



Research Paper

A phenomenological reflection on the design of talent management model in the country's banking system

Mohammad Taleghani

Associate Professor, Department of Industrial Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

Receive:
26 June 2024
Revise:
31 July 2024
Accept:
18 August 2024
Published online:
21 August 2024

Keywords:
talent management,
identification,
recruitment,
development,
service compensation.

Abstract
The present research was conducted with the aim of identifying the factors affecting talent management in the country's banking system. The research method is phenomenological in terms of practical purpose and in terms of collecting qualitative information, and the research community is professors and experts in the field of talent management in the banking system, which is based on the principle of theoretical saturation. 11 people were selected from among the academic staff members of universities, presidents and vice presidents of banks. The research tool is a semi-structured interview, and Lincoln and Guba's four criteria were used for the reliability of the data. The analysis of the interview texts led to the identification of 4 main categories of identification (with 3 subcategories of skills, personal characteristics and attitudes), recruitment (with 2 subcategories of external and internal organizations), development (with 2 subcategories of evaluation, retention), service compensation. with 2 external and internal subcategories), 9 subcategories and 32 concepts.

Please cite this article as (APA): Taleghani, M.(2024). A phenomenological reflection on the design of talent management model in the country's banking system. *Journal of human resource management perspective*, (1) 1, 76-86.

Sponsored by: Institute of Samamos Publications	https://www.doi.org/10.22034/jphrm.2024.206749	
Corresponding Author: Mohammad Taleghani	https://orcid.org/0000-0001-6086-348X	
Email: Taleghani@iaurasht.ac.ir	Creative Commons: CC BY 4.0	



Extended Abstract

Introduction

With the arrival of the third millennium AD and the emergence of the knowledge-based economy, human resources have been proposed as an elemental, competitive and strategic element in the preservation and survival of the organization and increasing its productivity. The increasing demand of employers to attract skilled workers on the one hand and the desire of capable employees to take over valuable jobs on the other hand, has caused organizations to compete with each other to attract the best talents (Charkhtab Moghadam & Hamze Mollaie, 2019). In this battle, successful organizations seek to improve their strategies, policies and procedures so that they can attract, develop and maintain the talents that are necessary for their survival. Some human resources experts believe that talent management is one of the most important human capital challenges that organizations have faced in the 21st century (Okoro, 2016). Today's organizations are well aware that they need the best talent in order to succeed in the complex global economy and remain competitive in the business environment. At the same time as understanding the need to recruit, develop and retain talent, organizations have realized that talent is a critical resource that needs to be managed to achieve the best results (Butter et al, 2015). The CIPD Institute considers talent a complex combination of It knows skills, knowledge, perceptive abilities and high potential, and defines talent management as recognizing and focusing on a part of the organization's human resources with high potential. Talent management focuses on how people enter the organization and grow. do Talent management focuses on competency requirements and how people move inside and outside the organization (Beamond et al, 2016). Today, the role of managers in organizations is so important that having a competent manager is one of the reasons for the success of any organization. The organization is considered especially educational organizations. Organizations that have experienced continuous growth and sustainable success have been managed and directed by a manager or a team of talented, competent and efficient managers and leaders, for this reason, management literature refers to countless articles and articles on talents, skills and He has special abilities of talented managers; The characteristics that make the manager successful in performing critical managerial tasks (Gholami et al, 2024). Considering that the vertical hierarchical structure of most banks and the inflexibility of the human resources system in attracting and retaining talents have caused problems that the presentation of the model The policy of the talent management system in the banking network of the country is necessary. Based on this, the main question of the current research is what are the factors affecting talent management in the country's banking system and what is the model of talent management in the country's banking system?

Theoretical framework

Talent is a combination of three components including abilities, interpersonal characteristics and performance. Also, the organizational context and job rank of talents is another important issue that makes the weight of these factors different; which is the fourth part under the title of environmental effects (Aloo & Moronge, 2018). Talent includes competence, commitment and participation. Talent is all activities and processes related to the management of the flow of talent entering and leaving the organization and the processes that They occur in the form of talent search and talent cultivation. Talented people are employees who have the potential to do things above average through having superior talent, and are very responsible people and have a desire to develop as much as possible (Al-Lozi et al, 2018). Talent management with talent management is capital. Placement in the field of employees, identification of successors and talented people in the organization and promoting them to play various roles



define leadership (Lewis & Heckman, 2006) based on existing definitions from authors and researchers. The field of human resources management and management found three basic concepts for the term talent management. In the first concept, talent management was defined as a set of human resources tasks such as recruitment, selection, training and development. From this perspective, they argue that talent management may be little more than a buzzword or euphemism for human resource management. In the reviewed literature, they pointed out that talent management is a systematic method for performing human resource management tasks, but not in its traditional way, but with a broader view and with a more accurate performance using new technology tools such as the Internet and software. related or the purpose of implementation in all levels and parts of the organization. The second concept of talent management specifically focuses on predicting or modeling the human resources process within the organization based on factors such as workforce skills, supply and demand, and growth and attrition. It has labor force. From this perspective, talent management is more or less synonymous with human resources and workforce planning. The third concept focuses on talented people in terms of performance and potential. People with high potential are paid more attention in the process of using labor force in organizations, and the organization makes more efforts to attract them (Khoshkhet Nejad, 2019). (Gholami et al, 2024) in their research presented the smart talent management model in government organizations and came to the conclusion that for the variable of smart talent management measures, there are seven dimensions of providing knowledge talents, development of knowledge talents, application of knowledge talents, evaluation of knowledge talents, maintenance Knowledge talents, value creation of knowledge talents and foundation of knowledge talents activity were determined. (Lis & Roni, 2023) In a research, they discussed the moderating role of talent management in the impact of knowledge management on the organizational commitment of employees and managers and acknowledged that the use of talent management system and Elitism can play a significant role in improving knowledge management and developing job capabilities and ultimately the organizational commitment of employees.

Research Methodology

The current research is an exploratory one that is conducted qualitatively. In this research, the purposeful sampling method was used to select the sample. Based on this, interviews were conducted with 11 professors and experts in the field of talent management in the banking system (university faculty members, presidents and vice presidents of banks). Sampling adequacy in conducting interviews was realized based on the saturation and repeatability of the collected data. In order to collect data, semi-structured interviews were used. Lincoln and Goba evaluation methods were used to ensure validity and reliability. Thematic analysis method was used for data analysis. .

Research Findings

The main theme of talent management in the country's banking system has four categories: recruitment, identification, development and service compensation. Among these, the recruitment category has two sub-categories, external (4 concepts) and internal (3 concepts). The identification category has three sub-categories: skills (5 concepts), individual characteristics (5 concepts) and attitude (3 concepts). The two subcategories are evaluation (4 concepts) and maintenance (4 concepts). The service compensation category has two internal (2 concepts) and external (2 concepts) subcategories.



Conclusion

The recognition category has three sub-categories: skills, personal characteristics and attitude. Due to the intense competition and the severe lack of employees with high ability and skills, finding and identifying talented employees is one of the main priorities of today's organizations. Talent identification in financial organizations and Credit is of double importance. The results of the research showed that from the point of view of the interviewed people, the symptoms of identifying talented managers in the subcategory of skills are: ability to solve problems, the power to tolerate indecisiveness, charismatic personality, time management, foresight, detailed and practical planning. The most important symptoms of identifying talented managers from the perspective of the interviewed experts, under the category of personal characteristics are: responsible, self-confident, extroverted, risk-taking, critical. The most important symptoms of identifying talented managers from the perspective of the interviewed experts, in The sub-category of attitude is: positive thinking, critical thinking, insight. The recruitment category has two sub-categories, external and internal. The results of the research showed that from the perspective of the interviewees, the symptoms of attracting talented managers in the extra-organizational sub-category are: recruitment from university prestigious scientific centers and institutions, introduction by external elites of the industry, recruitment of talented people from rival banks, recruitment through specialized employment agencies. The results of the research showed that from the perspective of the interviewees, the symptoms of attracting talented managers in the internal subcategory are: Introduction by elites within the organization, invitation to cooperate on the bank's website, public announcement of jobs within the bank. The development category has two subcategories of evaluation and maintenance. The results of the research showed that from the perspective of the interviewees, the development symptoms of talented managers in the evaluation subcategory are: Professional and deep behavioral interviews, performance management, 360 degree evaluation, specialized written test. The results of the research showed that from the point of view of the interviewees, the development syndromes of talented managers in the retention subcategory are: clarifying the progress path, creating conditions for growth, creating conditions for sense of identity, delegation of authority. The compensation category has two subcategories, external and internal. The results of the research showed that from the perspective of the interviewees, the compensation syndromes of talented managers in the subcategory of the external dimension are: providing welfare facilities and appropriate incentives, paying salaries and benefits Appropriate. The results of the research showed that from the perspective of the interviewees, the compensation symptoms of talented managers in the internal dimension subcategory are: continuous evaluation of job activities, respect for the dignity and status of people. These results are in line with the findings of the research (Seraj & Yari, 2023). It is aligned and supported. In their research, they came to the conclusion that attracting talent, discovering talent, developing and improving talent, and maintaining and maintaining talent had a positive and significant effect on improving talent management. (Hasanpour et al, 2019) also acknowledged in their research that dimensions such as compilation of job competencies, the existence of a comprehensive human resources system, design and equipping of the evaluation center, changing the capital view of manpower, manpower cost management, technology growth and need It has been one of the most important factors in the assessment of talent management in the country's banking system. Based on the obtained results, it is suggested that a system or a suitable procedure should be used to retain talented employees in order to prevent them from leaving the service. It is recommended to determine the expected results during the implementation of the talent management process in different dimensions and measure their realization after the completion of the appropriate process, and in case of significant deviation regarding the



realization of the desired goals, different parts of the talent management process can be re-examined. put it on the agenda and made the necessary improvements. In implementing the talent management process, banks should pay special attention to background factors such as organizational culture.



تأملی پدیدارشناسانه در طراحی الگوی مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور

محمد طالقانی

دانشیار گروه مدیریت صنعتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور صورت پذیرفت. روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از حیث جمع‌آوری اطلاعات کیفی از نوع پدیدارشناسی بوده و جامعه پژوهش اساتید و خبرگان امر در زمینه مدیریت استعداد در نظام بانکی بوده که با روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و از نوع گلوله برفی و به استناد اصل اشباع نظری، تعداد ۱۱ نفر از بین اعضای هیات علمی دانشگاه‌ها، رؤسا و معاونین بانک‌ها انتخاب گردیدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد و برای اعتبار پذیری داده‌ها از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل متون مصاحبه، منجر به شناسایی ۴ مقوله اصلی شناسایی (با ۳ زیر مقوله مهارت، ویژگی فردی و نگرش)، جذب (با ۲ زیر مقوله برون سازمانی، درون سازمانی)، توسعه (با ۲ زیرمقوله ارزیابی، نگهداشت)، جبران خدمات (با ۲ زیرمقوله بیرونی، درونی)، ۹ زیرمقوله و ۳۲ مفهوم گردید.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۶
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۵/۱۰
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷
تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۰۶/۳۱

کلید واژه‌ها:

مدیریت استعداد،
شناسایی، جذب، توسعه، جبران
خدمات.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): طالقانی، محمد. (۱۴۰۳). تأملی پدیدارشناسانه در طراحی الگوی مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور. فصلنامه چشم انداز مدیریت منابع انسانی، (۱) ۱، ۷۶-۸۶.

	https://www.doi.org/10.22034/jphrm.2024.206749	موسسه انتشارات سما موس	تحت حمایت:
	https://orcid.org/0000-0001-6086-348X	محمد طالقانی	نویسنده مسئول:
	Creative Commons: CC BY 4.0	Taleghani@iaurasht.ac.ir	ایمیل:



مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانایی محور، منابع انسانی به عنوان عنصری، رقابتی و راهبردی در حفظ و بقای سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح شده است. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا سازمانها برای جذب بهترین استعدادها به رقابت با یکدیگر بپردازند (Charkhtab Moghadam & Hamze Mollaie, 2019). در این نبرد سازمانهای موفق در پی آن هستند که استراتژیها، خط مشی ها و رویه های خود را بهبود بخشند تا بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات آنها ضروری است، جذب نموده، توسعه داده و نگهداری نمایند. برخی از متخصصان منابع انسانی اعتقاد بر این دارند که مدیریت استعداد یکی از مهم ترین چالشهای سرمایه انسانی است که سازمانها در قرن بیست و یکم با آن روبرو شده‌اند (Okoro, 2016). سازمان های امروزی به خوبی دریافته اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشتن استعدادها، سازمان ها دریافته اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه ها، نیازمند مدیریت می‌باشند (Butter et al, 2015). موسسه CIPD، استعداد را ترکیبی پیچیده از مهارت ها، دانش، توانایی های ادراکی و پتانسیل بالا می‌داند و مدیریت استعداد را شناخت و تمرکز بر بخشی از نیروی انسانی سازمان با پتانسیل بالا تعریف می‌کند. مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می شوند و رشد می‌کنند. مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و اینکه چگونه افراد در درون سازمان و بیرون از آن حرکت کنند (Beaumont et al, 2016). امروزه نقش مدیران در سازمان ها از آن چنان اهمیتی برخوردار است که داشتن مدیر شایسته، یکی از دلایل موفقیت هر سازمان به ویژه سازمان های آموزشی تلقی می شود. سازمان هایی که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده اند، توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران مستعد، شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده اند، به همین دلیل ادبیات مدیریت اشاره به تألیفات و مقالات بی شماری از استعدادها، مهارت ها و توانایی های خاص مدیران مستعد دارد؛ ویژگی هایی که مدیر را در انجام وظایف خطیر مدیریتی موفق می‌دارد (Gholami et al, 2024). ابهام در مسیر پیشرفت شغلی و غیر شفاف بودن شیوه‌های انتخاب مدیران و شاخص های گزینش آنان باعث می‌شود تا افراد، دچار احساس سرخوردگی، اجحاف و نابرابری شوند. چرا که توانایی هایشان در این زمینه هرگز به صورت رسمی مورد قضاوت قرار نگرفته و از نظر خود فرد، این توانایی ها نادیده گرفته شده است (Lis & Roni, 2023). بر این اساس، سازمان هایی که ذهنیت استعداد را توسعه و گسترش داده بودند، دارای بهترین و ارزشمندترین استعدادها می‌باشند و از کارکنان ناکارآمد و ضعیف خالص می‌شوند، و این تأثیر مثبت نظام مدیریت استعدادها را بر عملکرد و اثربخشی کسب و کار نشان می‌دهد. از آن پس بود که گزارشهای مختلفی تدوین و بر نقش مهم مدیریت استعداد در موفقیت کسب و کار تأکید شد (Karla, 2018). از اینرو، یکی از دلایل عمده برای جنگ بر سر استعدادها این است که منابع سنتی مزیت رقابتی، کم کم تأثیر خود را از دست می‌دهند. در صورتی که استعداد آدمی منبع تجدیدنپذیر است که رقبا به راحتی می‌توانند از آن کپی برداری کنند و نه آن را مورد سرقت قرار دهند (Anaraki Ardakani et al, 2019). امروزه با توجه به تشدید روزافزون رقابت و نیز افزایش تعداد بانکها به ویژه در بخش خصوصی، همواره این دغدغه و نگرانی در مورد چگونگی حفظ مشتریان موجود و جذب مشتریان جدید وجود دارد. از سوی دیگر، بسیاری از راهکارهای مورد استفاده توسط اعضای این شبکه بانکی به راحتی قابل کپیبرداری از سوی سایر رقبا است. همچنین به دلیل افزایش سطح آگاهی و فرهنگ جامعه، جذب و نگهداری مشتریان یکی از چالشهای مهم پیش روی این صنعت است (Naseri et al, 2022). بانکهای کشور اعم از دولتی و خصوصی، از مشاغل مدیریتی متنوع و البته تخصصی حساس برخوردارند که به منظور تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و پیشبرد اهداف خود نیاز به منابع انسانی توانمند، متخصص و با استعدادی دارند تا بتوانند در فضای پیچیده و رقابتی موجود اهداف خود را محقق نمایند. شبکه بانکی یکی از حوزه هایی است که سهم و نقش مهم و عظیمی در اقتصاد کشور بازی می‌کند و به دلیل گسترش آن در سالهای اخیر و فضای رقابتی که بین بانکهای دولتی و خصوصی و مؤسسات مالی و اعتباری ایجاد شد، آنها را به سوی جذب، حفظ و نگهداشتن افرادی با تواناییها، قابلیتها و عملکرد بالا هدایت نموده است. از طرف دیگر، ساختار سلسله مراتبی عمودی اکثر بانکها و عدم انعطاف سیستم منابع انسانی در جذب و حفظ استعدادها موجب بروز مشکلاتی شده است که



ارائه الگوی سیاستی نظام مدیریت استعدادها در شبکه بانکی کشور را ضروری می سازد. بر این اساس سوال اصلی پژوهش حاضر آن است که عوامل موثر بر مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور کدامند و الگوی مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور چگونه است؟

ادبیات نظری پژوهش:

استعداد ترکیبی از سه جزء شامل توانایی ها، خصوصیات بین فردی و عملکرد است. همچنین بافت سازمانی و مرتبه شغلی استعدادها موضوع مهم دیگری است که وزن این عوامل را متفاوت می سازد؛ که این خود بیانگر جزء چهارم تحت عنوان تاثیرات محیطی است. استعداد شامل شایستگی، تعهد و مشارکت می شود. (Aloo & Moronge, 2018) استعداد کلیه فعالیتها و فرایندهای مربوط به مدیریت جریان ورود و حضور و خروج استعدادها در سازمان است و فرایندهایی که در قالب استعدادیابی و استعداد پروری رخ می دهند. افراد با استعداد کارکنانی هستند که از طریق داشتن استعدادی برتر پتانسیل انجام کارها را بالاتر از میانگین دارند و افراد بسیار مسئولیت پذیر و تمایل به توسعه دادن هر چه بیشتر دارند (Al-Lozi et al, 2018). مدیریت استعداد با مدیریت استعدادیابی را سرمایه گذاری در حوزه کارکنان، شناسایی جانشین ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای یفای نقش های گوناگون رهبری تعریف می کنند (Lis & Roni, 2023). (Lewis & Heckman, 2006) بر اساس تعاریف موجود از نویسندگان و محققان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت، سه مفهوم پایه ای برای واژه مدیریت استعداد پیدا نمودند. در اولین مفهوم، مدیریت استعداد را مجموعه ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کردند. از این منظر، آنها استدلال می کنند که مدیریت استعداد ممکن است کمی فراتر از یک واژه مد روز یا حسن تعبیری از مدیریت منابع انسانی باشد. آنها در متون مورد بررسی به این امر اشاره داشتند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی است اما نه به نحو سنتی آن بلکه با نگاهی گسترده تر و با عملکردی دقیق تر با استفاده از وسایل فناوری جدید مثل اینترنت و نرم افزارهای مربوطه و یا هدف اجرا در کلیه سطوح و قسمت های سازمان. مفهوم دوم از مدیریت استعداد به طور خاص تمرکز بر پیش بینی یا مدل سازی فرآیند منابع انسانی در حیطه سازمان بر اساس عواملی مانند مهارت های نیروی کار، عرضه و تقاضا و رشد و فرسایش نیروی کار دارد. از این دیدگاه، مدیریت استعداد کم و بیش از مترادف با منابع انسانی با برنامه ریزی نیروی کار است. مفهوم سوم متمرکز بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل است. افراد با پتانسیل بالا در جریان استفاده از نیروی کار در سازمان ها بیشتر مورد توجه قرار می گیرند و سازمان در جذب آنها کوشش بیشتری می نماید (Khoshkhet Nejad, 2019).

در کنار تعاریف مذکور، رویکردهای شی انگارانه متفاوتی پیرامون تلقی از استعداد مطرح شده اند که می توان به چهار دسته کلی تقسیم نمود:

استعداد به عنوان توانایی ذاتی و طبیعی: اغلب اندیشمندان و فعالان حوزه منابع انسانی از طرفداران این رویکرد می باشند و معتقدند که حداقل بخشی از استعدادها و توانمندی های افراد ذاتی است که در صورت قائل بودن به این رویکرد، این چالش نیز مطرح می شود که چگونه می توان یک توانایی ذاتی را مدیریت کرد. دیویس و دیویس باور دارند که آنچه سازمان ها باید بر آن تمرکز نمایند این است که استعدادها را بالفعل و توانمندسازی نمایند (Hajian & Danaei, 2023).

استعداد به عنوان ارشدیت: این رویکرد مبتنی بر اکتسابی بودن استعداد و نتیجه تجربه و تالش است. بر این اساس، فعالیت و آموزش جایگاه مهمی دارند و باور رایج آن است که هر کس حداقل ۱۰ هزار ساعت به انجام عملی خاص بپردازد، از نظر عملکرد تبدیل به فردی با استعداد و مهارت میشود. در این رویکرد، استعداد معیارهای خاصی از جمله عملکرد برتر مستمر و قابل اندازه گیری نیز دارد. همچنین استعداد هم پوشانی در خور توجهی با مفهوم شایستگی دارد که به معنای خوب انجام



دادن کارهاست. استعداد به عنوان تعهد: در این رویکرد، تعهد در دو بعد تعهد به کار (به معنای تمایل، مقاومت، پشتکار، انگیزه و عشق به کار و تعهد به سازمان) و تعهد سازمانی (ترکیب اهداف شخصی با اهداف سازمانی) معنا می یابد (Seraj & Yari, 2023).

استعداد به عنوان تناسب: این رویکرد به تناسب میان مهارتها و استعدادهای افراد با شرایط محیطی از جمله مکان مناسب، پست مناسب و زمان مناسب می پردازد. به عبارت دیگر، در این رویکرد، استعداد صرفاً به معنای کیفیت مهارت های افراد نمیباشد، بلکه کیفیت ارائه کار و کیفیت شغلی حائز اهمیت است (Lis & Roni, 2023).

پیشینه پژوهش:

(Gholami et al, 2024) در پژوهش خود به ارائه مدل مدیریت هوشمند استعداد در سازمان های دولتی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که برای متغیر اقدامات مدیریت هوشمند استعداد هفت بعد تأمین استعداد های دانشی، توسعه استعداد های دانشی، به کارگیری استعداد های دانشی، ارزشیابی استعداد های دانشی، نگهداری استعداد های دانشی، ارزش آفرینی از استعداد های دانشی و بسترسازی فعالیت استعداد های دانشی تعیین گردید. (Lis & Roni, 2023) در پژوهشی به نقش تعدیل کنندگی مدیریت استعداد در تاثیرگذاری مدیریت دانش بر تعهد سازمانی کارکنان و مدیران پرداختند و ادعان نمودند که بکارگیری نظام مدیریت استعداد و نخبه پروری می تواند در بهبود مدیریت دانش و توسعه توانمندی های شغلی و در نهایت تعهد سازمانی کارکنان نقش بسزایی داشته باشد. (Umair et al, 2023) در پژوهشی به بررسی تاثیر مدیران استعداد در شکل گیری رفتارهای نوآورانه و عملکرد پایدار بانک های کشور عمان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که نهادینه سازی نظام مبتنی بر مدیریت استعداد می تواند اصل شایسته سالاری را در سازمان عملیاتی نموده و باعث بهبود عملکرد نظام بانکی شود. (Hajian & Danaei, 2023) در پژوهش خود به طراحی مدل ساختاری مدیریت استعداد کارکنان در دانشگاه های دولتی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مکانیزم های جذب استعداد بر مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد، بهره برداری، اکتشاف، حفظ استعداد تاثیر مثبتی دارد. (Seraj & Yari, 2023) در پژوهش خود به بررسی عوامل مؤثر بر بهبود مدیریت استعداد در ورزش دانشگاهی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که جذب استعداد، کشف استعداد، توسعه و بهسازی استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد بر بهبود مدیریت استعداد تاثیر مثبت و معناداری داشته است. نتایج پژوهش (Memari & Arai, 2023) که به ارائه الگوی سیاستی نظام مدیریت استعدادها در شبکه بانکی کشور نشان داد که الگوی نظام مدیریت استعدادها در شبکه بانکی کشور مبتنی بر سه مؤلفه اصلی ورودی، فرایند مدیریت استعداد و خروجی می باشد که بانکها باید مبتنی بر ابعاد این مؤلفه ها به سمت مدیریت استعداد حرکت نمایند و در این زمینه دچار شتاب زدگی نشوند. (Hasanpour et al, 2019) در پژوهشی به طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری پرداختند و به این نتیجه رسیدند که ابعادی همچون تدوین شایستگی های مشاغل، جود سیستم جامع منابع انسانی، طراحی و تجهیز مرکز ارزیابی، تغییر نگاه سرمایه ای به نیروی انسانی، مدیریت هزینه نیروی انسانی، رشد فناوری و نیاز به نیروی توانمند و متخصص از مهمترین فاکتورهای ارزیابی مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور بوده است. (Habibpour et al, 2018) در پژوهش خود به طراحی مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری پرداختند و ادعان نمودند که عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد، روشهای توسعه استعداد، ویژگیهای استعداد، شیوه های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگیهای صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی در تبیین مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری نقش معناداری دارند. (Al-Lozi et al, 2018) در پژوهشی که در بانک های تجاری اردن انجام دادند به این نتیجه رسیدند که استراتژی های مدیریت



استعداد تاثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم های اطلاعات منابع انسانی بانک های اردن داشته است. (Karatop et al,2015) در پژوهش خود به بررسی اثرات پیاده سازی مدیریت استعداد در نظام بانکی انگلستان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که استفاده از منطق فازی به جای منطق سخت برای مقابله با عدم قطعیت ها و ابهاماتی که ارزیابی مدیریت استعداد می تواند داشته باشد، مفید است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و از نظر روش گردآوری داده، اکتشافی است که به صورت کیفی اجرایی گردد. در این پژوهش برای انتخاب نمونه، از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد. بر این اساس با ۱۱ نفر از اساتید و خبرگان امر در زمینه مدیریت استعداد در نظام بانکی (اعضای هیات علمی دانشگاه ها، رؤسا و معاونین بانک ها) که صاحب نظر بوده و تجربه لازم و کافی در ارتباط با موضوع مورد مطالعه دارند، مصاحبه به عمل آمد. ملاک تعیین خبرگان دارای مدرک تحصیلی دکتری و یا کارشناسی ارشد، مربوط بودن رشته تحصیلی با سمت سازمانی، دارای حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت و علاقه و توانایی انجام مصاحبه بود. کفایت نمونه گیری در انجام مصاحبه ها بر اساس اشباع و تکرار پذیری داده های جمع آوری شده تحقق یافت. جهت گردآوری داده ها از مصاحبه های نیمه ساختاریافته استفاده گردید. بدین منظور یک هفته قبل از مصاحبه، طرح پیشنهادی تحقیق و خلاصه ای از پیشینه نظری و تجربی در حوزه مدیریت استعداد برای اعضاء گروه ارسال گردید. سپس در روز برگزاری جلسه، ابتدا محورهای بحث برای اعضاء تشریح و سپس، از آن ها خواسته شد که نظرات خود را بیان نمایند. در گام بعد جهت گردآوری داده های به دست آمده از مصاحبه، فرم مصاحبه طراحی و جهت ثبت دیدگاه متخصصان از یادداشت برداری استفاده گردید. طول مدت زمان مصاحبه ها از ۴۰ تا ۹۰ دقیقه بود. مصاحبه ها با یک سؤال کلی و باز و با این مضمون که "عوامل تاثیرگذار بر توسعه مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور کدام اند؟" شروع شد و در ادامه برای کشف عمیق پدیده از سوالات پیگیرانه مانند: "می توانید در این باره بیشتر توضیح دهید؟" استفاده شد. مسائل اخلاقی رعایت شده در این پژوهش شامل: اطمینان از رضایت آگاهانه از مشارکت کنندگان برای شرکت در پژوهش و ضبط محتوای مصاحبه ها و همچنین حق انصراف از پژوهش در تمامی مراحل تحقیق به مشارکت کنندگان بود. جهت تأمین روایی و پایایی از روش ارزیابی لینکولن و گوبا استفاده گردید. بدین منظور چهار معیار اعتبار (باورپذیری)، انتقال پذیری، اطمینان پذیری و تأیید پذیری جهت ارزیابی در نظر گرفته شد. به جهت تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. تجزیه و تحلیل داده ها توسط نرم افزار آماری مکس. کیودا انجام شد.

یافته های پژوهش

ویژگی های جمعیت شناختی اعضای نمونه در قالب جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱: ویژگی های جمعیت شناختی خبرگان

کد خبره	جنسیت	سمت سازمانی	رشته تحصیلی	سطح تحصیلات	سابقه فعالیت مرتبط
۱	مرد	سمت سازمانی	مدیریت مالی	کارشناسی ارشد	۲۱
۲	مرد	روسای بانک	مدیریت بازرگانی	دکتری تخصصی	۲۴
۳	مرد		مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	۲۱
۴	زن	معاونین بانک	مدیریت مالی	دکتری تخصصی	۲۳



۲۶	دکتری تخصصی	مدیریت بازرگانی	مرد	۵
۲۷	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	زن	۶
۱۲	دکتری تخصصی	مدیریت دولتی	زن	۷
۲۲	دکتری تخصصی	مدیریت دولتی	مرد	۸
۱۵	دکتری تخصصی	مدیریت دولتی	مرد	۹
۱۸	دکتری تخصصی	مدیریت دولتی	مرد	۱۰
۲۳	دکتری تخصصی	مدیریت دولتی	زن	۱۱

عضو هیات علمی
دانشگاه

نتایج مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان حاکی از آن بود که ۶۳ درصد (۷ نفر) شرکت کنندگان مرد و ۳۷ درصد (۴ نفر) شرکت کنندگان زن هستند. همچنین ۲۷ درصد (۳ نفر) شرکت کنندگان دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۷۳ درصد (۸ نفر) شرکت کنندگان دارای مدرک دکتری هستند. ۱۸ درصد (۲ نفر) شرکت کنندگان فارغ التحصیل رشته مدیریت مالی، ۲۷ درصد (۳ نفر) شرکت کنندگان فارغ التحصیل رشته مدیریت دولتی هستند و ۵۵ درصد (۶ نفر) شرکت کنندگان فارغ التحصیل رشته مدیریت دولتی هستند. نتایج تحلیل حاکی از آن بود که ۲۷ درصد (۳ نفر) دارای سابقه کاری در بازه ۲۰-۱۱ سال و ۷۳ درصد (۸ نفر) دارای سابقه کاری ۳۰-۲۱ سال بودند.

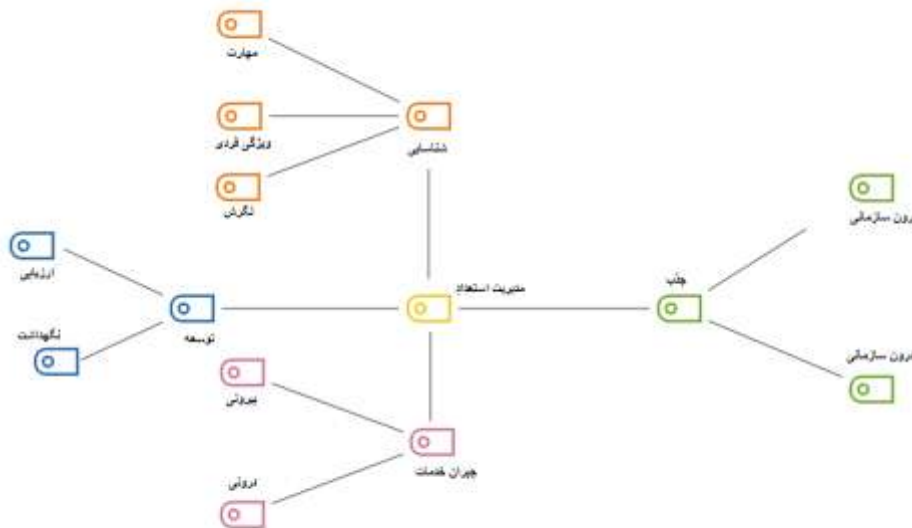
در پاسخ به سوال اول مبنی بر اینکه شاخص‌های موثر بر مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور کدامند، جدول (۲) این شاخص‌ها را در قالب سه مرحله کدگذاری باز، انتخاب و گزینشی ارائه نموده است.

جدول ۲: کدهای ثانویه بدست آمده از کدهای اولیه و باز استخراج شده از مصاحبه

کدهای گزینشی	مضامین اصلی	مضامین فرعی
توانا در حل مسئله	مهارت	مضامین اصلی
قدرت تحمل عدم قطعیت		
شخصیت کاریزماتیک		
مدیریت زمان		
آینده نگری		
برنامه ریزی دقیق و کاربردی	شناسایی	مضامین اصلی
مسئولیت پذیر		
دارای اعتماد به نفس		
برون گرا		
ریسک پذیر	ویژگی فردی	مضامین اصلی
انتقاد پذیر		
مثبت اندیشی		
تفکر نقادانه	نگرش	مضامین اصلی
بینش مند بودن		
جذب از دانشگاه ها و مراکز علمی معتبر	برون سازمانی	مضامین اصلی
معرفی توسط نخبگان برون سازمانی صنعت		
جذب افراد با استعداد از بانکهای رقیب		
جذب از طریق مؤسسات کاریابی تخصصی	جذب	مضامین اصلی
معرفی توسط نخبگان داخل سازمانی		
دعوت به همکاری در وب سایت بانک		
اعلان عمومی شغل در داخل بانک		
مصاحبه های تخصصی و رفتاری عمیق	ارزیابی	توسعه

مدیریت عملکرد		
ارزیابی ۳۶۰ درجه		
آزمون کتبی تخصصی		
شفاف سازی مسیر پیشرفت		
ایجاد شرایط رشد	نگهداشت	
ایجاد شرایط برای احساس هویت		
تفویض اختیار		
اعطای تسهیلات رفاهی و تشویق های متناسب	بیرونی	جبران خدمات
پرداخت حقوق و مزایای مناسب		
ارزیابی مستمر فعالیت های شغلی	درونی	
احترام به شان و موقعیت افراد		

در پاسخ به این سوال که الگوی مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور چگونه است، این الگو در قالب شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱. شبکه مضامین الگوی مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور

در شکل (۱) مشخص شد که مضمون اصلی مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور دارای چهار مقوله جذب، شناسایی، توسعه و جبران خدمات است. از این بین مقوله جذب دارای دو زیرمقوله برون سازمانی (۴ مفهوم) و درون سازمانی (۳ مفهوم) است. مقوله شناسایی دارای سه زیرمقوله مهارت (۵ مفهوم)، ویژگی فردی (۵ مفهوم) و نگرش (۳ مفهوم) است. مقوله توسعه دارای دو زیرمقوله ارزیابی (۴ مفهوم) و نگهداشت (۴ مفهوم) است. مقوله جبران خدمات دارای دو زیرمقوله درونی (۲ مفهوم) و بیرونی (۲ مفهوم) است.

بحث و نتیجه گیری

الگوی مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور دارای ۴ مقوله، ۹ زیرمقوله و ۳۲ مفهوم بوده است که در ادامه به تفکیک به آنها پرداخته می شود.



مقوله شناسایی دارای سه زیرمقوله مهارت، ویژگی فردی و نگرش است. به دلیل رقابت شدید و کمبود شدید کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و شناسایی کارکنان با استعداد یکی از اولویت های اصلی سازمان های امروزی است. شناسایی استعداد در سازمان های مالی و اعتباری از اهمیتی مضاعف برخوردار است. نتایج پژوهش نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه نشانگان شناسایی مدیران با استعداد در زیرمقوله مهارت عبارتند از: توانایی در حل مسئله، قدرت تحمل عدم قطعیت، شخصیت کاریزماتیک، مدیریت زمان، آینده نگری، برنامه ریزی دقیق و کاربردی. مهمترین نشانگان شناسایی مدیران با استعداد از منظر خبرگان مورد مصاحبه، در زیر مقوله ویژگی فردی عبارتند از: مسئولیت پذیر، دارای اعتماد به نفس، برون گرا، ریسک پذیر، انتقاد پذیر. مهمترین نشانگان شناسایی مدیران با استعداد از منظر خبرگان مورد مصاحبه، در زیر مقوله نگرش عبارتند از: مثبت اندیشی، تفکر نقادانه، بینش مند بودن.

این نتایج با یافته های پژوهش (Gholami et al, 2024) همسو بوده و پشتیبانی می شود. آنها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که برای متغیر اقدامات مدیریت هوشمند استعداد هفت بعد تأمین استعدادهای دانشی، توسعه استعدادهای دانشی، به کارگیری استعدادهای دانشی، ارزشیابی استعدادهای دانشی، نگهداری استعدادهای دانشی، ارزش آفرینی از استعدادهای دانشی و بسترسازی فعالیت استعدادهای دانشی تعیین گردید. (Al-Lozi et al, 2018) نیز در پژوهشی که انجام دادند بیان نمودند که استراتژی های مدیریت استعداد تاثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم های اطلاعات منابع انسانی بانک های اردن داشته است.

مقوله جذب دارای دو زیرمقوله برون سازمانی، درون سازمانی است. نتایج پژوهش نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه نشانگان جذب مدیران با استعداد در زیرمقوله برون سازمانی عبارتند از: جذب از دانشگاه ها و مراکز علمی معتبر، معرفی توسط نخبگان برون سازمانی صنعت، جذب افراد با استعداد از بانکهای رقیب، جذب از طریق مؤسسات کاریابی تخصصی. نتایج پژوهش نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه نشانگان جذب مدیران با استعداد در زیرمقوله درون سازمانی عبارتند از: معرفی توسط نخبگان داخل سازمانی، دعوت به همکاری در وب سایت بانک، اعلان عمومی شغل در داخل بانک.

این نتایج با یافته های پژوهش (Lis & Roni, 2023) همسو بوده و پشتیبانی می شود. آنها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بکارگیری نظام مدیریت استعداد و نخبه پروری می تواند در بهبود مدیریت دانش و توسعه توانمندی های شغلی و در نهایت تعهد سازمانی کارکنان نقش بسزایی داشته باشد. (Habibpour et al, 2018) نیز در پژوهش خود بیان کردند که عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد، روشهای توسعه استعداد، ویژگیهای استعداد، شیوه های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگیهای صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی در تبیین مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری نقش معناداری دارند.

مقوله توسعه دارای دو زیرمقوله ارزیابی و نگهداشت است. نتایج پژوهش نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه نشانگان توسعه مدیران با استعداد در زیرمقوله ارزیابی عبارتند از: مصاحبه های تخصصی و رفتاری عمیق، مدیریت عملکرد، ارزیابی ۳۶۰ درجه، آزمون کتبی تخصصی. نتایج پژوهش نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه نشانگان توسعه مدیران با استعداد در زیرمقوله نگهداشت عبارتند از: شفاف سازی مسیر پیشرفت، ایجاد شرایط رشد، ایجاد شرایط برای احساس هویت، تفویض اختیار.

این نتایج با یافته های پژوهش (Hajian & Danaei, 2023) همسو بوده و پشتیبانی می شود. آنها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مکانیزم های جذب استعداد بر مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد، بهره برداری، اکتشاف، حفظ استعداد تاثیر



مثبتی دارد. همچنین (Karatop et al, 2015) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که استفاده از منطق فازی به جای منطق سخت برای مقابله با عدم قطعیت ها و ابهاماتی که ارزیابی مدیریت استعداد می تواند داشته باشد، مفید است.

مقوله جبران خدمات دارای دو زیرمقوله بیرونی و درونی است. نتایج پژوهش نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه نشانگان جبران خدمات مدیران با استعداد در زیرمقوله بعد بیرونی عبارتند از: اعطای تسهیلات رفاهی و تشویق های متناسب، پرداخت حقوق و مزایای مناسب. نتایج پژوهش نشان داد که از منظر افراد مورد مصاحبه نشانگان جبران خدمات مدیران با استعداد در زیرمقوله بعد درونی عبارتند از: ارزیابی مستمر فعالیت های شغلی، احترام به شان و موقعیت افراد. این نتایج با یافته های پژوهش (Seraj & Yari, 2023) همسو بوده و پشتیبانی می شود. آنها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که جذب استعداد، کشف استعداد، توسعه و بهسازی استعداد و حفظ و نگهداشت استعداد بر بهبود مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری داشته است.

(Hasanpour et al, 2019) نیز در پژوهش خود اذعان نمودند که ابعادی همچون تدوین شایستگی های مشاغل، جود سیستم جامع منابع انسانی، طراحی و تجهیز مرکز ارزیابی، تغییر نگاه سرمایه ای به نیروی انسانی، مدیریت هزینه نیروی انسانی، رشد فناوری و نیاز به نیروی توانمند و متخصص از مهمترین فاکتورهای ارزیابی مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور بوده است.

با توجه به یافته های به دست آمده، می توان پیشنهادهایی را در جهت ارتقاء مدیریت استعداد در نظام بانکی کشور ارائه نمود: پیشنهاد می شود سیستم و یا رویه ای مطلوب جهت نگهداشت نیروهای مستعد بمنظور جلوگیری از خروج خدمت آنها بکار گرفته شود. توصیه می گردد نسبت به تعیین نتایج موردانتظار در زمان اجرای فرایند مدیریت استعدادها در ابعاد مختلف و سنجش تحقق آنها پس از خاتمه اجرای فرایند مقتضی اقدام گردد و در صورت انحراف قابل توجه در خصوص تحقق اهداف موردنظر، می توان بررسی مجدد بخشهای مختلف فرایند مدیریت استعدادها را در دستور کار قرار داده و بهبودهای لازم را انجام داد. بانکها در پیاده سازی فرایند مدیریت استعدادها می بایست نگاه ویژه ای به عوامل زمینه ای نظیر فرهنگ سازمانی داشته باشند. در این میان، عامل قدردانی از استعدادها بعنوان مولفه ای از فرهنگ حامی استعداد دارای بیشترین اثرگذاری در تبیین مدل داشته که پیشنهاد می گردد مکانیزمی مشخص طراحی و نظام قدردانی از کارکنان مستعد استقرار یابد. اگرچه ضرورت، اهمیت و مفید بودن سیستم مدیریت استعداد بر متخصصین منابع انسانی پوشیده نیست و به نوعی اکثریت خبرگان بر این موضوع اذعان دارند، یافته اصلی پژوهش حاضر براساس استنباط محقق از کل فرایند تحقیق در صنعت بانکداری این است که بانکها و یا سایر سازمان های مشابه با مطالعه و بررسی لازم به سمت مدیریت استعداد حرکت نمایند و در این زمینه دچار شتابزدگی و مدگرایی نشوند. با سنجش سطح بلوغ سازمان خود زمان مناسب برای پرداختن به موضوع مدیریت استعداد را تخمین زده و اقدامات موردنیاز در جهت آمادگی برای پیاده سازی آن را در دستور کار قرار دهند.

نبود تجربه پیاده سازی کامل سیستم مدیریت استعداد در قریب به اتفاق بانک های کشور از جمله محدودیت های پژوهش حاضر بود، زیرا یافتن متخصصینی که هم در حوزه مدیریت استعداد و هم در حوزه صنعت بانکداری تبحر داشته باشند کار دشواری بوده و به همین علت تلاش گردید از خبرگان علمی و متخصصین و مدیران با تجربه بانکی در حوزه منابع انسانی مصاحبه ها صورت پذیرد.

سپاسگزاری: از همکاری مشارکت کنندگان در پژوهش، صمیمانه تشکر و قدردانی می گردد.



References

- Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2018). Talent Management strategies as a critical success factor for effectiveness of Human Resources Information Systems in commercial banks working in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 18(1), 30-43.
- Aloo, J. O. & Moronge, M. (2018). «Influence of Talent Management Practices on Performance of Small and Medium Enterprises in Construction Industry in Nairobi City County, Kenya». *Strategic Journal of Business & Change Management*, Vol. 5, Iss. 2, pp. 1990
- Anaraki Ardakani, D., Hassanpoor, A., Abdollahi, B., & Abbasian, H. (2018). Cognitive Understanding of Talent Management: Application of the Treasury Network Structuralism. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(4), 1-30. (In Persian).
- Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business*, 51(4), 499-510.
- Butter, M. C., Valenzuela, E. S., & Quintana, M. G. B. (2015). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 51, 1191-1197.
- Charkhtab Moghadam, J., & Hamze Mollaie, A. (2019). Effect of Talent Management Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Knowledge Worker A Case in Research Institute of Petroleum Industry. *Strategic Studies in Petroleum and energy Industry*, 10(39), 175-196. (In Persian).
- Gholami, Y., Faghihi, A., & Daneshfard, K. (2024). Providing Smart Talent Management Model In Government Organizations Using the Theme Analysis Method. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 11(1), 109-134. (In Persian).
- Habibpour, A, Gholipour, A, Memarzadeh, Tehran, Gho. (2018). Designing a talent management model in the banking industry. *Training and development of human resources*, 5(19), 1-28. (In Persian).
- Hajian, H, Danaei, A. (2023). Designing a structural model of staff talent management in public universities. *Educational Leadership and Management*, 1(17), 148-275. (In Persian).
- Hasanpour, A., Abdollahi, B., Jafarinia, S., & Memari, M. (2019). Designing Talent Management Model in the Banking Industry Using Grounded Theory. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(93), 93-129. (In Persian).
- Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö. (2015). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. *Computers & Industrial Engineering*, 86, 127-136.
- Karla, A. (2018). Influence of Talent Management Practices on Commitment of Non-critical Employees in IT Companies in Chennai. *International Journal of Business Administration and Management Research*, 4(1), 1-5.
- Khoshkhet Nejad, M. (2019). Talent identification and management system of employees in the headquarters departments of Mobarakeh Steel Company of Isfahan. Master's thesis in the field of public administration, Sheikh Bahai University. (In Persian).
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Lis, E. Y., & Roni, M. (2023). Knowledge Management and Organizational Commitment on Employees Performance at PT. Bank Aceh Syariah Takengon: A Moderating Effect of Talent Management. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), e1608-e1608.
- Memari, F, Arai, V. (2023). Presenting the policy model of the talent management system in the country's banking network. *Financial Economics*, 17(3), 111-101. (In Persian).



- Nasari, S, Arai, V, Jamshidi, M. (2022). Identification of sensory marketing model with emotional intelligence approach in order to realize good governance: the case study of customers of Bank Sepe Shab in northern Tehran. *Financial Economy*, 16(60), 324-305. (In Persian).
- Okoro, T. (2016). Diverse talent: Enhancing gender participation in project management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 226, 170-175.
- Seraj, S., & Yari, Y. (2023). Factors affecting the improvement of talent management in the National University Sports Federation.. *Applied Research in Sport Management*, 12(2), 31-40. (In Persian).
- Umair, S., Waqas, U., Mrugalska, B., & Al Shamsi, I. R. (2023). Environmental Corporate Social Responsibility, Green Talent Management, and Organization's Sustainable Performance in the Banking Sector of Oman: The Role of Innovative Work Behavior and Green Performance. *Sustainability*, 15(19), 14303.