



شناسایی و تبیین عوامل پیشایندی و پسایندی واماندگی استعدادهای در بانک ملی با روش FCM

اسلام اربابی^۱

چکیده

پدیده «واماندگی استعدادهای» به وضعیتی گفته می‌شود که در آن افراد با توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه بالا، به دلایل مختلف در سازمان فرصت رشد، یادگیری و به‌کارگیری کامل توانمندی‌های خود را پیدا نمی‌کنند و در نتیجه استعدادهایشان در سازمان به‌صورت بالقوه باقی می‌ماند یا کاهش می‌یابد. به‌عبارت‌دیگر، استعدادهای افراد در محیط کاری‌شان شکوفا نمی‌شوند و بهره‌وری و خلاقیت آن‌ها محدود می‌گردد. هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و مدل‌سازی پیشایندها و پسایندهای این پدیده در سازمان‌های دولتی است؛ بنابراین، تمرکز بر تأثیرات منفی آن بر عملکرد بانک ملی است. این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، پیمایشی و اکتشافی است. رویکرد پژوهشی ترکیبی از روش‌های قیاسی و استقرایی است. جامعه آماری شامل ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی بانک ملی است که به‌صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه در بخش کیفی و پرسش‌نامه در بخش کمی است. اعتبار ابزارها از طریق روایی محتوایی و پایایی درون کدگذار (برای مصاحبه‌ها) و پایایی بازآزمون (برای پرسش‌نامه‌ها) تأیید شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل محتوا و کدگذاری (در بخش کیفی) و تحلیل نگاشت فازی (FCM) در بخش کمی صورت گرفت. نتایج کیفی به شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای ادراک‌شده پدیده واماندگی استعدادهای در منابع انسانی منجر شد. در بخش کمی، «مدیریت ناکارآمد منابع انسانی» و «سیاست‌های ناکارآمد سازمانی» به‌عنوان مهم‌ترین پیشایندها، و «کاهش بهره‌وری سازمانی» و «کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان» به‌عنوان برجسته‌ترین پیامدهای این پدیده شناسایی شدند.

کلیدواژه‌ها: واماندگی استعدادهای، مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری، توسعه استعدادهای، تحلیل نگاشت فازی.

^۱ دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. eslamshadari1992@gmail.com

مقدمه

در عصر حاضر، استعداد‌های انسانی به‌عنوان یکی از باارزش‌ترین منابع سازمان‌ها شناخته می‌شوند و مدیریت بهینه آن‌ها یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها به‌ویژه در بخش دولتی است (پالا و سانتیاگو، ۲۰۲۴) بانک ملی به دلیل ساختارهای پیچیده، محدودیت‌های بودجه‌ای و فرایندهای بوروکراتیک، با چالش‌های ویژه‌ای در جذب، نگهداشت و توسعه استعدادها مواجه هستند که این امر می‌تواند منجر به پدیده «واماندگی استعدادها» شود (بانرجی و شارما^۲، ۲۰۲۵). واماندگی استعدادها به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان دارای استعداد‌های بالقوه، فرصت یا انگیزه لازم برای رشد، شکوفایی و استفاده کامل از توانایی‌های خود را ندارند که این امر پیامدهای منفی متعددی برای سازمان به دنبال دارد (محروف، رفیع و احمد^۳، ۲۰۲۵).

استعدادها به‌عنوان سرمایه‌های استراتژیک سازمان شناخته می‌شوند و مدیریت صحیح آن‌ها نقش کلیدی در تحقق اهداف سازمانی ایفا می‌کند (مونته‌رو گوئرا و دانویلا - دل واله^۴، ۲۰۲۴) باین‌حال، پدیده «واماندگی استعدادها» که به معنای عدم شکوفایی و بهره‌برداری کامل از توانمندی‌های بالقوه افراد است، چالشی جدی برای بانک ملی محسوب می‌شود (محروف، رفیع و احمد^۳، ۲۰۲۵). واماندگی استعدادها می‌تواند ناشی از عوامل متعددی باشد که شامل عوامل پیشایندی مانند محدودیت‌های ساختاری، فرهنگ سازمانی نامناسب و ضعف در فرایندهای مدیریت منابع انسانی و همچنین عوامل پسایندی مانند کاهش انگیزه، افت عملکرد و افزایش نرخ ترک خدمت است (مالی، دابیچ، نه‌ر، وورش، مارتین، ال، کیسلینگ^۵، ۲۰۲۴). بررسی دقیق و شناخت این عوامل به سازمان‌ها کمک می‌کند تا

¹ Palau & Santiago

² Banerjee, P., & Sharma

³ Mahroof, J., Rafi, A., & Ahmad,

⁴ Montero Guerra, & Danvila-Del Valle

⁵ Mahroof, J., Rafi, A., & Ahmad

⁶ Maley, Dabić, Neher, Wuersch, Martin, L, Kiessling

راهکارهای مؤثری برای حفظ و توسعه استعدادهای خود تدوین نمایند (مینباوا، ۲۰۲۱). باتوجه به افزایش پیچیدگی و تغییرات سریع محیط‌های کاری، شناخت دقیق و علمی عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادها در بانک ملی اهمیت فراوانی یافته است (شیننبورگ و بوهمر، ۲۰۲۵). این شناخت می‌تواند به طراحی راهکارهای مدیریتی اثربخش و استراتژیک کمک کند تا ضمن حفظ و به‌کارگیری بهتر استعدادها، سازمان‌ها بتوانند به اهداف خود دست یابند و مزیت رقابتی پایداری ایجاد نمایند (بانرجیو شارما، ۲۰۲۵). واماندگی استعدادها در واقع نوعی واکنش منفی و عمدی سازمان نسبت به افراد مستعد است که در نتیجه آن، استفاده ناکافی یا حتی عدم بهره‌برداری از شایستگی‌ها و توانمندی‌های کلیدی این افراد در محیط کاری رخ می‌دهد (جیپونگ، سی، و سیریپیاتاناکول، ۲۰۲۲). این وضعیت پیامدهای منفی زیادی برای سازمان به همراه دارد؛ از جمله کاهش انگیزه و مشارکت فعال کارکنان با استعداد و ظهور رفتارهایی مانند مقاومت در برابر تغییرات، کاهش بهره‌وری، کم‌کاری و حتی ترک خدمت (آکروید و تامپسون، ۲۰۲۲). علاوه بر این، افراد مستعد در این شرایط به جای تمرکز بر انجام وظایف و نقش‌های محوله، به دنبال راه‌هایی برای گذراندن زمان و اتلاف وقت در محل کار هستند که این امر نوعی انزوای عمدی کاری به شمار می‌آید (جی پونگ، سی، و سیری پی پات انا کول، ۲۰۲۲). از جمله شواهد و علائم این پدیده هزینه‌زا، می‌توان به طردشدن افراد مستعد، فقدان احترام نسبت به آنان و ایده‌هایشان، حسادت همکاران و تحمیل وظایف زائد بر دوش آن‌ها اشاره کرد (آپیا و کوفی - بوآتن، ۲۰۲۵)؛ بنابراین، مدیران می‌توانند با ایجاد فضایی رضایت‌بخش برای افراد مستعد و توانمند، از طریق تقویت روابط دوستانه و مبتنی بر اعتماد و حمایت همه‌جانبه، از بروز این پدیده زیان‌بار در سازمان جلوگیری کنند.

¹ Minbaeva

² Schinnenburg, H., & Boehmer

³ Banerjee, P., & Sharma

⁴ aipongNyen Vui & Siripipatthanakul

⁵ Ackroyd

⁶ Appiah

پژوهش حاضر از چند جنبه به توسعه دانش در حوزه مدیریت استعدادهای می‌افزاید. نخست، این مطالعه با تمرکز بر پدیده کمتر بررسی‌شده «واماندگی استعدادهای» در بستر نظام بانکی کشور، به‌ویژه بانک ملی، خلأ موجود در ادبیات داخلی و بین‌المللی را پوشش می‌دهد؛ چراکه اغلب پژوهش‌های پیشین بر جذب و نگهداشت استعدادهای تمرکز داشته و به فرایندهای فرسایشی و ناکارآمدی در به‌کارگیری استعدادهای توجه کمتری کرده‌اند. دوم، این پژوهش با اتخاذ رویکرد آمیخته و ترکیب تحلیل کیفی مبتنی بر دیدگاه خبرگان با مدل‌سازی کمی از طریق نقشه شناختی فاز (FCM)، چارچوبی علی و سیستمی برای شناسایی و تبیین هم‌زمان عوامل پیشایندی و پسایندی واماندگی استعدادهای ارائه می‌دهد که در مطالعات پیشین کمتر مورد استفاده قرار گرفته است. سوم، نتایج حاصل از مدل FCM امکان اولویت‌بندی عوامل مؤثر و پیامدهای این پدیده را فراهم می‌سازد و از این طریق، زمینه ارائه پیشنهادها و اجرایی‌سازی مبتنی بر روابط علی و بازخوردی را مهیا می‌کند. در نهایت، این پژوهش با ارائه یک چارچوب مفهومی بومی‌شده متناسب با شرایط بانک ملی، می‌تواند مبنایی برای طراحی سیاست‌ها و مداخلات مدیریتی مؤثر در راستای پیشگیری از فرسایش استعدادهای ارتقای اثربخشی نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بانکی باشد.

هدف این مقاله، شناخت و فهم پدیده واماندگی استعدادهای بانک ملی است. این تحقیق به دنبال تحلیل عواملی است که موجب بروز این پدیده در چنین سازمان‌هایی می‌شود و عوامل بروز و پیامدهای منفی آن را مورد بررسی قرار می‌دهد. این پژوهش تلاش می‌کند تا به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک کند تا با شناخت دقیق‌تر این پدیده، فرایندهای نظارتی و مدیریتی بهتری را در بانک ملی پیاده‌سازی کنند.

لذا انجام این تحقیق، ضمن پر کردن خلأ علمی در حوزه واماندگی استعدادهای و مدل‌سازی پیچیدگی‌های آن، می‌تواند به توسعه دانش مدیریتی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری در بانک ملی بینجامد و زمینه‌ساز مدیریت بهتر و بهینه‌تر منابع و فرایندهای سازمانی شود. در نهایت، این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال است؛ پیشایندها و پسایندهای پدیده واماندگی استعدادهای بانک ملی چیستند و چگونه می‌توان این روابط پیچیده را با استفاده از روش نمودار چرخه‌ای تأثیرگذاری فاز (FCM) مدل‌سازی کرد؟

این سؤال به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر بروز واماندگی استعدادهای بانک ملی و پیامدهای آن در روابط کاری چگونگی عملکرد و توسعه منابع انسانی سازمانی است.

مبانی نظری پژوهش

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد فرایندی است که طی آن افراد دارای توانایی‌ها و مهارت‌های ویژه شناسایی، جذب، پرورش، نگهداری و به بهترین شکل ممکن به کار گرفته می‌شوند تا بتوانند در تحقق اهداف سازمان نقشی مؤثر ایفا کنند. (بلومبرگ، کراوینا، مکلا، و سولر^۱، ۲۰۲۳). هدف اصلی این مدیریت، افزایش کارایی سازمان، ایجاد تمایز در رقابت و تضمین حفظ نیروی انسانی ارزشمند است. به بیان دیگر، مدیریت استعداد برنامه‌ریزی استراتژیک برای توسعه مهارت‌ها، انگیزش و پیشرفت حرفه‌ای کارکنان توانمند است تا آن‌ها مسئولیت‌های کلیدی سازمان را با موفقیت انجام دهند (ملکی، مه‌ری، معمارزاده‌طهران، عظیمی، پرهام، ۲۰۲۴). واژه استعداد به مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی مانند مهارت‌ها، دانش و ظرفیت رشد اشاره دارد. این اصطلاح به افرادی گفته می‌شود که علاوه بر داشتن استعداد ذاتی، دانش تخصصی مرتبط با حوزه کاری خود را نیز فراگرفته‌اند (لاتوخا، پیتوباوا، خاسیوا، کریکلیوتک و یان^۲، ۲۰۲۵). استعداد همچنین شامل ویژگی‌هایی مانند خلاقیت ذهنی، بلوغ عاطفی، توانایی رهبری، هوش، روحیه کارآفرینی، مهارت‌های ارتباطی و قابلیت‌های عملی است که افراد را قادر می‌سازد به نتایج مثبت و قابل توجهی دست یابند (ریس و همکاران^۳، ۲۰۲۱). افراد مستعد کسانی هستند که در زمینه‌های شغلی مختلف یا تخصصی عملکرد برجسته‌ای دارند و در وظایفی که بر عهده آن‌ها گذاشته می‌شود، توانمندی‌های قابل توجهی از خود نشان می‌دهند. همچنین، این افراد در آزمون‌ها و ارزیابی‌های تخصصی عملکرد بسیار بالایی از خود بروز می‌دهند. (پینتر مورگند و همکاران، ۲۰۱۹) با توجه به تعاریف گوناگون استعداد، هر سازمان باید متناسب با فرهنگ، ساختار و اهداف خود، معیارهای ویژه‌ای برای تعریف افراد

¹ Blumberg, Krawina, Mäkelä & Soller

² Latukha, Pitubaeva, Khasieva, Kriklivetc, & Yan,

³ Reis

مستعد تدوین کند. در نتیجه، سازمان‌ها باید توانایی شناسایی، آموزش و حفظ این افراد را برای نگهداشت بلندمدت آنان فراهم کنند (پینتر مورگند و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت استعداد سازمان را به جمعی از کارکنان مستعد و ارزشمند تبدیل می‌کند که به‌عنوان «سرمایه‌های استراتژیک سازمان» شناخته می‌شوند. (موسوی، سید ابراهیم، سید جوادین، حسنقلی پور، ۲۰۲۵) بنابراین، مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از نیازهای حیاتی و اساسی سازمان‌ها مطرح است. این نوع مدیریت، فرایندهای منابع انسانی را به شکل یکپارچه و فراتر از عملکردهای سنتی سازماندهی می‌کند. در نتیجه، اجرای موفق استراتژی مدیریت استعداد نیازمند هماهنگی کامل با دیگر فرایندهای سازمانی است. (گالاردو - گالاردو، تونیس و اسکولیون، ۲۰۲۰). مدیریت استعداد سازمان را به جمعی از کارکنان مستعد و ارزشمند تبدیل می‌کند که به‌عنوان «سرمایه‌های استراتژیک سازمان» شناخته می‌شوند (موسوی و همکاران ۲۰۲۵)؛ بنابراین، مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از نیازهای حیاتی و اساسی سازمان‌ها مطرح است. این نوع مدیریت، فرایندهای منابع انسانی را به شکل یکپارچه و فراتر از عملکردهای سنتی سازماندهی می‌کند. در نتیجه، اجرای موفق استراتژی مدیریت استعداد نیازمند هماهنگی کامل با دیگر فرایندهای سازمانی است (جوز و همکاران، ۲۰۲۴). مدیریت استعداد شامل تمامی فرایندهای کلیدی منابع انسانی از جمله جذب، انتخاب، مدیریت عملکرد، سیستم‌های تشویقی و توسعه کارکنان می‌شود که هدف نهایی آن ارتقای عملکرد کلی سازمان است. این هدف از طریق ایجاد سیستمی محقق می‌شود که کارکنان را به شکل مؤثر تشویق کرده و آن‌ها را در جهت بهبود عملکرد مشارکت می‌دهد. (مونتر و گوئرا و دانویلا - دل واله، ۲۰۲۴). در صورت اجرای صحیح این سیستم، سازمان‌ها قادر خواهند بود با بهره‌گیری از یک سیستم یکپارچه و منحصربه‌فرد مدیریت استعداد که تقلید آن برای رقبا دشوار است، مزیت رقابتی پایدار کسب کرده و در بازارهای رقابتی پیشتاز باشند (روژمان و همکاران، ۲۰۲۳).

¹ Painter-Morland

² Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion

³ Jooss

⁴ Montero Guerra & Danvila-Del Valle

⁵ Rožman

واماندگی استعدادها

نیروی انسانی توانمند و مستعد، نقش بسیار حیاتی و کلیدی در هر سازمان ایفا می‌کند؛ بنابراین، مدیران باید به عوامل و شرایط مؤثری توجه کنند که موجب ایجاد انگیزه و رضایت بلندمدت در این افراد شود (گراهام و همکاران، ۲۰۱۶). عواملی همچون فرهنگ‌سازمانی، سبک رهبری، ماهیت شغل و وظایف محول شده به کارکنان مستعد، تأثیر زیادی بر میزان رضایت و انگیزه آن‌ها دارد (یاداو و رنا، ۲۰۲۵). افراد مستعد معمولاً برای تحقق اهداف سازمانی تلاش فراوانی می‌کنند، اما در صورتی که سازمان حمایت لازم را از آن‌ها به عمل نیاورد، استعدادشان به تدریج کاهش یافته و دچار بی‌انگیزگی و کاهش انرژی می‌شوند. این پدیده در ادبیات مدیریت به‌عنوان «کاهش انگیزه استعدادها» یا «واماندگی استعدادها» شناخته می‌شود (اوکتانو و کراوگتی-هنتری، ۲۰۱۹). واماندگی استعدادها به وضعیتی گفته می‌شود که کارکنان با توانایی‌های برجسته، فرصت مناسبی برای استفاده از دانش و مهارت‌های خود نمی‌یابند و در نتیجه به افرادی بی‌تفاوت نسبت به شغل و سازمان تبدیل می‌شوند. (ونزگرن و همکاران، ۲۰۱۶). این روند به‌مرور سبب کاهش ارزش و اهمیت سازمان و شغل در نظر این افراد شده و باعث بی‌علاقگی آنان به مسیر شغلی‌شان می‌گردد (بهانتا و ستا کنونان، ۲۰۱۸). از دیدگاه روان‌شناختی، افراد گرفتار این وضعیت، فاصله عاطفی خود را با سازمان افزایش داده و انرژی و انگیزه لازم برای انجام وظایف را از دست می‌دهند (بیکتر و همکاران، ۲۰۱۶). آن‌ها عزت‌نفس خود را کاهش داده و جایگاه و نقش خود در سازمان را بی‌معنی می‌پندارند؛ در نتیجه، تمایل به مشارکت فعال در امور سازمانی ندارند (آکروید و تامپسون، ۲۰۱۷). واماندگی استعدادها تنها به دلیل کمبود انگیزه ایجاد نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از عوامل زمینه‌ای که نارضایتی و دلسردی کارکنان را موجب می‌شوند در شکل‌گیری آن نقش دارند (داکسبری و هاگینسکی، ۲۰۱۴). در چنین شرایطی، افراد کنترل کمتری بر محیط کار خود احساس می‌کنند و به دلیل عدم تناسب بین تلاش‌ها و نتایج، حس

¹ Yadav, U. S., & Rena

² O'Connor, E. P., & Crowley-Henry

³ Uxbury, L., & Halinski

ناکارآمدی پیدا می‌کند. از این رو، واماندگی استعدادها به عنوان تهدیدی جدی برای سازمان‌ها محسوب شده و می‌تواند هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم زیادی به دنبال داشته باشد (روتوگو و همکاران؛ ۲۰۱۸). عواملی مانند عدم قدردانی از کارکنان مستعد، بی‌عدالتی و نقض حقوق پایه، دستمزد و مزایای ناکافی، فقدان امنیت شغلی، نبود فرصت‌های ارتقا و افزایش بار کاری از مهم‌ترین دلایل بروز این پدیده در سازمان‌ها به شمار می‌آیند (جانسون؛ ۲۰۱۶).

ابعاد واماندگی استعدادها در رفتار سازمانی

واماندگی استعدادها در حوزه رفتار سازمانی به مجموعه‌ای از جنبه‌ها و جنبه‌های روان‌شناختی، عاطفی و عملکردی گفته می‌شود که کاهش انگیزه، رضایت و کارآمدی کارکنان مستعد را در محیط کار نشان می‌دهد. این ابعاد شامل موارد زیر هستند:

۱. **کاهش انگیزه و اشتیاق کاری:** افرادی که استعداد بالایی دارند؛ اما دچار واماندگی می‌شوند، انگیزه و انرژی لازم برای انجام وظایف خود را از دست می‌دهند و در نتیجه، میزان مشارکت فعال آن‌ها در فعالیت‌های سازمانی به طور قابل توجهی کاهش می‌یابد. (اوکتانرو و کراوگتی - هنتری، ۲۰۱۳).

۲. **کاهش اعتماد به نفس و احساس ناکارآمدی:** این افراد احساس می‌کنند که قابلیت‌ها و مهارت‌هایشان به طور مناسب به کار گرفته نمی‌شود، بنابراین اعتماد به نفسشان کاهش یافته و عملکردشان تحت تأثیر منفی قرار می‌گیرد. (جسورانی و سرکار، ۲۰۱۷).

۳. **بی‌تفاوتی و فاصله‌گرفتن عاطفی:** کارکنان مستعدی که دچار واماندگی می‌شوند، به مرور نسبت به سازمان و اهداف آن بی‌تفاوت شده و پیوند عاطفی خود با محیط کار را از دست می‌دهند (بیکتر و همکاران؛ ۲۰۲۳).

۴. **کاهش تعهد سازمانی:** کاهش حس تعلق و تعهد نسبت به سازمان موجب می‌شود این افراد انگیزه کمتری برای تلاش در راستای موفقیت و رشد سازمان از خود نشان دهند. (آکروید و تامپسون، ۲۰۱۷).

¹ Rotolo, C. T., Church

² Johnson

³ Becker

۵. **کاهش بهره‌وری و کیفیت عملکرد:** واماندگی استعدادهای موجب کاهش کیفیت انجام وظایف و افت بهره‌وری می‌گردد که در نهایت پیامدهای منفی بر عملکرد کلی و کارایی سازمان به‌جا می‌گذارد. (مباشری و همکاران، ۲۰۱۴).
۶. **افزایش غیبت و ترک خدمت:** کارکنان مستعد اما بی‌انگیزه، احتمال بیشتری دارد که غیبت کنند یا سازمان را ترک نمایند که این موضوع منجر به افزایش هزینه‌های مربوط به نیروی انسانی می‌شود. (روتوگو و همکاران، ۲۰۱۸).
۷. **کاهش نوآوری و خلاقیت:** بی‌انگیزگی در میان کارکنان مستعد، باعث کاهش رغبت آن‌ها به ارائه ایده‌های نوآورانه و مشارکت در بهبود فرایندهای کاری می‌گردد. (ریس و همکاران، ۲۰۲۱).
۸. **ایجاد فضای منفی در محیط کار:** واماندگی استعدادهای ممکن است منجر به گسترش فضای منفی در محیط کار شود و روحیه سایر کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار دهد. (داکسبری و هاگینسکی، ۲۰۱۴).

تأثیرات منفی واماندگی استعدادهای در سازمان‌ها

واماندگی استعدادهای در بانک ملی پیامدهای گسترده‌ای به همراه دارد که می‌تواند عملکرد کلی سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار دهد. یکی از مهم‌ترین آثار این پدیده، فاصله‌گرفتن نیروهای مستعد از سازمان و شکل‌گیری نگرش منفی نسبت به شغل و محیط کاری است (بلک‌مور، ۲۰۱۴). این احساس بی‌انگیزگی به مرور زمان، مشارکت فعال و انرژی این افراد را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، این وضعیت منجر به افت بهره‌وری حرفه‌ای، شکل‌گیری حس ناکارآمدی و کاهش اعتماد به نفس در کارکنان توانمند می‌شود (جسورانی و سرکار، ۲۰۰۸). نتیجه چنین شرایطی، افت انگیزه، کاهش کیفیت عملکرد و ناتوانی در انجام مؤثر وظایف محوله است. افزون بر این، واماندگی استعدادهای می‌تواند کارآمدی کلی سازمان را نیز با چالش روبه‌رو کند؛ چرا که از پویایی، انعطاف‌پذیری و چابکی سازمان کاسته شده و واکنش آن در برابر تغییرات محیطی ضعیف‌تر می‌شود (مباشری و همکاران، ۲۰۱۴). چنین شرایطی، مانعی

¹ Blackmore

² Jeswani

جدی بر سر راه رشد شغلی نیروهای مستعد ایجاد کرده و فرایند توسعه‌سازمانی را مختل می‌کند. در مجموع، آثار واماندگی استعدادهای نه‌تنها به سطح فردی محدود نمی‌ماند، بلکه بر کل سیستم‌سازمانی نیز تأثیر منفی می‌گذارد و به‌عنوان یک تهدید جدی در مسیر تحقق اهداف و ارتقای عملکرد سازمان تلقی می‌شود.

پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که موضوع واماندگی استعدادهای مسائل مرتبط با آن، جایگاه بسیار محدودی در مطالعات این حوزه داشته است. به‌گونه‌ای که تا زمان انجام پژوهش حاضر، تعداد معدودی تحقیق مرتبط با مفهوم واماندگی استعدادهای در داخل کشور انجام شده است. علاوه بر این، پژوهش‌های خارجی در این زمینه نیز جامع و گسترده نبوده و از دیدگاه‌های محدودی به این موضوع پرداخته‌اند. به‌ویژه، مطالعه‌ای که به‌صورت مستقیم به طراحی و تحلیل فرایند شکل‌گیری واماندگی استعدادهای در بانک ملی با بهره‌گیری از تحلیل نگاشت فازی پردازد، یافت نشده است. این کمبودها اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق را برجسته می‌سازد. در ادامه می‌توان به برخی از مطالعات داخلی و خارجی مرتبط در این حوزه اشاره کرد: علی شریعت‌نژاد و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان؛ طراحی الگوی چگونگی شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادهای در سازمان‌های دولتی با رویکرد ISM، در تحقیق خود الگوی تأثیر پدیده واماندگی استعدادهای را بر بانک ملی با استفاده از طراحی کردند که نشان‌دهنده نقش کلیدی این پدیده در ساختار و عملکرد سازمان‌هاست.

مباشری و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «اگیتوی واماندگی استعدادهای با روش فراترکیب» نشان دادند که نتایج تحقیق موجب افزایش آگاهی مدیران نسبت به چرایی شکل‌گیری این پدیده در سازمان‌ها می‌شود. این آگاهی به شناخت بهتر علل مؤثر بر واماندگی استعدادهای کمک کرده و شناسایی پیش‌نیازهای این پدیده، بستری مناسب برای برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات لازم جهت مدیریت و پیشگیری از آن فراهم می‌آورد. همچنین، تشخیص پیامدهای واماندگی استعدادهای به مدیران اهمیت موضوع را یادآوری کرده و حساسیت آنها را در مواجهه با این پدیده افزایش می‌دهد. تربیتدوی (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «مطالعاتی

بر تحلیل فرسایش استعدادها و استراتژی‌های حفظ استعداد در صنعت فناوری اطلاعات» به این نتیجه رسید که جو سازمانی، مدیریت ارشد و سیاست‌های منابع انسانی نقش بسیار مهمی در فرسایش و واماندگی استعدادها دارند و این عوامل همچنین از کلیدی‌ترین فاکتورها برای حفظ استعدادها در سازمان محسوب می‌شوند. بتانرجی^۱ (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان «مدل‌سازی پی‌بین فرسایش کارکنان و بستر آن برای مدیریت استعدادها با تمرکز بر اختلالات منابع انسانی» دریافت که فرسایش استعدادها نوعی اختلال است که مانع مدیریت مؤثر استعدادها و عملکرد بهینه آنها در سازمان می‌شود. از این رو، برای مقابله با این مسئله، مدیریت منابع انسانی باید دستورالعمل‌های استراتژیک ویژه‌ای را برای مقابله با فرسایش اتخاذ نماید. بهانا و سوکونان^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل رهبری مؤثر بر واماندگی افراد و مشارکت یا عدم مشارکت آنها در گروه‌های شغلی یک مؤسسه آموزش عالی دولتی در آفریقای جنوبی» به این نتیجه رسیدند که مشارکت کارکنان در مؤسسه می‌تواند منجر به استرس، افزایش جابجایی نیروی کار و کاهش بهره‌وری شود که در نهایت بر عملکرد سازمان تأثیر منفی می‌گذارد. بنابراین، ایجاد مشارکت مؤثر کارکنان در فرآیندهای سازمانی برای توسعه و بهبود سازمان بسیار حیاتی است. اوکانرو و کراوگی-هنری^۳ (۲۰۲۴) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی رابطه مدیریت استعداد، تعهد سازمانی ادراک شده و مشارکت کارکنان» دریافتند که غالباً مدیریت انحصاری استعدادها باعث ایجاد تعاملات منفی بین افراد و سازمان می‌شود. علاوه بر این، مشارکت کارکنان در فرآیندهای سازمانی تأثیرگذار است. گاهی اوقات، شیوه‌های مدیریت استعدادها به گونه‌ای است که افراد را به حاشیه رانده و موجب نارضایتی و کاهش تعهد آنها به سازمان می‌شود.

پانتدیت و رای^۴ (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان: یک متا‌آنالیز از تأثیرات آن بر حفظ استعدادها» بیان کردند که یکی از مؤثرترین ابزارها برای اطمینان از درگیری و تعهد کارکنان به کار، مدیریت استعداد است. این تعهد به نوبه خود

¹ Banerjee

² Bhana, A. & Suknunan

³ Caligiuri

⁴ Pandita, D., & Ray

باعث پایبندی بلندمدت آنها به سازمان می‌شود. سازمان‌ها باید تلاش خود را بر حفظ استعدادها متمرکز کنند و همزمان با مدیریت استعدادها، ابتکاراتی را برای افزایش مشارکت کارکنان به کار گیرند تا حفظ استعدادها بهبود یابد. یو و سینر (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «فرسایش و حفظ استعدادها: چالش‌های استراتژیک برای صنایع هند» دریافتند که توسعه شایستگی‌ها و برنامه‌ریزی شغلی موجب افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و حفظ استعدادها می‌شود. برای تحقق این هدف، سازمان‌ها باید زیرساخت‌های مناسب برای یادگیری و توسعه فردی افراد مستعد فراهم آورند و تصمیمات استراتژیک در جهت رشد سازمان و شرکت‌ها اتخاذ کنند. جسوانی و سرکار^۱ (۲۰۰۸) در مطالعه‌ای تحت عنوان «ادغام مشارکت استعدادها به عنوان یک استراتژی برای عملکرد بالا و حفظ آنها» به این نتیجه رسیدند که درگیر شدن استعدادها در فرآیندهای مشارکتی، پیش‌نیازی برای افزایش درگیری شغلی است. بنابراین، سازمان‌ها باید مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را برای ارتقاء درگیری استعدادها در سازمان اجرا کنند. آنها اهمیت سبک رهبری مدیران در حفظ استعدادها را برجسته کرده و مدلی را ارائه دادند که رابطه بین مشارکت، انگیزش روانشناختی، عملکرد و حفظ استعدادها را توضیح می‌دهد، که این امر می‌تواند به بهبود حفظ استعدادها و ارتقاء عملکرد کلی سازمان کمک نماید.

در بخش پیشینه پژوهش حاضر، آنچه مطرح شد، خلاصه‌ای توصیفی از تعدادی پژوهش داخلی و خارجی مرتبط با واماندگی استعدادها در بانک ملی و مسائل مرتبط با آن بود. پژوهش‌های انجام شده را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: دسته اول شامل مطالعاتی است که به صورت کمی به بررسی ارتباط واماندگی استعدادها با عواملی همچون فرسودگی شغلی، کاهش کارایی و بهره‌وری در سازمان پرداخته‌اند. دسته دوم پژوهش‌هایی هستند که به صورت کیفی به مفهوم واماندگی استعدادها و اجزای آن پرداخته‌اند. تا زمان انجام این مطالعه، هیچ تحقیق جامعی که به طراحی مدل واماندگی استعدادها در بانک ملی با رویکرد تحلیل نگاشت فازی پرداخته باشد، وجود نداشت. بنابراین، برای فهم دقیق‌تر و عمیق‌تر این پدیده و بررسی

^۱ Jeswani

رفتار مدیران و کارکنان، لازم است پیشایندها و پسایندهای آن شناسایی شود. پژوهش حاضر بر پایه همین نیاز و با توجه به این مفهوم شکل گرفته است.

چارچوب مفهومی مدل تحقیق

چارچوب مفهومی این پژوهش باهدف تبیین پدیده واماندگی استعدادها در بانک ملی و بر مبنای رویکرد علی-سیستمی طراحی شده است. این چارچوب حاصل تلفیق یافته‌های بخش کیفی و نتایج مدل‌سازی کمی با استفاده از نقشه شناختی فازی (FCM) است. در این مدل، واماندگی استعدادها به‌عنوان یک سازه محوری در نظر گرفته می‌شود که از تعامل مجموعه‌ای از عوامل پیشاینندی مدیریتی، ساختاری، فرهنگی، شغلی و فناورانه شکل می‌گیرد و به نوبه خود پیامدهای گسترده‌ای در سطح فردی و سازمانی ایجاد می‌کند. در بخش پیشاینندی مدل، عواملی نظیر مدیریت ناکارآمد منابع انسانی، سیاست‌های ناکارآمد سازمانی، ساختار سازمانی خشک و غیرمنعطف، ضعف ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی منفی، رهبری ناکافی، فرصت‌های محدود رشد شغلی، عدم تطابق شغل با توانایی‌ها، فشارهای کاری و استرس، و فناوری و تجهیزات ناکافی قرار دارند.

این عوامل به‌عنوان متغیرهای علی، به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم زمینه‌ساز شکل‌گیری و تشدید واماندگی استعدادها هستند و درعین‌حال، بر اساس منطق تحلیل نگاشت فازی، روابط متقابل و بازخوردی میان آن‌ها نیز برقرار است. واماندگی استعدادها در مرکز مدل مفهومی قرار دارد و بیانگر وضعیتی است که در آن استعدادهای انسانی به‌درستی شناسایی، توسعه و به کار گرفته نمی‌شوند.

استمرار این وضعیت منجر به بروز پیامدهایی همچون کاهش انگیزه و تعهد سازمانی، افت کیفیت عملکرد شغلی، کاهش بهره‌وری و نوآوری، افزایش استرس و مشکلات روانی، افزایش غیبت و ترک خدمت، تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت، کاهش انعطاف‌پذیری و در نهایت کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان می‌شود. همچنین، برخی از این پیامدها مانند تضعیف فرهنگ سازمانی و افزایش استرس، به‌صورت بازخوردی می‌توانند مجدداً عوامل پیشاینندی را تقویت کرده و چرخه واماندگی استعدادها را تشدید کنند.

این منطق پویای علی، مبنای اصلی طراحی چارچوب مفهومی و انتخاب روش تحلیل نگاشت فازی در این پژوهش بوده است. مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل شماره در زیر نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (منبع: حاصل پژوهش حاضر)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش‌شناسی ترکیبی است و بر مبنای رویکردهای کیفی و کمی انجام شده است. این تحقیق در حوزه فلسفه پژوهش، از نوع پژوهش‌های قیاسی استقرایی به شمار می‌آید. هدف از این مطالعه کاربردی بوده و شیوه گردآوری داده‌ها از نوع اکتشافی است. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی بانک ملی می‌شود. برای انتخاب جامعه آماری، از آنجاکه موضوع پژوهش به بررسی پدیده سرایت هیجانی پرداخته است، لازم بود که افراد منتخب آگاهی و تجربه کافی در این زمینه داشته باشند و توانایی پاسخگویی به پرسش‌های مصاحبه و پرسش‌نامه‌ها را داشته باشند. به این منظور، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده و بر اساس اصل اشباع نظری، تعداد ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی بانک ملی به‌عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. اشباع نظری در این پژوهش زمانی احراز شد که در مصاحبه‌های پایانی، کد جدید و معناداری به کدهای پیشین افزوده نشد. بررسی اشباع نظری از مصاحبه هجدهم آغاز شد؛ به‌گونه‌ای که در مصاحبه‌های هجدهم و نوزدهم، کدهای استخراج‌شده تکراری بوده و صرفاً به غنای مفهومی کدهای موجود کمک کردند. مصاحبه بیستم با هدف اطمینان نهایی از تحقق اشباع نظری انجام شد که نتایج آن نیز مؤید عدم ظهور کد یا مقوله جدید بود. از این رو، اشباع نظری در مصاحبه بیستم به‌طور قطعی تأیید شد. در بخش کیفی پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مصاحبه استفاده شد. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاریافته انجام شدند و راهنمای مصاحبه شامل سؤالات اصلی پژوهش بود که در جدول شماره (۲) ارائه شده است. روایی و پایایی این بخش با استفاده

از روایی محتوایی، روایی نظری، و روش‌های پایایی‌سنجی درون‌کدگذار و میان‌کدگذار تأمین شد. به دلیل اینکه این پژوهش از نوع تحقیق آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا مطالعه کیفی و سپس مطالعه کمی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌های حاصل از نظرات ۲۰ نفر از خبرگان با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا^۱ و روش تحلیل محتوا و کدگذاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به‌منظور افزایش قابلیت اتکای یافته‌های کیفی، علاوه بر احراز اشباع نظری، از کدگذاری سه‌مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی و بررسی مداوم داده‌ها در طول فرآیند مصاحبه و تحلیل استفاده شد. همچنین، استخراج ۲۰ کد نهایی حاصل از اجماع مفهومی داده‌ها و تکرار مضامین در مصاحبه‌های پایانی بوده که این امر به استحکام و اعتمادپذیری نتایج کیفی پژوهش کمک کرده است.

در بخش کمی، داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه مقایسه زوجی جمع‌آوری شد. پرسش‌نامه‌ها پس از طراحی و توزیع بین همان نمونه قبلی، جمع‌آوری و داده‌ها با استفاده از روش نقشه شناختی فازی تحلیل شدند. دلیل اصلی انتخاب FCM، با توجه به ماهیت پیچیده، پویا و علی پدیده و اماندگی استعدادها، روش نقشه شناختی فازی (FCM) به‌عنوان روش مناسب انتخاب شد. برخلاف روش‌هایی مانند دیمتل فازی که صرفاً شدت روابط علی را مشخص می‌کند و یا ANP که ساختاری ایستا دارد، FCM قابلیت مدل‌سازی هم‌زمان روابط علی، حلقه‌های بازخوردی و عدم قطعیت قضاوت‌های خبرگان را فراهم می‌سازد. این ویژگی‌ها با رویکرد اکتشافی و قیاسی-استقرایی پژوهش همخوانی داشته و امکان تحلیل جامع عوامل پیش‌بینی و پس‌بینی و اماندگی استعدادها را در بانک ملی فراهم می‌کند. روایی و پایایی پرسش‌نامه با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. روش نقشه شناختی فازی به طور خاص برای شناسایی ابعاد مرکزی یک مفهوم و تحلیل روابط علی میان متغیرها طراحی شده است. این روش در شش مرحله انجام می‌شود که به شرح زیر است:

۱. شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای و اماندگی استعدادها: در این مرحله، با استفاده از تحلیل محتوا، عوامل مؤثر و پیامدهای و اماندگی استعدادها در بانک ملی استخراج شدند.

^۱ Maxqda

۲. **تدوین و توزیع پرسشنامه:** در این مرحله، پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شده و پاسخ‌دهندگان با استفاده از طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) به این مؤلفه‌ها مقیاس دادند.

۳. **تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی:** از آنجاکه داده‌های حاصل از پرسشنامه به صورت عبارات کلامی بودند، این عبارات به اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت تبدیل شدند تا نتایج تحلیل به صورت ساده‌تری قابل درک باشد. در این مرحله، از میانگین حسابی فازی برای ادغام اعداد فازی مثلثی استفاده شد. به این صورت که مؤلفه‌های حد پایین، میانی و بالای هر عدد فازی به صورت جداگانه میانگین‌گیری شدند. در مرحله دیفازی‌سازی، از روش میانگین فازی استفاده گردید که در آن مقدار قطعی هر عدد فازی مثلثی محاسبه شد.

جدول شماره (۱). اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱، ۰/۷۵)	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی؛ در این مرحله، به منظور تجزیه و تحلیل دقیق‌تر، اعداد فازی مثلثی که در مراحل قبل به دست آمده بودند، به اعداد قطعی تبدیل شدند. برای انجام این تبدیل، از روش میانگین فازی استفاده گردید. به این صورت که با اعمال روابط (۱) و (۲)، عملیات فازی‌زدایی انجام شد و نهایتاً ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل گردید. این فرایند کمک می‌کند تا داده‌های فازی به نتایج قطعی و قابل تفسیر برای تحلیل‌های بعدی تبدیل شوند، به طوری که امکان بررسی روابط و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها بادقت بیشتر فراهم می‌آید.

$$(1) \quad A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n}$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها

پس از انجام فرایند دی‌فازی و به دست آوردن ماتریس تصمیم دی‌فازی شده، در این مرحله توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری برای هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه شدند. این محاسبات با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) انجام شد.

- توان تأثیرگذاری: معیاری است که نشان می‌دهد هر مؤلفه تا چه حد می‌تواند بر سایر مؤلفه‌ها تأثیر بگذارد.
 - ظرفیت تأثیرپذیری: معیاری است که بیانگر توان پذیرش تأثیر هر مؤلفه از سایر مؤلفه‌ها است.
 - شاخص محوری: ترکیبی از توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری است که نشان می‌دهد هر مؤلفه در ساختار کلی تحقیق چه جایگاه و اهمیت محوری دارد.
- با انجام این محاسبات، می‌توان اولویت‌ها و روابط بین مؤلفه‌ها را درک کرده و تحلیل‌های دقیق‌تری در خصوص اثرات و ارتباطات آن‌ها انجام داد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (5)$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و طراحی مدل روابط علی
پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از عوامل، داده‌ها به دقت تحلیل شدند و در نهایت شاخص برتری برای هر عامل تعیین گردید. این تحلیل‌ها به منظور شناسایی اهمیت نسبی و ارتباطات بین مؤلفه‌ها انجام شد. پس از این مرحله، داده‌های به دست آمده به نرم‌افزار "گفی (GFI)" منتقل شدند. این نرم‌افزار که ابزاری

برای تحلیل شبکه‌ها است، برای مدل‌سازی روابط علی میان متغیرها استفاده گردید. با استفاده از "گفی"، مدل روابط علی ترسیم شد که نشان‌دهنده روابط متقابل و علت و معلولی بین عوامل مختلف بود. این مدل به‌طور دقیق‌تری روابط پیچیده میان مولفه‌ها را آشکار کرده و کمک می‌کند تا درک بهتری از اثرات و تأثیرات متقابل آن‌ها در بانک ملی به‌دست آید. سؤالات مصاحبه در جدول شماره ۲ ذکر شده است.

جدول شماره ۲. سؤالات مصاحبه

ردیف	سؤالات
۱	به نظر شما عوامل مؤثر بر شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادهای در بانک ملی کدام‌اند؟
۲	از نظر شما ابعاد پدیده واماندگی استعدادهای کدام‌اند؟
۳	به نظر شما شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادهای چه پیامدها و تبعاتی دارد؟
۴	از نظر شما چه راهکارهایی برای مقابله با پدیده واماندگی استعدادهای در بانک ملی وجود دارد؟

اعتبار مدل FCM از دو طریق تأمین شد: نخست، اعتبارسنجی محتوایی از طریق اخذ نظر خبرگان درباره منطقی بودن روابط علی و ساختار نقشه نهایی؛ دوم، بررسی سازگاری نتایج حاصل از شاخص‌های توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص‌محوری با ادبیات نظری پژوهش. همخوانی نتایج با مطالعات پیشین، اعتبار ساختاری مدل را تأیید می‌کند.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در این پژوهش به صورت جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره (۳). ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوان	سن	فراوان	تحصیلات	فراوان	سابقه کار	فراوان
مرد	۱۶	۳۰ تا ۴۰ سال	۹	کارشناسی	۵	کمتر از ۱۰ سال	۶
زن	۴	۴۱ تا ۵۰ سال	۸	کارشناسی‌ارشد	۱۰	۱۱ تا ۲۰ سال	۷

۷	بیشتر از ۲۱ سال	۵	دکتر	۳	۵۱ سال به بالا
---	-----------------	---	------	---	----------------

یافته‌های بخش کیفی

در نخستین گام، به منظور شناسایی عوامل مؤثر و پیامدهای واماندگی استعدادهای ، مصاحبه‌هایی با خبرگان برگزار شد. پس از انجام مصاحبه با ۲۰ نفر، متون حاصل به نرم‌افزار مکس کیودی‌ای منتقل گردید و فرآیند تحلیل و کدگذاری داده‌های کیفی آغاز شد، که شرح کامل سوالات مصاحبه به صورت جدول زیر است.

جدول شماره ۴. نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده

ردیف	سوالات
۱	<p>به نظر شما عوامل مؤثر بر شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادهای کدامند؟ وقتی که در سازمان برنامه مشخصی برای آموزش و رشد نیست، و هیچ‌گونه اراده‌ای نیز برای برطرف کردن این نقیصه نیست، کارکنان با استعداد احساس می‌کنند که توانایی و استعدادهاشان هدر می‌رود.</p> <p>کدگذاری باز: کمبود برنامه‌های آموزش و توسعه، ارزیابی ناقص عملکرد کدگذاری محوری: ضعف در شناسایی و توسعه استعدادهای کدگذاری انتخابی: مدیریت ناکارآمد منابع انسانی</p>
۲	<p>از نظر شما ابعاد پدیده واماندگی استعدادهای کدام‌اند؟ این پدیده باعث ایجاد استرس مزمن در شخص می‌شود، این استرس به صورت محسوس بر روی زندگی شخصی افراد تأثیر می‌گذارد.</p> <p>کدگذاری باز: مشکلات خواب، کاهش تمرکز، خستگی مفرط کدگذاری محوری: اضطراب، خستگی و افسردگی کدگذاری انتخابی: افزایش استرس و مشکلات روانی</p>
۳	<p>به نظر شما شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادهای چه پیامدها و تبعاتی دارد؟ یکی از پیامدهای مخرب در سازمان‌ها ایجاد جو سازمانی خیلی منفی است که کارکنان به هم اعتماد ندارند.</p> <p>کدگذاری باز: افزایش انتقاد، کاهش همکاری و تعامل کدگذاری محوری: ایجاد جو منفی و بی‌اعتمادی کدگذاری انتخابی: تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت</p>

<p>از نظر شما چه راهکارهایی برای مقابله با پدیده واماندگی استعدادها در بانک ملی وجود دارد؟</p> <p>به نظر من پیشگیری بهتر از درمان است یعنی باید قبل از بروز این پدیده، با تقویت فرهنگ سازمانی مثبت‌گرا و دوراندیش استعدادهای سازمان را تقویت و در زمان‌های مورد نیاز استفاده کرد.</p> <p>کدگذاری باز: تقویت فرهنگ سازمانی</p> <p>کدگذاری محوری: ایجاد و تقویت فرهنگ مثبت‌گرا</p> <p>کدگذاری انتخابی: افزایش و بهره‌مندی از فواید فرهنگ مثبت‌گرا</p>	۴
---	---

پس از بررسی دقیق تمامی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، ۲۰ کد کلیدی که شامل عوامل مؤثر و پیامدهای واماندگی استعدادها بودند، شناسایی و انتخاب شدند که کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی در جدول‌های ۵ و ۶ در زیر آورده شده است.

جدول شماره (۵). پیشابندهای پدیده واماندگی استعدادها در بانک ملی

مدیریت ناکارآمد منابع انسانی	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)	کدگذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	کدهای اولیه)	فرازی از نمونه مصاحبه
		ضعف در شناسایی و توسعه استعدادها	کمبود برنامه‌های آموزش و توسعه، ارزیابی ناقص عملکرد	در سازمان، فقدان برنامه‌ریزی منسجم برای آموزش و توسعه استعدادها همراه با عدم وجود اراده لازم برای رفع این خلأ، موجب می‌شود کارکنان بااستعداد احساس کنند توانایی‌ها و ظرفیت‌های آنان به

	طور مطلوب شناسایی و بهره‌برداری نمی‌شود		
ساختار سازمانی خشک و غیر منعطف	قوانین سخت‌گیرانه و بوروکراتیک	فرایندهای پیچیده، عدم انعطاف در تغییر وظایف	به‌منظور اعمال هرگونه تغییر، حتی در مقیاس محدود، باید از مراحل اداری پیچیده و زمان‌بر عبور کرد که این موضوع انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی را به‌شدت محدود می‌سازد
فرهنگ سازمانی منفی	نبود انگیزه و تشویق کافی	فقدان سیستم پاداش، انتقاد مکرر، عدم قدردانی	در این سازمان، فقدان سیستم‌های انگیزشی و پاداش‌دهی مؤثر به همراه تمرکز بیش از حد بر نقد و عدم قدردانی از عملکرد مثبت کارکنان، موجب کاهش انگیزه و افزایش ناراضیاتی شغلی شده است
فرصت‌های محدود رشد شغلی	فقدان مسیرهای ارتقا و رشد	عدم وجود برنامه جانشین‌پروری، مسیر شغلی نامشخص	مسیرهای شغلی و برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان نامشخص بوده و به همین دلیل کارکنان از نبود چشم‌انداز واضح برای ارتقای و پیشرفت شغلی اظهار نگرانی می‌کنند
رهبری ناکافی	ضعف در مهارت‌های رهبری و مدیریت استعدادها	رهبران غیر توانمند، نبود حمایت و هدایت مؤثر	کمبود مهارت‌های رهبری و ضعف در حمایت و هدایت کارکنان توسط مدیران، موجب کاهش انگیزه و محدود شدن

			فرصت‌های رشد و توسعه در سازمان شده است.
سیاست‌های ناکارآمد سازمانی	تصمیم‌گیری‌های نامناسب در حوزه منابع انسانی	عدم تطابق سیاست‌ها با نیازهای کارکنان، عدم شفافیت	سیاست‌های منابع انسانی سازمان به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که به نیازهای واقعی کارکنان پاسخ نمی‌دهند و از شفافیت لازم برخوردار نیستند که این موضوع باعث بروز مشکلات متعدد در مدیریت منابع انسانی شده است
فشارهای کاری و استرس	بار کاری بالا و عدم تعادل زندگی - کار	اضافه کاری مکرر، انتظارات غیرواقعی، استرس شغلی	بار کاری بالا همراه با انتظارات غیرواقعی و اضافه کاری مکرر، تعادل بین زندگی کاری و شخصی کارکنان را مختل کرده و موجب افزایش استرس شغلی شده است
عدم تطابق شغل با توانایی‌ها	اشتباه در انتصاب‌ها و تخصیص وظایف	ناهماهنگی مهارت‌ها با شرح شغل، ضعف در گزینش نیرو	تخصیص نامناسب وظایف و عدم تطابق مهارت‌های فردی با شرح شغل باعث شده کارکنان در انجام وظایف محوله با مشکلات جدی مواجه شوند
فناوری و تجهیزات ناکافی	فقدان ابزارهای مدرن و حمایت فنی	سیستم‌های قدیمی، کمبود تجهیزات، ناکارآمدی فناوری	استفاده از فناوری‌های قدیمی و کمبود تجهیزات به‌روز، کارایی و اثربخشی فرایندهای کاری را کاهش داده و موجب افزایش

دشواری در انجام وظایف شده است			
کمبود شفافیت در انتقال اطلاعات و فقدان تعامل موثر میان کارکنان و مدیریت منجر به ایجاد فاصله سازمانی و کاهش هماهنگی در اتخاذ تصمیمات شده است	عدم اطلاع‌رسانی مناسب، نبود بازخورد مؤثر، جدایی بخش‌ها	کمبود شفافیت و تعامل میان کارکنان و مدیریت	ضعف ارتباطات سازمانی

جدول شماره (۶). پسایندهای پدیده واماندگی استعدادها در بانک ملی

فرازی از نمونه مصاحبه	کدگذاری باز (کدهای اولیه)	کدگذاری محوری (زیرمقوله‌ها)	کدگذاری انتخابی (مقوله اصلی)
کارکنان به دلیل احساس عدم ارزشمندی و فقدان حمایت، دچار کاهش انگیزه شده و تمایل کمتری برای ادامه همکاری با سازمان دادن	احساس بی‌ارزشی، کاهش علاقه به کار، ترک سازمان	بی‌انگیزگی و دوری از سازمان	کاهش انگیزه و تعهد سازمانی
کاهش دقت و مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف منجر به ضعف در کیفیت عملکرد شغلی و	بی‌توجهی به جزئیات، ضعف در انجام وظایف	کاهش دقت و مسئولیت‌پذیری	افت کیفیت عملکرد شغلی

			نیمه‌کاره رهاکردن فعالیت‌ها می‌شود
کاهش نوآوری و خلاقیت	ترس از ریسک و تغییر	عدم ارائه ایده‌های جدید، اجتناب از تغییر	ترس از پذیرش ریسک و تغییرات، موجب اجتناب از ارائه ایده‌های نو و کاهش خلاقیت در سازمان شده است.
افزایش استرس و مشکلات روانی	اضطراب، خستگی و افسردگی	مشکلات خواب، کاهش تمرکز، خستگی مفرط	سطح بالای استرس و فشارهای شغلی، تأثیرات منفی بر سلامت روانی کارکنان از جمله اختلالات خواب و کاهش تمرکز داشته است
کاهش بهره‌وری سازمانی	کاهش سرعت و کیفیت کار	کم‌کاری، تأخیر در انجام وظایف	کاهش سرعت و کیفیت انجام وظایف، ناشی از کم‌کاری و تأخیر مکرر، منجر به افت بهره‌وری کلی سازمان شده است.
افزایش غیبت و ترک خدمت	غیبت‌های مکرر و جستجوی فرصت‌های شغلی دیگر	جستجوی شغل جدید، ترک سازمان	تمایل به جستجوی فرصت‌های شغلی بهتر و افزایش غیبت‌های مکرر نشان‌دهنده کاهش تعهد کارکنان به سازمان است

ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	توقف یادگیری و رشد حرفه‌ای	کاهش شرکت در دوره‌ها، بی‌علاقگی به آموزش	دم‌علاقه و کاهش مشارکت در برنامه‌های آموزشی، بیانگر توقف روند یادگیری و رشد حرفه‌ای کارکنان است
تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت	ایجاد جو منفی و بی‌اعتمادی	افزایش انتقاد، کاهش همکاری و تعامل	ایجاد فضای منفی و افزایش بی‌اعتمادی میان کارکنان، منجر به کاهش همکاری و تعامل مؤثر در سازمان شده است
کاهش انعطاف‌پذیری سازمان	مقاومت در برابر تغییر و نوآوری	عدم تطابق با تغییرات محیطی، ترس از تغییر	مقاومت در برابر تغییر و نوآوری، موجب عدم تطابق سازمان با تحولات محیطی و کاهش انعطاف‌پذیری آن شده است..
کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان	ضعف در جذب و نگهداشت نیروهای مستعد	کاهش جذب استعداد‌های جدید، افت جایگاه سازمان	کاهش جذب و نگهداشت نیروهای مستعد، باعث افت جایگاه سازمان در بازار کار و کاهش قابلیت رقابتی آن شده است

جدول شماره (۷). عوامل موثر و پیامدهای واماندگی استعدادهای

کد	عوامل موثر	کد	پیامدها
w1	مدیریت ناکارآمد منابع انسانی	w11	کاهش انگیزه و تعهد سازمانی
w2	ساختار سازمانی خشک و غیر منعطف	w12	افت کیفیت عملکرد شغلی
w3	فرهنگ سازمانی منفی	w13	کاهش نوآوری و خلاقیت
w4	فرصت‌های محدود رشد شغلی	w14	افزایش استرس و مشکلات روانی
w5	رهبری ناکافی	w15	کاهش بهره‌وری سازمانی
w6	سیاست‌های ناکارآمد سازمانی	w16	افزایش غیبت و ترک خدمت
w7	فشارهای کاری و استرس	w17	ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها
w8	عدم تطابق شغل با توانایی‌ها	w18	تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت
w9	فناوری و تجهیزات ناکافی	w19	کاهش انعطاف‌پذیری سازمان
w10	ضعف ارتباطات سازمانی	w20	کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق بر پایه‌ی یافته‌های مرحله کیفی طراحی و در اختیار اعضای نمونه قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، برای تحلیل‌پذیر کردن عبارات کلامی، این عبارات با استفاده از اعداد فازی مثلثی متناظر با طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل گردید. از آنجاکه داده‌های فازی به دلیل ماهیت مبهم خود به راحتی قابل تحلیل نیستند، فرآیند فازی‌زدایی با بهره‌گیری از روش میانگین فازی (مطابق با روابط ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel انجام شد. در نتیجه فازی‌زدایی، دو ماتریس $[10 \times 10]$ به دست آمد که یکی مربوط به عوامل مؤثر و دیگری مربوط به پیامدهای واماندگی استعدادهای است. این ماتریس‌ها که به عنوان ماتریس‌های روابط شناخته می‌شوند، در جدول‌های ۸ و ۹ ارائه شده‌اند. سطرها و ستون‌های

هر ماتریس نمایانگر عوامل و پیامدهای شناسایی شده در ارتباط با شکل‌گیری واماندگی استعدادهای هستند. لازم به ذکر است که از آنجا که در مقایسات زوجی، اولویت هر عامل نسبت به خودش مقدار ثابتی دارد، عناصر روی قطر اصلی ماتریس دارای مقدار ثابت بوده و در تحلیل نهایی لحاظ نمی‌شوند.

جدول شماره (۸). ماتریس تصمیم فازی عوامل موثر

مدیریت ناکارآمد منابع انسانی	ساختار سازمانی خشک و غیر منعطف	فرهنگ سازمانی منفی	فرصت‌های محدود رشد شغلی	رهبری ناکافی	سیاست‌های ناکارآمد سازمانی	فشارهای کاری و استرس	عدم تطابق شغل با توانایی‌ها	فناوری و تجهیزات ناکافی	ضعف ارتباطات سازمانی
مدیریت ناکارآمد منابع انسانی	۰,۸۴	۰,۹۵	۱	۰,۳۵	۰,۸	۰,۸۶	۰,۳۳	۰,۳۹	۱
ساختار سازمانی خشک و غیرمنعطف	۰,۱۸	۰,۵۱	۰,۴۴	۰,۰۵	۰,۸۴	۰,۴۷	۰,۵۳	۰,۳۱	۰,۳۴
فرهنگ سازمانی منفی	۰,۱۳	۰,۵۸	۰,۱۶	۰,۳۵	۰,۳۲	۰,۳۶	۰,۲۵	۰,۴۴	۰,۴۷
فرصت‌های محدود رشد شغلی	۰,۳۳	۰,۲۴	۰,۳	۰,۳۵	۰,۳۹	۰,۴۳	۰,۳۶	۰,۳۱	۰,۴۱
رهبری ناکافی	۰,۳۱	۰,۳۹	۰,۴۵	۰,۳۱	۰,۴۳	۰,۳۴	۰,۸	۰,۲۵	۰,۳۱
سیاست‌های ناکارآمد سازمانی	۰,۱۸	۰,۸۴	۰,۹۵	۰,۳۵	۰,۸۶	۰,۸۶	۰,۳۳	۰,۳۹	۱
فشارهای کاری و استرس	۰,۱۸	۰,۴۷	۰,۵۱	۰,۴۴	۰,۰۵	۰,۸۴	۰,۵۳	۰,۳۱	۰,۳۴
عدم تطابق شغل با توانایی‌ها	۰,۱۳	۰,۵۸	۰,۱۸	۰,۱۶	۰,۳۲	۰,۳۶	۰,۲۵	۰,۴۴	۰,۴۷
فناوری و تجهیزات ناکافی	۰,۳۳	۰,۲۴	۰,۳۵	۰,۳۹	۰,۳۹	۰,۴۳	۰,۳۶	۰,۳۱	۰,۴۱
ضعف ارتباطات سازمانی	۰,۳۱	۰,۳۹	۰,۴۵	۰,۳۱	۰,۴۳	۰,۳۴	۰,۳۵	۰,۳۹	۰,۳۹

جدول شماره (۹). ماتریس تصمیم‌فازی پیامدها

کاهش قابلیت	کاهش انعطاف‌پذیری سازمان	تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت	ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	افزایش غیبت و ترک خدمت	کاهش بهره‌وری سازمانی	افزایش استرس و مشکلات روانی	کاهش نوآوری و خلاقیت	کاهش افت کیفیت عملکرد شغلی	کاهش انگیزه و تعهد سازمانی	
۰,۳۶	۰,۴۳	۰,۰۸	۰,۰۸	۰,۲۳	۰,۰۶	۰,۰۲	۰,۰۱	۰,۰۱		کاهش انگیزه و تعهد سازمانی
۰,۰۴	۰,۳۹	۰,۲۶	۰,۰۴	۰,۳۶	۰,۷۳	۰,۷۱	۰,۲۵		۰,۴۹	افت کیفیت عملکرد شغلی
- ۰,۰۱	۰,۱۵	۰,۵۶	۰,۶۹	۰,۶۹	۰,۷۱	۰,۳۶		۰,۲۳	۰,۰۴	کاهش نوآوری و خلاقیت
۰,۱۴	۰,۰۲	۰,۰۶	۰,۱۷	۰,۰۸	۰,۱۲		۰,۰۸	۰,۰۶	۰,۵۶	افزایش استرس و مشکلات روانی
۰,۵۳	۰,۰۶	۰,۴۷	۰,۰۱	۰,۲۱		۰,۵۴	۰,۲۳	۰,۰۶	۰,۴۹	کاهش بهره‌وری سازمانی
۰,۴۹	۰,۶۹	۰,۰۱	۰,۳۲		۰,۱۲	۰,۵۴	۰,۳۸	۰,۰۱	۰,۲۱	افزایش غیبت و ترک خدمت
۰,۰۸	۰,۰۴	۰,۱۷		۰,۱۵	۰,۵۴	۰,۱۵	۰,۰۶	۰,۶۹	۰,۵۶	ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها

تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت	۰,۳۸	۰,۱	۰,۱۲	۰,۶۴	۰,۶۹	۰,۴۵	۰,۱۷	۰,۶۷	۰,۴۹
کاهش انعطاف پذیری سازمان	۰,۳۲	۰,۵۸	۰,۴۳	۰,۶۷	۰,۵۸	۰,۲۱	۰,۵۶	۰,۲۴	۰,۱۹
کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان	۰,۴۳	۰,۳	۰,۰۸	۰,۱۲	۰,۱۷	۰,۱۳	۰,۳۴	۰,۲۴	۰,۰۶

پس از ترسیم ماتریس روابط، محاسبه سه شاخص کلیدی شامل ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از مؤلفه‌ها انجام شد. این شاخص‌ها با هدف سنجش موقعیت و اهمیت هر متغیر در ساختار روابط بین عوامل و پیامدهای واماندگی استعدادهای محاسبه شدند.

ظرفیت تأثیرپذیری!

این شاخص از مجموع مقادیر ستون مربوط به هر گره در ماتریس روابط به دست می‌آید و نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری هر مؤلفه از سایر مؤلفه‌هاست. نتایج پژوهش نشان داد که در میان پیامدها کاهش بهره‌وری سازمانی و کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری را دارند.

¹ Indegree

توان تأثیرگذاری^۱ :

این شاخص از مجموع مقادیر سطر مربوط به هر گره به دست آمده و بیانگر میزان تأثیرگذاری هر عامل بر سایر عوامل است. بر اساس یافته‌ها مدیریت ناکارآمد منابع انسانی در سازمان به عنوان اثرگذارترین عامل، و تخریب فرهنگ سازمانی به عنوان اثرگذارترین پیامد شناسایی شدند.

شاخص مرکزی^۲ :

شاخص مرکزی حاصل جمع دو شاخص بالا یعنی ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است. این شاخص نشان می‌دهد که هر مؤلفه تا چه اندازه در شبکه روابط جایگاه مرکزی دارد. هر چه مقدار این شاخص بالاتر باشد، نقش آن مؤلفه در ساختار روابط علی پرننگ‌تر است.

بر همین اساس مدیریت ناکارآمد منابع انسانی به دلیل برخورداری از بیشترین توان تأثیرگذاری، به عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر بر شکل‌گیری و ماندگی استعدادها معرفی شد. همچنین کاهش بهره‌وری سازمانی، با بالاترین توان تأثیرگذاری، به عنوان مهم‌ترین پیامد این پدیده شناخته شد.

تمامی متغیرها با استفاده از این سه شاخص مورد ارزیابی قرار گرفتند و نتایج نهایی در قالب جدول زیر (ارجاع به جدول موردنظر) ارائه شده است.

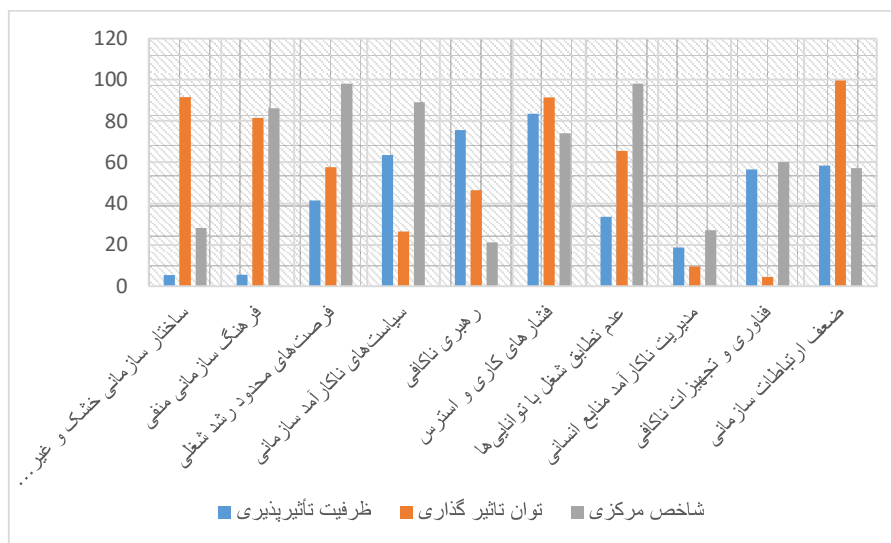
¹ Outdegree

² Centrality

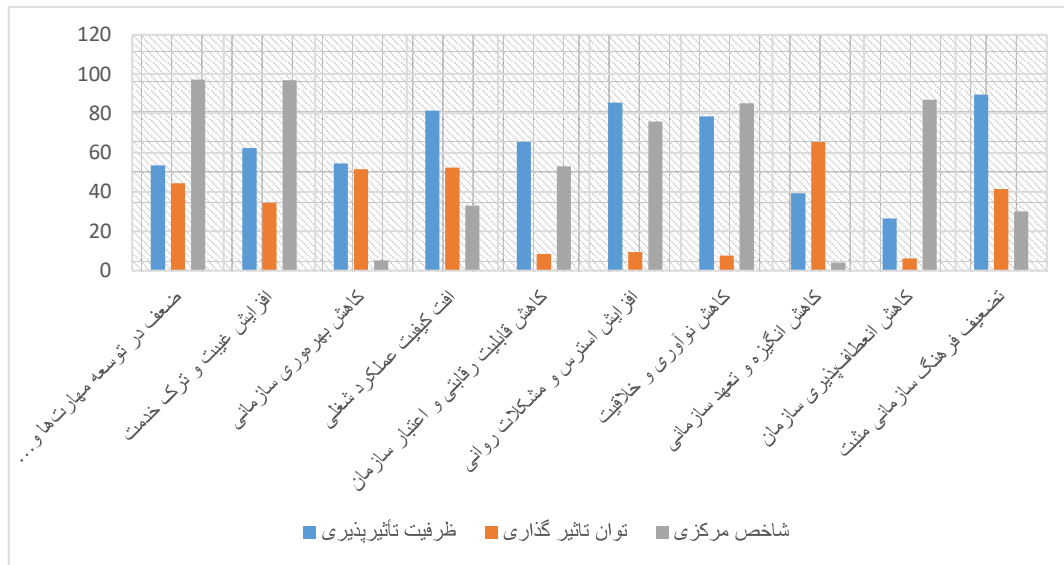
جدول شماره (۱۰). ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	عوامل
عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادهای			
۱۱/۲۸	۵/۹۱	۳۷/۵	ساختار سازمانی خشک و غیرمنعطف
۱۰/۸۶	۵/۸۱	۵/۰۵	فرهنگ سازمانی منفی
۱۰/۹۸	۵/۵۷	۵/۴۱	فرصت‌های محدود رشد شغلی
۱۱/۸۹	۵/۲۶	۶/۶۳	سیاست‌های ناکارآمد سازمانی
۱۱/۲۱	۵/۴۶	۵/۷۵	رهبری ناکافی
۱۰/۷۴	۴/۹۱	۵/۸۳	فشارهای کاری و استرس
۱۰/۹۸	۵/۶۵	۵/۳۳	عدم تطابق شغل با توانایی‌ها
۱۲/۲۷	۶/۰۹	۶/۱۸	مدیریت ناکارآمد منابع انسانی
۱۱/۶۰	۶/۰۴	۵/۵۶	فناوری و تجهیزات ناکافی
۱۱/۵۷	۵/۹۹	۵/۵۸	ضعف ارتباطات سازمانی
پیامدهای واماندگی استعدادهای			
۱۰/۹۷	۵/۴۴	۵/۵۳	ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها
۹/۹۶	۵/۳۴	۴/۶۲	افزایش غیبت و ترک خدمت
۱۲/۰۵	۶/۵۱	۵/۵۴	کاهش بهره‌وری سازمانی
۱۰/۳۳	۵/۵۲	۴/۸۱	افت کیفیت عملکرد شغلی
۱۱/۵۳	۵/۸	۵/۶۵	کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان
۹/۷۵	۴/۹	۴/۸۵	افزایش استرس و مشکلات روانی
۱۰/۸۵	۶/۰۷	۴/۷۸	کاهش نوآوری و خلاقیت
۱۱/۰۴	۵/۶۵	۵/۳۹	کاهش انگیزه و تعهد سازمانی
۹/۸۶	۳/۶	۶/۲۶	کاهش انعطاف‌پذیری سازمان
۱۰/۳۰	۴/۴۱	۵/۸۹	تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت

همان‌طور که در جدول فوق آمده است، مدیریت ناکارآمد منابع انسانی، به‌عنوان عامل با بیشترین توان تأثیرگذاری و بالاترین درجه مرکزیت، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص محوری از میان عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری واماندگی استعدادهای شناخته شده است. علاوه بر این، کاهش بهره‌وری سازمانی که نیز بالاترین توان تأثیرگذاری را دارد، به‌عنوان شاخص محوری از میان پیامدهای واماندگی استعدادهای مشخص گردیده است، که در نمودارهای ۱ و ۲ نمایش داده شده است.



نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی عوامل موثر بر پدیده واماندگی استعدادهای



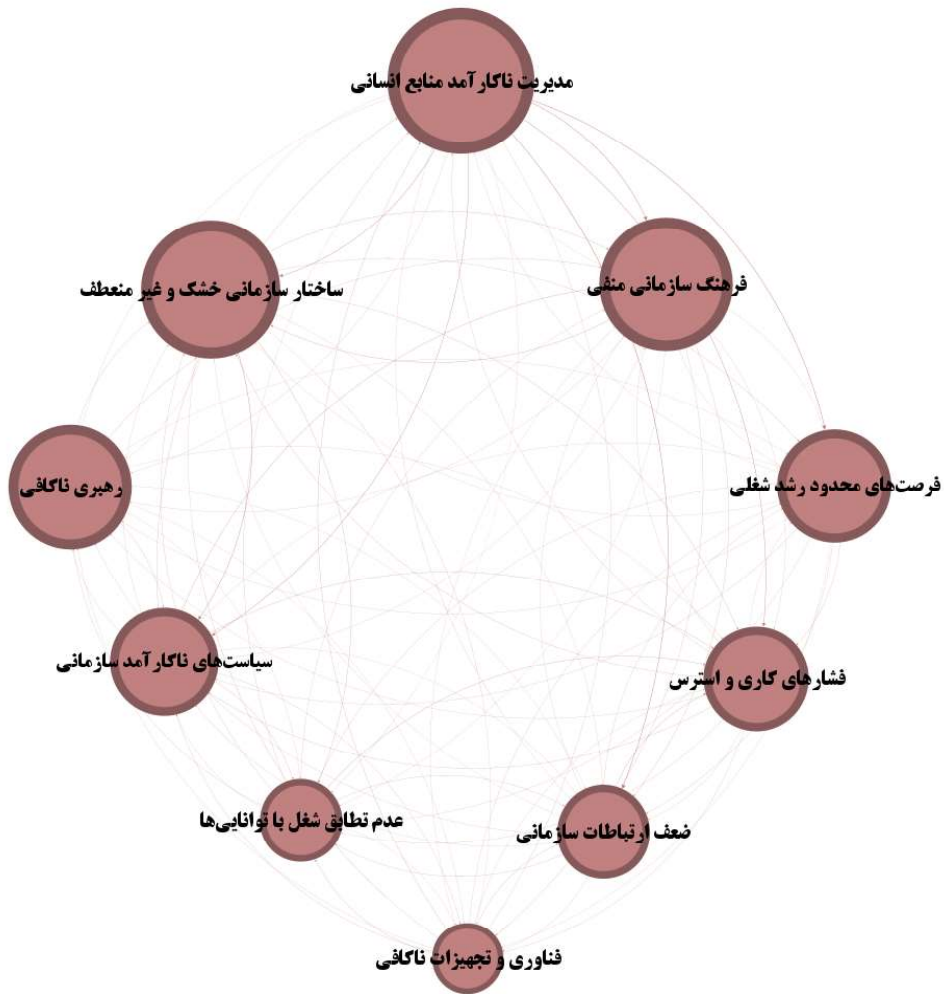
نمودار ۲. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی پیامدهای پدیده واماندگی استعدادهای

همچنین پس از شناسایی ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای هر یک از متغیرها، مؤلفه‌ها بر اساس ترتیب شاخص‌های مرکزی از بیشترین به کمترین اولویت‌بندی شدند. نتایج این اولویت‌بندی در جدول (۸) ارائه شده است:

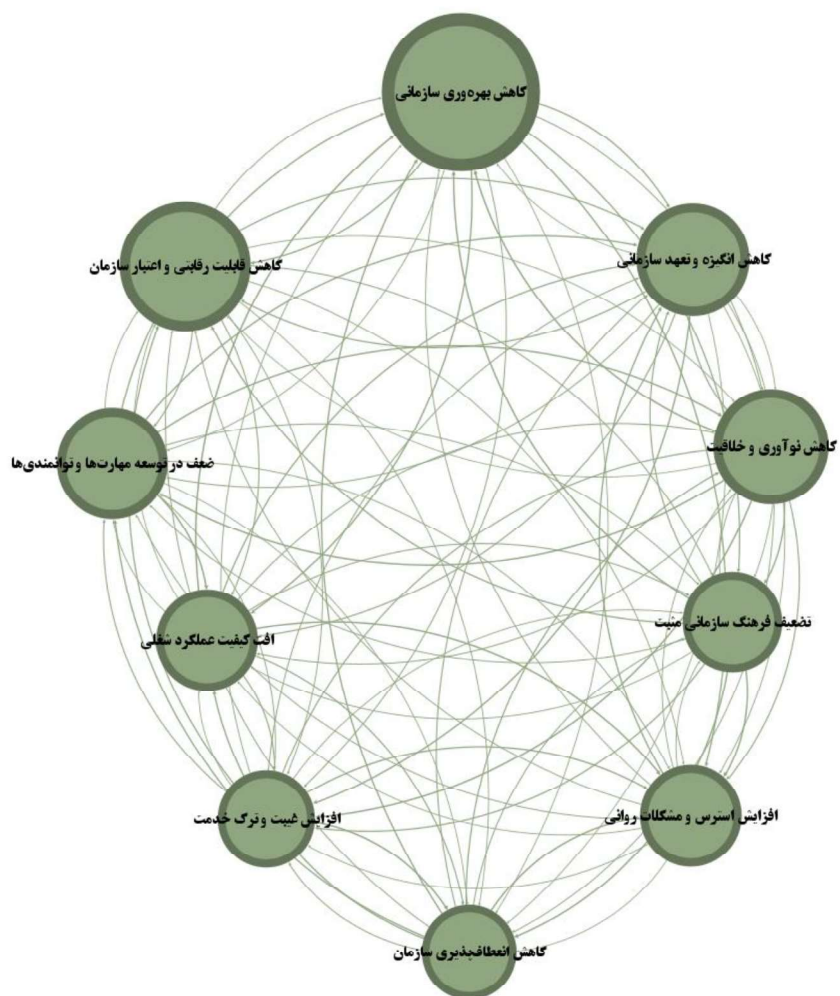
جدول (۸). نتیجه اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

ردیف	مؤلفه‌ها	ردیف	مؤلفه‌ها
۱	مدیریت ناکارآمد منابع انسانی	۱۱	کاهش بهره‌وری سازمانی
۲	سیاست‌های ناکارآمد سازمانی	۱۲	کاهش قابلیت رقابتی و اعتبار سازمان
۳	ساختار سازمانی خشک و غیرمنعطف	۱۳	کاهش انگیزه و تعهد سازمانی
۴	ضعف ارتباطات سازمانی	۱۴	ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها
۵	فناوری و تجهیزات ناکافی	۱۵	افت کیفیت عملکرد شغلی
۶	رهبری ناکافی	۱۶	کاهش نوآوری و خلاقیت
۷	فرصت‌های محدود رشد شغلی	۱۷	تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت
۸	عدم تطابق شغل با توانایی‌ها	۱۸	افزایش غیبت و ترک خدمت
۹	فرهنگ سازمانی منفی	۱۹	افزایش استرس و مشکلات روانی
۱۰	فشارهای کاری و استرس	۲۰	کاهش انعطاف‌پذیری سازمان

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



شکل شماره (۲). نمودار روابط علی عوامل موثر بر واماندگی استعدادها



شکل شماره (۳). نمودار روابط علی پیمادهای بر واماندگی استعدادها

در نمودار روابط علی که به توضیح نشان‌دهنده مهم‌ترین عوامل مؤثر و پیامدهای واماندگی استعدادها است، اندازه دایره‌ها به عنوان معیاری برای سنجش اهمیت هر عامل مورد استفاده قرار گرفته است. هرچه اهمیت یک متغیر کمتر باشد، اندازه دایره آن نیز کوچک‌تر می‌شود. به عبارت دیگر، عوامل با اهمیت بیشتر از دایره‌های بزرگ‌تر برخوردارند و عواملی که اهمیت کمتری دارند، با دایره‌های کوچک‌تر نمایش داده می‌شوند. همان‌طور که در شکل بالا قابل مشاهده است، از میان عوامل تأثیرگذار در ایجاد واماندگی استعدادها، مدیریت ناکارآمد منابع انسانی و از میان پیامدهای آن، کاهش بهره‌وری سازمانی به عنوان دو عامل محوری شناخته شده‌اند که با دایره‌های بزرگ‌تر برجسته شده‌اند. سایر مؤلفه‌ها نیز به طور تدریجی و با اندازه‌های کوچک‌تر به ترتیب اهمیت خود در این نمودار نمایش داده شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه کارکنان با استعداد و توانمند که در جایگاه‌های مناسب قرار دارند، از مؤثرترین نیروها به شمار می‌روند که با به کارگیری تمام توان خود می‌توانند عملکرد کلی و بهره‌وری بانک ملی را به طور چشمگیری بهبود بخشند. به عبارت دیگر، بانک ملی با جذب و حفظ استعدادها، برجسته و ایجاد فرهنگی مبتنی بر برتری عملکرد، قادر خواهند بود به نتایج مطلوب‌تر و مزیت‌های رقابتی پایدار دست یابند. در واقع، بقا و رشد هر سازمانی وابسته به انتخاب و انتصاب افراد شایسته و با استعداد است؛ اما گاهی مشکلات و چالش‌هایی مانند واماندگی استعدادها در فرایند جذب و به کارگیری نیروی انسانی درون سازمان دیده می‌شود. این مسئله می‌تواند ناشی از ضعف نظام شایسته‌سالاری و انتخاب افراد ناکارآمد و بی‌کفایت در سازمان باشد (لیو، لاسترس و همکاران؛ ۲۰۲۴). به‌طور کلی، بروز پدیده واماندگی استعدادها و عدم توجه کافی به شایستگی‌ها، استعدادها، عملکرد مناسب و توانمندی افراد در فرایند انتخاب و انتصاب در بانک ملی، منجر به ایجاد سازمان‌های ناکارآمد، مقاومت کارکنان در برابر تغییرات مثبت، مخالفت با تصمیمات مدیریتی، کاهش انگیزه کاری و افزایش ترک خدمت می‌شود. اگر این پدیده و پیامدهای مخرب آن نادیده گرفته شود و در جهت پیشگیری و رفع آن اقدام

مناسبتی صورت نگیرد، تبعات ناگواری از جمله تضعیف سازمان و حتی نابودی آن را در پی خواهد داشت.

پژوهش حاضر باهدف شناسایی و تبیین عوامل پیشایندی و پسایندی واماندگی استعدادهای بانک ملی با استفاده از روش تحلیل نگاشت فازی (FCM) انجام شد. نتایج به دست آمده نمایانگر ساختاری پیچیده از روابط متقابل میان عوامل مدیریتی، ساختاری و فرهنگی است که نقش اساسی در ایجاد و استمرار واماندگی استعدادهای ایفا می‌کنند. یکی از یافته‌های کلیدی این تحقیق، تأکید بر نقش اساسی مدیریت ناکارآمد منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل پیشایند واماندگی است. نقش‌محوری، مدیریت ناکارآمد منابع انسانی، را می‌توان از منظر سازوکارهای علیّی چنین تبیین کرد که این عامل، نقطه آغاز زنجیره‌ای از ناکارآمدی‌ها در نظام مدیریت استعدادهاست. ضعف در شناسایی، جذب و توسعه استعدادهای موجب می‌شود کارکنان بااستعداد در جایگاه‌هایی قرار گیرند که با توانمندی‌های آنان هم‌راستا نیست. این عدم هم‌ترازی، به تدریج منجر به کاهش ادراک عدالت، افت انگیزه درونی و احساس بی‌معنایی شغل می‌شود. در نتیجه، مدیریت ناکارآمد نه‌تنها به‌صورت مستقیم بر کاهش انگیزه و تعهد اثر می‌گذارد، بلکه از طریق تشدید سایر عوامل مانند فشار کاری، ضعف رهبری و فرهنگ سازمانی منفی، نقشی تقویت‌کننده در شکل‌گیری چرخه واماندگی استعدادهای ایفا می‌کند. این جایگاه علیّی مرکزی، توضیح‌دهنده وزن بالای این عامل در مدل FCM پژوهش است. ناکارآمدی در جذب، نگهداشت و توسعه استعدادهای موجب کاهش انگیزه و تعهد سازمانی و در پی آن افت کیفیت عملکرد شغلی می‌شود. این امر به‌نوعی چرخه معیوبی را شکل می‌دهد که منجر به فرسایش تدریجی سرمایه انسانی می‌شود و سازمان را در معرض کاهش بهره‌وری و ضعف عملکرد قرار می‌دهد. ساختار سازمانی خشک و غیرمنعطف از دیگر عوامل تعیین‌کننده است که با محدودکردن فضای تصمیم‌گیری و کاهش قابلیت انطباق سازمان با تغییرات محیطی، نوآوری و خلاقیت را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. این محدودیت‌ها به نوبه خود، فشارهای روانی و استرس را در کارکنان افزایش داده و توانمندی‌های آنها برای مقابله با چالش‌ها را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر، ساختارهای غیرمنعطف باعث ضعف در توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها شده و در نهایت به تضعیف فرهنگ سازمانی مثبت منجر می‌گردد. فرهنگ سازمانی منفی نیز به‌عنوان بستر سازنده واماندگی استعدادهای عمل می‌کند.

فرهنگ‌های سازمانی که فاقد حمایت، اعتماد و تشویق به مشارکت هستند، زمینه‌ساز کاهش انگیزه کارکنان، افت تعهد و کاهش انعطاف‌پذیری سازمان می‌شوند. این فرهنگ‌ها همچنین منجر به افزایش غیبت و ترک خدمت شده که خود موجب تشدید بحران در حوزه مدیریت استعدادها و کاهش اعتبار و قابلیت رقابتی سازمان می‌گردد. عوامل دیگری مانند فرصت‌های محدود رشد شغلی، رهبری، سیاست‌های ناکارآمد سازمانی، فشارهای کاری و استرس مزمن، عدم تطابق شغل با توانایی‌ها، فناوری و تجهیزات ناکافی و ضعف ارتباطات سازمانی نیز در زنجیره‌ای از علل پیش‌برنده واماندگی استعدادها نقش دارند که همگی باید به طور هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند. پیامدهای این پدیده، علاوه بر اثرات روانی و فردی، تبعات سازمانی گسترده‌ای را به دنبال دارد. کاهش تعهد و انگیزه کارکنان، افت مستمر کیفیت عملکرد شغلی، کاهش بهره‌وری کلی سازمان و در نهایت از دست رفتن منابع انسانی کلیدی، مهم‌ترین پیامدهای این مسئله هستند. علاوه بر این، افزایش استرس و مشکلات روانی، به همراه ضعف در توسعه مهارت‌ها، باعث ایجاد یک چرخه معیوب کاهش اثربخشی سازمان می‌شود که می‌تواند تهدیدی جدی برای بقای بانک ملی باشد. با توجه به پیچیدگی و تعامل گسترده عوامل پیشایندی و پیامدهای واماندگی استعدادها، مدیریت منابع انسانی در بانک ملی نیازمند رویکردی جامع، سیستماتیک و استراتژیک است. اصلاح ساختارهای سازمانی، بازسازی فرهنگ سازمانی و تقویت سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه استعدادها از جمله الزامات حیاتی به شمار می‌روند. افزون بر این، ارتقاء مهارت‌های رهبری و ایجاد فضای کاری حمایت‌گرایانه و انعطاف‌پذیر می‌تواند به بهبود انگیزه و تعهد کارکنان کمک کند. یافته‌های این پژوهش را می‌توان در چارچوب نظریه‌های کلاسیک رفتار سازمانی تفسیر کرد. بر اساس نظریه انتظار وروم^۱ زمانی که کارکنان رابطه روشنی میان تلاش، عملکرد و پاداش مشاهده نکنند، انگیزه آن‌ها کاهش می‌یابد؛ وضعیتی که در این پژوهش در قالب ضعف نظام پاداش، فرصت‌های محدود رشد شغلی و مدیریت ناکارآمد منابع انسانی نمود یافته است. همچنین، مطابق نظریه برابری آدامز^۲ ادراک بی‌عدالتی در انتصاب‌ها، ارزیابی عملکرد و تخصیص فرصت‌ها، منجر به

^۱ Vroom

^۲ Adams

کاهش تعهد و افزایش تمایل به ترک سازمان می‌شود که با پیامدهای شناسایی‌شده در این تحقیق هم‌راستا است. افزون بر این، بر اساس مدل ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهوم^۱ نبود تنوع مهارتی، استقلال شغلی و بازخورد مؤثر، احساس معناداری کار را تضعیف کرده و زمینه‌ساز واماندگی استعدادها می‌شود. بدین ترتیب، نتایج پژوهش حاضر نه تنها یافته‌های تجربی، بلکه پشتوانه نظری معتبری نیز دارند. در نهایت، با توجه به نتایج این تحقیق، توصیه می‌شود بانک ملی به طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت استعداد مبتنی بر داده‌های دقیق و روش‌های نوین مانند FCM بپردازد تا بتواند به طور مؤثر از فرسایش استعدادها جلوگیری کرده و ظرفیت‌های انسانی خود را به بهترین شکل حفظ و ارتقاء دهند. همچنین مطالعات آینده می‌توانند با تمرکز بر شناسایی راهکارهای عملیاتی و ارزیابی اثربخشی آنها، به توسعه دانش کاربردی در زمینه مدیریت استعدادها کمک کنند.

وجوه اشتراک و افتراقی که این پژوهش با سایر تحقیقات دارد. این پژوهش با پژوهش شریعت‌نژاد و همکاران (۱۴۰۴) دارای مطابقت و هم‌خوانی است. همچنین، این تحقیق مانند پژوهش مباحثی و همکاران (۱۴۰۳) به اهمیت آگاهی مدیران نسبت به عوامل و پیامدهای واماندگی استعدادها تأکید دارد و نقش حیاتی مدیریت منابع انسانی و فرهنگ‌سازمانی را برجسته می‌کند. همچنین همانند تریئتدوی (۲۰۲۳) و بتانرجی (۲۰۲۲)، بر تأثیر سیاست‌ها و مدیریت سازمانی در حفظ یا فرسایش استعدادها تأکید شده است. در تفاوت با مطالعات بهانا و سوکونان (۲۰۲۱) و اوکانرو و کراوگی - هنری (۲۰۲۴)، این پژوهش به طور خاص به مدل‌سازی و شناسایی عوامل پیشاینده و پساینده پرداخته است. همچنین مشابه جسوانی و سرکار (۲۰۰۸)، اهمیت مشارکت و انگیزش کارکنان در حفظ استعدادها مورد توجه قرار گرفته است.

محدودیت‌های این تحقیق شامل چندین عامل کلیدی است که بر نتایج آن تأثیرگذار بوده‌اند این تحقیق محدود به بانک ملی بوده و نتایج آن ممکن است در سایر بخش‌ها قابل تعمیم نباشد. همچنین، استفاده از روش تحلیل نگاشت فازی به‌عنوان روشی تخصصی، نیازمند داده‌های کیفی دقیق است که ممکن است در دسترس نبوده یا تحت تأثیر سوگیری‌های

^۱ Hackman & Oldham

شرکت‌کنندگان قرار گیرد. در نهایت، مطالعه به عوامل پیشایندی و پسایندی محدود شده و تأثیر متغیرهای محیطی و فرهنگی به طور کامل بررسی نشده است. علاوه بر محدودیت‌های ذکر شده، این پژوهش با محدودیت‌های روش‌شناختی مهم‌تری نیز مواجه است. از جمله، استفاده از قضاوت خبرگان در تعیین وزن روابط علی در مدل FCM می‌تواند تحت تأثیر سوگیری‌های ادراکی، تجربیات شخصی و زمینه‌سازمانی پاسخ‌دهندگان قرار گیرد که این امر ممکن است بر شدت روابط در نقشه‌شناختی فازی اثرگذار باشد. همچنین، با توجه به تمرکز پژوهش بر بانک ملی، تعمیم‌پذیری نتایج به سایر بانک‌ها، به‌ویژه بانک‌های خصوصی یا سازمان‌های غیرمالی، با احتیاط همراه است. افزون بر این، ماهیت مقطعی داده‌ها مانع از بررسی پویایی زمانی و تغییرات بلندمدت پدیده واماندگی استعدادهای شده است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی با بهره‌گیری از داده‌های طولی، سناریوسازی در تحلیل نگاشت فازی و مقایسه بین سازمانی به غنای بیشتر نتایج کمک کنند.

پیشنهادات

باتوجه به نتایج حاصل از مدل نقشه‌شناختی فازی و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها (جدول ۸)، پیشنهادهای پژوهش حاضر به صورت هدفمند، علی و مرحله‌بندی شده در زیر ارائه می‌شود. از آنجاکه در مدل FCM برخی عوامل دارای توان تأثیرگذاری بالاتری بوده و نقش محرک سایر متغیرها را ایفا می‌کنند، تمرکز پیشنهادها بر این عوامل کلیدی می‌تواند اثربخشی بیشتری در کاهش پدیده واماندگی استعدادهای بانک ملی داشته باشد.

۱. تمرکز بر اصلاح مدیریت منابع انسانی؛ از آنجاکه «مدیریت ناکارآمد منابع انسانی» بالاترین اولویت را در میان عوامل پیشایندی داشته و بیشترین تأثیر علی را بر سایر مؤلفه‌ها نشان داده است، نخستین اقدام عملی بانک ملی باید بازنگری در نظام مدیریت منابع انسانی باشد. این اقدام می‌تواند شامل طراحی نظام شایسته‌سالاری شفاف، بازنگری در فرایندهای جذب، ارزیابی عملکرد و توسعه مسیرهای شغلی متناسب با شایستگی‌ها باشد. بهبود این عامل

می‌تواند به صورت زنجیره‌ای موجب کاهش افت عملکرد، افزایش تعهد سازمانی و بهبود فرهنگ سازمانی شود.

۲. اصلاح سیاست‌های سازمانی و افزایش شفافیت تصمیم‌گیری؛ باتوجه به رتبه بالای «سیاست‌های ناکارآمد سازمانی» و اثرگذاری آن بر انگیزه، تعهد و اعتماد کارکنان، پیشنهاد می‌شود سیاست‌های منابع انسانی و تصمیمات مدیریتی به صورت شفاف و مشارکتی بازطراحی شوند. استقرار کمیته‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و اطلاع‌رسانی شفاف می‌تواند به کاهش احساس بی‌عدالتی و افزایش اعتماد سازمانی منجر شود.

۳. بهبود ارتباطات سازمانی به‌عنوان اهرم کاهش فرهنگ منفی و استرس؛ نتایج FCM نشان داد «ضعف ارتباطات سازمانی» اثر قابل توجهی بر «فرهنگ سازمانی منفی» و «افزایش استرس و مشکلات روانی» دارد. براین اساس، راه‌اندازی سامانه‌های بازخورد مستمر نظیر بازخورد ۳۶۰ درجه، جلسات منظم گفت‌وگوی مدیران با کارکنان و کانال‌های رسمی ارتباطی می‌تواند به‌عنوان یک اقدام عملی کوتاه‌مدت، نقش مهمی در کاهش تنش‌ها و بهبود فضای روانی سازمان ایفا کند.

۴. افزایش انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی و سبک رهبری؛ باتوجه به جایگاه بالای «ساختار سازمانی خشک و غیرمنعطف» و «رهبری ناکافی»، پیشنهاد می‌شود ساختارهای تصمیم‌گیری غیرضروری کاهش یافته و اختیار عمل بیشتری به مدیران میانی داده شود. همچنین، آموزش مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین برای مدیران می‌تواند به افزایش نوآوری، کاهش مقاومت در برابر تغییر و تقویت یادگیری سازمانی منجر شود.

۵. سرمایه‌گذاری هدفمند در فناوری و تطابق شغل با توانمندی‌ها؛ از آنجاکه «فناوری و تجهیزات ناکافی» و «عدم تطابق شغل با توانایی‌ها» در زنجیره علی و اماندگی استعدادها نقش مؤثری دارند، پیشنهاد می‌شود بانک ملی با به‌روزرسانی فناوری‌های کاری و استفاده از سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی، امکان تطبیق بهتر توانمندی افراد با وظایف شغلی را

فراهم کند. این اقدام می‌تواند به کاهش فشار کاری، افزایش بهره‌وری و جلوگیری از فرسایش استعدادها منجر شود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از داده‌های طولی و شبیه‌سازی سناریوهای مختلف در مدل FCM، اثر مداخلات مدیریتی بر کاهش واماندگی استعدادها را بررسی کنند. همچنین، مقایسه نتایج به‌دست‌آمده در بانک ملی با بانک‌های خصوصی یا سایر صنایع می‌تواند به افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌ها کمک کند. بررسی نقش فناوری‌های نوین منابع انسانی، از جمله هوش مصنوعی و سیستم‌های تصمیم‌یار، در پیش‌بینی و مدیریت واماندگی استعدادها نیز می‌تواند مسیر مناسبی برای تحقیقات آینده باشد.

اظهاریه‌ی قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی این نشریه را اعلام می‌دارند.

منابع

مباشری، علی‌اصغر؛ نصرافهانی، علی و تیموری، هادی (۱۴۰۳). "الگوی واماندگی استعدادها با روش فراترکیب". مدیریت دولتی، ۱ (۳۲)، ۶.

شریعت نژاد، علی، حسینی، مینا و محرابی فر، داریوش. (۱۴۰۴). طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) مورد مطالعه: سازمان دولتی. مشاوره شغلی و سازمانی

موسوی، سیدابراهیم، سید جوادین، حسنقلی پور، طهمورث. (۲۰۲۵). مطالعه‌ای کیفی از الگوی پیشران‌ها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی. 8(1), 57-80.

ملکی، مه‌ری، معمارزاده‌طهران، عظیمی، پرهام. (۲۰۲۴). طراحی مدل مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان. مدیریت توسعه و تحول 57(16), 25-35 .

Adias, L. T., & Raimi, A. A. G. (2025). Addressing skills gaps and talent shortages in Nigeria: HRM strategies for the future. *JMIR Preprints*, 11(04), Article 2025.

Ackroyd, S., & Thompson, P. (2022). *Organisational misbehaviour* (p. 67). Sage.

Appiah, S. O., & Boateng, R. K. (2025). Engagement as a lever: The impact of talent management on turnover intentions at Ghana's Lands Commission. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), 33–47.

Banerjee, P. (2022). A review of the predictive modeling of employee attrition and its extension for talent management in view of HR disruption. [*Journal/Proceedings name not specified*].

Banerjee, P., & Sharma, N. (2025). Digital transformation and talent management in industry 4.0: A systematic literature review and future directions. *The Learning Organization*, 32(4), 620–640.

Becker, S. P., Willcutt, E. G., Leopold, D. R., Fredrick, J. W., Smith, Z. R., Jacobson, L. A., ... Barkley, R. A. (2023). Report of a work group on sluggish cognitive tempo: Key research directions and a consensus change in terminology to cognitive disengagement syndrome. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 62(6), 629–645.

Bhana, A., & Suknunan, S. (2021). Exploring leadership factors creating employee engagement or disengagement across job grade categories at a public higher education institution in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 317–327.

Blackmore, J. (2014). “Wasting talent”? Gender and the problematics of academic disenchantment and disengagement with leadership. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 232–255.

Blumberg, S., Krawina, M., Mäkelä, E., & Soller, H. (2023). *Women in tech: The best bet to solve Europe's talent shortage* (pp. 1–10). McKinsey.

- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 393–421.
- Jaipong, P., Vui, C. N., & Siripipatthanakul, S. (2022). A case study on talent shortage and talent war of True Corporation, Thailand. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(3), 1–12.
- Jeswani, S., & Sarkar, S. (2008). Integrating talent engagement as a strategy to high performance and retention. *Asia Pacific Business Review*, 4(4), 14–23.
- Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*, 63(1), 141–157.
- Johnson, D. (2016). *A qualitative analysis of the drivers of employee disengagement across four generations of U.S. employees* (Doctoral dissertation). Northcentral University.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473.
- Latukha, M., Pitubaeva, T., Khasieva, D., Kriklivetc, A., & Yan, K. (2025). External mentoring as a talent attraction tool in the talent shortage context. *BRICS Journal of Economics*, 6(1), 163–183.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: Implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13–24.
- Mahroof, J., Rafi, A., & Ahmad, A. (2025). Talent management during digital transformation: Role of transformational leadership and resistance to change. *Technology in Society*, Article 102964.
- Mousavi, S. E., Seyed Javadin, S., Pour, H. Q., & Tahmoures. (2025). A qualitative study of the drivers' pattern and outcomes of talent management in the organization. *Innovation Management in Defense Organizations*, 8(1), 57–80. (In Persian)
- Maley, J. F., Dabić, M., Neher, A., Wuersch, L., Martin, L., & Kiessling, T. (2024). Performance management in a rapidly changing world:

- Implications for talent management. *Management Decision*, 62(10), 3085–3108.
- Maleki, M., Memarzadeh-Tehran, H., Azimi, A., & Parham. (2024). Designing a talent management model focused on employee engagement. *Development and Transformation Management*, 57(16), 25–35. (In Persian)
- Montero Guerra, J. M., & Danvila-Del Valle, I. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: Trends and challenges. *Journal of Organizational Change Management*, 37(6), 1273–1294.
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156, 903–917.
- Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent management: The good, the bad, and the possible. *European Management Review*, 16(1), 135–146.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement: A meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199.
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(19), Article 10698.
- Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness through development of strategic talent management and agile management ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(3), 373–393.
- Rotolo, C. T., Church, A. H., Adler, S., Smither, J. W., Colquitt, A. L., Shull, A. C., ... Foster, G. (2018). Putting an end to bad talent management: A call to action for the field of industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(2), 176–219.
- Schinnenburg, H., & Boehmer, N. (2025). Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge. *Human Resource Management Review*, 35(3), Article 101090.
- Trivedi, M. (2022). A study on attrition analysis and talent retention strategies for millennials in IT industry: A systematic literature review. In

International Research Conference on Innovations, Startup and Investments.

Tusquellas, N., Palau, R., & Santiago, R. (2024). Analysis of the potential of artificial intelligence for professional development and talent management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(2), Article 100288.

Uxbury, L., & Halinski, M. (2014). Dealing with the “grumpy boomers”: Re-engaging the disengaged and retaining talent. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 660–676.

Yadav, U. S., & Rena, R. (2025). Impact of entrepreneurial leadership, talent management, social media, artificial intelligence and digital technology on business performance in handicraft industry: Innovation as a moderating construct. *FIIB Business Review*. Advance online publication.

Yiu, L., & Saner, R. (2014). Talent attrition and retention: Strategic challenges for Indian industries in the next decade. *Elite Research Journal of Accounting and Business Management*, 2(1), 1–9.