

## تبیین عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی

حسن عاشقی<sup>۱\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۴)

### چکیده

در این پژوهش، هدف شناسایی و تبیین عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران بوده است. با توجه به رویکرد اکتشافی پژوهش از روش آمیخته و برحسب اولویت گردآوری داده‌ها، نخست از روش کیفی و سپس از روش کمی استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی ۲۱ نفر از مدیران پولی و بانکی و بخش کمی ۴۲۹ نفر از مدیران پولی و بانکی بود. نمونه‌گیری کیفی و کمی با روش هدفمند و اطلاعات و داده‌های پژوهش با ابزار مصاحبه باز و پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری شد. روایی پژوهش با روایی ظاهری و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تعیین شد. یافته‌های پژوهش نشان داد برای توسعه استعداد مدیران توجه به ۳ عامل و ۲۷ شاخص مدیریتی ضروری است و داده‌ها عوامل و شاخص‌های توسعه استعداد مدیران با ساختار عاملی و مبانی نظری پژوهش برازش مناسبی دارد. نتایج پژوهش بیانگر این است برای توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی می‌بایست عوامل مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار و شاخص‌های یادگیری مستمر و توسعه فردی، مدیریت مسیر حرفه‌ای، مدیریت عملکرد، مهارت کارآفرینی، تعادل کار و زندگی، مدیریت استراتژی کسب‌وکار، برنامه‌ریزی و پیش‌نگری، خودتنظیمی، مدیریت فرایند کسب‌وکار، تشخیص فرصت و آینده‌نگری، توسعه دیگران، شناخت نهادها و ابزارهای مالی، مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت منابع (نقدینگی و دارایی‌ها)، درک روندهای بین‌المللی مالی-بانکی، مدیریت خلاقیت و نوآوری، شناخت بازار و فرصت بازار، روان‌شناسی مدیریت، مدیریت استعداد و جانشین پروری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، مدیریت بهره‌وری، مدیریت استرس، مدیریت بازاریابی و فروش، مدیریت کیفیت، مدیریت تجربه و مهارت تدوین برنامه و سیاست استراتژیک مطمح نظر برنامه‌ریزان قرار گیرد.

**کلمات کلیدی:** توسعه استعداد، عوامل و شاخص‌های مدیریتی، مدیریت استعداد مدیران پولی و بانکی.

<sup>۱</sup> - دانش آموخته مدیریت آموزشی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: h.ashoghi@ttbank.ir

## ۱. مقدمه

توسعه، آرمان اغلب فعالیت‌های انسانی است (۱). در نیم قرن اخیر صاحب‌نظران و پژوهشگران علوم میان رشته‌ای برای نیل به توسعه، متغیرها و مولفه‌های اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی را مطرح می‌کنند (۲)؛ ولی در دهه اخیر برخی از پژوهشگران از یکسو با طرح و تبیین پارادایم مدیریت حرفه‌ای، چنین استدلال می‌کنند که مدیریت حرفه‌ای به عنوان یکی از متغیرهای اساسی برای حرکت به سمت توسعه پایدار سازمانی و ملی اجتناب‌ناپذیر است (۳). به عبارت دیگر، مدل‌ها و پارادایم‌های نوین بیانگر این است که منبع قدرت سازمان‌ها در آینده پیش رو، نه نیروی کار، نه دارایی و منابع فیزیکی، نه تکنولوژی، بلکه مدیران و رهبران شایسته خواهند بود (۴). و از سوی دیگر، با تحلیل و تبیین چگونگی غلبه فضای دیجیتال بر ابعاد مختلف کسب و کارها و تغییرات لحظه به لحظه ناشی از آن، اشاره می‌کنند که مزیت رقابتی در طراحی و معرفی خدمات و محصولات جدید و مبتنی بر مدل کسب و کار دیجیتالی محصور بوده و تحقق چنین موضوعی در هر کسب‌وکاری را منوط به مدیریت استعدادهای و سرمایه انسانی هوشمند می‌دانند (۵). به عبارتی می‌توان گفت معیار ارزش و قدرت ملت‌ها، دولت‌ها، سازمان‌ها، دانش، مهارت و شایستگی منابع انسانی با استعداد یا توسعه استعداد آنها خواهد بود (۶). همچنین برخی دیگر از پژوهشگران عصر آینده را دوره چالش مدیران نامیده (۷)، و اشاره می‌کنند کشورها و ملت‌هایی در جهان در آینده زمام دار امور خواهند شد که رهبران و مدیران شایسته و با استعداد برای رهبری و مدیریت امور در اختیار داشته باشند (۸).

صنعت پولی و بانکی که در شریان حیات اقتصادی دولت‌ها و ملت‌ها نقش کلیدی دارد، از شرایط مذکور مستثنی نیست؛ در دهه گذشته صنعت بانکداری پا به عرصه تغییر و تحولات کلان نهاده و پس از بحران‌های مالی سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ نقش استعداد و سرمایه انسانی دارای قابلیت‌های پویا در این صنعت برجسته‌تر شده است. با توسعه روزافزون تکنولوژی و ظهور بانکداری دیجیتال، مدیران بانک‌ها سعی در افزایش خدمات نوین بانکی و طراحی و ارائه خدمات و محصولات نوآورانه و مبتنی بر نیاز روز مشتریان دارند که متمایز بودن آن نسبت به خدمات سایر رقبا، امتیاز ویژه‌ای جهت جذب سپرده‌های مشتریان در مسیر سودآوری محسوب می‌شود. همچنین در کشورهای پیشرفته بیش از ۷۰ درصد امور بانکی مشتریان بدون حضور در محل شعب بانک‌ها و با استفاده از سیستم‌های الکترونیکی صورت می‌پذیرد و بانکداری اجتماعی و دیجیتالی به عنوان رویکرد جدیدتری از بانکداری در حال رواج است که چنانکه تبیین شد نقش مدیریت استعدادهای و ابعاد مدیریتی را در این صنعت پررنگ‌تر می‌کند (۴ و ۹).

بررسی مبانی نظری توسعه استعداد مدیران نشان می‌دهد که هم تحقیقات و هم برنامه‌های کاربردی بیشتر در زمینه مدیریت استعداد و کمتر در زمینه توسعه استعداد صورت گرفته است (۱۰).

مدیریت استعداد به فرایند جذب، شناسایی، توسعه، بکارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی ارزشمند و هوشمند در هر کسب و کاری اشاره دارد که توسعه استعداد یکی از عناصر آن محسوب می‌شود. غفلت و عدم پرداختن به توسعه استعداد مدیران بعنوان یکی از عناصر مدیریت استعداد در صنعت پولی و بانکی بخودی خود مانعی در مسیر سودآوری و توسعه خواهد بود؛ ولی در کنار این، توجه صرف به شناسایی و جذب استعداد برون‌سازمانی به عنوان یک راهبرد و غفلت از توسعه استعداد به عنوان یک راهبرد درون‌سازمانی نمی‌تواند در بلند مدت راهبرد اثربخشی محسوب شود (۱۱). با چنین فلسفه فکری، هدف مقاله حاضر، تبیین عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران در صنعت پولی و بانکی به عنوان راهبرد توسعه و سودآوری پایدار است. بنابراین، باید به این پرسش پاسخ داد که مدیران صنعت پولی و بانکی برای عملکرد مطلوب، باید چه عوامل مدیریتی را بعنوان زمینه‌های استعداد شناسایی و توسعه دهند؟ همواره در بحث از مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز مدیران، این پرسش مطرح بوده است که مدیران چه فعالیت‌هایی انجام می‌دهند؟ و برای انجام اثربخش و موفق این فعالیت‌ها به چه مهارت‌ها و قابلیت‌هایی نیاز دارند. در این پژوهش عوامل و شاخص‌های مدیریتی مورد نیاز برای توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی شناسایی و تبیین شده است.

### مبانی نظری پژوهش

با غور و تأمل در ادبیات و پیشینه دو مفهوم توسعه و مدیریت و تمرکز بر اثرگذاری و اثرپذیری این دو مفهوم، ردپای متغیرهایی چون شایستگی، حرفه‌ای‌گرایی و استعداد به عنوان متغیرهای مدیریت توسعه‌گرا دیده می‌شود. در مقاله حاضر متغیر توسعه استعداد مدیران مورد مطالعه قرار گرفته است که در ادامه ادبیات و پیشینه متغیر توسعه استعداد تبیین شده است.

### توسعه استعداد

جنبش منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ریشه‌های فکری مدیریت استعداد را ایجاد نمود (۱۲) در سال ۱۳۹۶ تولگان در کتابی با عنوان مدیریت نسل ایکس، از انقلابی استعداد محور از سوی متولدین پس از جنگ جهانی دوم در خصوص به چالش کشیدن فعالیت‌های استخدامی بحث کرد (۱۳). در سال ۱۹۹۷ جنگ یا نبرد برای استعداد عبارتی بود که با انتشار از سوی شرکت مشاوره‌ای مکینزی توجه پژوهشگران و صاحبان کسب‌وکارها را به استعداد، مدیریت استعداد و توسعه استعداد جلب کرد. در دهه ۱۹۹۰ با طرح اصطلاح نبرد یا جنگ استعدادها دو مفروضه مهم در کسب و کارهای مختلف مورد توجه قرار گرفت. مفروضه اول، منسوخ شدن و غیرقابل رقابتی بودن منابع سنتی دانش و غیرقابل کپی‌برداری بودن استعدادها و دوم، دشواری جذب و نگهداشت استعدادها بود. در مطالعه مکینزی هر دو مفروضه مذکور از فرض‌های توسعه و سودآوری کسب و کارها معرفی شد. بنابراین، توجه کسب‌وکارها به سوی مدیریت استعداد جلب شد (۱۴). در سال ۲۰۰۱

مشاوران مکینزی نسخه توسعه یافته‌تری را در یک کتاب تحت عنوان "جنگ برای استعداد" منتشر کردند و از آن به بعد گزارش‌های مشاوره‌ای متعددی نگاشته شد که تأکید قوی بر نقش مدیریت استعداد در موفقیت کسب‌وکار داشته‌اند (۱۵).

مرور نظریات و تعاریف ارائه شده نشان می‌دهد استعداد به درصد محدودی از سرمایه انسانی گفته می‌شود که با عبارت‌هایی چون باهوش‌ترین، بهترین، ممتازترین شناخته می‌شوند. آنچه که این گروه از کارکنان را موصوف به عبارت‌های مذکور می‌کند، متغیرهایی چون توانایی، مواهب درونی، مهارت، دانش، تجربه، هوش، نگرش، قدرت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، شخصیت، عملکرد برتر، رفتارهای حرفه‌ای، خلق مزیت رقابتی، تعهد، مشارکت، خبرگی، قضاوت، انگیزه، قابلیت، شایستگی و موارد مشابه است (۱۶). بنابراین، یک تعریف مورد توافق همگانی برای استعداد وجود ندارد و در شرایط و کسب‌وکارهای مختلف ممکن است ترکیب متفاوتی از متغیرهای مذکور، تعریف‌کننده استعداد باشد. پژوهشگران معتقد هستند که ماهیت استعداد می‌تواند ذاتی یا اکتسابی باشد (۱۷). استعداد هم شامل توانایی‌هایی است که امروز در فرد وجود دارد مانند نقاط قوت و هم شامل توانایی‌هایی است که در آینده می‌تواند در فرد ایجاد شود مانند برطرف نمودن نقاط ضعف (۱۸). در تعریفی توسعه استعداد، مجموعه‌ای از مانیفست‌های ایدئولوژیک مدیریتی در چهار حوزه اصلی جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه و نگهداشت، مدیریت استعداد است (۱۹). در نگرش دیگر استعداد عبارت است از: استعداد = توانایی یادگیری + ظرفیت تفکر + ظرفیت ارتباط + ظرفیت عمل کردن بر اساس ارزش‌های سازمان (۲۰).

### مدیریت استعداد

مدیریت استعداد یک اصطلاح حرفه‌ای است که در اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی رایج شد و هنوز در دوران رشد خود به‌سر می‌برد. براساس تحقیقات تجربی، تعریف مشخص و پایدار از ساختار هسته‌ای مدیریت استعداد، قلمرو تعریف شده و چارچوب مفهومی آن وجود ندارد (۲۱). هیچ موضوعی در ۱۵ سال گذشته به اندازه مدیریت استعداد در ادبیات مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار نگرفته است؛ با این وجود، عدم وضوح در مورد تعریف، دامنه و اهداف کلی مدیریت استعداد یکی از چالش‌های کلیدی دانشمندان علم مدیریت در طول یک دهه گذشته بوده، سازمان‌های کنونی با پدیده نابودی استعدادها مواجه هستند و حفظ و نگهداری استعدادهای کلیدی به یک مشکل برای مدیران منابع انسانی تبدیل شده است (۲۲). مطالعه ادبیات موضوع نشان می‌دهد در سال‌های اخیر مدیریت استعداد در مطالعات محققان و متخصصان برجسته مانند اولریش (۱۹۸۹، ۱۹۹۶ و ۲۰۰۵)، پففر (۱۹۹۸)، وودروف (۱۹۹۹)، بارنر (۲۰۰۰)، میشل (۲۰۰۱)، پوچیک (۱۹۹۶ و ۲۰۰۵)، سالیوان (۲۰۰۴)، راتول (۲۰۰۵)، لولرسوم (۲۰۰۸)، کاپلی (۲۰۰۸)، کولینگ و میلاهی (۲۰۰۹)، اوئیس و حکمن (۲۰۰۶)، سیلزر و داویل (۲۰۱۰)، لاورانت و همکارانش (۲۰۱۲)، سییل و انصاری (۲۰۱۸) موسی سلامه اللوزی (۲۰۱۸) باست و سریواستاوا (۲۰۱۹) نیکولیت و آندریا (۲۰۱۹) نهان دانگ ترونک تنها (۲۰۲۰) مورد

بحث و بررسی قرار گرفته و مدیریت استعداد به عنوان جدیدترین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح است (۱۶، ۲۳، ۲۹ و ۳۹).

در یک نگاه، مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌های منابع انسانی شامل استخدام، انتخاب، توسعه و جانشینی کارکنان با استعداد است. (۲۴). در نگرش دیگر، مدیریت استعداد بخشی از فرایند مدیریت منابع انسانی است که بر اداره نمودن گروه خاصی از منابع انسانی سازمان از قبیل استعدادها و نخبگان تمرکز دارد (۲۵). لوئیس و هکمن مدیریت استعداد را در سه جنبه شامل ورودی (تقاضا و عرضه استعدادها)، فرایند (تلاش برای تدوین رهبری در موقعیت‌های کلیدی) و خروجی (تضمین استخدام کارکنان مناسب) تعریف نمودند (۲۶). مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمانی به منظور حصول اطمینان از شناسایی، جذب، نگهداشت و توسعه کارکنان با استعداد از دورن و برون سازمان است. توسعه استعداد چنانکه پیش‌تر اشاره شد یکی از عناصر مدیریت استعداد و فرایندی است که به دنبال توسعه متغیرهای تعریف کننده استعداد در کسب-وکار با شیوه‌هایی چون یادگیری، تجربه، آموزش، تعامل و مشاوره است (۲۷). مدیریت استعداد، یک مدیریت راهبردی است که به شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی می‌پردازد که این پست‌ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند. توسعه و ذخیره استعداد سازمان برای پرکردن این پست‌های کلیدی از جمله مسئولیت‌های اصلی این نوع مدیریت به شمار می‌رود (۲۸). مدیریت استعداد دارای چهار مفهوم اساسی، مفهوم پردازی سرمایه انسانی، سؤال درمورد اینکه استعداد، عمومی است یا اختصاصی، تفاوت میان مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کسی باید در مورد مدیریت استعداد تصمیم بگیرد، می‌باشد (۱۲). هدف مدیریت استعداد، تضمین عرضه و تأمین سطح مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است (۱۴).

در زمینه مدیریت استعداد، مدل‌های مختلف مطرح است که هر مدل ابعاد متفاوتی از موضوع استعداد را مورد بررسی قرار داده است. مدل ۵ عاملی فیلیپس و راپر عوامل جذب، انتصاب، بکارگیری، توسعه، نگهداشت را برای مدیریت استعداد ارائه کرده است (۱۳). در مدل کالینز و ملاحی، شناسایی و تعیین پست‌های کلیدی سازمان با بهره‌گیری از ماموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان، تعریف دانش، شایستگی و مهارت مورد نیاز پست‌ها و ایجاد خزانه استعداد از درون و بیرون سازمان برای مدیریت استعداد ذکر شده است (۱۶). یانگ و ارنس در مدلی جوانب مدیریت استعداد را شامل تدوین راهبرد مدیریت/ استراتژی، جذب، یادگیری، توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش، برنامه ریزی حرفه‌ای، جانشین‌پروری، مدل‌سازی شایستگی، توسعه رهبری، قابلیت کارکردی، داده‌های کارکنان و فناوری دانسته است (۲۰). مدل استفکو سوچکا، مدیریت استعداد را با ابعاد استراتژی کسب و کار، معرفی مدیریت استعداد، بخش بندی سمت‌های کاری، استخدام کارکنان و عملیات روزمره تبیین کرده است. در مدل آرمسترانگ، فرایند مدیریت استعداد با راهبرد کسب و کار آغاز با تهیه کمبودهای موجود در رابطه با کارکنان مستعد مورد توجه قرار گرفته و از طریق حفظ و مدیریت استعدادها از داخل یا خارج سازمان پایان می‌یابد. این مدل سه مرحله فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادها، فعالیت‌های

مربوط به حفظ و نگهداشت استعدادها و فعالیتهای مربوط به توسعه استعدادها را تبیین می‌کند (۱۵). چو در سال ۲۰۱۷ با بررسی مبانی نظری پژوهش، فرایندهای مدیریت استعداد را در پنج راهبرد شناسایی (جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل تمامی داده‌ها در زمان کوتاه در زمینه نیازهای سازمان و داوطلبانی که بتوانند به این نیازها پاسخ دهند)، انتخاب و جذب (جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل تمامی داده‌ها در دوره زمانی کوتاه برای شناسایی دقیق روش برقراری ارتباط با استعدادها و ورود آنها به سازمان)، توسعه و آموزش (جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل تمامی داده‌ها در زمانی کوتاه برای اینکه بتوان استعدادها را به طور صحیح سازماندهی و به آنها فرصت پویایی و تحرک در زمان مناسب داده شود) و نگهداری (جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات در یک زمان کوتاه برای نگهداری استعدادها در سازمان در زمان مناسب) طبقه‌بندی نموده است (۲۹). با تحلیل و تلفیق یافته‌ها و نتایج مطالعات و پژوهش‌های اغلب صاحب‌نظران و پژوهشگران می‌توان مدیریت استعداد را در چهار دیدگاه تبیین نمود. در دیدگاه اول، مدیریت استعداد بعنوان یک روند جدیدی در مدیریت منابع انسانی است که در درجه نخست به مجموعه روش‌ها، عملکردها یا فعالیتهای معمول مدیریت منابع انسانی متمرکز است. در این نگرش، کلیه کارمندان استعدادهایی دارند که باید از طریق طیف وسیعی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. این نگرش، به عنوان یک رویکرد جهانی و فراگیر برای مدیریت استعداد در نظر گرفته شده و به دلیل عدم تمایز مورد انتقاد قرار گرفته است (۲۱). در دیدگاه دوم، مدیریت استعداد بعنوان یک برنامه جانشین‌پروری در نظر گرفته می‌شود و تأکید زیادی بر توسعه استعداد برای اطمینان از عرضه فعلی و آینده شایستگی‌های کارمندان در سطح سازمان دارد. در این نگرش، چشم اندازی بلندمدت و امکان برنامه ریزی و شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز برای موفقیت تجارت مدنظر قرار گرفته است (۲۲). در دیدگاه سوم، مدیریت استعداد به مدیریت کارمندان با استعداد و به بخش نسبتاً کمی از کارمندان تمرکز دارد که عملکرد بالایی را نشان می‌دهند (۲۳). در دیدگاه نهایی، مدیریت استعداد به عنوان مدیریت استراتژیک تلقی و بجای تمرکز بر افراد، بر موقعیت و سیستم کلان تمرکز دارد؛ این نگرش بر فرآیندها و سیستم‌ها متمرکز شده و ضمن شناسایی موقعیت‌های کلیدی و استراتژیک برای سازمان، آنها را با پرسنل با استعداد منطبق می‌نماید (۲۴).

با بررسی مدل‌ها و الگوهای توسعه استعداد مدیران، در ادامه برخی از پیشینه پژوهش بررسی شده است. فرهی بورزنجان (۱۳۸۹) در پژوهشی در رابطه با شایستگی مدیریتی مدیران به ابعاد نظام استعدادیابی و جانشین پروری، نظام به کارگیری و سازماندهی، حمایت سازمانی و مدیریت عملکرد پرداخته است. در یافته‌های این مطالعه فن اداره و مدیریت با شاخص‌هایی چون قدرت ساماندهی، قدرت برنامه‌ریزی عملیاتی، قدرت کنترل، داشتن مهارت مدیریتی، مدیریت استرس و مولفه مهارت مدیریت منابع انسانی با شاخص‌هایی چون مربی‌گری و هدایت، توانایی آموزش و کارآموزی پرسنل، تواناسازی کارکنان در انجام امور، ایجاد انگیزش در کارکنان، مردم‌شناسی پرسنل، بهبود سازمان، انتخاب و انتصاب افراد شایسته و مناسب، توانایی طراحی شغل و طراحی سازمان، توانایی برنامه‌ریزی برای جذب نیروی انسانی و توانایی طراحی برنامه‌های ارتقاء از شایستگی مدیریتی مدیران ذکر شده است (۳۰). جواهری زاده و همکارانش (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای با عنوان مدیریت

استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی به شناسایی مهم‌ترین مولفه‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی و استعدادهای سازمانی پرداخته‌اند. پژوهش به روش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم، با استفاده از ابزار مصاحبه و در دانشگاه تهران انجام شده است. نمونه‌گیری به روش نظری و با به کارگیری فن گلوله برفی انجام گرفته که بر مبنای آن ۱۶ مصاحبه با کارشناسان و مدیران دانشگاه تهران صورت پذیرفته است. نتایج این پژوهش مجموعه جامعی از ویژگی‌ها و مولفه‌های عمومی و تخصصی کارکنان کلیدی را شناسایی می‌کند (۳۱). صانعی و همکارانش (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای به شناسایی مؤلفه‌های نظام مدیریت استعداد در بانک صادرات ایران پرداخته‌اند. هدف این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های نظام مدیریت استعداد و جامعه آماری آن کارکنان ستادی بانک صادرات در دو استان سمنان و تهران بوده است. داده‌ها و اطلاعات این پژوهش با نمونه‌گیری تصادفی ساده از ۱۴۸ نفر با ابزار پرسشنامه گردآوری شده است. روش تحقیق در این مطالعه توصیفی و از نوع اکتشافی و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها آزمون فریدمن، تحلیل عامل اکتشافی، آزمون بارتلت و آزمون مقایسه زوجی بوده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد در بانک صادرات ایران در حال حاضر در تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها دارای وضعیت نامناسب و نیازمند بهبود و ارتقاء می‌باشد و بین وضع موجود در بانک و وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد (۳۲). غفاری و همکارانش (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی به‌عنوان یک ابزار برای فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند. هدف این پژوهش اکتشاف و تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان‌ها بوده است. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها پیمایشی بوده است. یافته‌های این مطالعه نشان داد ۲۰ مولفه و ۹۸ شاخص برای مدیریت استعداد می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. شاخص شناسایی کارکنان کلیدی و سیستم پرداخت پولی و مالی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین رتبه‌بندی در خصوص ابعاد مدیریت استعداد بعنوان مهم‌ترین نتایج این پژوهش گزارش شده است (۳۳). حسن پور و همکارانش (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد اشاره می‌کنند صنعت بانکداری و عملکرد مطلوب بانک‌ها تأثیر بسزایی در توسعه اقتصادی کشور دارد. عوامل محیطی موثر بر این صنعت همچون اقتصاد پیچیده جهانی، فضای حاکم بر اقتصاد کشور متأثر از تحریم‌های اقتصادی، همچنین رشد و توسعه بانک‌های خصوصی و موسسات مالی و اعتباری، بانک‌ها را به سمت جذب، پرورش و حفظ افراد مستعد به منظور تداوم رشد و بقای خود و کسب مزیت رقابتی برتر سوق داده است. لذا طراحی الگویی که امکان جذب، پرورش و حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد را برای بانک‌ها فراهم سازد از جمله نیازهای این صنعت می‌باشد. این پژوهش با هدف طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با مبانی فلسفی تفسیری، جهت‌گیری توسعه‌ای و کاربردی، رویکرد استقرایی و روش کیفی انجام شده است. شیوه گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه و نمونه پژوهش با روش هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی انتخاب شده است. در این پژوهش مدل پارادایمی مدیریت استعداد در نقش‌های شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده اصلی و

پیامدها طراحی، تدوین و ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری و استعدادداری برای پدیده اصلی شناسایی شده است (۳۴). حبیب پور و همکارانش (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل مدیریت استعداد در صنعت بانکداری اشاره می‌کنند سازمان‌های موفق دنیا در راستای حفظ سرمایه انسانی شایسته بعنوان یک منبع کمیاب و ارزشمند سازمانی و بمنظور تضمین تداوم عملکرد پایدار خود، به موضوع شناسایی و توسعه کارکنان مستعد توجه اساسی دارند. در این پژوهش ابعاد و مولفه‌های مدیریت استعداد در صنعت بانکداری تعیین و اولویت‌بندی شده است. ۹ بعد و ۸۰ مولفه به عنوان نتایج این مطالعه گزارش شده که عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد، روش‌های توسعه استعداد، ویژگی‌های استعداد، شیوه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگی‌های صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی در تبیین مدل مدیریت استعداد در صنعت بانکداری نقش معنادار داشته‌اند (۳۵). لاوبرانت و همکارانش (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای موضوع مدیریت استعداد را در بخش بانکی سوئد و در سه بانک نوردا، اس ای بانک و سوئد بانک مورد بررسی قرار داده‌اند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد یکی از دلایل توجه به مدیریت استعداد در بانک‌های سوئد اطمینان از جانشین پروری با کیفیت است. همچنین نتایج این مطالعه نشان داد با وجود تفاوت در کاربرد مدیریت استعداد در بانک‌های سوئدی، همه بانک‌ها بر گزینش دقیق و عمیق سرمایه انسانی به منظور حصول اطمینان از جذب استعدادها در بانک تاکید داشتند (۱۸). بیری استنوا و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "مدیریت نظام آموزش و توسعه حرفه‌ای مدیران" ابعاد توسعه استعداد مدیران را مشتمل بر چهار حوزه ویژگی‌های شخصی مثل هوش، خلاقیت و خودمدیریتی، توانایی‌های حرفه‌ای مثل رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی، ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی و تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، اجتماعی و فعال بودن و ثبات عاطفی می‌دانند (۲۷). گروه آموزشی "بانک ست (BS)"<sup>۲</sup> در مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۶ شایستگی مدیران بانکی را در پنج گروه شایستگی شغلی-تخصصی، شایستگی مدیریتی و حمایتی، شایستگی شغلی-عمومی، شایستگی تعاملی مدیریتی و غیرمدیریتی و ارزش‌ها طبقه‌بندی کرده است. شایستگی مدیریتی و حمایتی مشتمل بر مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت مالی، مدیریت بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، قانون‌مداری، مدیریت لجستیک، مدیریت فروش، خدمات امنیتی، مهندسی و پشتیبانی، مدیریت دارایی‌ها، مدیریت منابع، تعاملات بانکی، تعاملات کسب و کار و شایستگی تعاملی-مدیریتی مشتمل بر کار با افراد (مدیریت روابط، تعامل با مشتریان و تامین‌کنندگان، شبکه-سازی، مدیریت تفاوت‌ها، مدیریت تنوع، تیم‌سازی و کار تیمی و رهبری)، مدیریت فرایندها (مهارت مدیریت امور اداری، مهارت ارتباطات کسب‌وکار، مدیریت تغییر، حل مساله، جذب و استخدام) و مدیریت عملکرد و توسعه (مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی، آموزش و یادگیری سازمانی) بوده است (۶). سیبل و

1-Bayarystanova

2-BANKSETA –COMPETENCE FRAMEWORK



انصاری<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای با عنوان "ویژگی‌های هیئت مدیره و عملکرد مالی بانک‌های هند" به بررسی رابطه شایستگی‌های مدیران و عملکرد مالی بانک‌ها پرداخته‌اند. نتایج این مطالعه حکایت از تأثیرپذیری عملکرد مالی بانک‌ها از ویژگی‌های هیات مدیره به عنوان مدیران ارشد بانک‌ها دارد (۳۶). موسی سلامه اللوزی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بانک‌های تجاری در اردن پرداخته‌اند. جامعه آماری این مطالعه ۳۱۰ نفر از کارکنان بانک‌های تجاری پایتخت اردن بوده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد استراتژی‌های مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی بانک‌های اردن داشته است (۳۷). باست و سربواستاوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای سناریوهای مدیریت استعداد را در صنعت بانکداری مورد بررسی قرار داده‌اند. ایشان اشاره می‌کنند در عصر حاضر با ورود فضای رقابتی و مشتری‌مداری به صنعت پولی و بانکی، شناسایی و مدیریت افراد با استعداد بزرگترین چالش صنعت محسوب می‌شود. هدف این مطالعه بررسی و مقایسه قدرت و ابتکار عمل مدیریت استعداد در بانک‌های منتخب بخش خصوصی و دولتی بوده است. یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد ابتکارات مدیریت استعداد از لحاظ پاداش و روش‌های جذب و بکارگماری در بانک‌های بخش خصوصی و از لحاظ ثبات شغلی ناشی از اشتغال دایمی و مستمری بعد از اشتغال در بخش بانک‌های دولتی مطلوب‌تر بوده است (۱۱). نیکولیت و آندریا<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان استراتژی مدیریت استعداد در بخش بانکی، تأثیرات و دستاوردهای پرونده یک بانک تجاری از رومانی را مورد بررسی قرار دادند. هدف این پژوهش، تجزیه و تحلیل وضعیت مدیریت استعداد در بانک‌های تجاری بوده است. یافته‌های پژوهش نشان داد انواع متفاوتی از روش‌ها و ابزارهای مدیریت استعداد وجود دارد که برخی از آنها بیشتر در بخش بانکی مورد استفاده قرار می‌گیرند. همچنین در نتایج این مطالعه گزارش شده است رویکردهای فراگیر و منحصر به فرد مدیریت استعداد در صنعت پولی و بانکی از یکدیگر مستثنی نیستند، اگرچه رویکرد اختصاصی در این صنعت غالب بوده و در بانک‌ها فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای یا توسعه فردی غالب هستند (۳۸). نهان دانگ ترونک تنها و همکارانش (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان مفهوم‌سازی مدیریت استعداد و استعداد در بخش بانکی ویتنام به بررسی مفهوم استعداد و مدیریت استعداد در بخش بانکی ویتنام بیشتر مربوط به دو حوزه اصلی فروش و مصاحبه‌های نیمه ساختاری با مدیران بانک‌های خصوصی و دولتی، داده‌های پژوهش گردآوری و تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش نشانه داده است، استعدادها بانکی ویتنام بیشتر مربوط به دو حوزه اصلی فروش و ارائه خدمات و محصولات بانکی بوده و حوزه‌هایی که می‌بایست استعدادها کارکنان توسعه یابد مربوط به مهارت‌های نرم، مهارت‌یادگیری، انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری بوده است. نتایج مطالعه نشان داده است، تفاوت قابل توجهی در توسعه استعداد در بانک‌های خصوصی و دولتی وجود دارد. استعداد در بخش بانکی خصوصی نه

1-Saibal Ghosh, Jugnu Ansari

2-Musa Salameh Al-Lozi

3-Siddarth Singh Bist &amp; Nidhi Srivastava

4-Nicoleta Dorina Racolț a-Paina

تنها با نتایج (کارایی بالا) بلکه با صلاحیت (ظرفیت بالا) مشخص می‌شود. بانک‌های دولتی مدیریت استعداد را به عنوان یک مدیریت کلیدی منابع انسانی در نظر می‌گیرند، در حالیکه بانک‌های خصوصی مدیریت استعداد را به فعالیت‌های دیگر متمرکز بر استعداد نسبت می‌دهند (۳۹).

## ۲. روش پژوهش

در این مطالعه، روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی از نوع پیمایشی بوده است. در این راستا، در تحقیق حاضر از روش آمیخته کیفی و کمی برای به دست دادن شناخت بهتر از عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران استفاده شده است. در پژوهش حاضر با توجه به اهمیت بالای دستیابی به شناخت ملموس و عینی از عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران و همچنین ضرورت ساخت ابزاری برای سنجش عوامل و شاخص‌های مدیریتی، اولویت با پژوهش کیفی بود و از طرح تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده شده است. به عبارتی برای انجام پژوهش، در مرحله اول برای شناخت عوامل و شاخص‌های مدیریتی (موقعیت نامعین) با استفاده از نظریه برخاسته از داده<sup>۱</sup> و انجام مشاهده، بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه بر مبنای نمونه‌گیری نظری، عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران استخراج و در مرحله پژوهش کمی، پس از تعیین عوامل و شاخص‌های مدیریتی، پرسشنامه پژوهش تدوین و با انتخاب نمونه‌ای از میان مدیران صنعت پولی و بانکی به عنوان افراد مطلع کلیدی (KIP) به گردآوری داده‌های کمی اقدام و داده‌ها تحلیل گردید.

جامعه آماری در بخش کیفی و انجام مصاحبه‌ها مدیران خبره فعال در صنعت پولی و بانکی بودند که با نمونه‌گیری نظری با ۲۱ نفر از مدیران مصاحبه به عمل آمد. مقصود از نمونه‌گیری نظری آن است که پژوهشگر اشکالی از گردآوری داده‌ها را بکار بگیرد که متن و داده‌های مورد نیاز را با نمونه‌گیری هدفمند بدست آورد. به بیانی دیگر پژوهشگر از طیف افراد بالقوه برای مشاهده، مصاحبه و گردآوری داده‌ها، کسانی را انتخاب کند که بتوانند در فرایند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی نمایند، تا امکان شناخت عوامل و شاخص‌ها فراهم شود. در این پژوهش با توجه به اینکه در مرحله پژوهش کیفی از مصاحبه باز بهره گرفته شد و هدف شناسایی عوامل و شاخص‌های مدیریتی بود، افراد مناسب برای مصاحبه در طی مراحل نمونه‌گیری از بین خبرگانی که در زمینه توسعه استعداد مدیران تجربه و آگاهی مناسبی داشتند، انتخاب شدند. به دلیل تفاوت نسبی مدیران رده‌های مختلف بر حسب سوابق متفاوت، تجارب متفاوت، تحصیلات متفاوت و برداشت‌های آنان نسبت به توسعه استعداد مدیران، سعی شد از حوزه‌های مختلف مدیریت در این خصوص

<sup>1</sup> Grounded theory

مصاحبه صورت پذیرد. مصاحبه‌ها تا آنجا ادامه پیدا نمود که احساس شد جواب‌های ارائه شده با پاسخ‌های قبلی مشابهت داشته و چیزی به یافته‌ها اضافه نمی‌کنند و اصطلاحاً یافته‌های مصاحبه به حد اشباع رسیده است. یعنی تا موقعی که داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله ظاهر نمی‌شد؛ گسترش مقوله به حد کافی منظور شده و روابط بین مقولات برقرار و تأیید شده بودند. نهایتاً از ۲۱ نفر از آنان مصاحبه به عمل آمد که جزئیات آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: نمونه آماری در بخش کیفی پژوهش

ردیف	مقطع تحصیلی	فراوانی	درصد
۱	دکتر	۱۲	۵۸
۲	کارشناسی ارشد	۹	۴۲
۳	مجموع	۲۱	۱۰۰

جامعه آماری در بخش کمی و اجرای پرسشنامه‌ها افراد مطلع کلیدی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۴۲۹ نفر از مدیران فعال در صنعت پولی و بانکی بر حسب شاخص‌هایی چون تجربه مدیریتی، تحصیلات دانشگاهی مدیریتی یا بانکی به عنوان افراد مطلع کلیدی (KIP) انتخاب و به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. به عبارتی پژوهشگر آگاهانه و با شناخت قبلی و برحسب شاخص‌های مذکور افراد مطلع کلیدی را برای تکمیل پرسشنامه به عنوان نمونه انتخاب نمود. پرسشنامه پژوهش از نوع محقق ساخته بود که بر مبنای یافته‌های حاصل از ادبیات، پیشینه پژوهش و یافته‌های مصاحبه بخش کیفی تدوین شد که اطلاعات آن در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲: اطلاعات مربوط به پرسشنامه پژوهش

سازه	بعد	مؤلفه/متغیر	تعداد گویه‌ها	شماره سؤال‌ها
توسعه استعداد مدیران	مدیریتی	مدیریت خود	۴	۴-۱
		مدیریت دیگران	۶	۱۰-۵
		مدیریت کسب و کار	۱۷	۲۷-۱۱

در توزیع پرسشنامه‌ها نخست پیش تست آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی انجام و بعد از اینکه همبستگی درونی سوالات مناسب به دست آمد، پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی‌ها توزیع و در نهایت با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی عوامل اثرگذار شناسایی، مدل نهایی ترسیم و مورد آزمون قرار گرفت. روایی پژوهش با روایی ظاهری و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تعیین شد. به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری استفاده شد. در روایی ظاهری، پرسشنامه‌ها قبل از توزیع، توسط پژوهشگر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی-بانکی مورد بررسی قرار گرفت. پایایی از طریق ضریب آلفای

کرونباخ و پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> محاسبه شد. مقادیر این دو ضریب برای همه سازه‌های پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. ضرایب پایایی و روایی ذکر شده در جدول زیر قابل مشاهده است.

ASV	MSV	AVE	CR	آلفای کرونباخ
۰,۲۶۹	۰,۴۳۵	۰,۵۶	۰,۸۳۶	۰,۷۹۴

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت پایایی مورد تأیید است. زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین  $AVE > 0.5$  است.

برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش، از تحلیل محتوا استفاده شد. در این مطالعه مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز<sup>۲</sup> و کدگذاری محوری<sup>۳</sup> انجام شده است. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر مفاهیم را شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط می‌دهد. در این مرحله پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق جزء جزء کردن اطلاعات، به شکل بندی مقوله‌های اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه، سؤال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها می‌پردازد. در مرحله بعد، کدگذاری محوری، پژوهش‌گر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (بعد اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را (مؤلفه‌ها) به آن ارتباط می‌دهد. در این ارتباط در این پژوهش شناسایی عوامل اصلی و شاخص‌های مرتبط مورد نظر بوده است؛ بنابراین در مرحله اول عوامل اصلی و شاخص‌ها بر اساس فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های اکتشافی انجام عمل پالایش، کدهای مفهومی ارائه شد و اولویت هر یک از عوامل بر اساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها مشخص گردید. مفاهیم، واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری بودند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق کدگذاری، به‌طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت‌کنندگان و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آنها ایجاد شدند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی و فرعی و میزان اهمیت و اولویت این مقوله‌ها به‌طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و کدهای مفهومی از رونوشت مصاحبه‌ها استخراج شدند. گاهی اوقات یک جمله به بیش از یک مفهوم مربوط می‌شد. با استخراج کدهای مفهومی مشترک و با پالایش و حذف موارد تکراری، با بهره‌گیری از مبانی نظری و تطبیق برخی از کدهای مفهومی، مفاهیم شناسایی و مشخص و با انجام پالایش و عمل کاهش این مفاهیم در قالب عوامل و شاخص‌ها سازماندهی شدند. در بخش کمی با توجه به سوال‌های پژوهش از آمار توصیفی و مدلسازی معادلات

1-Composite Reliability (CR)

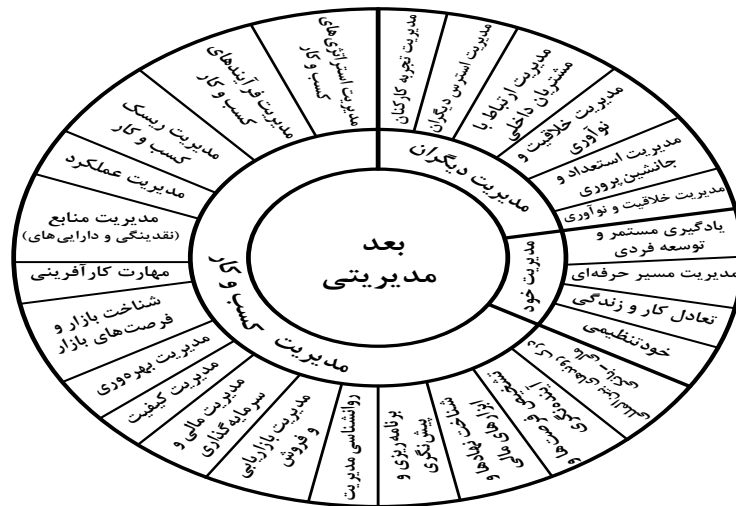
2-Open Coding

3-Axial Coding

ساختاری<sup>۱</sup> (تحلیل عاملی تأییدی) و تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است.

### ۳. یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است. یافته‌های بخش کیفی نشان داد بعد مدیریتی توسعه استعداد مدیران مشتمل بر ۳ عامل مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار می‌باشد. همچنین یافته‌های کیفی پژوهش نشان داد بعد مدیریتی توسعه استعداد مدیران، در کنار ۳ عامل ارائه شده، دارای ۲۷ شاخص می‌باشد که عامل مدیریت خود مشتمل بر ۴ شاخص، عامل مدیریت دیگران مشتمل بر ۶ شاخص و عامل مدیریت کسب و کار مشتمل بر ۱۷ شاخص است که این یافته‌ها در شکل ۱ طبقه‌بندی شده است.



شکل ۱- عوامل و شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها

یافته‌های بخش کیفی نیز نشان داد عامل مدیریت خود با ضریب ۰,۹۰ و مقدار  $t = ۱۸,۰۷$  عامل مدیریت دیگران با ضریب ۰,۹۴ و مقدار  $t = ۱۸,۲۵$  عامل مدیریت کسب و کار با ضریب ۰,۹۶ و مقدار  $t = ۱۸,۷۶$  به عنوان ابعاد شناسایی شده در بخش کیفی برای توسعه استعداد مدیران در بخش کمی نیز مورد پذیرش می‌باشد. همچنین یافته‌های کمی پژوهش نشان داد در کنار سه عامل مذکور، بیست و هفت شاخص نیز مورد پذیرش می‌باشد که این یافته‌های کمی مشتمل بر بارعاملی و مقدار  $t$  هر شاخص به تفکیک در جدول زیر آورده شده است.

1-Structural Equation Modeling (SEM)

جدول ۴- عوامل و شاخص‌های توسعه استعداد مدیران

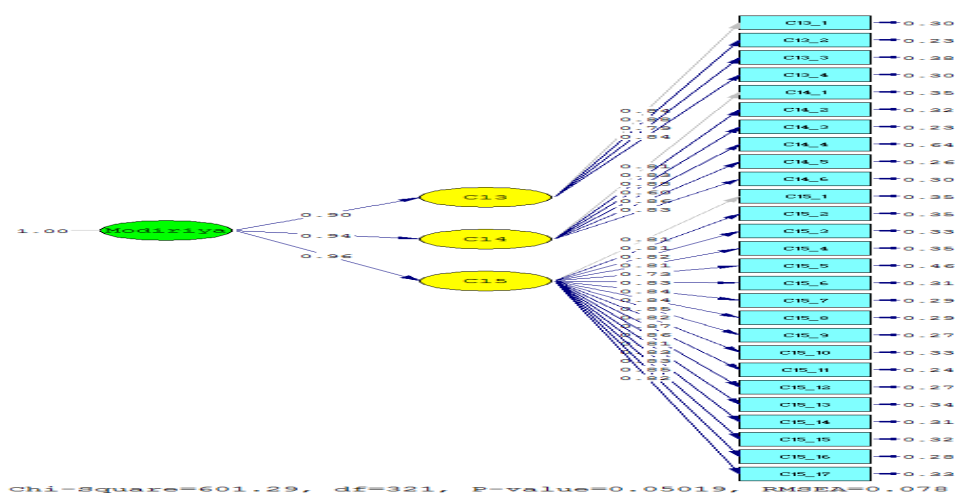
عامل	ضریب	مقدار t	وضعیت	شاخص‌ها	بارعاملی	مقدار t	وضعیت
مدیریت خود	۰,۹۰	۱۸,۰۷	پذیرفته شد	یادگیری مستمر و توسعه فردی	۰,۸۴	-	پذیرفته شد
				مدیریت مسیر حرفه‌ای	۰,۸۸	۲۲,۳۴	پذیرفته شد
				تعادل کار و زندگی	۰,۷۹	۱۸,۹۰	پذیرفته شد
				خودتنظیمی	۰,۸۴	۲۰,۷۶	پذیرفته شد
مدیریت دیگران	۰,۹۴	۱۸,۲۵	پذیرفته شد	مدیریت و توسعه دیگران	۰,۸۱	-	پذیرفته شد
				مدیریت ارتباط با مشتریان داخلی	۰,۸۳	۱۹,۶۱	پذیرفته شد
				مدیریت خلاقیت و نوآوری	۰,۸۸	۲۱,۴۰	پذیرفته شد
				مدیریت استعداد و جانشین پروری	۰,۶۰	۱۳,۰۰	پذیرفته شد
				مدیریت استرس دیگران	۰,۸۶	۲۰,۸۲	پذیرفته شد
مدیریت کسب و کار	۰,۹۶	۱۸,۷۶	پذیرفته شد	مدیریت عملکرد	۰,۸۱	-	پذیرفته شد
				مدیریت استراتژی‌های کسب و کار	۰,۸۱	۱۹,۳۲	پذیرفته شد
				مدیریت فرایندهای کسب و کار	۰,۸۲	۱۹,۸۰	پذیرفته شد
				مدیریت ریسک کسب و کار	۰,۸۱	۱۹,۳۸	پذیرفته شد
				مدیریت منابع (نقدینگی و دارایی‌ها)	۰,۷۳	۱۶,۹۲	پذیرفته شد
				شناخت بازار و فرصت‌های بازار	۰,۸۳	۲۰,۱۱	پذیرفته شد
				مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری	۰,۸۴	۲۰,۷۰	پذیرفته شد
				مدیریت بازاریابی و فروش	۰,۸۴	۲۰,۶۶	پذیرفته شد
				مهارت تدوین برنامه‌ها و سیاست‌های استراتژیک	۰,۸۵	۲۱,۰۳	پذیرفته شد
				مهارت کارآفرینی	۰,۸۲	۱۹,۸۳	پذیرفته شد
				برنامه ریزی و پیش‌نگری	۰,۸۷	۲۱,۷۳	پذیرفته شد
				تشخیص فرصت‌ها و آینده‌نگری	۰,۸۶	۲۱,۰۹	پذیرفته شد
				شناخت نهادها و ابزارهای مالی	۰,۸۱	۱۹,۶۲	پذیرفته شد
				درک روندهای بین‌المللی مالی - بانکی	۰,۸۳	۲۰,۱۶	پذیرفته شد
				روان‌شناسی مدیریت	۰,۸۳	۱۹,۹۹	پذیرفته شد
				مدیریت بهره‌وری	۰,۸۵	۲۰,۷۴	پذیرفته شد
				مدیریت کیفیت	۰,۸۲	۱۹,۸۱	پذیرفته شد

همانگونه که شاخص‌های خی-دو و RMSEA نشان می‌دهند، عوامل و شاخص‌ها برازش مناسبتری را به داده‌ها ارائه می‌کند که خروجی‌ها در جدول زیر مورد بررسی قرار گرفته است.

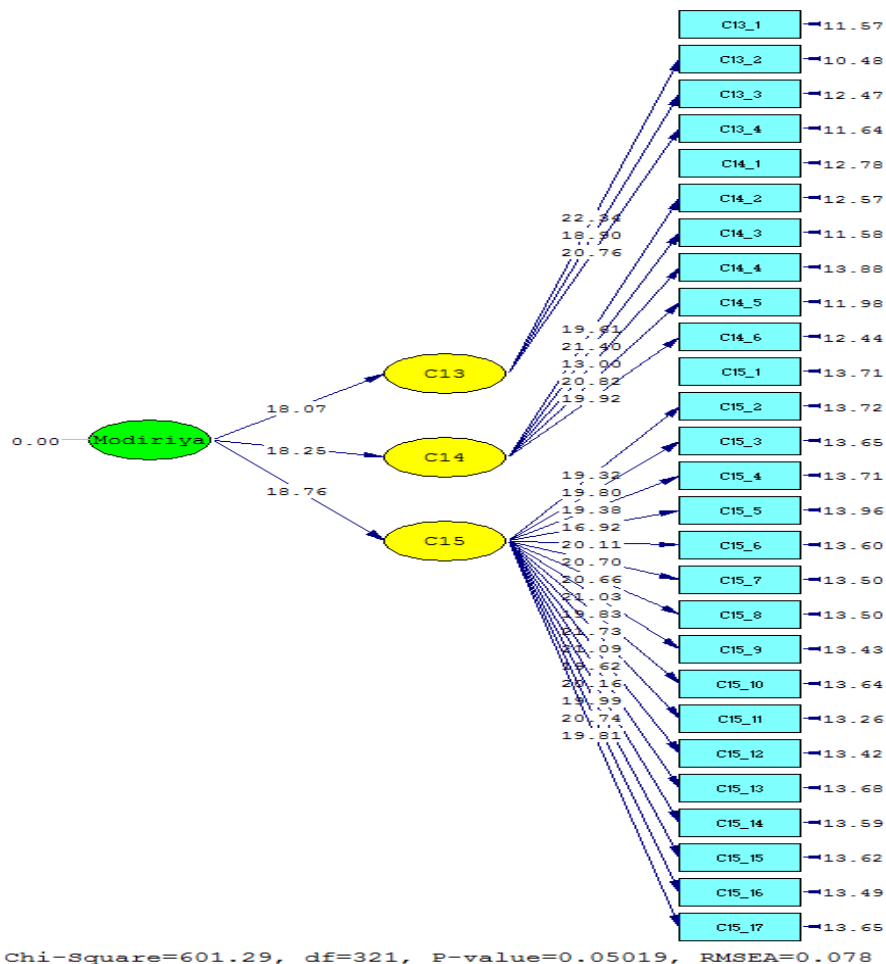
جدول ۵: شاخص‌های برازش تحلیل مسیر عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران

شاخص‌های برازش		نام شاخص
مقدار	حد مجاز	
۱,۸۷	کمتر از ۳	Chi-square/df
۰,۰۷۸	کمتر از ۰/۱	RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)
۰,۹۸	بالاتر از ۰/۹	CFI (برازندگی تعدیل یافته)
۰,۹۸	بالاتر از ۰/۹	NFI (برازندگی نرم شده)
۰,۸۲	بالاتر از ۰/۸	GFI (نیکویی برازش)
۰,۸۱	بالاتر از ۰/۸	AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)

همانگونه که مشاهده می‌شود شاخص‌های برازش در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است. با توجه به اینکه در آزمون بالا، مسیرهای بین متغیرها همان عوامل مورد نظر هستند. در شکل زیر برآورد ضرایب استاندارد مسیرها به همراه بار عاملی هر یک از متغیرها آورده شده است.



شکل ۲: مدل ساختاری عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۳: مدل ساختاری عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران در حالت معناداری ضرایب

در شکل‌های بالا کلیه مقادیر پارامترهای مربوط به بعد مدیریتی توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی به همراه بارهای عاملی نشان داده شده است و در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است که بارهای عاملی استاندارد شده برای عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند.

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

چنانکه بحث و تبیین شد توسعه آرمان همه فعالیت‌های بشری، تحقیقات و مطالعات دانشمندان و پژوهشگران و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مدیران محسوب می‌شود. برای نیل به توسعه توجه به ابعاد



اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی دولت‌ها، ملت‌ها و بنگاه‌های کسب‌وکار ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. اغلب بعد اقتصادی برجسته و اثرگذار بر سایر ابعاد ذکر می‌شود و صنعت پولی و بانکی در توسعه اقتصادی نقش کلیدی دارد. در کنار ابعاد مذکور در دهه‌های اخیر برخی از صاحب‌نظران برای نیل به توسعه، بعد مدیریتی را با تمرکز بر مدیریت شایستگی‌ها، مدیریت حرفه‌ای و مدیریت استعداد به عنوان متغیر اثرگذار وارد تحلیل‌ها و پژوهش‌ها نموده و از آن به عنوان استراتژی حرکت در مسیر توسعه یاد می‌کنند. استراتژی که در صنعت پولی و بانکی منبع قدرت را مدیران و رهبران شایسته و ابزار سودآوری در کسب‌وکار دیجیتال را خلق مزیت رقابتی با طراحی و معرفی خدمات و محصولات جدید می‌داند که از طریق مدیریت استعدادهای چنین نوآوری و خلاقیت حرفه‌ای میسر می‌باشد. بنابراین، معیار ارزش و قدرت ملت‌ها، دولت‌ها و کسب‌وکارها، منابع انسانی با استعداد یا توسعه استعداد آنها خواهد بود. بررسی ادبیات و پیشینه نشان می‌دهد هم تحقیقات انجام شده و هم برنامه‌های کاربردی بیشتر در زمینه مدیریت استعداد و کمتر در زمینه توسعه استعداد صورت گرفته است. بنابراین، در این مقاله شناسایی و تبیین عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی به عنوان مساله بررسی شده است. برای نیل به این مقصود با رویکرد اکتشافی و روش آمیخته، داده‌ها و اطلاعات از افراد مطلع کلیدی گردآوری و تجزیه و تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد برای توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی توجه به ۳ عامل و ۲۷ شاخص مدیریتی اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. نتایج پژوهش بیانگر این است برای توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی با رویکرد مدیریتی می‌بایست سه عامل مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار مطرح نظر باشد که عامل مدیریت خود با ضریب ۰,۹۰ و  $t$  به مقدار ۱۸,۰۷، عامل مدیریت دیگران با ضریب ۰,۹۴ و  $t$  به مقدار ۱۸,۲۵ و عامل مدیریت کسب و کار با ضریب ۰,۹۶ و  $t$  به مقدار ۱۸,۷۶ با تحلیل عاملی تایید شدند. همچنین شاخص‌هایی چون یادگیری مستمر و توسعه فردی، مدیریت مسیر حرفه‌ای، مدیریت عملکرد، مهارت کارآفرینی، تعادل کار و زندگی، مدیریت استراتژی کسب‌وکار، برنامه‌ریزی و پیش‌نگری، خودتنظیمی، مدیریت فرایند کسب‌وکار، تشخیص فرصت و آینده‌نگری، توسعه دیگران، شناخت نهادها و ابزارهای مالی، مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت منابع (نقدینگی و دارایی‌ها)، درک روندهای بین‌المللی مالی-بانکی، مدیریت خلاقیت و نوآوری، شناخت بازار و فرصت بازار، روان‌شناسی مدیریت، مدیریت استعداد و جانشین پروری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، مدیریت بهره‌وری، مدیریت استرس، مدیریت بازاریابی و فروش، مدیریت کیفیت، مدیریت تجربه و مهارت تدوین برنامه و سیاست استراتژیک باید مدنظر برنامه‌ریزان قرار گیرد.

بررسی وجوه اشتراک و افتراق یافته‌ها و نتایج پژوهش حاضر با یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین حکایت از این دارد که یافته‌ها و نتایج این پژوهش با برخی عوامل و شاخص‌ها مطرح در پیشینه متمایز و در برخی منطبق است. تمایز نتایج این مطالعه با پژوهش‌های قبلی در طبقه‌بندی عوامل و شاخص‌ها

توسعه استعداد مدیران در سه بعد مدیریت خود و مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار بوده است. عوامل و شاخص‌های بیان شده در این پژوهش به عنوان عوامل و شاخص‌های توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی با یافته‌ها و نتایج پژوهش‌های داخلی چون فرهی بورزنجان (۱۳۸۹)، جواهری زاده و همکارانش (۱۳۹۳)، صانعی و همکارانش (۱۳۹۳)، غفاری و همکارانش (۱۳۹۶)، حسن پور و همکارانش (۱۳۹۸)، حبیب پور و همکارانش (۱۳۹۸) و پژوهش‌های خارجی چون لاوبرانت و همکارانش (۲۰۱۲)، بیری استنوا و همکارانش (۲۰۱۳)، سیبل و انصاری (۲۰۱۸)، موسی سلامه اللوزی و همکاران (۲۰۱۸)، باست و سریواستاوا (۲۰۱۹)، نیکولیت و آندریا (۲۰۱۹) و نهران دانگ ترونک تنها و همکارانش (۲۰۲۰) انطباق دارد. در بخش پیشینه داخلی نظام‌استعدادیابی و جانشین‌پروری، نظام‌یکارگیری و سازماندهی، حمایت سازمانی و مدیریت عملکرد در مطالعه فرهی-بورزنجان از شایستگی مدیریتی مدیران ذکر شده که با شاخص‌های مدیریت فردی، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار در این پژوهش انطباق داشته است. در مطالعه غفاری و همکارانش شاخص‌هایی چون شایسته محوری، طراحی مسیر شغلی، برنامه جانشین‌پروری، پشتیبانی و حمایت مدیریت و فرهنگ سازمانی از شاخص‌های توسعه استعداد بیان شده که با یافته‌های پژوهش حاضر انطباق دارد. نتایج مطالعه حسن پور و همکارانش ابعادی مانند استعدادخواهی، استعدادیابی و استعدادپروری با شاخص‌های بعد مدیریت دیگران تبیین شده در پژوهش حاضر انطباق داشته است. در مطالعه حبیب پور و همکارانش شاخص‌های توسعه استعداد، ویژگی‌های استعداد، شیوه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگی‌های صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی انطباق داشته است. در بخش پیشینه خارجی در مطالعه لاوبرانت و همکاران اطمینان از جانشین‌پروری، در مطالعه بیری استنوا و همکاران عوامل مدیریت فردی و مدیریت دیگران با شاخص‌هایی چون خودمدیریتی، دانش حرفه‌ای، ثبات عاطفی، در مطالعه سیبل و انصاری ابعاد و ویژگی‌های مدیریتی مدیران، در مطالعه نیکولیت و آندریا توسعه حرفه‌ای و توسعه فردی و در مطالعه نهران دانگ ترونک تنها و همکاران توسعه استعداد کارکنان با شاخص‌هایی چون مهارت یادگیری، انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری با یافته‌ها و نتایج پژوهش حاضر منطبق بوده است.

در یک جمع‌بندی با مدنظر قرار دادن هدف پژوهش که شناسایی و تبیین عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران بوده است، می‌توان بیان کرد یافته‌های حاصل از فرایند پژوهش کیفی و کمی از جامعه آماری مدیران صنعت پولی و بانکی حکایت از این دارد که برای پرداختن به توسعه استعداد مدیران صنعت می‌بایست ۳ عامل مدیریتی مشتمل بر ۲۷ شاخص مدیریتی در برنامه‌های توسعه استعداد مدیران مطرح نظر مدیران ارشد و سیاست‌گذاران صنعت پولی و بانکی قرار گیرد. عامل مدیریتی نخست در زمینه توسعه فردی مدیران و شامل شاخص‌هایی مانند یادگیری مستمر و توسعه فردی، مدیریت مسیر حرفه‌ای، تعادل کار و زندگی و خودتنظیمی است که به توسعه استعداد فردی

مدیران کمک می‌نمایند. عامل مدیریتی دوم در زمینه تعامل مدیران با دیگران کارکنان و شامل شاخص‌هایی مانند توسعه دیگران، مدیریت ارتباط با مشتریان داخلی، مدیریت خلاقیت و نوآوری، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری و مدیریت استرس دیگران است که به توسعه استعداد مدیریت تعاملات مدیران با دیگر کارکنان کمک می‌نمایند. عامل مدیریتی سوم در زمینه کسب‌وکار مدیران و شامل شاخص‌هایی مانند شناخت بازار و فرصت‌های بازار، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، مدیریت بازاریابی و فروش، مهارت کارآفرینی، تشخیص فرصت‌ها و آینده‌نگری، شناخت نهادها و ابزارهای مالی، درک روندهای بین‌المللی مالی - بانکی و روان‌شناسی مدیریت است که به توسعه استعدادهای حرفه‌ای مدیران کمک می‌نمایند.

بنابراین، در تبیین یافته‌های پژوهش حاضر که با یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین انطباق دارد می‌توان گفت در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای توسعه استعداد مدیران با تمرکز بر عوامل مدیریتی توجه به بعد فردی مدیران به منظور توسعه استعداد مدیران برای مدیریت خود، توجه به بعد میان فردی مدیران به منظور توسعه استعداد مدیران برای مدیریت دیگران و توجه به بعد حرفه‌ای مدیران به منظور توسعه استعداد مدیران برای مدیریت کسب‌وکار می‌تواند راهبرد مناسبی برای توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی قلمداد شود.

#### پیشنهادهای کاربردی پژوهش

در این بخش متناسب با یافته‌ها و نتایج پژوهش، پیشنهادها و توصیه‌های کاربردی برای تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران صنعت بانکداری در زمینه مدیریت استعداد با تمرکز بر توسعه استعداد به عنوان یک راهبرد اثربخش ارائه شده است:

مدیران مراکز آموزش، سرمایه‌انسانی و طرح و برنامه در صنعت بانکداری برای توسعه استعداد مدیریتی مدیران سه بعد مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار را مطمئن نظر قرار دهند. مدیران آموزش و توسعه سرمایه‌انسانی در صنعت بانکداری بیست و هفت شاخص شناسایی شده در این پژوهش را به عنوان معیار تعریف برنامه‌های آموزشی، تولید محتوا و فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری و توسعه مدیران قرار دهند.

به منظور توسعه متعادل مدیران می‌بایست در برنامه‌های توسعه، ترکیب متعادل و منطقی از عوامل مدیریتی شناسایی شده در این پژوهش مورد توجه طراحان برنامه‌های توسعه استعداد در صنعت پولی و بانکی قرار گیرد.

عوامل و شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش می‌تواند چارچوب مطلوبی برای طراحی و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت پولی و بانکی باشد.

یافته‌ها و نتایج پژوهش می‌تواند مبنای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری علمی و مطلوبی برای سنجش و توسعه استعداد مدیریتی مدیران در کانون‌های ارزیابی صنعت پولی و بانکی مطرح باشد.

عوامل و شاخص‌های بیان شده به عنوان یافته‌ها و نتایج پژوهش می‌تواند مبنای علمی مطلوبی در ارتقاء و انتصاب مدیران بانکی مطابق دستورالعمل انتصاب مدیران حرفه‌ای در صنعت پولی و بانکی باشد.

به عنوان یک پیشنهاد کلی و کاربردی می‌توان توصیه نمود توسعه استعداد مدیران به عنوان یک راهبرد اصلی در سند استراتژیک بانک‌ها به عنوان ابزار سودآوری و توسعه قرار گیرد و متناسب با یافته‌های این پژوهش (عوامل و شاخص‌های شناسایی شده) مسیر توسعه استعداد مدیران درون سازمانی برای انتصاب و بکارگیری آنها در پست‌های کلیدی مدیریتی به عنوان یک راهبرد اثربخش مدنظر مدیران ارشد بانک‌ها قرار گیرد.

## ۵. منابع

1. Asheghi H. Principles of Professional Development of Bank Managers. 2019. Tehran: Rasad Ealm Publication.
2. Mirsapasi, N. The role of professional managers in development: the need to professionalize management in society. 2015. Journal of Management Studies.
3. Asheghi H. Ghahramani, M. Development of professional development plan for managers and employees of branches in the field of banking and money (Case of To, she tavon Bank). 2017. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources. Vol.3, No 11, 1-20.
4. Asheghi H. Professional Development of Managers: Sustainable Profitability Strategy of the Banking Industry of Iran. 2018. 5th International Conference on Strategic Management, 5-6 March 2019.
5. Al-Hayari, Rahmatullah; Abolghasemi, Mahmoud; Ghahremani, Mohammad and Khorasani, Abasalat (1394). Designing an efficient model of competence of science and technology park managers of Iranian public universities. Entrepreneurship Development, Volume 8, Number 4, pp. 729-748.
6. BANKSETA. Banking Sector Competence Framework as developed and prepared under the auspices of the BANKSETA and used for an Audit of Skills in the Sector during .2005/6. AAA <https://www.bankseta.org.za>.
7. Cascio, W.F., & Boudreau, J.W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. Journal of World Business, 51: 103–114.
8. Asheghi, H. Designing a professional development model for Iranian banking industry managers. PhD Thesis in Management. 2017 Faculty of Management and Economics. Islamic Azad university. Tehran Science and Research Branch.
9. Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19, 304 – 313.
10. Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Zuhier, 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: Administration and Management. Vol.18, Iss. 1, pp. 30-43.
11. Bist, S & Srivastava, N. Talent Management Scenario in the Banking Industry. 2019. Research Paper Research Paper Management. Volume : 2 | Issue : 4.
12. Bolander, P. Asplund, K. & Werr, A. Talent Management in a Collectivistic and Egalitarian Context: The Swedish Case. 2014. Stockholm School of Economics/EFI Working Paper Series in Business Administration, No.2, Stockholm.

13. Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008). Is talent management just old wine in new bottles?. Emerald Group, Management Research News, 31(12): 901-911.
14. Gallardo-Gallardo, E, Moliner, L. A, Gallo, P. (2017). « Mapping Collaboration Networks in Talent Management Research», Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. Vol. 4 Issue: 4, pp.332-358.
15. Garavan, T. N. Carbery, R. and Rock, A. “Mapping talent development: definition, scope and architecture”. 2012. European journal of Training and Development, Vol. 36, No. 1, pp.5-24.
16. Gholipour, A. faghihi, A, ALI Shahsseini. M & sefidgaran, B. Formulating the Pattern of Individual Development Plan for Human Resource Managers in Banking Industry. 2018. Journal of Trining and development of Human resource. 5(18),1-24.
17. Gumus, S., Apak, S., Gumus, H. & Kurban, Z. (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management. Procedia -Social and Behavioral Sciences, 99: 794 – 808.
18. Lövebrant E, Reuter Gerdrup K. 2012. Banking on Talent (Talent Management Within the Swedish Banking Sector). Bachelor Thesis, The Department of Business Administration Section of Management & Organization
19. Makram,H Sparrow,P ,Greasley,K (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(4):259-378.
20. Mensah, J. K. (2015) ‘A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice’, International Journal of Productivity and Performance Management, 64(4), 544–566.
21. Nidhi ,Srivastava.Talent Management Scenario in the Banking Industry. 2013. Journal of Applied Research .2(4).
22. Thunnissen, M. and Buttiens, D. (2017) ‘Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations’, Public Personnel Management, 46(4), 391–418. doi: 10.1177/0091026017721570.
23. Ingram, T & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations– qualitative research results. Procedia Economics and Finance, 39: 339–346.
24. Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). Talent management of Western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness. Journal of World Business, 45(2): 169-178.
25. Government of Western Australia (2018) ‘Talent management and succession planning’, [Online], [Retrieved 2018] , [https://www.jobsandskills.wa.gov.au/sites/default/files/uploads/documents/EMPLOYERS\\_section/jswa-emp-talent-management-succession-planning-brochure8.pdf](https://www.jobsandskills.wa.gov.au/sites/default/files/uploads/documents/EMPLOYERS_section/jswa-emp-talent-management-succession-planning-brochure8.pdf).
26. Garavan, T. N. Carbery, R. and Rock, A. “Mapping talent development: definition, scope and architecture”. 2012. European journal of Training and Development, Vol. 36, No. 1, pp.5-24.
27. Bayarystanova E. Asy A. & Raushan N. Education System Management and Professional Competence of Managers. 2014. Procedia . Social and Behavioral Sciences, 140, 427 – 431.
28. Boudreau, J. & Ramstad, P. M. 2005. Talent ship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. Human Resource Management, 44: 129-136.
29. Cho, j. Contribution of talent analytics in change management within project management organizations The case of the French aerospace sector. 2017. Procedia Computer Science, 121: 625–629.
30. Farhi, B. Ali, S. Mohammad, B. Mohammad, K. Designing a model for the development of health and medical education managers. Journal of Military Medicine, Volume 12, Number 3.

31. Javaherizadeh, Ebrahim; Arian Gholipour and Seyed Mohammad Moghimi, 2014, Identification and ranking of key employee indicators in order to manage organizational talents, Quarterly Journal of Human Resource Management Research .6 (3).
32. Sanei, Mehdi; Zeinab Mehdizadeh and Sahar Hosseini, 2014, Identifying the components of talent management system in Bank Saderat Iran, 21st Century International Management Conference, Tehran.
33. Hasan. G, Masoud. P, Gholam. A & Ayoub. S. Design of Model the Talent Management with an Approach Integrating Human Resources Activities. 2017. journal of Public Management Researches. Volume 12. Vo 10, Issue 36. Pages 117-142.
34. Hasanpour, A. Abdollahi, B. Jafarinia, S. & Memari, M. Designing Talent Management Model in the Banking Industry Using Grounded Theory. 2019. Vol 28, Issue 93.P 93-129.
35. Habibpour, A. Gholipour, A. Gholamreza, M. Designing a talent management model in the banking industry. 2019. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources. Vol.5, No 19, 1-28.
36. Saibal Ghosh, Jugnu Ansari(2018) Board characteristics and financial performance: Evidence from Indian cooperative banks. Journal of Co-operative Organization and Management. Volume 6, Issue 2.
37. Al-Lozi, M. S., Almomani.R.Zuhier.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: Administration and Management. Vol.18, Iss. 1, pp. 30-43.
38. Nicoleta. D & Andreia. C . THE TALENT MANAGEMENT STRUGGLE IN THE BANKING SECTOR - EFFORTS AND ACHIEVEMENTS. THE CASE OF A COMMERCIAL BANK FROM ROMANIA.2019. Contemporary Research on Organization Management and Administration .ISSN 2335-7959 Online .2019 , Vol. 7 (1), 58 – 73 .
39. Nhan Dang Truong Thanh, Quynh Nguyen, Raymund Habaradas And Van Dung Ha. The Conceptualization of Talent and Talent Management within The Banking Sector in Southern Vietnam. Journal of Organizational Management Studies. [https://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2020/963281/Vol.2020\(2020\),ArticleID963281,12pages,ISSN:2166-0816](https://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2020/963281/Vol.2020(2020),ArticleID963281,12pages,ISSN:2166-0816).