مجله دانشکده پزشکی دانشگاه علوم پزشکی مشهد
سال ۶۸، شماره ۵
آذر-دی ۱۴۰۴ ، صفحه ۱۶۵۰-۱۶۳۴

www.mums.ac.ir
Medical Journal of Mashhad
University of Medical Sciences
Vol 68 No.5, P: 1634-1650
Jan- Feb 2025

مقاله اصلی

سطح بندی و تحلیل روابط ساختاری عوامل موثر بر مدیریت استعداد در سازمان های دولتی(با رویکرد روانشناختی در مدیریت استعداد)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۱۶- تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۰

علیرضا پودینه[1]
علیرضا امیرکبیری[2*]

[1] گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

[2] گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Email: ali.amirkabiri@iau.ac.ir

خلاصه

مقدمه: پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران و تعیین ساختار سلسله‌مراتبی و الگوی نفوذ و وابستگی میان آنها انجام شد.

روش کار: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، اکتشافی بود و در دو مرحله انجام شد. در مرحله نخست، داده‌های ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با روش تحلیل مضمون بررسی و ۱۳۱ کد اولیه در قالب ۴۰ عامل شامل ۲۰ عامل درون‌سازمانی، ۸ عامل برون‌سازمانی و ۱۲ عامل فردی صورت-بندی شد. در مرحله دوم، روابط زوجی عوامل با قضاوت ۱۰ خبره و با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) و تحلیل MICMAC بررسی شد.

نتایج: عوامل چهل گانه در هفت سطح قرار گرفتند. در زیربنایی‌ترین سطح (سطح هفتم)، عوامل برون-سازمانی از جمله عرضه نیروی کار، قوانین و مقررات کار، عوامل سیاسی و فرهنگی و رشد فناوری و هوشمندسازی جای گرفتند. سبک رهبری و مدیریت، استراتژی سازمان و مدیریت ریسک در سطح ششم و فرهنگ و عدالت سازمانی در سطح پنجم قرار داشتند. در مقابل، جذب، حفظ، توسعه و به-کارگیری استعداد در سطح نخست، یعنی وابسته‌ترین سطح ساختار، قرار گرفتند. تحلیل MICMAC نشان داد ۱۶ عامل، عمدتاً نهادی و مدیریتی، در خوشه مستقل/نفوذی؛ ۱۲ عامل مرتبط با فرایندهای مدیریت استعداد در خوشه وابسته؛ و ۱۲ عامل عمدتاً فردی در خوشه خودمختار قرار دارند و در تحلیل حساسیت با آستانه‌های توافق ۶۰ تا ۹۰ درصد، عضویت عوامل در سطوح هفت‌گانه تغییر نکرد.

نتیجه گیری: نتایج نشان می‌دهد در ساختار سطح‌بندی عوامل مدیریت استعداد، شرایط محیطی و سازوکارهای مدیریتی جایگاهی زیربنایی و نفوذی دارند، درحالی‌که تحقق فرایندهای اجرایی مدیریت استعداد به سطوح پیشین ساختار وابسته‌تر است. این الگو می‌تواند در شناسایی پیش‌نیازهای طراحی و بهبود نظام مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی به کار رود.

کلمات کلیدی

مدیریت استعداد؛ سازمان‌های دولتی؛ مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)؛ تحلیل MICMAC؛ سطح‌بندی؛ نفوذ و وابستگی.

پی نوشت: این مطالعه فاقد تضاد منافع می‌باشد.

مقدمه

در سازمان‌های دولتی، سرمایه انسانی صرفاً یکی از منابع اجرای فعالیت‌های اداری نیست؛ ظرفیت تشخیص مسائل عمومی، کیفیت تصمیم‌گیری، تداوم ارائه خدمات و توان پاسخ‌گویی به تحولات محیطی به دانش، شایستگی و نحوه به‌کارگیری کارکنان وابسته است. بااین‌حال، بهره‌گیری مؤثر از این ظرفیت را نمی‌توان به شناسایی افراد دارای عملکرد بالا تقلیل داد. مدیریت استعداد، در معنای گسترده، مجموعه‌ای از تصمیم‌های مرتبط با شناسایی ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه، انتخاب، توسعه، به‌کارگیری، جانشین‌پروری و نگهداشت کارکنان مستعد را دربرمی‌گیرد. اختلاف نظر درباره تعریف «استعداد»، نسبت عملکرد کنونی با ظرفیت آینده و فراگیر یا گزینشی بودن سیاست‌های استعداد نشان می‌دهد که حتی پیش از طراحی ابزارهای اجرایی، تعیین منطق مفهومی نظام ضرورت دارد (Lewis & Heckman, 2006; Dries, 2013). در چارچوب Collings و Mellahi (2009)، توجه به نقش‌ها و موقعیت‌های کلیدی نیز یادآور می‌شود که مدیریت استعداد فقط ویژگی فرد نیست، بلکه به نحوه اتصال ظرفیت افراد به نیازهای راهبردی سازمان مربوط می‌شود.

این پیوند در بخش عمومی با مسئله‌ای مضاعف مواجه است: تصمیم‌های مربوط به استعداد باید هم به بهبود عملکرد دستگاه اجرایی کمک کنند و هم با اصول شایستگی، عدالت رویه‌ای، شفافیت و پاسخگویی سازگار باشند. در بخش خصوصی ممکن است گزینش محدود گروهی از کارکنان مستعد عمدتاً با معیار مزیت رقابتی توجیه شود؛ اما در سازمان دولتی، مشروعیت معیارهای انتخاب و دسترسی منصفانه به فرصت‌های رشد نیز بخشی از کیفیت سیاست به‌شمار می‌رود. ازاین‌رو، اقتباس مستقیم از الگوهای تجاری، بدون توجه به قواعد استخدامی و انتصابی و تعهدات عمومی دستگاه‌ها، ممکن است به تعارض میان کارآمدی و عدالت اداری بینجامد. ادبیات مدیریت استعداد در بخش عمومی نیز بر اهمیت زمینه نهادی و تفاوت منطق تصمیم‌گیری در سازمان‌های دولتی تأکید دارد (Thunnissen & Buttiens, 2017; Kravariti & Johnston, 2020). بنابراین، پرسش بنیادین فراتر از این است که «چه عواملی مهم‌اند»؛ مسئله آن است که شرایط نهادی، سازوکارهای مدیریتی و ویژگی‌های فردی در تحقق مدیریت استعداد چگونه به یکدیگر مرتبط می‌شوند.

در بستر ایران، قانون مدیریت خدمات کشوری و سیاست‌های مرتبط با شایستگی و سرمایه انسانی، بخشی از چارچوب رسمی تصمیم‌های استخدام، انتصاب و توسعه کارکنان را تشکیل می‌دهند (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶؛ شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۱؛ هیئت وزیران، ۱۴۰۰). بااین‌حال، وجود مقررات به‌خودی‌خود نحوه پیوند میان الزام قانونی و رفتار واقعی سازمان را توضیح نمی‌دهد. ممکن است معیارهای شناسایی استعداد تدوین شوند، اما نبود اعتماد به انصاف انتصاب، محدودیت فرصت‌های یادگیری یا ناهماهنگی تصمیم‌های مدیران، کارکرد آنها را تضعیف کند. همچنین ممکن است ظرفیت فردی کارکنان وجود داشته باشد، ولی سازوکارهای سازمانی برای تبدیل آن به مسئولیت و عملکرد مؤثر فراهم نباشد. این گزاره‌ها در این مرحله فرض‌های تبیینی درباره وابستگی احتمالی عوامل‌اند، نه نتایج علیِ اثبات‌شده؛ ارزش آنها در صورت‌بندی مسئله‌ای است که بتوان روابط آن را به‌صورت نظام‌مند بررسی کرد.

در سطح تحلیلی، مسئله مدیریت استعداد دست‌کم سه لایه به‌هم‌پیوسته دارد: لایه برون‌سازمانی شامل قواعد و اقتضائات نهادی؛ لایه درون‌سازمانی شامل رهبری، فرهنگ، عدالت و فرایندهای منابع انسانی؛ و لایه فردی شامل ظرفیت‌ها و ویژگی‌های کارکنان. تفکیک این لایه‌ها برای طبقه‌بندی مفاهیم سودمند است، اما به‌تنهایی مشخص نمی‌کند کدام عامل نقش زیربنایی و کدام عامل نقش وابسته دارد. برای مثال، اهمیت بالای «توسعه استعداد» لزوماً به معنای جایگاه زیربنایی آن در شبکه روابط نیست؛ ممکن است تحقق توسعه به تصمیم‌های پیشین درباره عدالت، شناسایی و تخصیص فرصت وابسته باشد. برعکس، یک عامل نهادی که در فعالیت روزمره کمتر مشاهده می‌شود، می‌تواند در قضاوت خبرگان نقش نفوذی داشته باشد. در نتیجه، تحلیل صرف فراوانی

مضامین، شمارش عوامل یا رتبه‌بندی اهمیت آنها برای شناخت معماری روابط کافی نیست.

مرور پژوهش‌های مرتبط نشان می‌دهد که هر دسته از مطالعات، بخشی از این مسئله را روشن کرده است. غلامی و همکاران (۱۴۰۳) در زمینه سازمان‌های دولتی به صورت‌بندی مدیریت هوشمند استعداد پرداخته‌اند و باقری هشی و غلامی (۱۴۰۳) با رویکرد فراترکیب، ابعاد مفهومی مدیریت استعداد را تجمیع کرده‌اند. باباشاهی، ایرانی و یعقوبی (۱۴۰۲) بر رتبه‌بندی سازوکارهای توسعه استعداد تمرکز کرده‌اند؛ درحالی‌که پریش و همکاران (۱۳۹۵، ۱۳۹۷) مدیریت استعداد را در زمینه صنعت گردشگری بررسی کرده‌اند. این مطالعات برای شناسایی مؤلفه‌ها، فهم سازوکارها و توسعه چارچوب‌های اجرایی ارزشمندند، اما سؤال «چه مؤلفه‌هایی وجود دارند؟» یا «کدام اقدام اولویت بیشتری دارد؟» با سؤال «این مؤلفه‌ها در شبکه‌ای از روابط جهت‌دار چه جایگاهی دارند؟» یکسان نیست. شکاف موردنظر پژوهش حاضر نیز ادعای فقدان مطلق مطالعات ساختاری نیست؛ بلکه ناظر به نیاز به تحلیل هم‌زمان سلسله‌مراتب و نفوذ/وابستگی مجموعه مشخصی از عوامل در زمینه سازمان‌های دولتی ایران است.

مسئله محوری پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد و تبیین جایگاه ساختاری و روابط پیش‌نیازی آنها در سازمان‌های دولتی ایران است. ابتدا عوامل با تحلیل مضمون مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استخراج شدند و سپس مجموعه ۴۰ عاملی حاصل، مبنای قضاوت زوجی خبرگان قرار گرفت. پرسش اصلی آن است که عوامل شناسایی‌شده در چه سطوحی قرار می‌گیرند و از نظر قدرت نفوذ و وابستگی چه الگویی دارند؟ این رویکرد، شناخت معماری روابط را از صرف شناسایی یا رتبه‌بندی عوامل متمایز می‌سازد.

حدود مفهومی استعداد و مدیریت استعداد

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، «استعداد» مفهومی یکدست و مستقل از زمینه نیست؛ گاه به قابلیت‌های بالقوه فرد، گاه به عملکرد برجسته و گاه به تناسب شایستگی‌های فرد با نقش‌های راهبردی اشاره دارد. ازاین‌رو، تشخیص استعداد صرفاً برچسب‌گذاری افراد بر مبنای عملکرد گذشته نیست، بلکه مستلزم روشن‌کردن ملاک‌های شایستگی، ظرفیت رشد و الزامات نقش‌های فعلی یا آتی است. این ابهام مفهومی، مقایسه الگوها و طراحی شاخص‌های معتبر را دشوار می‌کند (Lewis & Heckman, 2006; Dries, 2013; Collings & Mellahi, 2009).

استعدادیابی به تشخیص و ارزیابی ظرفیت‌های فردی و تناسب آنها با نقش‌های فعلی یا آتی اشاره دارد؛ در مقابل، مدیریت استعداد افزون بر شناسایی، فرایندهای جذب، انتخاب، توسعه، به‌کارگیری، جانشین‌پروری و نگهداشت را نیز دربرمی‌گیرد. ازاین‌رو، با توجه به گستره عوامل شناسایی‌شده، مفهوم «مدیریت استعداد» برای تبیین مجموعه روابط این پژوهش مناسب‌تر است.

دوگانگی‌های نظری و الزامات بخش عمومی

دوگانگی نخست، تقابل رویکرد گزینشی و فراگیر است. رویکرد گزینشی منابع توسعه را بر نقش‌ها یا افراد دارای ظرفیت راهبردی متمرکز می‌کند؛ رویکرد فراگیر بر امکان رشد و مشارکت طیف وسیع‌تری از کارکنان تأکید دارد. در دستگاه دولتی، این انتخاب صرفاً مسئله کارایی تخصیص منابع نیست، زیرا با حق دسترسی منصفانه به فرصت‌ها، شفافیت معیارهای ارتقا و پاسخگویی تصمیم‌گیران نیز پیوند می‌خورد. ازاین‌رو، می‌توان میان «دسترسی برابر به فرایند ارزیابی» و «تمایز مستدل در نوع و میزان حمایت توسعه‌ای» تفکیک کرد؛ این تفکیک یک استنتاج نظری برای طراحی نظام است و نه یافته آزمون‌شده پژوهش حاضر (Swailes, 2013; Gelens et al., 2014; Boselie & Thunnissen, 2017).

دوگانگی دوم، تنش میان منطق عملکرد سازمانی و منطق ارزش عمومی است. معیارهای اثربخشی در بخش عمومی باید در کنار تداوم خدمت، عدالت اداری، رعایت قواعد استخدام و انتصاب و قابلیت دفاع از تصمیم‌های حرفه‌ای تفسیر شوند. به همین دلیل، انتقال مستقیم الگوهای بخش خصوصی ممکن است جایگاه قواعد نهادی، محدودیت‌های اداری و انتظارات شهروندان را کمرنگ کند. پژوهش‌های

بخش عمومی بر وابستگی مدیریت استعداد به زمینه نهادی و حمایت مدیریتی تأکید کرده‌اند؛ بااین‌حال، وجود چنین وابستگی‌هایی به‌خودی‌خود ترتیب ساختاری عوامل را مشخص نمی‌کند (Thunnissen & Buttiens, 2017; Kravariti & Johnston, 2020; Kravariti et al., 2023; Gallardo-Gallardo et al., 2020).

در بستر ایران، قانون مدیریت خدمات کشوری و اسناد و مقررات مرتبط با سرمایه انسانی و نخبگان، زمینه رسمی تصمیم‌گیری را شکل می‌دهند. بااین‌حال، وجود حکم قانونی با اجرای مؤثر و عادلانه آن یکسان نیست: تبدیل معیارهای رسمی به رویه‌های قابل اجرا به سازوکار ارزیابی، توان مدیریتی، فرهنگ سازمانی و امکان نظارت وابسته است. در نتیجه، قانون و سیاست عمومی در این مقاله نه به‌عنوان پیامد آزمون‌شده، بلکه به‌عنوان بخشی از زمینه تفسیر روابط عوامل در نظر گرفته می‌شوند (قانون مدیریت خدمات کشوری، ۱۳۸۶؛ شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۱؛ هیئت وزیران، ۱۴۰۰).

منطق چندسطحی عوامل و ضرورت تحلیل رابطه‌ها

در یک نگاه چندسطحی، عوامل فردی مانند شایستگی و انگیزش، عوامل درون‌سازمانی مانند عدالت، رهبری، فرهنگ و سازوکارهای توسعه، و عوامل برون‌سازمانی مانند قواعد نهادی و اقتضائات محیطی، سطوحی مرتبط اما غیرقابل تقلیل به یکدیگرند. برای نمونه، دقت ابزار ارزیابی به‌تنهایی تضمین نمی‌کند که نتیجه آن در انتصاب‌ها به کار رود؛ همچنین وجود مسیر رشد حرفه‌ای بدون اعتماد به رویه‌های انتخاب ممکن است به پذیرش پایین نظام استعداد بینجامد. این مثال‌ها بیانگر سازوکارهای محتمل نظری‌اند و نباید به‌عنوان روابط اثبات‌شده در داده‌های این مطالعه خوانده شوند (Aljbour et al., 2022; Gelens et al., 2014).

در چنین نظامی، «اهمیت»، «اولویت اجرایی»، «قدرت نفوذ ساختاری» و «وابستگی» مفاهیمی متفاوت‌اند. یک عامل ممکن است از نظر ارزشی بسیار مهم باشد اما در ماتریس دسترسی، پیشران شبکه محسوب نشود؛ یا یک اقدام اجرایی از نظر خبرگان اولویت بالایی داشته باشد، ولی برای تحقق خود به چند پیش‌شرط وابسته باشد. مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) با اتکا به قضاوت روابط زوجی و بستار دسترسی، ساختار سلسله‌مراتبی را آشکار می‌کند؛ تحلیل MICMAC نیز با بررسی نفوذ و وابستگی، جایگاه عوامل را در شبکه نشان می‌دهد. این خروجی‌ها، برآورد اثر علّی یا ضریب مسیر آماری نیستند (Warfield, 1974a; Ansari et al., 2024; Yadav, 2025).

ارزیابی انتقادی پژوهش‌های پیشین

بخشی از پژوهش‌ها بر مفهوم‌سازی و شناسایی ابعاد متمرکز بوده‌اند. در ادبیات بین‌المللی، مرورهای Lewis و Heckman (2006)، Dries (2013) و Aljbour و همکاران (۲۰۲۲) به تنوع تعریف‌ها و سطوح تحلیل اشاره می‌کنند. در مطالعات داخلی، باقری هشی و غلامی (۱۴۰۳) با فراترکیب، دسته‌های مفهومی مدیریت استعداد را صورت‌بندی کرده‌اند؛ روشن و همکاران (۱۳۹۹) بر اجزای اصلی چرخه مدیریت استعداد تمرکز کرده‌اند؛ و پهلوان شریف و محمدنژاد (۱۴۰۳) مؤلفه‌های مرتبط با رویکرد اسلامی را برجسته ساخته‌اند. این آثار برای تعیین قلمرو مفهومی مفیدند، اما صرف استخراج دسته‌ها به معنی تعیین روابط جهت‌دار میان آنها نیست.

دسته دوم، الگوهای متناسب با بافت سازمانی یا صنعت مشخص‌اند. غلامی و همکاران (۱۴۰۳) مدیریت هوشمند استعداد در سازمان‌های دولتی را بررسی کرده‌اند؛ اوجاقی شیرمرد و همکاران (۲۰۲۴) مدلی برای آستان قدس رضوی ارائه داده‌اند؛ پریش و همکاران (۱۳۹۵، ۱۳۹۷) مدیریت استعداد را در صنعت گردشگری بررسی کرده‌اند؛ و مؤمنی و همکاران (۲۰۲۵) الگوی مدیریت استعداد ناب را مطرح کرده‌اند. پژوهش جواهری‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) در زمینه جذب استعداد در استارتاپ‌ها و پژوهش رهبر و همکاران (۱۴۰۰) در توسعه استعداد ورزشی نیز تنوع زمینه‌ها را نشان می‌دهند. از این مطالعات نمی‌توان بدون بررسی تفاوت

مأموریت، قواعد و جامعه هدف، نتیجه‌ای مستقیم درباره ساختار عوامل در دستگاه‌های دولتی ایران گرفت.

دسته سوم، مطالعات اولویت‌بندی یا تحلیل ساختاری است. باباشاهی و همکاران (۱۴۰۲) با AHP و TOPSIS مکانیزم‌های توسعه استعداد را رتبه‌بندی کرده‌اند؛ در مقابل، Abdul Rezaei و همکاران (۲۰۲۴) موانع جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی را با ISM بررسی کرده‌اند. هرچند هر دو دسته برای تصمیم‌سازی سودمندند، رتبه‌بندی گزینه‌ها و سطح‌بندی روابط دو پاسخ متفاوت به دو پرسش متفاوت‌اند. همچنین تشابه تعداد سطوح در دو مدل ISM، بدون یکسانی عوامل و روابط زوجی، دلیلی بر همسانی ساختار نیست. آثار Sehatpour و همکاران (۲۰۲۲) درباره چالش‌ها و راهکارهای مدیریت استعداد در دولت نیز ضرورت تفکیک تشخیص مسئله از تعیین روابط ساختاری را تقویت می‌کنند.

در پژوهش‌های پیامدمحور، Sinisterra و همکاران (۲۰۲۴) ارتباط مدیریت استعداد با درگیری شغلی و قصد ترک خدمت را در مرور مطالعات بررسی کرده‌اند. این ادبیات، اهمیت پیامدهای توسعه و نگهداشت را روشن می‌کند، اما مقاله حاضر چنین پیامدهایی را با داده‌های کارکنان اندازه‌گیری نکرده است. به همین ترتیب، مطالعات مربوط به مدیریت استعداد در بخش عمومی یا شایستگی‌های شغلی، از جمله Gandi و Saurombe (2025) و Cabrera Dávila (2025a, 2025b)، صرفاً برای غنی‌کردن زمینه نظری به کار می‌روند و نباید به‌عنوان تأیید تجربی مسیرهای مدل حاضر معرفی شوند.

خلأ مشخص پژوهش و چارچوب تحلیلی مقاله

برآیند پیشینه نشان می‌دهد که شناسایی ابعاد مدیریت استعداد و اولویت‌بندی اقدامات، به‌تنهایی آرایش روابط پیش‌نیازی میان عوامل را روشن نمی‌کند. خلأ مورد توجه پژوهش حاضر، تبیین جایگاه نسبی ۴۰ عامل شناسایی‌شده در بستر سازمان‌های دولتی ایران از نظر سطوح ساختاری و قدرت نفوذ و وابستگی است. پاسخ به این مسئله می‌تواند تصویری از پیوند میان شرایط نهادی، ظرفیت‌های سازمانی، ویژگی‌های فردی و فرایندهای اجرایی ارائه کند.

چارچوب تحلیلی مطالعه بر سه گام استوار است: تعیین مجموعه عوامل ورودی در سه قلمرو فردی، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی؛ استخراج ساختار سلسله‌مراتبی روابط زوجی بر اساس قضاوت خبرگان با ISM؛ و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی با MICMAC همراه با بررسی حساسیت نسبت به آستانه توافق.

روش کار

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، اکتشافی بود و در دو مرحله متوالی انجام شد. در مرحله نخست، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با تحلیل مضمون (Thematic Analysis) برای شناسایی و صورت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد بررسی شدند. در مرحله دوم، روابط میان عوامل شناسایی‌شده بر اساس قضاوت‌های زوجی خبرگان با مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) ساختاردهی و قدرت نفوذ و وابستگی آنها با تحلیل MICMAC ارزیابی شد. بنابراین، مصاحبه ابزار گردآوری داده‌های مرحله نخست، تحلیل مضمون روش تحلیل آن داده‌ها، ISM روش تعیین روابط و سطوح ساختاری و MICMAC روش طبقه‌بندی عوامل بر اساس نفوذ و وابستگی بود. واحد تحلیل در مرحله نخست، واحدهای معنایی مصاحبه‌ها و در مرحله دوم، روابط زوجی عوامل بود.

گام نخست: تحلیل مضمون مصاحبه‌ها و شناسایی عوامل

در بخش کیفی، مشارکت‌کنندگان به‌صورت هدفمند و بر اساس دانش و تجربه مرتبط انتخاب شدند. داده‌ها از طریق ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی، اعضای هیئت علمی و صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی گردآوری شد. نمونه‌گیری تا دستیابی به کفایت اطلاعاتی ادامه یافت؛ این کفایت با توجه به تکرار الگوهای مفهومی، انسجام مضامین و ظاهرنشدن الگوی مؤثر جدید در مصاحبه‌های پایانی ارزیابی شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، متن‌ها چندین بار مطالعه و یادداشت‌های تحلیلی اولیه ثبت شد. تحلیل مضمون با الهام از چارچوب شش‌مرحله‌ای براون و

کلارک، عمدتاً در سطح معنایی و با جهت‌گیری مسئله-محور، به‌صورت رفت‌وبرگشتی میان داده‌ها، کدها و مضامین انجام گرفت.

کدگذاری هم‌زمان با پیشرفت گردآوری داده‌ها انجام شد. واحدهای معنایی مرتبط با پرسش پژوهش شناسایی و برچسب‌گذاری شدند و در مجموع ۱۳۱ کد اولیه به دست آمد. کدها از نظر تشابه، هم‌پوشانی، دامنه معنایی و پیوند با مسئله پژوهش مقایسه و در صورت لزوم ادغام، تفکیک یا بازتعریف شدند. سپس کدهای مرتبط در خوشه‌های مفهومی قرار گرفتند و مضامین پیشنهادی با مراجعه مجدد به متن مصاحبه‌ها بازبینی شدند. حاصل این فرایند ۴۰ مضمون فرعی در سه مضمون اصلیِ درون‌سازمانی (۲۰ عامل)، برون-سازمانی (۸ عامل) و فردی (۱۲ عامل) بود. شمار کدهای منتسب به هر مضمون به‌منزله وزن یا اهمیت آن تلقی نشد؛ معیارهای اصلی، تناسب با پرسش پژوهش، انسجام تفسیری و تمایز مفهومی بودند.

جدول ۱. نمونه‌هایی از گذار از متن مصاحبه به کد اولیه

کد اولیه استخراج‌شده	گزیده‌ای از متن مصاحبه
ضرورت توجه به قابلیت فردی با رویکرد فراگیر	«استعدادیابی باید براساس شایستگی‌های فردی و زمینه‌های سازمانی باشد نه صرفاً بر اساس عملکرد گذشته چرا که هر فردی ظرفیت توسعه و شکوفایی دارد. در واقع در استعدادیابی ...»
	«بسیاری از مدیران استعداد را در افرادی جستجو می کنند که شبیه خودشان یا مطابق با گروه خاصی باشند در حالی که ضرورت دارد استعداد را حتی در افرادی با پروفایل‌های متفاوت ...»
اهمیت میزان توجه مدیران به مدیریت استعداد	«بدون تردید تعهد و حمایت مدیران ارشد کلید اصلی موفقیت مدیریت استعداد است. ما در پژوهش‌های میدانی خود به این نتیجه رسیده ایم که حتی اگر سیستم‌های ارزیابی و شناسایی...»
	«مدیران باید توجه لازم در شناسایی و پرورش استعدادهای سازمان خود داشته باشند و مهم عوامل مدیریتی در عدم تحقق نظام مدیریت استعداد بیش از عوامل دیگر است برای مثال ...»
احساس وجود عدم عدالت، شایستگی و صلاحیت در واگذاری پست سازمانی در بین نیروی انسانی	«از آنجا که گاهاً افراد در جایگاه درست کارشناسی و متناسب با تخصص، دانش و تجربه خود قرار ندارند با نارضایتی شغلی رو به رو می‌شوند لذا اصل استعدادیابی برای جانمایی...»
	«قتی کارمندی می بیند همتای او با نمره عملکردی پایین تر به دلیل سابقه کاری بالا یا روابط به پست برتر می رسد ذهنیت بی عدالتی شکل می‌گیرد این نشان می‌دهد در ...»
نبود آموزش کافی در زمینه مدیریت استعداد در سازمان‌ها	«واقعیت این است که هنوز برنامه آموزشی منسجمی در این زمینه وجود ندارد. مدیران معمولاً با مفاهیم مدیریت عملکرد آشنا هستند، اما ارتباط آن با مدیریت استعداد را به‌خوبی درک نمی‌کنند. به اعتقاد من، بسیاری از مشکلات مدیریت ...»
اهمیت مسیر و فرایند عرضه نیروی کار مستعد	«گاهی افراد توانمند زیادی وجود دارند، اما سازمان به دلیل محدود بودن شیوه‌های شناسایی و ارتباط با آنها، از این ظرفیت‌ها استفاده نمی‌کند. در نتیجه، بعد از استخدام تازه مشخص می‌شود که فرد انتخاب‌شده تناسب کافی با نیازهای ...»

اهمیت انضباط در منابع انسانی مستعد	«برای سپردن مسئولیت‌های کلیدی، مدیران بیشتر به افرادی اعتماد می‌کنند که بتوان روی نظم و تعهد آنها حساب کرد. چرا که وقتی فرد در انجام وظایف خود قابل اعتماد باشد، با اطمینان بیشتری روی توسعه و ارتقای او می شود ...»
اهمیت تعهد در بین کارکنان مستعد سازمان‌ها	«فرد مستعد کسی نیست که فقط توانایی انجام کار را داشته باشد؛ بلکه باید نسبت به کاری که انجام می‌دهد احساس مسئولیت کند. وقتی می‌خواهیم روی فردی برای آینده سرمایه‌گذاری کنیم، باید مطمئن باشیم که آن فرد نسبت به اهداف سازمان ...»
نقش کارکنان مستعد در مدیریت تعارض در سازمان‌ها	«بسیاری از افراد از نظر تخصصی توانمند هستند، اما برای موفقیت در سازمان نیاز دارند یاد بگیرند چگونه با دیگران تعامل کنند. کارکنانی که بتوانند در شرایط اختلاف، آرامش خود را حفظ کنند، به صحبت‌های دیگران گوش دهند و راه‌حل ...»

جدول ۱ تنها نمونه‌هایی منتخب از مسیر کدگذاری را نشان می‌دهد و جایگزین مجموعه کامل ۱۳۱ کد نیست. برای هر نمونه، بخش معناداری از گفتار مصاحبه‌شونده به یک برچسب تحلیلی تبدیل شده است؛ سپس برچسب‌ها در سطحی فراتر از واژه‌های منفرد، از حیث نزدیکی معنایی و نقش آنها در مسئله مدیریت استعداد بررسی شده‌اند. برای مثال، اظهارات مربوط به حمایت مدیران به کدی درباره اهمیت توجه مدیریت به استعداد و اظهارات مربوط به عدالت انتصاب‌ها به کدی درباره شایستگی و عدالت در واگذاری مسئولیت‌ها تبدیل شده است. بازبینی رفت‌وبرگشتی کدها و مضامین، مبنای گذار از ۱۳۱ کد اولیه به ۴۰ عامل نهایی بود. این ۴۰ عامل با حفظ عنوان و محتوای مفهومی خود به‌عنوان ورودی تحلیل روابط زوجی در ISM به کار گرفته شدند.

گام دوم: ساختاردهی مبتنی بر قضاوت خبرگان با ISM و MICMAC

مجموعه ۴۰ عامل حاصل از تحلیل مضمون، شامل ۲۰ عامل درون‌سازمانی، ۸ عامل برون‌سازمانی و ۱۲ عامل فردی، مبنای مدل‌سازی روابط ساختاری قرار گرفت. در این مرحله، هدف تعیین موقعیت نسبی عوامل در شبکه روابط و نه برآورد شدت اثر آماری آنها بود.

در بخش ساختاری، ۴۰ عامل نهایی بدون افزودن یا حذف عامل به فرایند قضاوت زوجی وارد شدند. پنل ساختاری شامل ۱۰ خبره بود و برای ۴۰ عامل، ۷۸۰ زوج بدون تکرار (۲÷۳۹×۴۰) بررسی شد. برای هر زوج، چهار نماد ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) به‌کار رفت: V برای تأثیر عامل سطری بر عامل ستونی، A برای جهت معکوس، X برای رابطه دوطرفه و O برای نبود رابطه مستقیم.

برای تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری تجمیعی، نماد دارای بیشترین فراوانی در قضاوت‌های ۱۰ خبره برای هر زوج مبنا قرار گرفت. در موارد برابری فراوانی، جهت سازگار با منطق ساختاری مدل مبنا ملاک تصمیم قرار گرفت. میانگین انطباق قضاوت‌های خبرگان با نمادهای ماتریس تجمیعی حدود ۹۵٫۴ درصد بود. این شاخص، توصیفی از میزان انطباق با قضاوت تجمیعی است و نباید با ضریب پایایی بین ارزیابان یا اعتبارسنجی مستقل مدل یکسان تلقی شود.

نمادهای ماتریس خودتعاملی ساختاری به ماتریس دودویی دسترسی اولیه تبدیل شدند: V به (۱، ۰)، A به (۰، ۱)، X به (۱، ۱) و O به (۰، ۰) در دو درایه متناظر تبدیل شد و درایه‌های قطر اصلی برابر یک در نظر گرفته شدند. پس از اعمال اصل تعدی و تشکیل ماتریس دسترسی نهایی، مجموعه دسترسی و مجموعه پیش‌نیاز هر عامل محاسبه شد. در هر تکرار، عواملی که مجموعه دسترسی آنها با اشتراک مجموعه‌های دسترسی و پیش‌نیاز برابر بود، در سطح مربوط قرار گرفتند و از تکرار بعد کنار گذاشته شدند. این روند تا تعیین سطح همه عوامل ادامه یافت.

پس از سطح‌بندی، قدرت نفوذ و وابستگی هر عامل به‌ترتیب از مجموع درایه‌های یک در سطر و ستون متناظر آن در ماتریس دسترسی نهایی محاسبه شد؛ در این محاسبه، دسترسی هر عامل به خود نیز لحاظ شد. برای تفکیک مقادیر کم و زیاد در هر دو محور MICMAC، نقطه میانی دامنه نظری شاخص‌ها از ۱ تا ۴۰، یعنی ۲۰٫۵، به‌عنوان مرز عملیاتی انتخاب شد. بر این اساس، عوامل در چهار گروه مستقل/نفوذی، وابسته، پیوندی و خودمختار طبقه‌بندی شدند. این مرز، انتخابی عملیاتی برای ماتریس حاضر است و آستانه‌ای جهان‌شمول برای تحلیل MICMAC محسوب نمی‌شود.

برای بررسی حساسیت سطح‌بندی به میزان توافق خبرگان، چهار آستانه ۶۰، ۷۰، ۸۰ و ۹۰ درصد در نظر گرفته شد. در هر سناریو، روابطی که نسبت توافق خبرگان درباره آنها کمتر از آستانه تعیین‌شده بود حذف شدند؛ سپس ماتریس دسترسی نهایی با اعمال اصل تعدی دوباره تشکیل و سطح‌بندی عوامل تکرار شد. شمار روابط مستقیم، تعداد روابط ماتریس دسترسی نهایی و جایگاه عوامل در سطوح هفت‌گانه میان سناریوها مقایسه شد. این تحلیل، پایداری سطح‌بندی را فقط در برابر آستانه‌های توافق بررسی‌شده نشان می‌دهد و جایگزین ارزیابی اثر تغییر ترکیب خبرگان یا تعریف رابطه نیست.

بر این اساس، خروجی ISM و MICMAC به‌منزله نقش‌های تفسیری از روابط ساختاری مبتنی بر قضاوت خبرگان گزارش شد.

نتایج

در بخش کیفی، ۱۳۱ کد اولیه در قالب ۴۰ عامل سازماندهی شد. این عوامل، شامل ۲۰ عامل درون‌سازمانی، ۸ عامل برون‌سازمانی و ۱۲ عامل فردی، به‌عنوان ورودی بخش ساختاری به کار رفتند. در ادامه، نتایج سطح‌بندی ISM و طبقه‌بندی نفوذ و وابستگی MICMAC ارائه می‌شود.

بر اساس تحلیل ساختاری، ۴۰ عامل در هفت سطح ISM توزیع شدند (جدول ۲). شمار عوامل از سطح اول تا هفتم به‌ترتیب ۴، ۴، ۴، ۱۲، ۴، ۵ و ۷ است و جمع آنها با تعداد عوامل ورودی (۴۰) مطابقت دارد. در سطح هفتم، هفت عامل محیطی و نهادی؛ در سطح ششم، پنج عامل مدیریتی و راهبردی؛ و در سطح پنجم، چهار عامل مرتبط با بستر سازمانی قرار گرفته‌اند. سطح چهارم شامل ۱۲ ویژگی فردی است و سطوح سوم تا اول عمدتاً به توانمندسازها و فرایندهای عملیاتی مدیریت استعداد اختصاص دارند. نمای کلی این آرایش در شکل ۱، صرفاً به‌صورت شماتیک و بدون یال‌های جهت‌دار، نمایش داده شده است.

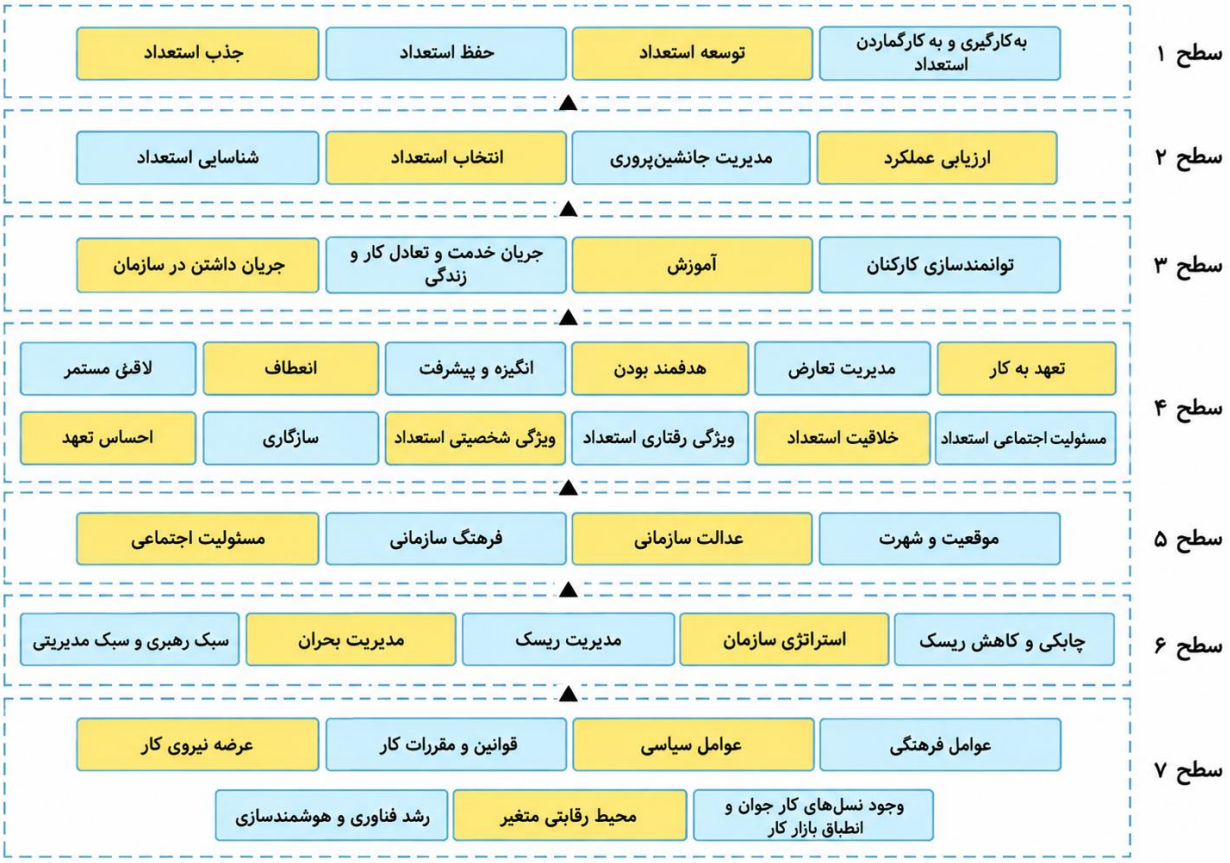
جدول ۲. توزیع عوامل در سطوح هفت‌گانه مدل ساختاری–تفسیری

عوامل	سطح
جذب استعداد، حفظ استعداد، توسعه استعداد، به‌کارگیری و به‌کارگماری استعداد	1
شناسایی استعداد، انتخاب استعداد، مدیریت جانشین‌پروری، ارزیابی عملکرد	2
جریان دانش در سازمان، جبران خدمت و تعادل کار و زندگی، آموزش، توانمندسازی کارکنان	3
تلاش مستمر، انضباط، انگیزه پیشرفت، هدفمند بودن، مدیریت تعارض، عشق به کار، احساس تعهد، سازگاری، ویژگی شخصیتی استعداد، ویژگی رفتاری استعداد، خلاقیت استعداد، مسئولیت اجتماعی استعداد	4
مسئولیت اجتماعی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، موقعیت و شهرت	5
سبک رهبری و سبک مدیریتی، مدیریت بحران، مدیریت ریسک، استراتژی سازمان، چابکی و کاهش ریسک	6
عرضه نیروی کار، قوانین و مقررات کار، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی، رشد فناوری و هوشمندسازی، محیط رقابتی متغیر، وجود نیروی کار جوان و اشباع بازار کار	7

دو عنوان نزدیک به هم در فهرست عوامل از یکدیگر متمایزند: «مسئولیت اجتماعی» در سطح پنجم به قلمرو سازمانی و «مسئولیت اجتماعی استعداد» در سطح چهارم به قلمرو فردی مربوط است.

توزیع عوامل در جدول ۲ نشان می‌دهد که جذب، حفظ، توسعه و به‌کارگیری استعداد در سطح اول؛ شناسایی، انتخاب، جانشین‌پروری و ارزیابی عملکرد در سطح دوم؛ و جریان دانش، جبران خدمت و تعادل کار و زندگی، آموزش و توانمندسازی در سطح سوم قرار دارند. در سطوح پنجم و ششم نیز عواملی مانند عدالت و فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، مدیریت بحران و استراتژی سازمان دیده می‌شوند.

شکل ۱. ساختار سلسله‌مراتبی هفت‌سطحی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران



این شکل جایگاه ۴۰ عامل را در هفت سطح ISM نشان می‌دهد.

در ماتریس خودتعاملی ساختاری تجمیعی، از ۷۸۰ زوج متمایز عوامل، ۷۰ زوج با نماد V، تعداد ۱۴۶ زوج با نماد A، تعداد ۵۶۴ زوج با نماد O و هیچ زوجی با نماد X ثبت شد. جمع این مقادیر ۷۸۰ است و تعداد روابط جهت‌دار مستقیم برابر با ۲۱۶ (۷۰+۱۴۶) به دست آمد. این روابط با روابط حاصل از اعمال اصل تعدی در ماتریس دسترسی نهایی متفاوت‌اند.

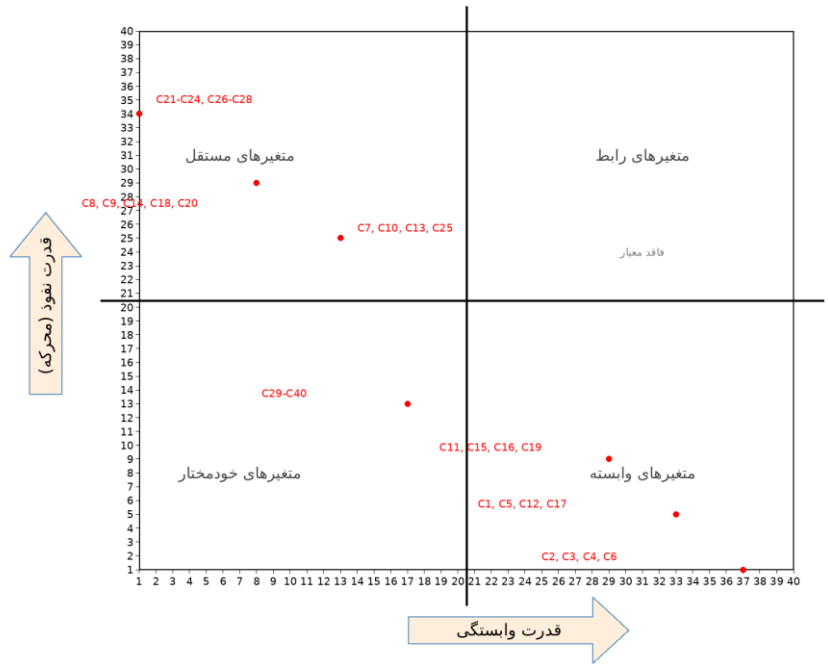
نتایج MICMAC در جدول ۳ نشان می‌دهد که ۱۶ عامل (۴۰ درصد) در خوشه مستقل/نفوذی، ۱۲ عامل (۳۰ درصد) در خوشه وابسته و ۱۲ عامل (۳۰ درصد) در خوشه خودمختار قرار گرفتند و عاملی در خوشه پیوندی شناسایی نشد. عوامل مستقل/نفوذی عمدتاً با سطوح پنجم تا هفتم، عوامل وابسته با سطوح اول تا سوم و عوامل خودمختار با سطح چهارم متناظر

بودند. این هم‌راستایی از آن رو قابل انتظار است که هر دو تحلیل بر ماتریس دسترسی مشترک مبتنی‌اند.

تحلیل MICMAC بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی عوامل و با مرز عملیاتی ۲۰،۵، به‌عنوان نقطه میانی دامنه نظری شاخص‌ها، انجام شد. جدول ۳ تعداد و نام عوامل در خوشه‌ها را نشان می‌دهد و شکل ۲ مختصات نفوذ–وابستگی آنها را با کدهای مربوط نمایش می‌دهد. در نقاط هم‌مکان یا نزدیک، برچسب‌ها به‌صورت گروهی نمایش داده شده‌اند؛ ازاین‌رو شکل همراه با جدول تفسیر می‌شود.

جدول ۳. توزیع عوامل در خوشه‌های MICMAC بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی

عوامل	تعداد	خوشه
مسئولیت اجتماعی، سبک رهبری و سبک مدیریتی، مدیریت بحران، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی، مدیریت ریسک، استراتژی سازمان، چابکی و کاهش ریسک، عرضه نیروی کار، قوانین و مقررات کار، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی، موقعیت و شهرت، رشد فناوری و هوشمندسازی، محیط رقابتی متغیر، وجود نیروی کار جوان و اشباع بازار کار	16	مستقل/نفوذی
—	0	پیوندی/رابط
شناسایی استعداد، جذب استعداد، حفظ استعداد، توسعه استعداد، انتخاب استعداد، به‌کارگیری و به‌کارگماری استعداد، جریان دانش در سازمان، مدیریت جانشین‌پروری، جبران خدمت و تعادل کار و زندگی، آموزش، ارزیابی عملکرد، توانمندسازی کارکنان	12	وابسته
تلاش مستمر، انضباط، انگیزه پیشرفت، هدفمند بودن، مدیریت تعارض، عشق به کار، احساس تعهد، سازگاری، ویژگی شخصیتی استعداد، ویژگی رفتاری استعداد، خلاقیت استعداد، مسئولیت اجتماعی استعداد	12	خودمختار



شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ و وابستگی عوامل در تحلیل MICMAC

C1تا C40 کد عوامل پژوهش هستند؛ جایگاه هر نقطه بیانگر قدرت نفوذ و وابستگی در ماتریس دسترسی نهایی است. خطوط مرزی نمودار براساس آستانه عملیاتی پژوهش رسم شده‌اند.

تحلیل حساسیت گزارش‌شده در جدول ۴، چهار آستانه توافق ۶۰، ۷۰، ۸۰ و ۹۰ درصد را مقایسه می‌کند. با افزایش آستانه از ۶۰ به ۹۰ درصد، شمار روابط مستقیم از ۲۱۶ به ۱۹۸ (کاهش ۱۸ رابطه؛ حدود ۸٫۳ درصد) و شمار روابط ماتریس دسترسی نهایی از ۶۹۹ به ۶۸۲ (کاهش ۱۷ رابطه؛ حدود ۲٫۴ درصد) رسیده است. در هر چهار حالت، تعداد سطوح هفت و شمار عوامل جابه‌جاشده میان سطوح صفر گزارش شده است. بنابراین پایداری مشاهده‌شده مربوط به تعداد سطوح و عضویت عوامل در آنهاست، نه ثابت‌ماندن همه روابط ماتریس.

جدول ٤. تغییرات روابط و پایداری سطوح ISM در آستانه‌های توافق خبرگان

عوامل با سطح تغییر یافته	تعداد سطوح	روابط ماتریس نهایی	روابط مستقیم	آستانه توافق
۰	۷	۶۹۹	۲۱۶	۶۰ درصد
۰	۷	۶۹۹	۲۱۵	۷۰ درصد
۰	۷	۶۹۶	۲۱۱	۸۰ درصد
۰	۷	۶۸۲	۱۹۸	۹۰ درصد

در چهار سناریوی آستانه توافق ۶۰، ۷۰، ۸۰ و ۹۰ درصد، شمار روابط مستقیم به‌ترتیب ۲۱۶، ۲۱۵، ۲۱۱ و ۱۹۸ بود. در تمامی سناریوها، تعداد سطوح هفت باقی ماند و عضویت عوامل در سطوح تغییر نکرد. بنابراین، نتیجه تحلیل حساسیت بر پایداری سطح‌بندی در دامنه آستانه‌های بررسی‌شده دلالت دارد، نه بر یکسان‌ماندن تمامی روابط مستقیم و غیرمستقیم.

بحث

تبیین آرایش هفت‌سطحی: تمایز پیش‌شرط ساختاری از خروجی فرایندی

نتایج پژوهش حاضر، ۴۰ عامل مدیریت استعداد را در هفت سطح سازماندهی کرده است. در سطح هفتم، عواملی از جنس عرضه نیروی کار، مقررات کار و اقتضائات سیاسی و فرهنگی قرار دارند؛ در سطوح میانی، مؤلفه‌های مدیریتی و سازمانی، و در سطح نخست، جذب، حفظ، توسعه و به‌کارگیری استعداد مشاهده می‌شوند. در منطق ISM، سطح نخست معمولاً در انتهای زنجیره دسترسی و وابسته‌تر به سطوح زیرین قرار می‌گیرد؛ ازاین‌رو این آرایش را می‌توان به‌صورت تفسیری، گذار از شرایط محیطی و ظرفیت سازمانی به فرایندهای عملیاتی مدیریت استعداد فهمید. بااین‌حال، «زیربنایی‌بودن» در این مدل به معنای تقدم زمانی قطعی، برتری ارزشی یا اندازه اثر علّی نیست (Thunnissen & Buttiens, 2017; Kravariti et al., 2023).

این تمایز در مقایسه با الگوی چرخه‌ای روشن و همکاران (۱۳۹۹) اهمیت دارد: آن پژوهش جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت را به‌مثابه اجزای یک نظام معرفی می‌کند؛ اما یافته حاضر نشان می‌دهد که در قضاوت پنل خبرگان، فرایندهای مشابه در شبکه‌ای از پیش‌نیازهای سازمانی و محیطی جای می‌گیرند. همچنین پژوهش غلامی، فقیهی و دانش‌فرد (۱۴۰۳) با تفکیک هدایت‌گرها، بسترها و اقدامات و توجه به مدیریت دانش، از حیث منطق چندلایه با مدل حاضر قرابت دارد؛ با وجود این، قرارگرفتن «جریان دانش» در سطح سوم این مدل نه معادل‌بودن تعاریف را ثابت می‌کند و نه تأیید مستقل پیوندهای زوجی را.

تحلیل MICMAC: نفوذ، وابستگی و حدود تفسیر خوشه‌ها

تقسیم‌بندی MICMAC به ۱۶ عامل مستقل/نفوذی، ۱۲ عامل وابسته، ۱۲ عامل خودمختار و صفر عامل پیوندی نشان می‌دهد که در آستانه عملیاتی گزارش‌شده، گروهی از عوامل عمدتاً در موقعیت نفوذگذار و گروهی در موقعیت دریافت‌کننده اثرات ساختاری قرار گرفته‌اند. وجود ۱۲ عامل خودمختار به معنای بی‌اهمیت‌بودن آنها نیست؛ بلکه به اتصال نسبتاً محدود آنها در ماتریس دسترسی و بر اساس شیوه طبقه‌بندی منتخب اشاره دارد. همچنین نبود عامل پیوندی را نباید ویژگی ثابت همه دستگاه‌های اجرایی دانست؛ زیرا طبقه‌بندی به قضاوت خبرگان، تعریف رابطه و مرز تفکیک خوشه‌ها (۲۰،۵) وابسته است.

در مقایسه روش‌شناختی، باباشاهی، ایرانی و یعقوبی (۱۴۰۲) با AHP و TOPSIS به رتبه‌بندی سازوکارهای توسعه استعداد، از جمله مربیگری و مشارکت در پروژه، پرداخته‌اند. رتبه بالای یک مداخله در چنین روش‌هایی پاسخ به پرسش «کدام گزینه مطلوب‌تر است؟» است، درحالی‌که MICMAC به پرسش «کدام عامل در ساختار روابط نفوذ یا وابستگی بیشتری دارد؟» پاسخ می‌دهد. به همین دلیل، نمی‌توان اولویت‌های آن مطالعه را مستقیماً با عضویت عوامل در خوشه‌های پژوهش حاضر برابر گرفت. مطالعه Abdul Rezaei و همکاران (۲۰۲۴) نیز با کاربرد ISM برای موانع جانشین‌پروری به هفت سطح رسیده است؛ اما تفاوت موضوع، واحد تحلیل و مجموعه عوامل، مانع از آن است که تشابه تعداد سطوح را شاهد تکرارپذیری مدل حاضر تلقی کنیم.

مقایسه انتقادی با پژوهش‌های شناسایی، مدل‌سازی و زمینه‌های متفاوت

باقری هشی و غلامی (۱۴۰۳) با فراترکیب ۱۰۸ مطالعه، پنج مقوله و ۱۵ مفهوم مدیریت استعداد را صورت‌بندی کرده‌اند؛ اوجاقی شیرمرد و همکاران (۲۰۲۴) نیز در بستر آستان قدس رضوی، شش عامل و ۳۰ شاخص را در قالب مدل سازمانی بررسی کرده‌اند. این پژوهش‌ها به غنای محتوایی و تناسب زمینه‌ای مؤلفه‌ها کمک می‌کنند، اما از نظر روش، معادل استخراج سلسله‌مراتب دسترسی میان ۴۰ عامل نیستند. به همین ترتیب، الگوی مدیریت استعداد ناب مؤمنی و همکاران (۲۰۲۵) بر طراحی اقدامات و مراحل اجرایی تأکید دارد؛ درحالی‌که دستاورد این مقاله، جایگاه نسبی عوامل در شبکه روابط تفسیری خبرگان است.

مطالعات پریش و همکاران (۱۳۹۵، ۱۳۹۷) در گردشگری، پژوهش جواهری‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) در استارتاپ‌ها و مطالعه رهبر و همکاران (۱۴۰۰) در نظام توسعه استعداد ورزشی، همگی ابعاد مفیدی از جذب، نگهداشت، توسعه یا پیوند اجزای نظام استعداد را برجسته می‌کنند؛ بااین‌حال، تفاوت مأموریت سازمانی، رژیم استخدامی و معیارهای پاسخگویی، انتقال مستقیم نتایج آنها به سازمان‌های دولتی را محدود می‌سازد. همچنین شکوهی و همکاران (۱۴۰۰) درباره استعدادیابی و جانشین‌پروری و مرور Sharifi و همکاران (۲۰۲۵) درباره توسعه مدیریت در بخش عمومی، زمینه‌ای برای مقایسه موضوعی فراهم می‌کنند، نه آزمون مستقل روابط خاص این ماتریس.

عدالت، مشروعیت و تفسیر زمینه حقوقی بخش عمومی

از منظر نظری، تمایز مقاله حاضر با مدل‌های متکی بر موقعیت‌های کلیدی آن است که در سازمان دولتی، تمرکز بر استعدادهای راهبردی باید با معیارهای روشن شایستگی و فرصت منصفانه برای ارزیابی همراه باشد (Collings & Mellahi, 2009; Swailes, 2013). می‌توان میان «دسترسی عادلانه به فرایند شناسایی» و «تفاوت مستدل در نوع برنامه توسعه» جمع کرد؛ اما این جمعبندی یک پیشنهاد هنجاری برآمده از تفسیر یافته‌هاست، نه نتیجه آزمون مستقیم عدالت توزیعی یا رویه‌ای در داده‌های حاضر (Gelens et al., 2014; Boselie & Thunnissen, 2017). پهلوان شریف و محمدنژاد (۱۴۰۳) نیز با برجسته‌کردن عدالت و شایسته‌گماری در رویکرد اسلامی، پشتوانه‌ای مفهومی برای این بحث فراهم می‌کنند.

قانون مدیریت خدمات کشوری و اسناد مرتبط، در این مقاله بستر نهادی تفسیر نتایج‌اند؛ تحلیل محتوای مستقل و جامع این اسناد در این مطالعه انجام نشده است. ازاینرو، نمیتوان جایگاه عوامل قانونی یا فرهنگی در سطوح ISM را به معنای اثبات اجرای مؤثر یا نامؤثر مقررات دانست. ادبیات مربوط به مدیریت استعداد در بخش عمومی (Mahfoozi et al., 2018; Sehatpour et al., 2022; McCarthy et al., 2024; Espegren, 2025) نیز اهمیت زمینه و مشروعیت تصمیم‌ها را برای تفسیر نشان می‌دهد، بدون آنکه روابط گزارش‌شده این پژوهش را از نظر تجربی تأیید کند. از سوی دیگر، بحث تفاوت‌های نسلی و قرارداد روانی در مقاله ترجمه‌شده فستینگ و شفر (۱۳۹۷) صرفاً افق تفسیر نگهداشت استعداد را گسترش می‌دهد و در این پژوهش آزمون نشده است.

پایداری ساختار، محدودیت شواهد و سهم مستقل مقاله

در چهار سناریوی آستانه توافق، شمار روابط مستقیم از ۲۱۶ در آستانه ۶۰ درصد به ۱۹۸ در آستانه ۹۰ درصد و شمار درایه‌های گزارش‌شده ماتریس دسترسی نهایی از ۶۹۹ به ۶۸۲ کاهش یافت؛ درعین‌حال، تخصیص عوامل به هفت سطح در این سناریوها تغییر نکرد. بنابراین، پایداری گزارش‌شده به سطح‌بندی و همین دامنه آستانه‌ها محدود است و به معنای ثبات همه روابط زوجی یا اعتبارسنجی بیرونی مدل نیست.

ترکیب نتایج ISM و MICMAC نشان می‌دهد که عوامل نهادی و مدیریتی عمدتاً در لایه‌های زیربنایی و نفوذی، و فرایندهای عملیاتی استعداد در سطوح وابسته‌تر قرار گرفته‌اند. همزمان، تحلیل حساسیت نشان داد که با تغییر آستانه توافق، اگرچه تعداد روابط تغییر می‌کند، عضویت عوامل در هفت سطح ثابت می‌ماند. این همخوانی، امکان تفسیر ساختاری الگو را تقویت می‌کند، اما از آن نباید نتیجه علیت یا اولویت قطعی تخصیص منابع گرفت.

٦. دلالت‌های اجرایی و سیاستی

دلالت‌های اجرایی یافته‌ها باید از تمایز میان «جایگاه ساختاری» و «اولویت مداخله» آغاز شود. عوامل قرارگرفته در لایه‌های زیربنایی ISM، بر اساس قضاوت خبرگان، در شبکه روابط پیش‌نیازی بیشتری دارند؛ بااین‌حال، تقدم قطعی سرمایه‌گذاری یا تخصیص منابع به آنها تنها با اطلاعاتی مانند هزینه، امکان‌پذیری، ظرفیت نهادی و پیامدهای اجرای سیاست قابل تعیین است. ازاین‌رو، پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های اجرایی ابتدا نقشه عوامل و روابط آنها را با مشارکت مدیران منابع انسانی، نمایندگان مشاغل تخصصی و واحدهای نظارتی اعتبارسنجی محلی کنند؛ سپس برای هر عامل، مسئول اجرایی، پیشنیازهای نهادی، شاخص پایش و ریسک‌های تبعیض یا تعارض منافع را تعریف نمایند. چنین رویکردی می‌تواند از تبدیل مدل ساختاری به فهرستی از اقدامات پراکنده جلوگیری کند.

در سطح سیاستگذاری منابع انسانی، کاربرد احتمالی نتایج در سه حوزه قابل طرح است: نخست، شفاف‌سازی معیارهای شایستگی و مستندسازی تصمیم‌های شناسایی و انتخاب استعداد با توجه به قانون مدیریت خدمات کشوری و الزامات عدالت اداری؛ دوم، پیوند دادن شناسایی استعداد با توسعه شایستگی، جانشین‌پروری و ارزیابی عملکرد به‌گونه‌ای که برچسب «مستعد» به امتیاز غیرقابل بازبینی تبدیل نشود؛ و سوم، استقرار سازوکارهای اعتراض، بازنگری دوره‌ای و نظارت بر فرصت‌های برابر. فناوری‌های تحلیلی و هوش مصنوعی نیز تنها در صورت تضمین کیفیت داده، توضیح‌پذیری و نظارت انسانی می‌توانند ابزار پشتیبان تصمیم باشند؛ استفاده از آنها به‌خودی‌خود عدالت یا دقت تصمیم را اثبات نمی‌کند (Theódórsson & Dosanjh, 2026; Buonocore et al., 2026).

۷. نوآوری، محدودیت‌ها و نتیجه‌گیری

سهم روش‌شناختی پژوهش در پیوند دادن استخراج عوامل از مصاحبه‌ها با سطح‌بندی ISM، تحلیل نفوذ و وابستگی MICMAC و مقایسه نتایج در چند آستانه توافق است. این ترکیب برای مجموعه ۴۰ عاملی مورد بررسی، تمایز میان جایگاه ساختاری، اهمیت مفهومی و اولویت اجرایی را روشن می‌کند. سهم کاربردی مطالعه نیز فراهم‌کردن نقش‌های اولیه از روابط و پیش‌نیازهای احتمالی برای بررسی در سازمان‌های دولتی است.

محدودیت اصلی پژوهش، اتکای روابط ساختاری به قضاوت پنل ۱۰ نفره خبرگان و شیوه تجمیع این قضاوت‌هاست؛ به‌ویژه تصمیم‌گیری در موارد تساوی آرا به منطق ساختاری مدل مبنا متکی بوده است. همچنین، انتخاب مرز عملیاتی ۲۰٫۵ در MICMAC می‌تواند بر طبقه‌بندی عوامل نزدیک مرز اثر بگذارد. ثبات سطح‌بندی در چهار آستانه توافق بررسی‌شده لزوماً به معنای پایداری مدل در برابر تغییر ترکیب پنل، تعریف رابطه یا انتقال آن به همه دستگاه‌های اجرایی نیست. بازآزمایی ساختار با پنل‌های مستقل و بررسی شواهد اجرایی می‌تواند قابلیت انتقال نتایج را روشن‌تر کند.

در مجموع، شناسایی ۴۰ عامل مؤثر بر مدیریت استعداد و سازماندهی آنها در هفت سطح، تصویری ساختاری از پیوند میان شرایط محیطی، سازوکارهای سازمانی، ویژگی‌های فردی و فرایندهای اجرایی ارائه می‌کند. تحلیل MICMAC نیز نشان می‌دهد که عوامل از نظر قدرت نفوذ و وابستگی جایگاه یکسانی ندارند؛ به‌گونه‌ای که ۱۶ عامل در خوشه مستقل/نفوذی، ۱۲ عامل در خوشه وابسته و ۱۲ عامل در خوشه خودمختار قرار گرفتند. پایداری سطح‌بندی در چهار آستانه توافق، اتکاپذیری تفسیری این آرایش را در دامنه بررسی‌شده تقویت می‌کند. بر این اساس، مدل پیشنهادی می‌تواند مبنایی برای شناسایی پیش‌نیازهای تصمیم‌گیری و طراحی برنامه‌های مدیریت استعداد متناسب با اقتضائات سازمان‌های دولتی فراهم آورد.

منابع

اوجاقی شیرمرد، ح.، سهرابی، ش.، و بیکزاد، ج. (۲۰۲۴).

باباشاهی، ج.، ایرانی، ح.، و یعقوبی، ص. (۱۴۰۲). شناسایی و رتبه‌بندی مکانیزم‌های توسعه استعداد. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۲(۳)، ۷۱–۹۲.

باقری هشی، م.، و غلامی، ح. (۱۴۰۳). فراترکیب مدیریت استعداد سرمایه انسانی (ارائه مدل مفهومی). راهبرد، ۳۳(۱)، ۱–۳۳.

جواهری‌زاده، ا.، قاسمی بنابری، ف.، و ملکی، م. ح. (۱۴۰۳). ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارتاپ‌ها. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۶، ۴۹–۷۴.

رهبر، م.، عسکریان، ف.، راغفر، ح.، و صفاری، م. (۱۴۰۰). طراحی مدل سیستم توسعه استعداد ورزشی در ایران. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۰(۲)، ۵۵–۷۳.

روشن، س.ع.، برزگر، ک.، و یعقوبی، م. (۱۳۹۹). طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۴۷)، ۱۶۱–۱۸۸.

شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۹۱). سند راهبردی کشور در امور نخبگان. مصوب ۱۱ مهر ۱۳۹۱.

شکوهی، جواد، یعقوبی، نورمحمد، قاسمی، محمد، و کریمی، حمید. (۱۴۰۰). طراحی الگوی جامع استعدادیابی و جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۱(۸۲)، ۳۱–۷۴.

غلامی، ی.، فقیهی، ا.، و دانش‌فرد، ک. (۱۴۰۳). ارائه مدل مدیریت هوشمند استعداد در سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون (تم). مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، ۱۱(۱)، ۱۰۹–۱۳۴.

فستینگ، م.، و شفر، ل. (۱۳۹۷). چالش‌های نسلی برای مدیریت استعداد: چارچوبی به‌منظور حفظ استعداد براساس دیدگاه قرارداد روانی (م. ج. فتحی، مترجم). نظارت و بازرسی، ۱۱(۴۲)، ۱۳۷–۱۶۸.

قانون مدیریت خدمات کشوری. (۱۳۸۶). مصوب ۸ مهر ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی، با اصلاحات و الحاقات بعدی، به‌ویژه مواد ۴۴، ۵۳، ۵۴، ۵۵ و ۵۶.

هیئت وزیران. (۱۴۰۰). آیین‌نامه جذب و نگهداری سرمایه انسانی استعداد برتر و نخبه در دستگاه‌های اجرایی. تصویب‌نامه شماره ۱۵۴۴۴۹/ت۵۹۵۰۶هـ مصوب ۱۷ بهمن ۱۴۰۰.

پریش، ر.، سالارزهی، ح.، موغلی، ع.، و روشن، س.ع. (۱۳۹۵). چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۳)، ۱–۲۳.

پریش، ر.، سالارزهی، ح.، موغلی، ع.، و روشن، س.ع. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۰(۱۹)، ۱۴۱–۱۶۶.

محمدنژاد، م.، و پهلوان شریف، م. ا. (۱۴۰۳). مبانی مدیریت استعداد مبتنی بر رویکرد اسلامی. مدیریت اسلامی، ۳۲(۲)، ۱۱–۵۹.

پودینه، ع.، و امیرکبیری، ع. (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، ۱–۱۹.

Abdul Rezaei, M., Rezaei Far, H., Mohammadi, M., & Hakimpur, H. (2024). Barriers to implementing succession planning in government organizations with a structural interpretive approach. International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior, 4(1), 133–143.

Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2022). An evidence-based multilevel framework of talent management: A systematic review. International Journal of Productivity and Performance Management, 71(8), 3348–3376.

Anggraini, A. Y., Ahman, E., Rofaida, R., Setiyorini, M., & Aristama, Z. (2025). Public sector talent management model: SLR and future research. Atlantis Press.

Ansari, F. A., Haque, S. N., Khan, S., & Khan, W. (2024). Modeling the enablers of implementing green HRM practices: An ISM–MICMAC approach. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31(6), 6260–6274.

Boselie, P., & Thunnissen, M. (2017). Talent management in the public sector: Managing tensions and dualities. In D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), The Oxford handbook of talent management (pp. 420–439). Oxford University Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.

Buonocore, F., de Gennaro, D., Del Barone, L., & Colombi Evangelista, V. (2026). Transforming public-sector HRM through AI: An integrated TAM–TOE framework. Journal of Managerial Psychology. Advance online publication.

Cabrera Dávila, I. G. (2025a). Human talent management strategies in public entities: A systematic review. Clio, 11, 178–203.

Cabrera Dávila, I. G. (2025b). Management of human talent in job competencies within public organizations: A systematic review. Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies, 6(2), e25038.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304–313.

Demo, G., Costa, A. C. R., & Coura, K. V. (2024). HRM practices in the public service: A measurement model. RAUSP Management Journal, 59(1), 50–66.

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 23(4), 272–285.

Espegren, Y. (2025). Reasons for HR analytics adoption in public sector organisations: Evidence from Swedish public administrations. Personnel Review, 54(7), 1621–1642. https://doi.org/10.1108/PR-03–2024–0219

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. The International Journal of Human Resource Management, 31(4), 457–473.

Gandi, E. A., & Saurombe, M. D. (2025). Talent management practices for minimising talent turnover in a public sector organisation. South African Journal of Economic and Management Sciences, 28(1).

Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification. Human Resource Management Journal, 24(2), 159–175.

Indriani, Y., Irawati, I., & Karlina, N. (2025). Mapping the evolving landscape of talent management in the public sector: A bibliometric and systematic review (2014–2024) [Preprint]. SSRN.

Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. Human Resource Management Review, 33(1), 100926.

Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. Public Management Review, 22(1), 75–95.

Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: The role of organisational and line managerial support for development. The International Journal of Human Resource Management, 34(9), 1782–1807.

Kuhenga, M. M. (2026). Strengthening leadership pipelines: A critical review of succession planning in Tanzania's public service (2015–2025). Journal of Public Sector Management, 9(1), 101–115.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16(2), 139–154.
Mahfoozi, A., Salajegheh, S., Ghorbani, M., & Sheikhi, A. (2018). Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran. Cogent Business & Management, 5(1), 1449290.
McCarthy, A., Garavan, T., Holland, D., Bohle Carbonell, K., Virtanen, T., O'Kane, P., & Van Wart, M. (2024). Talent management in public science funding organizations: Institutional logics, paradoxical tensions and HR actor responses. Public Management Review, 26(5), 1156–1177.
Moumeni, M., Sepahvand, R., Mousavi, S. N., & Nazarpouri, A. (2025). Providing a lean talent management pattern. Management Studies in Development and Evolution, 34(117), 121–152.
Oelberger, C., Eaton, A., & Choi, J. H. (2025). One size fits all? Exploring motivation for public employees with a job fit framework and response surface analysis. Review of Public Personnel Administration, 45(2).
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.
Sharifi, A., Kazemi, S. H., Delkhah, J., & Hajihashemi Esfarjani, Z. (2025). Management development in the public sector: A systematic literature review. Journal of Management Development, 44(3), 441–459.
Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. Frontiers in Psychology, 15, 1439127.
Swailes, S. (2013). The ethics of talent management. Business Ethics: A European Review, 22(1), 32–46.
Theódórsson, U., & Dosanjh, K. S. (2026). Augmentative or autonomous? Reframing artificial intelligence in talent management through a systematic review. Organization Management Journal, 23(2), 183–197.
Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. Public Personnel Management, 46(4), 391–418.
Wang, H., Maarif, M. S., Zulbainarni, N., & Kuswanda, H. (2024). Catalyzing of talent identification in talent management: A systematic literature review. Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8(16), 10208.
Warfield, J. N. (1974a). Developing interconnection matrices in structural modeling. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, SMC-4(1), 81–87.
Yadav, G. (2025). AI and analytics conundrum: Unpacking the barriers in modern HR with ISM and MICMAC analysis. International Journal of Organizational Analysis, 33(10), 3924–3952.
Zhou, M., Wang, B., & Zhang, R. (2025). Green talent management as a driver of public sector well-being: Insights from civil servants' job satisfaction in China. Frontiers in Psychology, 16, 1624891.

Original Article

Leveling and analyzing structural relationships of factors affecting talent management in government organizations (with a psychological approach to talent management)

Received: 07/08/2025 - Accepted: 11/11/2025

Alireza Poudineh [1]

Alireza Amirkabiri [2*]

[1] *Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.*

[2] *Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.*

Email: ali.amirkabiri@iau.ac.ir

Abstract

Introduction: This study aimed to identify and explain factors influencing talent management in Iranian public organizations and determine their hierarchical positions and driving–dependence patterns.

Methods: This applied, exploratory study comprised two stages. First, thematic analysis of 15 semi-structured interviews yielded 131 initial codes, organized into 40 factors: 20 intra-organizational, eight extra-organizational, and 12 individual. Second, pairwise judgments from ten experts were analyzed using interpretive structural modeling (ISM) and MICMAC.

Results: The factors formed seven hierarchical levels. The foundational seventh level included external factors such as labor supply, labor regulations, political and cultural conditions, and technological development. Leadership and management style, organizational strategy, and risk management appeared at level six, while organizational culture and justice appeared at level five. Talent attraction, retention, development, and deployment occupied level one, the most dependent level in the hierarchy. MICMAC classified 16 mainly institutional and managerial factors as independent/driving, 12 talent-management process factors as dependent, and 12 mainly individual factors as autonomous; no factors fell into the linkage cluster. Level assignments remained unchanged across expert-agreement thresholds of 60%–90%.

Conclusion: In this expert-informed structure, environmental conditions and managerial mechanisms occupy foundational and influential positions, whereas operational talent-management processes are more dependent on preceding structural levels. The findings may help identify prerequisites for developing talent-management systems in public organizations.

Keywords: Talent management, Public organizations, Interpretive structural modeling (ISM), MICMAC analysis, Hierarchical structuring, Driving power, Dependence.

Acknowledgement: There is no conflict of interest