implications. The presence of commitment, discipline, achievement motivation, adaptability, creativity, goal orientation, and passion for work indicates that talent should not be defined exclusively in terms of formal qualifications or technical expertise. Effective talent identification must consider the interaction between competence, potential, motivation, professional behavior, and capacity for adaptation. At the same time, individual attributes alone do not guarantee superior performance; they require organizational conditions that allow those characteristics to be expressed and developed. Thus, the central contribution of the present framework is its explanation of talent-management success through the interaction of “individual–organization–environment.” Individual potential becomes organizational value when internal mechanisms identify, develop, deploy, and retain talent, while these mechanisms themselves operate within a broader legal, social, technological, political, and labor-market context. The resulting framework therefore provides a context-sensitive basis for designing talent-management policies in Iranian public organizations. Effective implementation requires alignment between human resource practices and meritocracy, organizational justice, strategic priorities, the Civil Service Management Law, other employment regulations, and emerging technological developments. By adopting such an integrated approach, public organizations can move beyond fragmented personnel practices toward a comprehensive talent-management system capable of strengthening succession capacity, employee development, retention, organizational adaptability, and ultimately the effectiveness of public administration.

References

- Abdoli, S., Rahmani, H., & Memarzadeh Tehran, G. (2023). Designing a diversity-oriented human resource management model to utilize talented young elites for Iranian governmental organizations. *Strategic Studies of Sport and Youth*, 22(60), 551-572. https://faslname.msy.gov.ir/article_601.html?lang=en
- Annakis, J., Dass, M., & Isa, A. (2014). Exploring Factors That Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non- Government Universities. *Journal of International Business and Economics*, 2(4). <https://doi.org/10.15640/jibe.v2n4a9>
- Barkhuizen, N. E., & Gumede, B. (2021). The Relationship between Talent Management, Job Satisfaction and Voluntary Turnover Intentions of Employees in a Selected Government Institution. *Sa Journal of Human Resource Management*, 19, a1396. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1396>
- Dwiputrianti, S. (2023). Understanding the Implementation of Talent Management Policy in Local Government Case Study in DKI Jakarta Province. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i11.13566>
- Dwiputrianti, S., Sutyono, W., Suryanto, A., Rachmawati, T., & Purba, C. O. (2023). Understanding Indicators of Talent Acquisition and Retention of Different Generations in Building Talent Management: A Case Study of DKI Jakarta Provincial Government. *Policy & Governance Review*, 7(1), 86. <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i1.646>

- Golshahi, B., & Amirbaglouye Dariani, M. (2025). Providing Talent Coaching Model in Government Organization Using a Combined Approach of Thematic Analysis and Fuzzy Delphi. *Journal of Sustainable Human Resource Management*. <https://doi.org/10.22080/shrm.2025.5783>
- Khamechi, H., & Jafarinia, S. (2019). Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Talent Management in Government and Public Organizations. *Public Management Perspectives Quarterly*, 11(4), 39-57.
- Latukha, M., Shagalkina, M., Kalinina, E., & Khasieva, D. (2021). Does gender matter? Gender talent migration and its implication for talent management. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 9(2), 191-216. <https://doi.org/10.1108/JGM-12-2020-0079>
- Mahfouzi, A., Lafzforushan, D., & Ghorbani, M. (2019). Designing a Comprehensive Talent Management Model with a Succession Planning Approach for Developing Organizational Productivity Using Structural Equation Modeling (Case Study: Governmental Organizations). *Productivity Management Quarterly*, 13(1), 249-275. https://journals.iau.ir/article_665042.html?lang=en
- Nourad Seddigh, M., Nove Ebrahim, A., Arasteh, H., & Zeinabadi, H. R. (2018). Identifying the Components of Professional Development of Talented Principals in Non-Governmental Schools: Mixed-Methods Research. *Educational Management in Organizations*, 6(2), 183-224.
- Ozkaya, G., & Demirhan, A. (2023). Analysis of Countries in Terms of Artificial Intelligence Technologies: PROMETHEE and GAIA Method Approach. *Sustainability*, 15(5).
- Panahi, B. (2021). Futures Studies of Talent Management in Iranian Government Organizations. *Management of Government Organizations*, 10(1), 139-154. <https://sid.ir/paper/1038633/fas>
- Sehatpour, M. H., Abedin, B., & Kazemi, A. (2022). Talent management in government organizations: identification of challenges and ranking the solutions to address them. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(4), 1444-1468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0231>
- Ziaee, M. s., & Nargesian, J. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Management*, 13(1), 26-56. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2023.391233.2055>