

## Providing a lean talent management pattern

**Maryam Moumeni** 

PhD student, Public Administration-Human Resources, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

**Reza Sepahvand \*** 

Professor, Management & Economic Science of department, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

**Seyed Najmeddin Mousavi** 

Professor, Management & Economic Science of department, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

**Amirhoshang Nazarpouri** 

Assistant Professor, Management & Economic Science of department, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

### Abstract

The importance of knowledge-based companies in recent years in order to advance the country's development at various national, international and global levels is tangible and understandable for everyone. In the direction of privatization, miniaturization of the government system, creating income, increasing employment and dependence on existing talents and their optimal performance, benefiting from new talent management approaches, including lean talent management, is of particular importance. Therefore, the current research was conducted with the aim of providing a lean talent management pattern in knowledge-based companies. In terms of philosophical assumptions, the current research is grouped under interpretive paradigm, in terms of orientation, under basic research, and in terms of method, under qualitative research. The statistical population of the research includes knowledge-based companies located in the science and technology park, 15 of their top and middle managers in Lorestan province were selected as experts in the available population through the purposeful sampling method. In the current research, content analysis strategy, hidden content analysis technique and coding method have been used to collect and analyze data. The research findings include 4 stages, 12

actions and 48 steps for the lean talent management pattern. Lean talent management is considered as a strategic factor for knowledge-based companies in order to achieve goals and improve competitiveness at various national, international and global levels through lean talent management, and The model presented in this research can be useful in designing and implementing lean talent management in knowledge-based companies and enriching the literature in this field.

**Keywords:** : lean talent management, knowledge-based companies, qualitative method, content analysis

## 1. Introduction

The importance of knowledge-based companies in recent years in order to advance the country's development at various national, international and global levels is tangible and understandable for everyone. In the direction of privatization, miniaturization of the government system, creating income, increasing employment and dependence on existing talents and their optimal performance, benefiting from new talent management approaches, including lean talent management, is of particular importance. Thus, considering the increasing pressure of international competition and the tightening of sanctions against the country and the role of knowledge-based companies in order to achieve economic growth, increasing domestic production, reduce dependence on other countries and create added value, the aim of the current research is to provide a lean talent management pattern in knowledge-based companies.

## 2. Literature Review

Talent waste refers to underutilization of talent, mismatch of talent and abilities, or lack of adequate training and industry isolation, which hinders the absorption and transfer of knowledge, increases disruption, waste of activities and resources, and reduces performance. In this situation, the skills and efforts of talent do not achieve any targeted value, and obstacles and challenges are created in relation to talent that cannot be addressed using traditional approaches such as talent management. In this regard, since lean thinking is based on maximizing

value and eliminating waste, it can be fruitful in strengthening the talent management strategy and, as a result, maximizing the use of talent and reducing fragmentation. Thus, researchers have introduced the concept of lean talent management by emphasizing the integration of lean thinking and talent management. The integration and integration of this concept into the talent management framework was first presented by Khalil et al. in 2017, and accordingly, the concept of lean talent management has been proposed in the field of human resource management. Lean talent management emphasizes that managers should prioritize maximizing the use of talented human resources and strengthening talent management strategies through various principles, tools, and considerations. In other words, lean talent management requires creative solutions to achieve greater value, which requires integrating talent management with lean thinking. Therefore, lean talent management means creating a comprehensive framework of talent management that presents potential lean approaches for each stage. The concept of lean talent management has been proposed as an innovative approach in the field of talent management and attempts to take steps to prevent the waste of human resources through tools and techniques related to lean thinking.

### **3. Methodology**

The current study is classified as an interpretive paradigm in terms of philosophical assumptions, fundamental research in terms of orientation, and qualitative research in terms of method. The statistical population of the study includes knowledge-based companies located in the Science and Technology Park, 15 of whose senior and middle managers in Lorestan province have been selected as experts. In order to select experts, criteria such as having a relevant academic field (business management, strategic management, public management, industrial engineering), having a work history related to human resource management or activity in the field of management, and having mastery of the subject of study were important. Thus, the sample members were selected based on the non-probability sampling method and through purposive sampling. In fact, in this type of sampling, the sample members are identified and selected based on criteria developed


by the researcher so that they can provide the researcher with relevant information that is consistent with the purpose of the research. In the current study, the content analysis strategy and latent content analysis technique were used to analyze qualitative data collected through the interview tool. . To examine the validity of the tool, control and review by members, the use of multiple sources of information, the allocation of sufficient time by the researcher during the data collection and analysis process, and the use of the same framework and questions for all interviewees were used. Also, in order to examine the reliability of the research tool, the percentage agreement reliability coefficient method and its two indicators, namely the inter-coder reliability index and the test-retest reliability index, were used.

#### **4. Result**


The research findings include 4 stages, 12 actions and 48 steps for the lean talent management pattern. Lean talent management is considered as a strategic factor for knowledge-based companies in order to achieve goals and improve competitiveness at various national, international and global levels through lean talent management, and The model presented in this research can be useful in designing and implementing lean talent management in knowledge-based companies and enriching the literature in this field.

## ارائه الگوی مدیریت استعداد ناب


دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی - منابع انسانی، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

مریم مؤمنی 

استاد، دانشکده علوم مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

رضا سپهوند \*

استاد، دانشکده علوم مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

سید نجم‌الدین موسوی 

دانشیار، دانشکده علوم مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران.

امیر هوشنگ نظر بوری 

### چکیده

اهمیت شرکت‌های دانش‌بنیان در سال‌های اخیر در جهت پیش‌برد توسعه کشور در سطوح مختلف ملی، بین‌المللی و جهانی برای همگان ملموس و قابل درک می‌باشد. در راستای خصوصی‌سازی، کوچک‌سازی نظام دولت، ایجاد درآمدزایی، افزایش اشتغال و وابستگی به استعدادهای موجود و عملکرد مطلوب آنان، بهره‌مندی از رویکردهای نوین مدیریت استعداد از جمله مدیریت استعداد ناب از اهمیت خاصی برخوردار است. لذا پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام شده است. پژوهش جاری از حیث پیش‌فرض‌های فلسفی در زمره پارادایم تفسیری، از حیث جهت‌گیری جزء پژوهش‌های بنیادی و از حیث روش جزء پژوهش‌های کیفی گروه‌بندی می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری است که تعداد ۱۵ نفر از مدیران عالی و میانی آنها در استان لرستان به عنوان خبرگان در جامعه در دسترس از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. در پژوهش کنونی از استراتژی تحلیل محتوا و از تکنیک تحلیل محتوای پنهان و روش کدگذاری جهت گردآوری و تحلیل داده‌ها بهره گرفته شده است. یافته‌های پژوهش شامل ۴ مرحله، ۱۲ اقدام و ۴۸ گام برای الگوی مدیریت استعداد ناب می‌باشد. مدیریت استعداد ناب به عنوان یک عامل استراتژیک برای شرکت‌های دانش‌بنیان در راستای دستیابی به اهداف و بهبود رقابت‌پذیری در سطوح مختلف ملی، بین‌المللی و جهانی از طریق ناب‌سازی مدیریت استعداد قلمداد می‌شود و الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند در راستای طراحی و اجرای مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان و غنا بخشیدن به ادبیات این حوزه مفید واقع گردد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد ناب، شرکت‌های دانش‌بنیان، روش کیفی، تحلیل محتوا.

### مقدمه

در دهه‌های اخیر، رویارویی با عصر جنگ استعدادها و شدت رقابت‌های جهانی موجب متصور شدن جایگاه خاصی برای استعدادها به‌منزله منبعی منحصر بفرد و عاملی تسهیل‌گر در جهت کسب مزیت رقابتی و موفقیت شرکت‌ها گردیده است (Latukha et al, 2021: 1-2). از دیگر سو، فعالیت شرکت‌ها در دوران اقتصاد دانش‌محور، سناریو و شرایط حاکم (Bahuguna et al, 2022: 3)، و رجحان رقابت استعدادها در سطوح خرد و کلان (Latukha et al, 2021: 2)، موجب فزونی نقش مدیریت استعداد در جهت پاسخگویی به عدم اطمینان و پیچیدگی‌های بی‌سابقه جهانی شده است (Kravariti et al, 2022: 4). در واقع، استعداد و مدیریت استعداد یکی از اولویت‌های پژوهشی و یک مؤلفه حیاتی اثرگذار در اجرای استراتژی‌ها و تداوم حیات شرکت‌ها قلمداد می‌شود که از حیث اهمیت آنها برای توسعه شرکت‌ها و جوامع در کانون توجه پژوهشگران قرار گرفته است (Khoreva & Kostanek, 2019: 2; Othman & Khalil, 2022: 151). پژوهش‌های ابتدایی در حوزه مدیریت استعداد با انتقاد از اجرای رویه‌هایی مانند مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری آغاز شد و در ادامه با معرفی رویکرد مدیریت استعداد استراتژیک و ارائه راه‌حل طبقه‌بندی استعدادها، تأکید بر برخی موقعیت‌های کلیدی و ایجاد یک مجموعه استعداد دارای پتانسیل بالا، از رویکردهای موجود فاصله گرفت (Othman & Khalil, 2020, P. 2). سپس در طی سالیان اخیر، با توجه به ناکارآمدی رویکردهای پیشین و توجه بر بهبود مستمر و خلق ارزش، پژوهشگران با تأکید و تمرکز بر ادغام اصول تفکر ناب در حوزه مدیریت استعداد، یک رویکرد بدیع در این حوزه را تحت عنوان مدیریت استعداد ناب مطرح نموده‌اند که سعی بر آن دارد تا از طریق ابزارها و تکنیک‌های مرتبط با تفکر ناب، ضمن تکریم استعدادها در راستای جلوگیری از تضييع مهارت‌های آنان و ارزش‌آفرینی گام بردارد (Othman & Khalil, 2022: 151) و با ارائه ایده‌های جدید و به‌صرفه در جهت تبیین و اجرای پروژه‌های موفقیت‌آمیز (Paolillo et al, 2016) جذب، توسعه و حفظ ذخایر استعداد قوی و مناسب در شرکت‌ها ایفای نقش نماید (Akter et al, 2022: 2).

به طور کلی، مدیریت منابع انسانی از طریق تخصیص افراد مناسب، در موقعیت‌های مناسب و در زمان مناسب (Othman & Khalil, 2018: 4)، یکی از علل اساسی برای حفظ

رقابت‌پذیری شرکت‌ها تلقی می‌گردد (Kaewnaknaew et al, 2022: 1). نظریه‌پردازان بیان داشته‌اند که مدیریت استعداد به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران منابع انسانی (Theodorsson et al, 2022: 225)، زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی (al, 2022: 2) و جزئی از استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی برشمرده می‌شود (Kaewnaknaew et al, 2022: 1). علی‌رغم اینکه اهمیت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن در موفقیت شرکت‌ها دارای سابقه پژوهشی طولانی می‌باشد، اما تمرکز محدودی بر استراتژی‌ها مدیریت استعداد از جمله مدیریت استعداد ناب در شرکت‌ها، به‌ویژه در شرکت‌های دانش‌بنیان صورت گرفته است. از آنجا که در محیط‌های فراصنعتی و فرارقابتی، ناکارآمدی رویکردهای موجود مدیریت استعداد، شرکت‌ها را با چالش‌ها و مسائلی برای جذب، توسعه و حفظ استعدادها مواجه نموده است که تا کنون تداوم یافته‌اند، از این رو توجه بر رویکرد نوین مدیریت استعداد ناب در جهت مسیر تحولات، ارزش‌آفرینی و بهبود مستمر مهم برشمرده می‌شود (Jooss et al, 2022: 1-4). اغلب ادبیات مطرح شده در ارتباط با این حوزه مبتنی بر دیدگاه‌های غربی می‌باشد و در کشورهای توسعه‌یافته مورد بررسی قرار گرفته است. در این راستا ضرورت دارد که مدیریت استعداد ناب در بخش‌های تجاری خاص و شرکت‌های دانش‌بنیان مورد کنکاش قرار گیرد (Khoreva & Kostanek, 2019: 1). بر اساس آمار و اطلاعات ارائه شده مبتنی بر دیدگاه ناب، نقصان و اتلاف استعدادها یکی از انواع هشت‌گانه اتلاف در شرکت‌ها می‌باشد. در واقع، تضييع استعدادها به معنای عدم تناسب مهارت‌ها و قابلیت‌های افراد مستعد یا فقدان توسعه مناسب برای استعدادها موجود در شرکت است (Othman & Khalil, 2018: 4). در صورتی که شرکت‌ها به‌واسطه مهارت و دانش افراد مستعد، ارزش هدفمندی را محقق‌نمایند این عدم‌توانایی در بهره‌گیری از استعدادها یکی از مصادیق بارز اتلاف منابع محسوب می‌شود (Othman & Khalil, 2020: 151)، که با توجه به اهمیت و نقش استراتژیک استعدادها، این مسأله یک چالش کلیدی در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد و ضروری است در راستای حذف آن اقدامات لازم تدوین و اجرایی گردد. با وجود این مسأله، ضرورت دارد در راستای استفاده حداکثری و بهره‌گیری بهینه از استعدادها، مدیریت استعداد ناب (Womack et al, 2007)، در جهت تقویت استراتژی‌های مدیریت استعداد از طریق اصول، ابزار و ملاحظات مرتبط با تفکر ناب در اولویت قرار داده شود (Agan, 2014; Othman & Khalil, 2020: 1). مسأله دیگر برای

مدیران در شرکت‌های دانش‌بنیان این موضوع می‌باشد که نمی‌توانند به صورت کارآمد از توانایی ذهنی، ظرفیت بالقوه و منابع فکری و دانشی استعدادها استفاده نمایند یا در برخی موارد، استعدادها می‌توانند سطح بالاتری از خلاقیت و ابتکار را بروز دهند اما امکان بهره‌برداری از این قابلیت‌ها وجود ندارد (Ghafari et al., 2017: 123). بدین ترتیب، هنگامی که در شرکت‌ها امکان بهره‌برداری کافی از استعدادها و مهارت‌های آنها وجود نداشته باشد، این شرایط می‌تواند بر اکتساب، جذب و انتقال دانش از طریق استعدادها تأثیر منفی داشته باشد و خطر ایجاد تفکر در یک چرخه بسته و اتلاف وقت، تلاش و مهارت استعدادها را در پی داشته باشد (Othman & Khalil, 2020: 155).

در دهه‌های اخیر، مؤسسات خصوصی یا تعاونی از قبیل شرکت‌های دانش‌بنیان، با ورود به عصر مبتنی بر دانش، توجه ویژه سیاست‌های کلی نظام بر تأسیس و تداوم شرکت‌های دانش‌بنیان، فشار فزاینده رقابت‌های بین‌المللی و تشدید تحریم‌ها علیه کشور، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده‌اند. اهمیت این شرکت‌ها از تغییرات عمیق اقتصادی-محیطی و نقش استعدادها در جهت توسعه راه‌حل‌های بدیع برای پاسخ به مسائل نوظهور و حل مشکلات جدید، اثر غیرقابل‌انکار در جهت رشد اقتصادی، افزایش تولیدات داخلی، کاهش وابستگی به کشورهای دیگر و ایجاد ارزش افزوده مبعث شده است. علی‌رغم برخورداری از مزایای فوق‌العاده استعدادها برای شرکت‌ها، عدم مدیریت صحیح آنها می‌تواند معضلات فراوانی را به بار آورد. اتخاذ استراتژی‌های ناکارآمد مدیریت استعداد، عدم تناسب استعدادها و نقش‌ها، آموزش و توسعه ناکارآمد آنها، نبود واحد مدیریت منابع انسانی و محول نمودن وظایف این واحد به مؤسسين و مالکان شرکت‌ها و انتخاب‌ها و انتصاب‌های سلیقه‌ای و سیاسی؛ از جمله مسائلی است که موجب بروز و ظهور پیامدهای منفی از قبیل اتلاف استعدادها و ایجاد شکاف‌های مهارتی بزرگ، کاهش بهره‌وری، بی‌انگیزگی و کاهش خلاقیت استعدادها در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌شود. در چنین شرایطی، برای رویارویی با این مسائل و دستیابی به وضعیت مطلوب، رویکرد مدیریت استعداد ناب در جهت ارزش آفرینی بیشتر استعدادها و بهبود بهره‌وری برای پیشبرد اهداف و مأموریت‌ها ضرورت دارد تا به پیامدهای مثبتی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی از حیث اقتصادی و غیراقتصادی منجر گردد. در همین راستا، بررسی ادبیات در حوزه مدیریت استعداد ناب حاکی از آن است که این رویکرد نوظهور چندان مورد بررسی قرار نگرفته است و از آنجا که این مفهوم با تجربه زیسته



کنشگران ارتباط دارد؛ لذا، سؤال پژوهش حاضر بدین صورت مطرح می‌شود که الگوی مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان استان لرستان چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

واژه استعداد در ادبیات مدیریت منابع انسانی به افکار و ارائه ایده‌های خلاقانه، تسلط بر مهارت، استعدادهای ذاتی و یا ترکیبی از مهارت‌های شناختی، دانش، ارزش‌ها یا شایستگی‌های توسعه‌یافته اشاره دارد که عملکرد عالی را به دنبال خواهد داشت (Othman & Khalil, 2018: 2). پژوهش‌های ابتدایی در حوزه مدیریت استعداد به دلیل پیروی از رویه‌های مانند مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مورد انتقاد قرار گرفتند. سپس در ادامه، رویکرد مدیریت استعداد استراتژیک با ارائه راه‌حل طبقه‌بندی منابع انسانی، تأکید بر برخی موقعیت‌های کلیدی و ایجاد یک مجموعه استعداد از منابع انسانی دارای پتانسیل بالا، از رویکرد مدیریت استعداد پیشین فاصله گرفت (Othman & Khalil, 2020: 2). در ادبیات موجود، توضیح استعدادهای، در بین ضایعات منابع موجود در شرکت‌ها رتبه هشتم را به خود اختصاص داده است (Othman & Khalil, 2020: 3). اتلاف استعدادهای به معنای عدم بهره‌گیری از استعدادهای، عدم تناسب استعدادهای و توانایی‌ها یا عدم آموزش کافی و جزیره‌ای شدن صنایع می‌باشد که مانع جذب و انتقال دانش، افزایش اختلالات، اتلاف فعالیت‌ها و منابع و کاهش عملکرد می‌شود. در این موقعیت، مهارت و تلاش‌های استعدادهای هیچ ارزش هدفمندی را محقق نمی‌سازد و موانع و چالش‌هایی در ارتباط با استعدادهای ایجاد می‌گردد که نمی‌توان با استفاده از رویکردهای سنتی از قبیل مدیریت استعداد با آنها مقابله کرد (Othman & Khalil, 2018: 2). در این امتداد، از آنجا که تفکر ناب بر پیشینه کردن ارزش و حذف ضایعات مبتنی است می‌تواند برای تقویت استراتژی مدیریت استعداد و در نتیجه حداکثر بهره‌گیری از استعدادهای و کاهش پراکندگی، مثمر ثمر واقع گردد. بدین ترتیب، پژوهشگران با تأکید بر تلفیق تفکر ناب و مدیریت استعداد، مفهوم مدیریت استعداد ناب را معرفی نموده‌اند. ادغام و یکپارچگی این مفهوم در چارچوب مدیریت استعداد برای اولین بار توسط خلیل و همکاران در سال ۲۰۱۷ ارائه گردید و بر این اساس مفهوم مدیریت استعداد ناب در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح شده است (Othman & Khalil, 2020: 2). مدیریت استعداد مبتنی بر تفکر ناب بر این نکته تأکید دارد که مدیران باید استفاده حداکثری از منابع انسانی مستعد و تقویت استراتژی‌های مدیریت استعداد را از طریق اصول،

ابزار و ملاحظات مختلف در اولویت قرار دهند (Agan, 2014; Othman & Khalil, 2018: 1). به بیان دیگر، مدیریت استعداد ناب، برای دستیابی به ارزش بیشتر نیازمند راه‌حل‌های خلاقانه است که مستلزم یکپارچه شدن مدیریت استعداد با تفکر ناب می‌باشد. از این رو، مدیریت استعداد ناب بدین معنا می‌باشد که چارچوب جامعی از مدیریت استعداد را ایجاد کرد که رویکردهای ناب بالقوه را برای هر مرحله ارائه نمود (Othman & Khalil, 2018: 5). مفهوم مدیریت استعداد ناب به‌مثابه یک رویکرد بدیع در حوزه مدیریت استعداد مطرح شده است و سعی بر آن دارد که از طریق ابزارها و تکنیک‌های مرتبط با تفکر ناب، ضمن تکریم منابع انسانی در راستای جلوگیری از تضييع مهارت‌های آنان گام بردارد (Othman & Khalil, 2020: 151). نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که وجود استخدام ناب، مدیریت عملکرد ناب و محیط یادگیری ناب ظرفیت بالایی در ارتقای مدیریت استعداد دارند (Othman & Khalil, 2020: 3). استخدام ناب شامل اقداماتی است که از فرآیندهای طولانی مدت و الزامات غیر مرتبط با تجربه و اهداف کارفرما، اجتناب می‌کند (Benuyenah, 2020: 107). در نتیجه، ادغام تفکر ناب با مدیریت استعداد موجب می‌شود تا از طریق حذف فعالیت‌های غیرارزش‌آفرین در فرآیند مدیریت استعداد و افزایش فعالیت‌های ارزش‌آفرین به اجرای مدیریت استعداد ناب پرداخته شود (Othman & Khalil, 2020: 3). رویکرد مدیریت استعداد ناب با تأکید بر بهره‌گیری از ابزارها، روش‌ها، رویه‌ها و تکنیک‌های تفکر ناب برای بهبود فرآیندهای شرکت از طریق کاهش ضایعات کاربرد دارد (Bouranta et al., 2021: 2). محققان و متخصصان تأثیر مثبت تفکر ناب را بر عملکرد عملیاتی، مالی، اجتماعی و محیطی گزارش کرده‌اند که در نهایت منجر به افزایش رضایت مشتری می‌شود (Yadav et al., 2019: 854). در واقع، رویکرد مدیریت استعداد ناب بر مجموعه‌ای پیچیده از ایده‌هایی دلالت دارد که به دلیل توجه و ایجاد پیامدهایی از قبیل بهبود مستمر، ساختار سازمانی مسطح، کار تیمی، حذف ضایعات، استفاده کارآمد از استعدادها و مدیریت زنجیره تأمین مشارکتی، پیاده‌سازی و اجرای آن بسیار حائز اهمیت می‌باشد (Bouranta et al., 2021: 1). به‌منظور ادغام تفکر ناب با مدیریت استعداد، بر سین<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، چارچوب جامعی از مدیریت استعداد را ارائه نموده است که از طریق آن رویکردهای ناب بالقوه را برای هر یک از مراحل مدیریت استعداد پیشنهاد می‌دهد (Othman & Khalil, 2018: 6)، که این چارچوب شامل هم‌راستایی استراتژی مدیریت استعداد و کسب‌وکار، برنامه‌ریزی نیروی

1. Bersin

کار، مدیریت قابلیت‌ها و شایستگی، اکتساب استعداد، توسعه و تحرک استعداد، پاداش کلی و یادگیری و توسعه قابلیت‌ها است (Bersin, 2010; Othman & Khalil, 2018). در جدول ۱ یکپارچه‌سازی مدیریت استعداد و تفکر ناب قابل مشاهده است.

جدول ۱. ادغام تفکر ناب با مراحل مدیریت استعداد (برسین، ۲۰۱۰؛ عثمان و خلیل، ۲۰۱۸)

ردیف	مراحل مدیریت استعداد	رویکرد ناب
۱	هم‌راستایی استراتژی مدیریت استعداد و کسب‌وکار	استراتژی کسب‌وکار به‌عنوان برنامه کسب‌وکار باید علاوه بر پاسخگویی به نیازهای مشتریان، غیرقابل تقلید نیز باشد. هنگامی که استراتژی کسب‌وکار توسط تفکر ناب تعیین گردد، امکان تقلید آن کاهش می‌یابد و موجب افزایش رقابت‌پذیری می‌شود.
۲	برنامه‌ریزی نیروی کار	برخی از کارفرمایان برای کسب بهترین نتایج نیازمند افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه می‌باشند. در این راستا، رویکرد سنتی بر فرآیند و نحوه انجام کار متمرکز است و توجه چندانی به اندازه‌گیری نتایج مطلوب از نظر مشتری ندارد. در این حالت پیشنهاد می‌شود که از رویکرد ناب استفاده گردد.
۳	مدیریت قابلیت‌ها و شایستگی	در بسیاری از پژوهش‌ها به شناسایی شایستگی‌های اصلی مرتبط با ارزش مشتری توجه نمی‌شود، که باید با اصول ناب برای دستیابی به ارزش مشتری هم‌خوانی داشته باشد.
۴	اکتساب استعداد	پژوهش‌ها حاکی از آن است که بهره‌گیری از تفکر ناب رضایت مشتری و متقاضیان را در بالای ۹۰ درصد حفظ می‌کند. علاوه بر این، فعالیت در فرهنگ بهبود مستمر مزایای بیشتری را به همراه دارد.
۵	توسعه و تحرک استعداد	رهبر ناب جوهره‌ای برای دستیابی به بهبود مستمر در سیستم ناب است. همچنین، مدیریت جانشین‌پروری تاکتیکی بر اساس تلاش‌های روزانه مدیران در جهت آماده کردن افراد برای آینده است، که باید برای توسعه افراد در ارتباط با چالش‌های آینده به بررسی دوره‌ای استعدادها اتکا کند. مدیریت مسیر شغلی که فرآیندی است افراد برای توسعه، اجرا و نظارت بر اهداف و استراتژی‌های مسیر شغلی و مدیریت عملکردشان انجام می‌دهند، باید اهداف را با استراتژی‌های ناب تقویت کرد.

<p>۶ پاداش کلی</p> <p>علی‌رغم توجه اندک به پاداش‌های ناب، آنها در بهینه‌سازی سرمایه‌گذاری بر منابع و رضایت استعدادها از اهمیت بالایی برخوردار هستند.</p>	<p>۷ یادگیری و توسعه قابلیت‌ها</p> <p>این مرحله توسط چندین مفهوم ناب حمایت می‌شود. مفهوم تحویل پروژه یکپارچه مبتنی بر همکاری افراد، ساختار و اقدامات کسب‌وکار به منظور توسعه فرآیند برای ارتباط استعدادها در جهت بهینه‌سازی نتایج بهتر پروژه، کاهش ضایعات و افزایش ارزش مشتری است. طراحی ارزش هدف و طراحی مبتنی بر مجموعه برای تقویت تلاش‌های همکاری بین سهامداران مختلف استفاده می‌شود. به جای تخمین از طراحی دقیق استفاده می‌کنند.</p>
--	--

شامانی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهش "ارائه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان"، را مورد بررسی قرار داده‌اند. روش این پژوهش آمیخته می‌باشد. در مرحله کیفی و کمی به ترتیب، ۱۳ عامل زمینه‌ای (استراتژی کسب‌وکار، شناسایی فرصت‌ها، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی، قوانین استخدامی، مدیریت منابع انسانی، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، جانشین‌پروری، سیستم مدیریت دانش، مدیریت یادگیری، مدیریت شایستگی و توسعه مسیر شغلی) ابعاد چهارگانه مدیریت استعداد (شناسایی کارکنان مستعد، توسعه استعداد، بکارگیری استعداد و نگهداری استعداد) و پیامدهای عملکردی (پیامدهای مرتبط با رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، مشتریان و مالی) اکتشاف و تأثیر مثبت و معنادار عوامل زمینه‌ای بر مدیریت استعداد و مدیریت استعداد بر عملکرد را تأیید نموده‌اند. بکتاس و کپیر (۲۰۲۲)، در ارتباط با "کاربرد ناب در مدیریت منابع انسانی در حوزه سلامت" اقدام به پژوهش نموده‌اند. در این پژوهش از طریق مرور روایتی بر تحلیل و بحث در مورد کاربرد و اجرای استراتژی ناب با تمرکز ویژه بر مدیریت منابع انسانی در حوزه سلامت تمرکز شده است. این بررسی با یک مطالعه موردی در گروه مراقبت بهداشتی در ترکیه با هدف ارائه عملی اثر استراتژی ناب بر رضایت بیماران، رضایت شغلی کارکنان و نرخ ترک خدمت تکمیل شده

است. آنها بیان داشته‌اند، بکارگیری تفکر ناب در مدیریت منابع انسانی، پیامدهایی از قبیل افزایش رضایت شغلی و ادراک استقلال شغلی را به همراه دارد. هاینز (۲۰۲۱)، در پژوهش "ناب انسان‌محور- معرفی جریان ارزشی افراد"، مفهوم جریان ارزش افراد را شامل بازنگری در نقش مدیران اجرایی در سازمان‌های ناب؛ اهمیت افراد و تجربه کاری آنها؛ اجتناب از هدر رفتن پتانسیل منابع انسانی؛ تکامل ناب؛ تمرکز بر منابع انسانی علاوه بر محصولات؛ ایجاد جریان و کشش برای جریان ارزش افراد، از جمله شایستگی‌ها، یادگیری و توسعه، رفتارها، مسئولیت‌پذیری، حمایت اجتماع و رفاه فیزیکی و ذهنی مطرح می‌نماید. عثمان و خلیل (۲۰۱۹)، پژوهشی با عنوان "پایداری میراث واگرا: رویکردی سه‌گانه از طریق مدیریت استعداد ناب" با استفاده از روش آمیخته را انجام داده‌اند. نتایج پژوهش بیانگر این است که مدیریت استعداد ناب به معماران کمک می‌نماید تا از طریق بیان استعدادها در جهت پایداری میراث از طریق محیط ایجاد شده کمک نمایند. یادآو و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش "اشاعه تفکر ناب در شرکت‌های کوچک و متوسط" از طریق مرور ادبیات این حوزه بیان نموده‌اند که شیوه‌های ناب برای شرکت‌های کوچک و متوسط شامل نقشه‌برداری از جریان ارزش، سازماندهی محیط کار و مدیریت بصری، سیستم کشش / کانبان، کل نگهداری موگد، کایزن و کاهش تغییر و عوامل حیاتی در جهت موفقیت تحول ناب شامل تعهد مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی، آموزش و مهارت، مشارکت کارکنان، ارتباط و توانایی مالی می‌باشد. عثمان و خلیل (۲۰۱۸)، در پژوهشی "چارچوب مدیریت استعداد ناب در راستای بهینه‌سازی خلاقیت در شرکت‌های طراحی معماری" را مورد بررسی و کنکاش قرار داده‌اند. در این پژوهش با مرور ادبیات و توزیع پرسشنامه بیان داشته‌اند که چارچوب مدیریت استعداد ناب شامل ابعادی از قبیل هم‌راستایی استراتژی کسب‌وکار و استعداد، برنامه‌ریزی نیروی کار، مدیریت قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، اکتساب استعداد، توسعه و تحرک استعداد، پاداش کلی و یادگیری و توسعه قابلیت‌ها می‌باشد. عثمان و خلیل (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد ناب: رویکردی جدید برای افزایش خلاقیت در شرکت‌های طراحی معماری" را انجام داده‌اند. ابتدا به مرور

ادبیات برای بررسی مفاهیم صنایع خلاق، انگیزه، عدم‌انگیزه، مدیریت استعداد، عدم‌استفاده از استعداد، تفکر ناب و نوآوری ناب و سپس، پنج مطالعه موردی برای کشف یکپارچگی مدیریت استعداد و تفکر ناب و نوآوری ناب در زمینه زندگی واقعی برای غلبه بر موانع خلاقیت را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده‌اند.

به طور کلی با مرور ادبیات و تحقیقات انجام شده، می‌توان بیان داشت که مدیریت استعداد ناب به‌عنوان یک مفهوم جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد که نیاز به بررسی و مطالعه بیشتر دارد. همچنین در مطالعات داخلی تا کنون به این موضوع بر اساس تجربه زیسته کنشگران پرداخته نشده است و از دید پژوهشگران مغفول مانده است. بر همین اساس، با توجه به اهمیت موضوع و شکاف موجود، هدف پژوهش، ارائه الگوی مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان است.

## روش<sup>۱</sup>

در این بخش از طریق مدل پیاز پژوهشی به تبیین روش‌شناسی پژوهش پرداخته می‌شود. مبانی فلسفی پژوهش از حیث پارادایم‌شناسی مبتنی بر پارادایم تفسیری، از نظر جهت‌گیری در حیطه پژوهش‌های بنیادی از حیث رویکرد دارای رویکرد استقرایی است. استراتژی پژوهش فعلی تحلیل محتوا می‌باشد که با استفاده از آن اقدام به بررسی داده‌های متنی حاصل از مصاحبه می‌شود. واحد تحلیل در این پژوهش مضامین یا معنای نهان در یک جمله از مصاحبه‌ها می‌باشد. سپس با استفاده از شیوه کدگذاری در سه سطح کدهای اولیه، مقولات فرعی و مقولات اصلی شناسایی و تبیین می‌گردند. در جهت ارائه الگوی مدیریت استعداد ناب، شیوه گردآوری داده‌ها به شکل مصاحبه ساختاریافته به صورت حضوری، الکترونیکی و تلفنی است. سؤالات مطرح شده در مصاحبه عبارتند از: از دیدگاه شما مفهوم مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟ از دیدگاه شما فرآیند مدیریت استعداد ناب شامل چه مراحل است؟ از دیدگاه شما مراحل مطرح شده در فرآیند مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان شامل چه اقداماتی است؟ از دیدگاه شما اقدامات مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان شامل چه مصداق‌ها یا گام‌هایی است؟ به طور کلی، جامعه آماری پژوهش شامل شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری و جامعه هدف

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار
۱	مصاحبه اول	۳۰	۱۰	۴	۰/۶۷
۲	مصاحبه پنجم	۱۹	۹	۵	۰/۹۵
۳	مصاحبه دهم	۱۵	۶	۸	۰/۸۰
	کل	۶۴	۲۵	۱۷	۰/۷۸

نیز مدیران عالی و میانی در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری و جامعه در دسترس مدیران ارشد و میانی شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری در استان لرستان می‌باشد. در جهت انتخاب خبرگان، معیارهایی از قبیل داشتن رشته تحصیلی مرتبط (مدیریت کسب و کار، مدیریت استراتژیک، مدیریت دولتی، مهندسی صنایع)، داشتن سابقه کاری مرتبط با مدیریت منابع انسانی یا فعالیت در حوزه مدیریت و برخورداری از تسلط بر موضوع مطالعه دارای اهمیت بوده‌اند. بدین ترتیب، اعضای نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و از طریق نمونه‌برداری هدفمند<sup>۱</sup> انتخاب شده‌اند. مصاحبه با اعضای نمونه تا هنگام رسیدن به اشباع نظری نظری ادامه داشت بدین معنا که مصاحبه در طی فرآیند رفت و برگشتی (میان جمع‌آوری داده تا تحلیل داده) تا هنگام تدوین مقوله‌های روشن و به اشباع رسیده، تداوم داشت و پس از آن متوقف گردید. بدین ترتیب، حجم نمونه پژوهش دربرگیرنده ۱۵ نفر از خبرگان (مدیران عالی و میانی) شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری در استان لرستان می‌باشند. برای بررسی روایی ابزار از کنترل و بلائینی توسط اعضاء، استفاده از چندین منبع اطلاعاتی، اختصاص زمان کافی توسط پژوهشگر در طی فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و استفاده از چارچوب و سؤالات یکسان برای همه مصاحبه‌شوندگان بهره گرفته شده است. همچنین، به منظور بررسی پایایی ابزار پژوهش نیز از روش ضریب پایایی توافق درصدی و دو شاخص آن یعنی شاخص پایایی بین کدگذار و شاخص پایایی بازآزمون استفاده شده است. در شاخص پایایی بین کدگذار، با درخواست از استادی در حوزه مدیریت دولتی و مسلط بر روش پژوهش به عنوان همکار، از مشارکت ایشان در پژوهش به عنوان کدگذار دوم بهره‌مند شدیم. بدین ترتیب، پس از انتخاب تصادفی سه مصاحبه و کدگذاری آنها توسط کدگذار دوم، درصد پایایی محاسبه گردید. در جدول ۲، داده‌ها و نتایج حاصل از بررسی کدگذاری دو پژوهشگر ارائه شده است:

جدول ۲: محاسبه پایایی بین کدگذار

#### 1. Purposive Sampling

با توجه به جدول ۲، تعداد کل کدها برابر با ۶۴ کد و تعداد کل توافقات و عدم توافقات به ترتیب، برابر با ۲۵ و ۱۷ کد می‌باشد. پایایی بین دو کدگذار از طریق رابطه ۱، برابر با ۰/۷۸ است که بالاتر از ۰/۶ می‌باشد و حکایت از پایایی بین کدگذار دارد.

$$\text{رابطه ۱} \quad \text{تعداد توافقات} \times 2 = \frac{\text{تعداد کل کدها}}{\text{درصد پایایی}}$$

همچنین برای بررسی پایایی بازآزمون، پژوهشگر سه مصاحبه را در بازه زمانی پنج روزه دو بار کدگذاری نموده است و نتایج حاصل از آن در جدول ۳، ارائه شده است:

جدول ۳: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	مصاحبه دوم	۲۰	۸	۴	۰/۸۰
۲	مصاحبه نهم	۱۵	۶	۵	۰/۸۰
۳	مصاحبه سیزدهم	۱۰	۴	۳	۰/۸۰
	کل	۴۵	۱۸	۱۲	۰/۸۰

بر اساس مندرجات در جدول ۳، در بازه زمانی پنج روزه، تعداد کل کدها برابر با ۴۵، تعداد کل توافقات برابر با ۱۸، و تعداد کل عدم توافقات یا به دیگر بیان توافقات تصادفی برابر با ۱۲ می‌باشد. بر اساس فرمول، ضریب پایایی بازآزمون برابر با ۰/۸۰ است که مقداری بالاتر از ۰/۶ است و حکایت از پایایی بازآزمون دارد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه در جدول ۴، ارائه شده است:

جدول ۴: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه



برای دستیابی به هدف پژوهش یعنی ارائه الگوی مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های

ویژگی	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی	ویژگی	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	خانم	۶	۴۰٪	سن	بین ۳۳ تا ۳۸ سال	۶	۴۰٪
	آقا	۹	۶۰٪		بین ۳۸ تا ۴۳ سال	۶	۴۰٪
	کم‌تر از ۵ سال	۵	۳۳٪		بین ۳۸ تا ۴۳ سال	۳	۲۰٪
سابقه	بین ۵ تا ۸ سال	۷	۴۷٪	مدیریت دولتی		۸	۵۳٪
	بیش‌تر از ۵ سال	۳	۲۰٪	مدیریت صنعتی		۴	۲۷٪
سطح	کارشناسی ارشد	۷	۴۷٪	مدیریت استراتژیک		۲	۱۳,۳٪
تحصیلات	دکتری	۸	۵۳٪	مدیریت کسب‌وکار		۱	۶,۷٪

دانش‌بنیان، با استفاده از ابزار مصاحبه با خبرگان از طریق پرسیدن چهار سؤال، به جمع داده‌های کیفی مبادرت شده است و سپس از استراتژی تحلیل محتوا و با استفاده از روش کدگذاری، داده‌های کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در جدول ۵، نمونه‌هایی از کدهای اولیه مستخرج از مصاحبه‌ها ارائه شده است:

جدول ۵: کدهای باز مستخرج از مصاحبه‌ها

ردیف	عنوان کد	نکات کلیدی	کدهای اولیه
۱	1A1	برنامه توسعه استعداد رو بر اساس توسعه شغلی تدوین کنیم تا مهارت‌های استعدادها رو مطابق با نیازهای شرکت توسعه دهیم.	توسعه استعدادها منطبق بر مسیر شغلی
۲	1A2	استفاده از هوش مصنوعی می‌تواند نیروی محرکه‌ای برای مدیریت استعداد ناب باشد. علاوه بر این، شرکت‌ها با استفاده از تکنولوژی می‌توانند به دامنه گسترده‌تری از متقاضیان در کم‌ترین زمان و با صرفه‌جویی در هزینه دست پیدا کنند.	استفاده از تکنولوژی برای جذب استعدادها بیشتر
۴۵	13M7	به منظور کارآمدتر شدن فرآیند استخدام، شرکت دانش‌بنیان می‌تواند از بنیاد ملی نخبگان در زمینه شناسایی استعدادها منفعل را در دستورکار قرار دهد.	بهره‌گیری از بنیاد ملی نخبگان برای دسترسی به استعدادها منفعل

نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها در جدول ۶، قابل رؤیت است:

جدول ۶: مقولات اکتشاف شده

مقولات اصلی	مقولات فرعی	کدهای اولیه
استعدادگزینی ناب	ارزیابی جامع استعداد	تناسب شغل با دانش تخصصی استعداد
		تناسب استعداد با تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک
		تناسب مهارت، تجربه و شخصیت با موقعیت شغلی
		تناسب خلاقیت استعداد با موقعیت شغلی
استعدادگزینی ناب	ساختار مصاحبه استعداد	تناسب فرهنگی استعداد با فرهنگ شرکت
		طراحی سؤالات مصاحبه بر اساس سوابق استعدادهای
		ارزیابی شایستگی استعدادهای از طریق پرسیدن سؤالات مناسب
		انتخاب نهایی توسط سرپرست و گروه مصاحبه‌کننده
توسعه شخصی ساز استعداد	توسعه شخصی ساز استعداد	عدم تعصب در انتخاب استعداد خاص
		توسعه استعداد منطبق بر مسیر پیشرفت شغلی
		رفع شکاف شایستگی بین شغل موردنظر و استعداد
		فرصت توسعه متناسب با توانایی استعداد
استعدادپروری ناب	روابط توسعه‌ای استعداد	یادگیری تجربی
		راهنمایی استعداد توسط مدیران ناب موفق
		ارتباط متقابل بین استعدادهای
		برخورداری استعدادهای از نقش کارآموز و مربی به صورت توأم
استعدادپروری ناب	چرخش شغلی هدفمند	چرخش شغلی مبتنی بر مسیر شغلی استعداد
		چرخش شغلی مبتنی بر توانمندی استعداد
		چرخش شغلی مبتنی بر شکوفایی استعداد
		رفع عدم تطابق مهارت استعداد با شغل موردنظر
آموزش شخصی ساز استعداد	آموزش شخصی ساز استعداد	بهره‌گیری از دوره‌های آموزش مجازی
		آموزش منطبق بر مهارت و موقعیت شغلی استعداد
		شناسایی نیازهای آموزشی مختلف برای هر استعداد
		تدوین مسیر شغلی واضح
مسیر شغلی پویا	مسیر شغلی پویا	برنامه مسیر شغلی انگیزشی
		تعیین مسیر شغلی لذت‌بخش و چالشی
		تعیین مسیر شغلی مطابق با مهارت استعداد

تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر اساس اهداف استراتژیک	
ارائه بازخوردهای مفید و مرتبط	
قابلیت سنجش شاخص‌های ارزیابی عملکرد	مدیریت عملکرد پویا
ارزیابی عملکرد استعدادها توسط مدیران مربوطه	
ارائه پاداش عادلانه و شفاف	استعدادداری ناب
ارائه پاداش با محوریت مجموعه مهارت‌ها	
پاداش بر اساس چرخه عمر استعداد	سیستم پاداش پویا
تجلیل از موفقیت استعداد	
تدوین برنامه رفاهی رقابتی	
انعطاف‌پذیری در شرایط کاری	
تعیین استعدادهای برخوردار از پتانسیل رهبری	استعدادسازی ناب
فرصت تجربه‌اندوژی	
تقویت مهارت‌های رهبری استعدادها	
شناسایی استعدادهای دارای عملکرد بالا	
تعیین شکاف مهارتی	
تعیین شایستگی‌های متناسب با نیاز شرکت	
تعیین کمیت و کیفیت استعدادها مبتنی بر برنامه و اهداف استراتژیک	نیازسنجی ناب استعداد
تعیین فقدان استعدادهای موردنیاز	
تعیین شایستگی‌های جدید و موردنیاز شرکت	استعدادکاوی ناب
استفاده از تکنولوژی برای جذب استعدادهای بیشتر	
برون‌سپاری استعدادکاوی برای استخدام کوتاه‌مدت و موقت	
تعیین منابع استعدادکاوی بر اساس هدف، نیاز و منابع شرکت	
بهره‌گیری از بنیاد ملی نخبگان برای دسترسی به استعدادهای منفعل	شبکه استعدادکاوی
تعیین کانال جست‌وجو بر اساس گروه هدف	
آگهی فرصت شغلی در کانال‌های شامل متقاضیان بالقوه	

با توجه به نتایج مندرج در جدول ۶، الگوی مدیریت استعداد ناب مشتمل بر مراحل، اقدامات و گام‌ها در شکل زیر ارائه شده است:

مرحله ۱: استعدادکاوی ناب

۱. نیازسنجی ناب استعداد: تعیین شکاف مهارتی، تعیین شایستگی متناسب با نیاز شرکت، تعیین کمیت و کیفیت استعدادها مبتنی بر برنامه و اهداف استراتژیک، تعیین فقدان استعداد موردنظر
۲. شبکه استعدادکاوی: استفاده از تکنولوژی برپا جذب استعداد بیشتر، برون‌سپاری استعدادکاوی برای استخدام کوتاه‌مدت و موقت، تعیین منابع استعدادکاوی بر اساس هدف، نیاز و منابع شرکت، بهره‌گیری از بنیاد ملی نخبگان برای دسترسی به استعدادهای منفعل، تعیین کانال جست‌وجو بر اساس گروه هدف

مرحله ۲: استعدادگزینی ناب

۱. ارزیابی جامع استعداد: تناسب شغل با دانش تخصصی استعداد، تناسب استعداد با تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک، تناسب مهارت، تجربه و شخصیت با موقعیت شغلی، تناسب خلاقیت استعداد با موقعیت شغلی، تناسب فرهنگی استعداد با فرهنگ شرکت
۲. ساختار مصاحبه: طراحی سؤالات مصاحبه بر اساس سوابق استعداد، ارزیابی شایستگی استعدادها از طریق پرسیدن سؤالات مناسب، انتخاب نهایی توسط سرپرست و گروه مصاحبه‌کننده، عدم تعصب در انتخاب استعداد

مرحله ۳: استعدادپروری ناب

۱. توسعه شخصی‌ساز استعداد: توسعه استعداد منطبق بر مسیر پیشرفت شغلی، رفع شکاف شایستگی بین شغل موردنظر و استعداد، فرصت توسعه متناسب با توانایی استعداد، یادگیری تجربی
۲. روابط توسعه‌ای استعداد مبتنی بر شبکه دانش درونی: راهنمایی استعداد توسط مدیران ناب موفق، ارتباط متقابل بین استعدادها، برخورداری استعدادها از نقش کارآموز و مربی به صورت توأم
۳. چرخش شغلی هدفمند: چرخش شغلی مبتنی بر مسیر شغلی استعداد، چرخش شغلی مبتنی بر توانمندی استعداد، چرخش شغلی مبتنی بر شکوفایی استعداد
۴. آموزش شخصی‌ساز استعداد: رفع عدم تطابق مهارت استعداد با شغل موردنظر، بهره‌گیری از دوره‌های آموزش مجازی، آموزش منطبق بر مهارت و موقعیت شغلی استعداد، شناسایی نیازهای آموزشی مختلف برای هر استعداد

مرحله ۴: استعدادداری ناب

۱. مسیر شغلی پویا: تدوین مسیر شغلی واضح، برنامه مسیر شغلی انگیزشی، تعیین مسیر شغلی لذت‌بخش و چالشی، تعیین مسیر شغلی مطابق با مهارت استعداد
۲. مدیریت عملکرد پویا: تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر اساس اهداف استراتژیک، ارائه بازخوردهای مفید و مرتبط، قابلیت سنجش شاخص‌های ارزیابی عملکرد، ارزیابی عملکرد استعدادها توسط مدیران مربوطه
۳. سیستم پاداش پویا: ارائه پاداش عادلانه و شفاف، ارائه پاداش با محوریت مجموعه مهارت‌ها، پاداش بر اساس چرخه عمر استعداد، تجلیل از موفقیت استعداد، تدوین برنامه رفاهی رقابتی، انعطاف‌پذیری در شرایط کاری
۴. استعدادسازی ناب: تعیین استعدادهای برخوردار از پتانسیل رهبری، فرصت تجربه‌اندوزی، تقویت مهارت‌های رهبری استعدادها، شناسایی استعدادهای دارای عملکرد بالا

شکل ۱. الگوی مدیریت استعداد ناب (یافته‌های پژوهش)

## بحث و نتیجه‌گیری

طی دهه‌های اخیر رویکرد مدیریت استعداد ناب با تأکید بر بهره‌گیری از ابزارها، روش‌ها، رویه‌ها و تکنیک‌های تفکر ناب برای بهبود فرآیندهای شرکت از طریق کاهش اتلاف، مهارتی استعداد اهمیت فراوانی پیدا کرده است (Bouaranta et al, 2021: 2). در واقع، رویکرد مدیریت استعداد ناب بر مجموعه‌ای پیچیده از ایده‌هایی دلالت دارد که به دلیل توجه و ایجاد پیامدهایی از قبیل بهبود مستمر، ساختار سازمانی مسطح، کار تیمی، حذف ضایعات، استفاده کارآمد از منابع انسانی و مدیریت زنجیره تأمین مشارکتی، پیاده‌سازی و اجرای آن بسیار حائز اهمیت می‌باشد (Bouaranta et al, 2021: 1). تفکر ناب با تأکید بر حذف فعالیت‌های غیرارزش‌آفرین در هر فعالیتی و افزایش فعالیت‌های ارزش‌آفرین و با توجه به نقش مرکزی استعدادها در شرکت‌های دانش‌بنیان (Behuguna et al., 2022: 3)، ضروری است از طریق عملیاتی نمودن مدیریت استعداد ناب در این قبیل از صنایع، به تقویت و بهبود مدیریت استعداد پرداخته شود (Othman & Khalil, 2020: 4). در جهت تبیین ضرورت انجام پژوهش لازم به‌ذکر است که شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان یکی از شرکت‌های استعدادمحور، نقش اساسی در توسعه و برآورده کردن نیازهای جوامع دارند. تعدد مشکلات و مسائل جامعه، ماهیت پیچیده آنها و نیاز به استعدادها برای غلبه بر مسائل و پیچیدگی‌های حاصله، اهمیت این قبیل از شرکت‌ها را بیش از پیش روشن ساخته است. شرکت‌های دانش‌بنیان که توسط استعدادها در جهت تحقق این مأموریت‌ها تأسیس شده‌اند، با عدم بهره‌گیری بهینه و مناسب از استعدادها، در معرض اتلاف و تضییع دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های آنها قرار دارند و در نتیجه ارزش‌های مطلوب و مورد انتظار توسط آنها ایجاد نخواهد شد. لذا، از آنجا که این قبیل شرکت‌ها مسئولیت تولید محصولات جدید و اجرای پروژه‌های جدید را برعهده دارند، ضرورت دارد تا از طریق استقرار رویکرد مدیریت استعداد ناب و جذب، توسعه و حفظ استعدادها مناسب که از تناسب لازم برخوردار می‌باشند، ضمن ممانعت از تضییع آنها، در جهت افزایش بهره‌وری و تحقق مأموریت محوله و افزایش ارزش‌های حاصل از فرآیندهای مبتنی بر دانش استعدادها گام بردارند.

رویکردهای اتخاذ شده شرکت‌ها در ارتباط با مدیریت استعداد ناب، تحت تأثیر بخش‌ها، کشورها یا فرهنگ (D'Armagnac, 2021: 4)، و ویژگی‌های نهادی از قبیل فرهنگ

سازمانی و ساختار سازمانی است (Behuguna et al., 2022: 3). بر این اساس، ضرورت دارد تا با توجه به ویژگی‌های اجتماعی- فرهنگی کشور و فرهنگ و ساختار سازمانی به ارائه الگوی مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته شود. همچنین، بررسی ادبیات پژوهش در کشور که در قسمت پیشینه پژوهش ذکر شده حاکی از آن است که تاکنون الگویی برای مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان توسط پژوهشگران و محققان ارائه نشده است، از این حیث و در راستای برطرف نمودن این شکاف علمی نیز پژوهش مذکور دارای اولویت و نوآوری است. با توجه به مطالب فوق‌الذکر، فقدان الگو در ارتباط با مفهوم مدیریت استعداد ناب، پژوهش کنونی در جهت کشف و شناسایی فرآیند، اقدامات و گام‌های مدیریت استعداد ناب و غنی‌سازی ادبیات این حوزه دارای نوآوری است. علاوه بر این، مفهوم مدیریت استعداد ناب توسط عثمان و خلیل در سال‌های ۲۰۱۸، ۲۰۲۰ و ۲۰۲۲ در صنعت معماری مورد کنکاش قرار گرفته است و پژوهش پیش‌رو به ارائه الگوی مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته است که یکی دیگر از جنبه‌های نوآرانه پژوهش تلقی می‌گردد. نتایج پژوهش حاکی از شناسایی ۴ مرحله، ۱۲ اقدام و ۴۸ گام برای مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان است. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، فرآیند مدیریت استعداد ناب مشتمل بر چهار مرحله از قبیل استعداد کاوی ناب، استعداد گزینی ناب، استعداد پروری ناب و استعداد اداری ناب است. در خصوص قیاس این نتیجه از پژوهش با پژوهش‌های دیگر می‌توان اذعان داشت که در چارچوب ارائه شده برای مدیریت استعداد ناب توسط برسین (۲۰۱۰) به مواردی از قبیل هم‌راستایی استراتژی کسب و کار در مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی نیروی کار، مدیریت قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، اکتساب استعداد، رشد و توسعه استعداد، پاداش کلی، یادگیری و توسعه قابلیت‌ها اشاره شده است که استعداد گزینی ناب و اقدام توسعه شخصی ساز استعدادهای در مرحله استعداد پروری ناب در پژوهش جاری با مواردی از قبیل اکتساب استعداد، رشد و توسعه استعداد در چارچوب برسین (۲۰۱۰) دارای هم‌گرایی می‌باشند. همچنین قابل ذکر است که وجه افتراق پژوهش کنونی با پژوهش‌های عثمان و خلیل (۲۰۲۰، ۲۰۱۹، ۲۰۱۸) از نظر روش‌شناختی بدین صورت است که عثمان و خلیل از روش آمیخته در پژوهش‌های خود بهره گرفته‌اند در حالی که پژوهش حاضر مبتنی بر روش کیفی است. دیگر وجه تمایز پژوهش فعلی با پژوهش‌های عثمان و خلیل این است که پژوهش‌های عثمان و خلیل در حوزه صنعت معماری

مورد بررسی قرار گرفته‌اند در حالی که پژوهش موجود در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام شده است. همچنین بر اساس نتایج بدست آمده، ۱۲ اقدام برای مراحل چهارگانه مدیریت استعداد ناب شناسایی شده است. مرحله استعداد کاوی ناب شامل اقدامات نیازسنجی ناب استعداد و شبکه استعداد کاوی، مرحله استعداد گزینی ناب، مشتمل بر اقدامات ارزیابی جامع استعداد و ساختار مصاحبه استعدادها، مرحله استعداد پروری ناب نیز شامل اقدامات توسعه شخصی ساز استعدادها، روابط توسعه‌ای استعدادها مبتنی بر شبکه دانش درونی، آموزش شخصی ساز استعدادها و چرخش شغلی هدفمند و مرحله استعدادداری ناب شامل اقدامات مسیر شغلی پویا، مدیریت عملکرد پویا، سیستم پاداش پویا و استعدادسازی ناب است. در واقع در ارتباط با مدیریت استعداد ناب، ضرورت دارد تا بر بهره‌گیری از آموزش و توسعه‌های تخصصی برای استعدادها تمرکز گردد و با شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای استعدادها مبتنی بر مهارت‌های ضروری برای شغل موردنظر بتوان در عمل، فرصت‌های آموزش مرتبط با شغل را برای استعدادها جایگزین آموزش‌های یکسان و واحد برای همه استعدادها نمود. در ارتباط با اقدامات ۱۲ گانه مطرح شده قابل ذکر است که در پژوهش‌های پیشین به چنین اقداماتی اشاره نشده است. بر اساس نتایج می‌توان بیان نمود که در جهت اقدام نیازسنجی ناب استعدادها، گام‌هایی از قبیل تعیین شکاف مهارتی، تعیین شایستگی‌های متناسب با نیاز شرکت، تعیین کمیت و کیفیت استعدادها مبتنی بر برنامه و اهداف استراتژیک، تعیین فقدان استعدادها، موردنیاز و تعیین شایستگی‌های جدید و موردنیاز شرکت مطرح شده است. در واقع، شرکت‌های دانش‌بنیان برای تعیین و تشخیص استعدادها، موردنیاز و شکاف مهارتی از طریق تعیین مهارت‌های موجود و مهارت‌های موردنیاز و همچنین شایستگی‌های ضروری برای شرکت، تعداد و ویژگی‌های استعدادها، موردنیاز را با توجه به اهداف استراتژیک مشخص نمایند. در راستای اقدام شبکه استعداد کاوی نیز گام‌هایی از جمله استفاده از تکنولوژی برای جذب استعدادها، بیشتر، برون‌سپاری استعداد کاوی برای استخدام کوتاه‌مدت و موقت، تعیین منابع استعداد کاوی بر اساس هدف، نیاز و منابع شرکت، بهره‌گیری از بنیاد ملی نخبگان برای دسترسی به استعدادها، منفعل، تعیین کانال جست‌وجو بر اساس گروه هدف و آگهی فرصت شغلی در کانال‌های شامل متقاضیان بالقوه شناسایی شده است. اقدام مربوط به ارزیابی جامع استعداد شامل گام‌هایی از قبیل تناسب شغل با دانش تخصصی استعداد، تناسب استعداد با تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک، عدم تعصب در

انتخاب استعداد، انتخاب بر اساس تناسب مهارت، تجربه و شخصیت با موقعیت شغلی و تناسب فرهنگی استعداد با فرهنگ شرکت و برای اقدام ساختار مصاحبه، گام‌هایی از جمله طراحی سؤالات مصاحبه بر اساس سوابق استعدادها، ارزیابی شایستگی استعدادها از طریق پرسیدن سؤالات مناسب و انتخاب نهایی توسط سرپرست و گروه مصاحبه‌کننده شناسایی شده است. با توجه به این مراحل و ارزیابی‌های جامع می‌توان از میان داوطلبان، افرادی را که دارای مهارت‌های موردنظر برای تصدی شغل را دارا هستند با بهره‌گیری از گروه‌های مصاحبه شامل روان‌شناسان صنعتی انتخاب نمود. در اقدام توسعه شخصی‌ساز استعداد نیز گام‌های توسعه استعداد منطبق بر مسیر شغلی، رفع شکاف شایستگی بین شغل موردنظر و استعداد، فرصت توسعه متناسب با توانایی استعداد و یادگیری تجربی، و در اقدام روابط توسعه‌ای استعداد مبتنی بر شبکه دانش درونی نیز مراحل راهنمایی استعداد توسط مدیران ناب موفق، ارتباط متقابل بین استعدادها و برخورداری استعدادها از نقش کارآموز و مربی به صورت توأم و برای اقدام آموزش شخصی‌ساز استعداد نیز گام‌هایی از قبیل رفع عدم تطابق مهارت استعداد با شغل موردنظر، بهره‌گیری از دوره‌های آموزش مجازی، آموزش منطبق بر مهارت و موقعیت شغلی استعداد و شناسایی نیازهای آموزشی مختلف برای هر استعداد و در اقدام چرخش شغلی هدفمند نیز گام‌هایی از قبیل چرخش شغلی مبتنی بر مسیر شغلی استعداد، چرخش شغلی مبتنی بر توانمندی استعداد و چرخش شغلی مبتنی بر شکوفایی استعداد مطرح نمود. در مورد گام توسعه استعداد منطبق بر مسیر شغلی می‌توان اظهار داشت که این گام در پژوهش کالیانا و همکاران (۲۰۲۲) نیز مورد اشاره قرار گرفته است و از این جهت این نتیجه در دو پژوهش با یکدیگر هم‌راستا هستند. در واقع، با افزایش توانمندی و حرفه‌سازی استعدادها در جهت مسیر شغلی موردنظر، ضمن استفاده از حداکثرسازی رشد استعداد شخصی، امکان افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی نیز فراهم آورده می‌شود. در مورد اقدام مسیر شغلی پویا، گام‌های تدوین مسیر شغلی واضح و مشخص، برنامه‌سیر شغلی انگیزشی، تعیین مسیر شغلی لذت‌بخش و چالشی و تعیین مسیر شغلی مطابق با مهارت استعداد و برای اقدام مدیریت عملکرد پویا نیز گام‌های تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر اساس اهداف استراتژیک، ارائه بازخوردهای مفید، قابلیت سنجش شاخص‌های ارزیابی عملکرد و ارزیابی عملکرد استعدادها توسط مدیران مربوطه و در ارتباط با اقدام سیستم پاداش پویا نیز گام‌هایی از جمله ارائه پاداش عادلانه و شفاف، ارائه پاداش با محوریت مجموعه مهارت، پاداش بر



اساس چرخه عمر استعدادها، تجلیل از موفقیت استعداد، تدوین برنامه رفاهی رقابتی و انعطاف پذیری در شرایط کاری و در نهایت در ارتباط با اقدام استعدادسازی ناب نیز گام‌هایی مشتمل بر شناسایی استعدادهای برخوردار از پتانسیل رهبری، فرصت تجربه‌اندوزی، تقویت مهارت‌های رهبری استعدادها و شناسایی استعدادهای دارای عملکرد بالا شناسایی شده است. همچنین، گام ارائه پاداش عادلانه و شفاف نیز در پژوهش موجود با پژوهش جوس و همکاران (۲۰۲۲) دارای وجه اشتراک است. جوس و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود بیان داشته‌اند که وجود پاداش‌های منصفانه و عادلانه به عنوان جنبه مهمی برای مدیریت استعدادها و نگهداشت آنها در نظر گرفته می‌شود.

با توجه به یافته‌های ارائه شده در راستای استقرار و پیاده‌سازی مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

- در راستای موفقیت در بازارهای داخلی، منطقه‌ای و جهانی بر بکارگیری رویکرد مدیریت استعداد ناب به عنوان مفهوم نوینی در جهت بهره‌مندی از پتانسیل استعدادها، حذف تضییع استعدادها و هم‌افزایی آنها برای مقابله با تغییرات پدیدار شده در سیاست‌های مدیران منابع انسانی توجه ویژه‌ای گردد.

- ارزیابی استعدادها را به صورت چند بُعدی و همه جانبه مورد توجه قرار دهند و استعدادهایی را که از حیث دانش تخصصی، تجربه، مهارت، شخصیت، فرهنگ و خلاقیت در راستای شغل موردنظر از هم‌خوانی و تناسب لازم برخوردار باشند را انتخاب نمایند و از انتخاب و گزینش استعدادها صرفاً از طریق ارزیابی هوش و شخصیت با استفاده از ابزارهای موجود اجتناب نمایند.

- تدوین و طراحی مسیر شغلی متفاوت برای هر استعداد را لحاظ نمایند زیرا استعدادها از حیث مهارت و توانمندی‌ها با یکدیگر متمایز هستند و این موضوع می‌طلبد که مسیر شغلی واحدی برای همه آنها تعیین نگردد و مسیر شغلی را کاملاً متناسب با مهارت و علائق استعدادها طراحی گردد.

- برنامه‌های آموزشی استعدادها را در راستای نیازهای شغلی، فرصت‌های شغلی موجود در شرکت، دانش و مهارت‌های مرتبط با شغل موردنظر طراحی و اجرا نمایند تا به افزایش توانمندی استعدادها در حوزه شغلی و وظایف محوله کمک نماید.

- سیستم‌های پاداش و تشویق را به صورت پویا و متغیر تدوین نمایند بدین معنا که سیستم پاداش و تشویق استعدادها منوط به توسعه مهارت‌ها، پیشرفت‌های استعدادها و عملکرد فردی و تیمی آنها تدوین نمایند و با طراحی و استقرار سیستم پاداش و تشویق انعطاف‌پذیر، از طریق حفظ انگیزه و القاء حس ارزشمندی و ایجاد نظام عادلانه پاداش در راستای حفظ استعدادهای خود اقدام نمایند.

- از چرخش‌های شغلی هدف‌دار و برنامه‌ریزی شده بر اساس مسیر شغلی، توانایی و بهره‌گیری از پتانسیل‌های بالقوه و بالفعل استعدادها استفاده نمایند تا بهترین و بیشترین فرصت برای رشد و شکوفایی استعدادها را فراهم آورند.

- در هنگام ارزیابی و انتخاب استعدادها از اعمال ارزش‌ها، ذهنیت، باورها، پارتی‌بازی و ... اجتناب نمایند تا بتوانند مناسب‌ترین و کارآمدترین استعدادها را انتخاب نمایند تا از حذف استعدادهای کارآمد به دلیل داشتن سوءگیری در انتخاب اجتناب نمایند.

- برای یافتن استعدادهای موردنظر از شبکه‌های استعدادکاوی استفاده نمایند و به جای استفاده از یک منبع جهت دسترسی به استعدادها به دنبال بهره‌گیری از چندین منبع از قبیل بکارگیری تکنولوژی‌ها، شبکه‌های اجتماعی، مراکز کاریابی تخصصی و همکاری با بنیاد ملی نخبگان باشند تا به استعدادهای بیشتری دسترسی پیدا کنند و بتوانند بهترین و کارآمدترین استعدادها را در مرحله بعدی انتخاب نمایند.

- عملکرد استعدادها را بر اساس اهداف استراتژیک و مشخص مورد ارزیابی قرار دهند.  
- آموزش استعدادها بر مبنای رفع شکاف مهارتی در بین مهارت‌های فعلی استعدادها و مهارت‌های موردنیاز آنها برای شغل موردنظر طراحی گردد.

مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادات برای پژوهشگران آتی به شرح زیر است:  
- از آنجا که مفهوم مدیریت استعداد ناب جزء مفاهیم نوین و نوظهور در حوزه مدیریت منابع انسانی است بدین ترتیب یکی از محدودیت‌هایی که پژوهشگر با آن روبرو بوده است محدود بودن تعداد مطالعات در این زمینه می‌باشد.

- به دلیل عدم دسترسی و هزینه‌های زمانی و مالی به مدیران در شرکت‌های دانش‌بنیان در مناطق مختلف که با شرایط کاری، فرهنگی، اجتماعی و دیدگاه‌ها و بینش متفاوتی، مشغول به فعالیت می‌باشند، نمونه موردنظر و خبرگان فقط از استان لرستان انتخاب شده‌اند که این مورد نیز به عنوان یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش می‌تواند مطرح شود.

- ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی صرفاً از طریق مصاحبه بوده است که می‌تواند به عنوان یکی از محدودیت‌های پژوهش ذکر گردد.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که تأثیر مفهوم مدیریت استعداد ناب را بر دیگر مفاهیم مورد ارزیابی و سنجش قرار دهند تا ادبیات مربوط به این حوزه از غنای بیشتری برخوردار گردد.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که به تدوین و طراحی الگوی مدیریت استعداد ناب در جوامع خدمت‌محور، آموزش‌محور و تولیدی اقدام نمایند و نتایج حاصل را با نتایج پژوهش کنونی مورد مقایسه و تطبیق قرار دهند.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا نمونه آماری و خبرگان را از مناطق مختلفی انتخاب نمایند تا با بهره‌مندی از نظرات آنها بتوانند به الگوی جامع‌تری دست یابند.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که در جهت توسعه الگوی مدیریت استعداد ناب در دیگر جوامع مبادرت ورزند.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با توجه به اینکه تنها ابزار جمع‌آوری داده در پژوهش کنونی مصاحبه بوده است، با بهره‌گیری از اسناد مرتبط در کنار مصاحبه بتوانند در جهت تقویت ادبیات این حوزه گام بردارند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

## ORCID

Maryam Moumeni



<http://orcid.org/0000-0002-1603-1771>

Reza Sepahvand



<https://orcid.org/0000-0002-2217-6029>

Seyyed Najmeddin Mousavi



<https://orcid.org/0000-0002-6969-7729>



## منابع

- شامانی، سمیه؛ زرگر، سید محمد؛ حیدریه، سید عبدالله و همیتان، هادی (۱۴۰۰). ارائه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۲(۳)، ۵۶-۳۲.
- غفاری، حسن؛ پورکیانی، مسعود؛ شکاری، غلام عباس و شیخی، ایوب (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۶): ۱۰-۱۴۲-۱۱۷.
- Agan, T. (2014). "The secret to lean innovation is making learning a priority". <https://hbr.org/2014/01/the-secret-to-lean-innovation-is-making-learning-a-priority>.
- Akter, H., Ahmed, W., Sentosa, I., Hizam, S. M. (2022). "Crafting employee engagement through talent management practices in telecom sector". *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.20i0.1775>.
- Bahuguna, P. C., Bangwal, D., & Kumar, R. (2022). "Talent management and its impact on organizational commitment: an empirical investigation of indian hospitality industry". *FII B Business Review*. DOI: [10.1177/23197145221101436](https://doi.org/10.1177/23197145221101436).
- Bektas, G., & Kiper, F. (2022). "Applications of lean in human resources management in healthcare". *The Journal of the Pakistan Medical Association*, 72(3): 532-536.
- Benuyenah, V. (2020). "Can the concept of "lean management" be applied to academic recruitment? " *Rajagiri Management Journal*, 15(2): 105-112.
- Bouranta, N., Psomas, E., & Antony, J. (2021). "Human factors involved in lean management: a systematic literature review". *Total Quality Management*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1936481>.
- Chaturvedi, Sh., Bahuguna, P. C., & Raman, U. (2022). "Developing innovativeness and competency through talent management in Indian oil and gas sector". *International Journal of Business Innovation and Research*. 27 (2): 223-241.
- D'Armagnac, S., Ariss, A. A., & N'cho, J. (2021). Talent management in turbulent times: Selection, negotiation, and exploration strategies for talent management in the aeronautics and space industries. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879205>.

- Ghaffari, H., Purkiyani, M., Shekari, GH. A., & Shaykhi, A. (2017). "Designing of model talent management with an approach integrating human resources activities". *Public Management Researches*, 10(36): 117-142. (in Persian).
- Hines, P. (2021). "Human centred lean- introducing the people value stream". *International Journal of Lean Six Sigma*. DOI [10.1108/IJLSS-03-2021](https://doi.org/10.1108/IJLSS-03-2021).
- Jooss, S., Lenz, J., & Burbach, R. (2022). "Beyond competing for talent: an integrative framework for coepetition in talent management in SMEs". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. DOI [10.1108/IJCHM-04-2022-0419](https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0419).
- Kaewnaknaew, Ch., Siripipathanakul, S., Phayaprom, P., & Limna, P. (2022). "Modelling of talent management on construction companies' performance : A model of business analytics in bangkok". *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(1): 1-17.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>.
- Khoreva, V., & Kostanek, E. (2019). "Evolving talent management patterns and challenges in Russia and Kazakhstan: Investigating employer perspective". *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2018-0349>.
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Khaled Alali, M. (2022). "Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development". *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>.
- Latukha, M., Shagalkina, M., Mitskevish, E., & Strogetskaia, E. (2021). "From brain drain to brain gain: the agenda for talent management in overcoming talent migration from emerging markets". *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1949374>.
- Othman, A. A. E. & Khalil, M. H. M. (2020). "A lean talent management framework for maximizing creativity in architectural design firms". *International Journal of Construction Management*". <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1490865>.
- Othman, A. A. E., & Khalil, M. H. M. (2018). "Lean talent management: a novel approach for increasing creativity in architectural design firms". *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2017-0139>.
- Othman, A. A. E., & Khalil, M. H. M. (2022). "Divergent heritage sustainability: a threefold approach through lean talent management". *Journal of Engineering, Design and Technology*, 18(1): 150-171.
- Paolillo, W., Olson, B.V. & Straub, E. (2016). "People centered innovation: enabling lean integrated project delivery and disrupting the construction industry for a more sustainable future". *Journal of Construction Engineering*, 2016.

- Shamani, S., Zargar, S. M., Heidariyeh, S. A., & Hemmatian, H. (2021). "Presenting a comprehensive model for talent management in knowledge-based companies". *Public Administration Perspective*, 12(3): 32-56. (in Persian).
- Theodorsson, U., Gudlaugsson, TH., & Gudmundsdottir, S. (2022). "Talent management in the banking sector: A systematic literature review". *Administrative Sciences*, 12, 61. <https://doi.org/10.3390/admsci12020061>.
- Womack, J.P., Jones, D.T. & Ross, D. (2007). "The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production" – Toyota's Secret Weapon in the Global Wars That Is Now Revolutionizing World.
- Yadav, V., Jain, R., Mittal, M. L., Panwar, A., & Lyons, A. C. (2019). "The propagation of lean thinking in SMEs". *Production Planning & Control*, 30(10-12), 854-865.

مجله انتشارات