

Formulation and Fit of a Talent-Oriented Organizational Model in Social Security Using a Mixed-Method Technique

1. Seyed Mojtabi Mousavi^{id}: PhD Student, Department of Public Administration, Ro.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Rashid Zolfaghari Zafarani^{id}*: Associate Professor, Department of Management, Ro.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. Mohammad Naghi Imani^{id}: Associate Professor, Department of Educational Management, Ro.C., Islamic Azad University, Tehran

*Corresponding Author's Email Address: Rashid_zo@yahoo.com

Abstract:

In today's competitive and complex environment, social security organizations require novel models for attracting and retaining talent that can create sustainable competitive advantages. In this regard, the use of mixed-method techniques and the development of a talent-oriented organizational model can lead to the identification and development of effective and sustainable solutions. The present study is applied in terms of its objective, and descriptive-survey in terms of data collection method. This dissertation employs a mixed-method research design (qualitative–quantitative). In this approach, both qualitative and quantitative methods are simultaneously used for data collection and analysis. The qualitative research population includes experts from the Social Security Organization, limited to 20 individuals from among the deputies and top-level executives. The quantitative research population consists of managers, staff, and other stakeholders of the Social Security Organization, who were selected randomly. The data were analyzed using MAXQDA and Smart PLS software. The findings of the study are presented in the form of a localized paradigmatic model, the validity, reliability, and fit of which have been confirmed. The research findings, aimed at improving methods and approaches to talent management in social security organizations, can contribute to identifying strategies for optimizing organizational performance and enhancing efficiency in addressing talent-related challenges.

Keywords: Talent-oriented organization, social security, structural equation modeling.

How to Cite: Mousavi, S. M., Zolfaghari Zafarani, R., & Imani, M. N. (2025). Formulation and Fit of a Talent-Oriented Organizational Model in Social Security Using a Mixed-Method Technique. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(2), 1-13.



تدوین و برآزش الگوی سازمان استعداد محور در تامین اجتماعی با استفاده از تکنیک آمیخته

۱. سیدمجتبی موسوی ^{id}: دانشجوی دکترای، گروه مدیریت دولتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. رشید ذوالفقاری زعفرانی ^{id}*: دانشیار، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. محمد نقی ایمانی ^{id}: دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Rashid_zo@yahoo.com

چکیده

در فضای رقابتی و پیچیده کنونی، سازمان‌های تامین اجتماعی نیازمند مدل‌های نوینی برای جذب و نگهداشت استعدادهای هستند که بتوانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند؛ در این راستا، بهره‌گیری از تکنیک‌های آمیخته و تدوین الگوی سازمان استعداد محور می‌تواند به شناسایی و توسعه‌ی راهکارهای مؤثر و پایدار منجر شود. روش تحقیق حاضر، بر اساس هدف از نوع تحقیق کاربردی است و بر اساس نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع روش توصیفی از شاخه پیمایشی محسوب می‌شود. این رساله از نوع روش تحقیق آمیخته (کیفی-کمی) است. در این نوع روش تحقیق، از دو روش تحقیق کیفی و کمی به طور همزمان برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان سازمان تامین اجتماعی که محدود به ۲۰ نفر از معاونین و تاپ چارتهای تامین اجتماعی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کمی شامل مدیران، کارکنان و سایر ذینفعان سازمان تامین اجتماعی هستند که بصورت تصادفی انتخاب شدند. داده‌ها پس از گردآوری با استفاده از نرم افزار MAXQDA و اسمارت PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحقیق در قالب الگوی بومی پارادایمی ارائه شده که روایی، پایایی و برآزش آن نیز مورد تایید قرار گرفته است. نتایج تحقیق با هدف بهبود روش‌ها و رویکردهای مدیریت استعداد در سازمان‌های تامین اجتماعی، می‌تواند به شناسایی راهکارهایی برای بهینه‌سازی عملکرد سازمان و افزایش کارایی در برخورد با چالش‌های مربوط به استعدادهای منجر شود.

کلیدواژه‌گان: سازمان استعداد محور، تامین اجتماعی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

نحوه استناددهی: موسوی، سیدمجتبی، ذوالفقاری زعفرانی، رشید، و ایمانی، محمد نقی. (۱۴۰۴). تدوین و برآزش الگوی سازمان استعداد محور در تامین اجتماعی با استفاده از تکنیک آمیخته. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۲(۲)، ۱-۱۳.



مقدمه

اکثر سازمان ها، منابع انسانی خود را به صورت یکسانی مدیریت می کنند؛ یعنی تفاوت چندان در مدیریت افراد کلیدی و کارکنان عادی سازمان قائل نمی شوند؛ در حالی که منطقی به نظر می رسد افراد با استعداد، مدیریت متفاوت و خاصی داشته باشند. به عبارت دیگر، استعدادها و کارکنان کلیدی، نیازمند مدیریت متفاوت از کارکنان عادی با عنوان مدیریت استعداد هستند. گروه مشاوران مک کنزی در اواسط دهه نود برای نشان دادن اهمیت محوری کارکنان با استعداد برای شرکت ها و سازمان ها، ایده "جنگ برای استعداد" را مطرح کردند (Schiemann, 2013). از زمانی که ایده جنگ برای استعداد مطرح شده است، نه تنها از شدت این جنگ کاسته نشده بلکه مدیریت استعداد روز به روز بیشتر قانون توجه بوده است (Mahfozi et al., 2018). مدیریت استعداد طی دو دهه اخیر یکی از زمینه های مدیریت محسوب شده که بیشترین رشد را تجربه کرده است (McDonnell et al., 2017). به دلیل ماهیت رقابتی، برای اولین بار مفهوم مدیریت استعداد در سازمان های خصوصی و شرکت های بزرگ چندملیتی مطرح شد و مورد استقبال فراوانی قرار گرفت (McDonnell et al., 2017). امروزه مدیریت استعداد به موضوعی بسیار مهم و کلیدی در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است. مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می شوند و رشد می کنند (Ulrich & Smallwood, 2011).

بنابراین سرمایه های انسانی مستعد به عنوان یک نیروی محرکه اصلی برای نوآوری و همچنین رشد اقتصادی در نظر گرفته شده اند (رینر و همکاران، ۲۰۱۷). لذا در اختیار داشتن تعداد مناسب افراد در مکان و زمان مناسب که از مجموعه مهارت های بایسته و انگیزه مناسب برخوردار باشند، از مقدمات اساسی مدیریت استعداد می باشند (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹). از مهمترین چالش های مدیران حاضر در سازمانها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیتهای بالقوه انسانی موجود است. در اغلب سازمانها از توانایی های کارکنان استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارتی دیگر، توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری در محیط سازمان دارند، اما به دلایلی از این قابلیتها بهره برداری نمی شود. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی مدل جامعی از مدیریت استعداد تاکید می شود. مدیریت استعداد به سازمانها اطمینان می دهد افرادی شایسته، با مهارت های مناسب و جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (Collings & Mellahi, 2009).

سازمان تامین اجتماعی به عنوان یکی از بزرگترین سازمان های دولتی ایران، نقشی حیاتی در ارائه خدمات رفاهی و حمایتی به بیش از نیمی از جمعیت کشور ایفا می کند. عملکرد صحیح و کارآمد این سازمان، به طور مستقیم بر زندگی میلیون ها نفر از افراد جامعه اعم از کارگران، بازنشستگان، و مستمری بگیران اثرگذار است. تربیت مدیران شایسته و کارآمد در سطوح مختلف این سازمان، از جمله عوامل کلیدی در تحقق اهداف و رسالت های آن است. مدیران نه تنها وظیفه برنامه ریزی، هدایت و نظارت بر فعالیت های سازمان را بر عهده دارند، بلکه در تصمیم گیری های کلان و خط مشی های سازمان نیز نقش آفرین هستند. تربیت مدیرانی که از تخصص، تجربه، تعهد و دانش کافی برخوردار باشند، می تواند ضامن ارتقای کارایی، اثربخشی و پاسخگویی سازمان در قبال جامعه باشد.

مروری بر ادبیات نشان می دهد که مطالعات متعددی به طراحی و بهبود الگوهای مدیریت استعداد در حوزه های مختلف سازمانی و حرفه ای پرداخته اند. پژوهش سیرغانی و همکاران (۱۴۰۲) در صنعت برق حرارتی نشان می دهد که مدیریت استعداد شامل ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه ای است و الگوی ارائه شده از برآزش مناسبی برخوردار است (Sireghani et al., 2023). جلالیان جوادپور و همکاران (۱۴۰۲) در حوزه ورزش های راکتی، با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد، اهمیت اولویت منابع انسانی نسبت به فناوری و منابع مالی را در مدیریت استعدادیابی برجسته کرده اند (Jalalian Javadpour et al., 2023). در سطح بین المللی، مطالعات چوو و همکاران (۲۰۲۴) بر ابعاد نوین مدیریت استعداد مانند هوش مشارکتی، دیجیتالی سازی، همکاری بین رشته ای و تأثیر مدیریت استعداد بر تجربیات شغلی تمرکز دارند (Chew & Mohamed Zainal, 2024). از سوی دیگر، کالیگوئری و همکاران (۲۰۲۴) چالش ها و فرصت های مدیریت استعداد جهانی را در سطح کلان مورد تحلیل قرار داده اند (Caligiuri et al., 2024) و خانگ (۲۰۲۴) نیز چارچوبی مبتنی بر هوش مصنوعی برای ارتقای مسیرهای شغلی و یادگیری کارکنان پیشنهاد کرده است (Khang, 2024). این مطالعات در مجموع تأکید دارند که طراحی الگوی مناسب برای مدیریت استعداد مستلزم توجه به ابعاد سازمانی، فرهنگی، فناورانه و بین المللی است.

مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است (Jalalian Javadpour et al., 2023) و در این راستا سازمان‌ها با اجرای استعدادمحوری می‌توانند بمنظور شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق اهداف آرمانی سازمان کمک کنند. ازطرفی سازمان تامین اجتماعی جهت انجام رساله‌های خود و نیز بقای خود که عمدتاً به تربیت و استفاده از نیروهای با استعداد بمنظور ایجاد فرایندهای سازمانی مناسب و نیز در خصوص بهره‌گیری مناسب از سرمایه‌های سازمان تامین اجتماعی استفاده می‌نماید. از اینرو دغدغه اساسی این رساله تبدیل سازمان تامین اجتماعی به سازمان استعدادمحور می‌باشد. بدین منظور ارائه الگویی بمنظور استعدادمحور شدن سازمان تامین اجتماعی اهمیت دارد. بنابراین این رساله بدنبال پاسخ به این سوال اساسی است که الگوی طراحی الگوی سازمان استعداد محور در تامین اجتماعی کدامست و آیا در سازمان تامین اجتماعی از اعتبار مناسبی برخوردار است؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از ترکیب تحلیل کیفی و مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره می‌برد تا به تدوین مدل بومی بپردازد. هر یک از این روش‌ها در فرآیند تحقیق کاربردهای متفاوتی دارند: در بخش کیفی برای شناسایی عوامل و روابط اولیه، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان مالی و مدیران سرمایه‌گذاری استفاده می‌شود. این اطلاعات به عنوان ورودی برای مدل مدلسازی ساختاری-تفسیری به کار می‌رود. در این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند یا گلوله‌برفی به منظور دسترسی به متخصصان با دانش عمیق در حوزه بازار سرمایه برای بخش کیفی انجام شد.

در ادامه برای اجرای مدل معادلات ساختاری، از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده می‌شود که بر اساس متغیرها و روابط شناسایی شده در مرحله اول طراحی شده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها از سرمایه‌گذاران، مدیران پرتفوی، و شرکت‌های فعال در بورس اوراق بهادار تهران استفاده شد و به نمونه‌گیری به شیوه تصادفی طبقه‌بندی شده برای اطمینان از نمایندگی مناسب گروه‌های مختلف انجام شد. پرسشنامه‌ها از طریق مقیاس پنج یا هفت درجه‌ای لیکرت برای سنجش نظرات پاسخ‌دهندگان در مورد متغیرهای تحقیق طراحی شد و بین ۲۰ نفر پخش شد.

در بخش کیفی از شیوه تحلیل محتوا به کمک نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی از روش مدل معادلات ساختاری با بهره‌گیری از نرم افزار SMART PLS استفاده شد.

یافته‌ها

از آنجاکه هدف این پژوهش تدوین مدل سازمان استعداد محور در تامین اجتماعی است، تجزیه و تحلیل یافته‌های این فصل بصورت تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی انجام می‌شود. در واقع متغیرهای مورد نیاز مدل پژوهش از مصاحبه‌ها استخراج شده و روابط بین آن‌ها تعیین می‌گردد. در راستای تحلیل داده‌ها، ابتدا روایی پژوهش مطابق روش لینکلن و گوبا (۱۹۸۰) و پایایی پژوهش براساس روش توافق درونی بررسی شده، سپس آمار توصیفی مصاحبه شونده‌گان ارائه گردیده و سپس به تحلیل داده‌ها، جهت استخراج کدها و مقوله‌ها و روابط بین آن‌ها در نرم افزار مکس کیودا پرداخته شده است. در پژوهش حاضر جهت بررسی روایی پژوهش از روش لینکلن و گوبا (۱۹۸۰) که بر اساس چهار عنصر قابلیت انتقال، قابلیت اعتبار، قابلیت اعتماد و قابلیت تایید شکل گرفته و روایی ابزار را تایید نمود، استفاده گردید.

جدول ۱. روایی پژوهش طبق روش لینکلن و گوبا (۱۹۸۰)

شاخص	فرایند
قابلیت انتقال ^۱	نظرسنجی از خبرگانی که در تحقیق حاضر شرکت نداشتند.

¹ Transferability

قابلیت اعتبار ^۱	صرف زمان کافی برای پژوهش و تایید داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه شونده‌گان.
قابلیت تایید ^۲	مستندسازی و رعایت همه گام‌های طی شده در پژوهش و مستندات در فرایندهای پژوهش.
قابلیت اعتماد ^۳	ثبت تمام جزئیات و یادداشت همه موارد در مرحله مصاحبه و انجام آن.

جهت ارزیابی پایایی پژوهش از دو نفر که خارج از موضوع پژوهش بودند، پس از توضیحات و آموزشهای لازم درخواست شد که ۵ مورد از مصاحبه‌ها را کدگذاری نمایند تا بتوان میزان پایایی را اندازه گیری و مقایسه نمود.

جدول ۲. پایایی پژوهش با روش میزان اتفاق درونی

مصاحبه	تعداد کد استخراج شده از مصاحبه	تعداد توافقات	درصد اتفاق نظر یا پایایی آزمون
مصاحبه ۱	۴۳	۳۷	۸۶.۰۵٪
مصاحبه ۴	۵۱	۴۲	۸۲.۴٪
مصاحبه ۵	۳۷	۳۰	۸۱.۱٪
مصاحبه ۹	۳۴	۲۵	۷۳.۵۳٪
مصاحبه ۱۱	۲۸	۲۳	۸۲.۱٪

همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، میزان توافق درونی برای ۵ مصاحبه بالاتر از ۷۰ درصد می‌باشد که نشان دهنده پایایی قابل قبول برای مصاحبه‌های انجام شده و کدهای استخراجی توسط محقق می‌باشد.

شرکت کنندگان در پژوهش شامل خبرگان سازمان استعداد محور در تامین اجتماعی می‌باشند. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان شامل جنسیت، میزان تحصیلات و نام خانوادگی در قالب جدول زیر ارایه شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد مصاحبه شونده

ردیف	جنسیت	میزان تحصیلات	تجربه کاری
۱	مرد	کارشناسی ارشد	۳۰ سال
۲	زن	کارشناس ارشد	۳۲ سال
۳	مرد	دکتری	۲۵ سال
۴	مرد	کارشناس	۲۹ سال
۵	مرد	کارشناس ارشد	۲۷ سال
۶	مرد	کارشناسی ارشد	۲۶ سال
۷	مرد	دکتری	۲۴ سال
۸	زن	دکتری	۲۰ سال
۹	مرد	کارشناسی ارشد	۱۹ سال
۱۰	زن	کارشناس ارشد	۲۶ سال
۱۱	مرد	کارشناس ارشد	۲۵ سال
۱۲	مرد	کارشناسی ارشد	۳۰ سال
۱۳	زن	کارشناسی ارشد	۲۶ سال
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	۲۴ سال
۱۵	مرد	کارشناسی	۲۳ سال

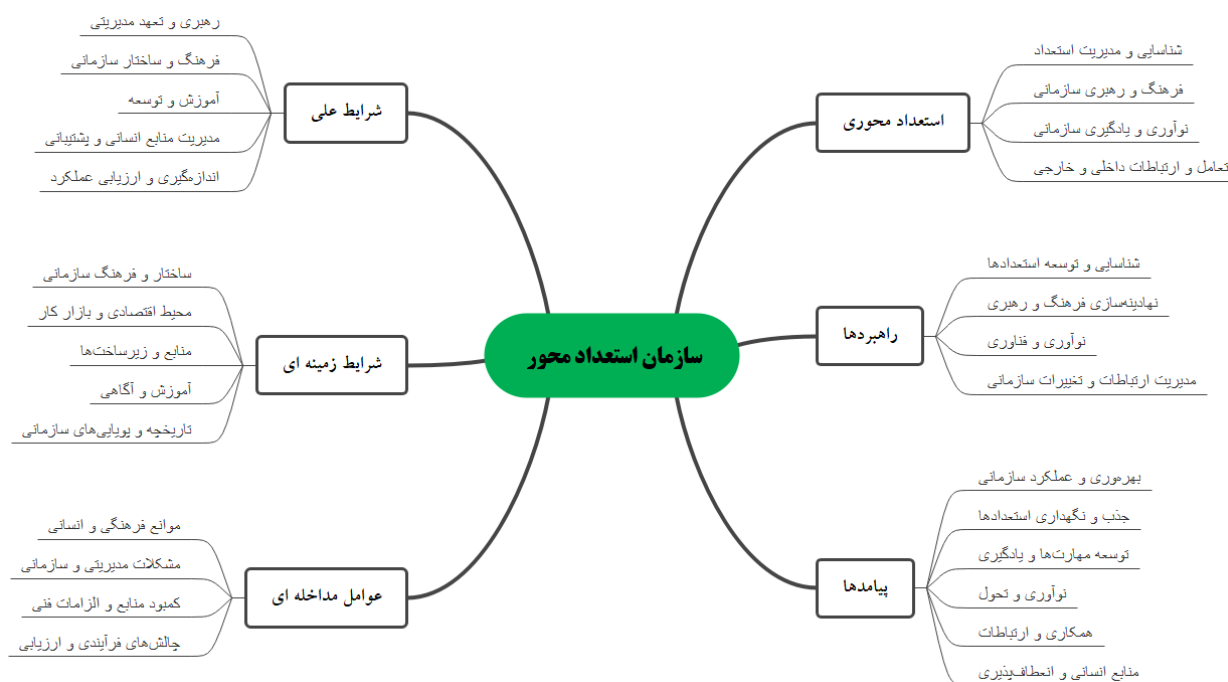
¹ Credibility

² Confirmation

³ Reliability

به منظور استخراج متغیرهای مورد نیاز مدل پژوهش در حل مسائل حوزه کاری خبرگان، روش‌های متعددی به کار گرفته می‌شود. این روش‌ها می‌توانند به طرق گوناگون دسته بندی شوند. یک طریقه رایج، دسته بندی این روش‌ها بر اساس نحوه دریافت دانش از خبره است. بر این اساس دو دسته استخراج مستقیم و استخراج غیرمستقیم دانش مطرح می‌گردد. روش‌های مستقیم، به طور مستقیم به درخواست توضیح از خبره در رابطه با چگونگی انجام کار می‌پردازند. شرط لازم برای اینکه این روش‌ها به موفقیت دست یابند این است که خبره به اندازه کافی توانایی و رضایت برای به اشتراک گذاری دانش خود داشته باشد. در این روش اطلاعات به سهولت توسط خبره بیان می‌شوند، البته به غیر از مواردی که خبره به قدری فعالیت مورد نظر را تکرار کرده است که اطلاعات راجع به آن برای خبره بدیهی به نظر می‌رسند. روش‌های غیرمستقیم به منظور دست یابی به اطلاعاتی به کار گرفته می‌شوند که به راحتی توسط خبره قابل بیان نیستند. البته دسته بندی روش‌ها علاوه بر نحوه تعامل با خبره، بر اساس نوع اطلاعاتی که به دست می‌دهند نیز صورت می‌گیرد، که در این بخش به آن‌ها اشاره خواهد شد. در این پژوهش از روش مستقیم استفاده شده است و پس از انجام مصاحبه برای درک و استخراج متغیرهای مورد نیاز پژوهش این مفاهیم ابتدا کدگذاری باز، سپس مقوله بندی شده و در نهایت کدگذاری محوری جهت استخراج الگوی پژوهش انجام شده است. این مطالعه کیفی در سازمان تامین اجتماعی در سطح شهر تهران انجام شد و ۱۵ مقاله بروز و مرتبط در این حوزه تحلیل انجام گرفت. جهت تجزیه و تحلیل از نرم افزار MAXQDA برای دسته بندی، کدگذاری و طبقه بندی متون حاصل از مصاحبه‌ها استفاده شد. روش پژوهش حاضر، توصیفی - تحلیلی از نوع تحلیل محتواست. تحلیل محتوی روشی است که به هر گونه فن نظامیافته و عینی برای استخراج ویژگی‌های پیام دلالت می‌کند؛ ضمن اینکه برای تحلیل محتوای متون مورد نظر از نرم افزار MAXQDA استفاده شده است.

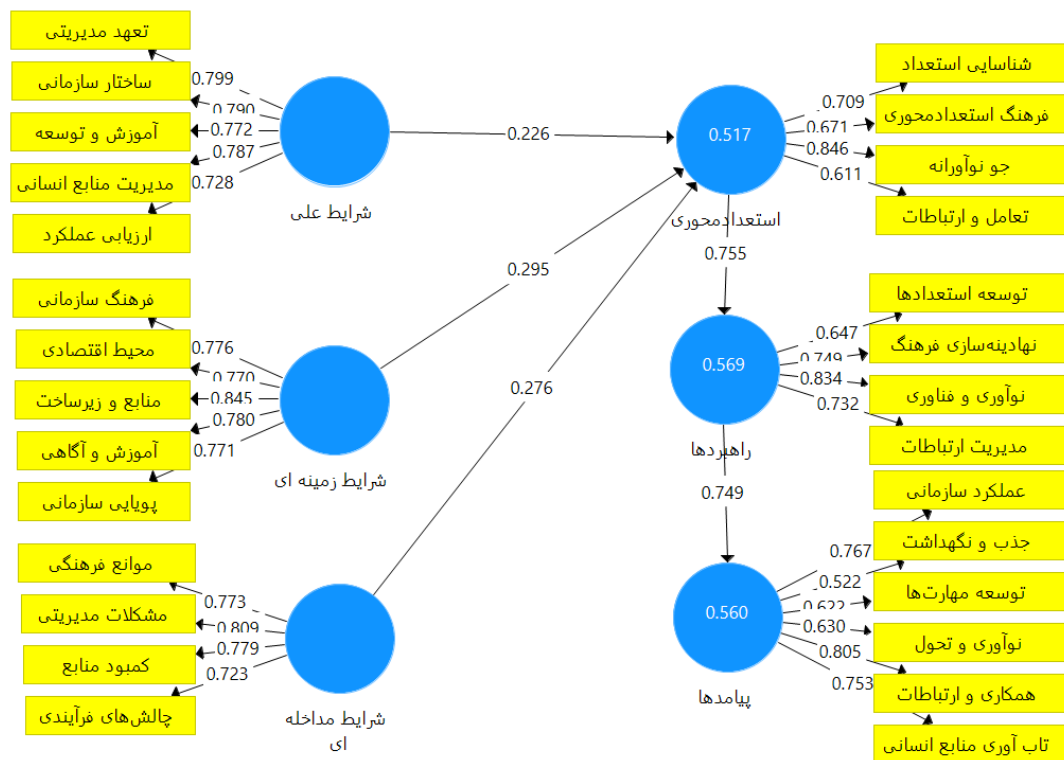
بر این اساس نگاره زیر نمای درختی الگو در نگاره زیر نشان داده شده اند:



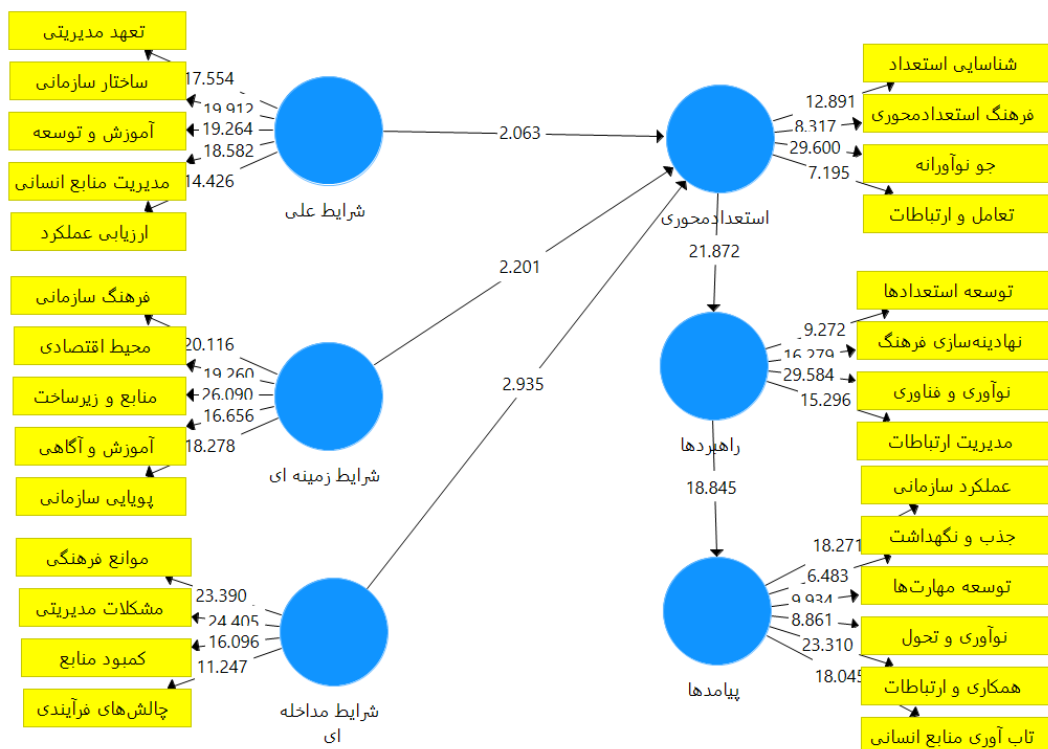
شکل ۱. نمای درختی مدل مقدماتی، منبع: یافته‌های پژوهش

در گام تجزیه و تحلیل منابع انتخاب شده بر اساس روش کدگذاری و طبقه بندی اطلاعات با تکنیک تحلیل محتوی، همواره سعی بر بازبینی و کدگذاری مجدد داده‌های استخراج شده توسط افراد تیم پژوه داشته ایم. تمامی این فعالیت‌ها برای ارتقاء کیفیت یافته‌های پژوهش انجام شده است. یکی دیگر از ابزارهای اولی که برای اطمینان از روایی نظری و عملی تحقیق انجام گرفته اتخاذ شد، استفاده از نظر خبرگان است که پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی مورد استفاده قرار گیرد.

در این مرحله به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری نیز آزمون شدند. نتایج آزمون مدل در شکل منعکس شده‌اند.



شکل ۲. اندازه‌گیری مدل کلی در حالت استاندارد



شکل ۳. اندازه گیری مدل کلی در حالت معنی دار

جهت سنجش پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده و جهت سنجش روایی از روایی همگرا استفاده شده و جهت سنجش برازش مدل از شاخص GOF استفاده شده است:

جدول ۴. پایایی و روایی مدل‌های بیرونی

متغیر	CR	AVE	MSV	ماتریس فورنل و لارکر					
				۱	۲	۳	۴	۵	۶
شرایط علی	۰.۷۸	۰.۵۵	۰.۱۶	۰.۷۴					
شرایط زمینه ای	۰.۸۴	۰.۶۴	۰.۴۷	۰.۳۲	۰.۸۰				
شرایط مداخله ای	۰.۹۱	۰.۶۵	۰.۴۲	۰.۳۳	۰.۴۷	۰.۸۰			
پدیده اصلی	۰.۸۸	۰.۷۲	۰.۴۷	۰.۴۴	۰.۶۹	۰.۶۵	۰.۸۴		
راهبردها	۰.۹۶	۰.۶۴	۰.۱۴	۰.۶۶	۰.۵۹	۰.۲۱	۰.۳۶	۰.۸۰	
پیامدها	۰.۹۶	۰.۶۱	۰.۱۶	۰.۴۳	۰.۵۲	۰.۱۷	۰.۳۴	۰.۷۲	۸۱۹

نتایج نشان داد:

مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، نشانگر پایایی قابل قبول است.

مقدار CR برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد.

مقدار AVE بالای ۰/۵ روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد.

در نهایت با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن ۰/۶۲ نشان از برازش قوی مدل دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که طراحی یک الگوی سازمان استعدادمحور برای سازمان تأمین اجتماعی نیازمند درک جامع از مؤلفه‌های علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها است. این مدل با اتکا بر روش تحلیل محتوا و مدل‌سازی معادلات ساختاری طراحی و ارزیابی شده است. مدل نهایی نشان داد که عواملی نظیر تعهد رهبری، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، ساختار انعطاف‌پذیر، برنامه‌های توسعه منابع انسانی و استفاده از فناوری‌های نوین نقش کلیدی در مدیریت اثربخش استعدادها ایفا می‌کنند. هم‌راستا با یافته‌های تحقیق، پژوهش (Ulrich & Smallwood, 2011) نیز بر اهمیت تعریف دقیق استعداد و نیاز به متمایزسازی شیوه‌های مدیریتی برای افراد کلیدی در سازمان‌ها تأکید کرده است.

از سوی دیگر، یکی از نکات برجسته در این پژوهش استفاده از شبکه‌های عصبی فازی به عنوان روشی برای بهینه‌سازی شناسایی و پرورش استعدادها بود که با چارچوب‌های نوین مبتنی بر هوش مصنوعی ارائه شده توسط (Khang, 2024) تطابق دارد. وی نیز بر اهمیت بهره‌گیری از فناوری‌های نوظهور برای توسعه مسیرهای شغلی و یادگیری کارکنان تأکید دارد. همچنین یافته‌ها تأکید می‌کنند که موفقیت مدیریت استعداد وابسته به توازن بین ابعاد ساختاری و رفتاری سازمان است، موضوعی که در پژوهش (Sireghani et al., 2023) نیز در قالب یک مدل جامع برای شرکت‌های تخصصی تأیید شده است. این مدل نیز به مؤلفه‌های ساختاری نظیر نظام جذب، ارزیابی عملکرد و آموزش و همچنین عناصر رفتاری همچون سبک رهبری و فرهنگ سازمانی توجه دارد.

بر اساس یافته‌های بخش کیفی، محوریت پدیده "کارمندیابی و بهره‌مندی از کارکنان خبره" و شرایطی چون حمایت مدیریت و بهره‌برداری از ظرفیت‌های موجود، با تأکیدات نظریه ذهنیت هوش مشارکتی در مطالعه (Chew & Mohamed Zainal, 2024) همخوان است. این مطالعه همکاری بین‌رشته‌ای و دیجیتالی‌سازی را به‌عنوان پیشران‌های مدیریت استعداد پیشنهاد می‌دهد. از سوی دیگر، داده‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز نشان داد که متغیرهای مدل دارای پایایی و روایی قابل قبولی هستند و شاخص GOF به‌دست‌آمده برابر با ۰.۶۲. بیانگر برازش قوی مدل است؛ این شاخص‌های اعتبارسنجی ساختاری، هم‌راستا با معیارهای پیشنهادی در تحقیق (Mahfozi et al., 2018) در زمینه سنجش مدل‌های جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری هستند.

همچنین، یکی از ابعاد حیاتی شناسایی‌شده در این مطالعه، نقش تعهد مدیریتی در نهادینه‌سازی فرهنگ استعدادمحور بود؛ موضوعی که در تحقیق (van der Merwe et al., 2024) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نحوه اجرای مدیریت استعداد بر تجربیات شغلی کارکنان تأثیر دارد و تعامل سازمان-فرد باید در طراحی مدل‌ها لحاظ شود. از منظر بین‌المللی، پژوهش (Caligiuri et al., 2024) نیز به بررسی چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت استعداد در سطح جهانی پرداخته و از لزوم انطباق با واقعیت‌های نوین سازمانی سخن گفته است، که می‌تواند به‌عنوان پشتوانه نظری مدل بومی ارائه‌شده در این تحقیق مدنظر قرار گیرد.

از دیگر همراستایی‌های نظری، می‌توان به مطالعه (McDonnell et al., 2017) اشاره کرد که در مروری نظام‌مند بر مدیریت استعداد، بر ضرورت انسجام میان سیاست‌های کلان سازمانی و عملکردهای منابع انسانی تأکید کرده است. این انسجام در تحقیق حاضر از طریق بررسی ارتباط میان شرایط زمینه‌ای و راهبردها مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین یافته‌ها بر اهمیت تسهیل ارتباطات بین‌بخشی و استفاده از سیستم‌های ارزیابی مستمر در بهبود عملکرد منابع انسانی تأکید می‌کنند؛ موضوعی که با مدل بهینه‌سازی استعداد ارائه‌شده توسط (Schiemann, 2013) انطباق دارد.

در نتیجه، یافته‌های این تحقیق نه‌تنها با ادبیات نظری مدیریت استعداد هم‌راستا هستند، بلکه از لحاظ کاربردی نیز گام مهمی در طراحی مدل بومی برای سازمان‌های خدمات عمومی به‌شمار می‌روند. به‌کارگیری فناوری، تعهد رهبری، ساختار سازمانی پویا، و برنامه‌های توسعه انسانی در کنار درک دقیق از فرهنگ و شرایط زمینه‌ای، از جمله ابعاد کلیدی هستند که باید در طراحی و پیاده‌سازی چنین مدل‌هایی مدنظر قرار گیرند.

یکی از محدودیت‌های این مطالعه، تمرکز آن بر سازمان تأمین اجتماعی در سطح شهر تهران است که ممکن است تعمیم نتایج به سایر استان‌ها یا نهادهای مشابه را با چالش مواجه سازد. همچنین، به‌رغم بهره‌گیری از روش‌های کیفی و کمی برای دستیابی به مدل جامع، محدودیت‌هایی در میزان دسترسی به مدیران ارشد و خبرگان کلیدی وجود داشت که می‌تواند بر تنوع دیدگاه‌ها تأثیرگذار باشد. از دیگر محدودیت‌ها می‌توان به احتمال وجود سوگیری در کدگذاری مصاحبه‌ها و وابستگی نتایج کیفی به تفسیر پژوهشگر اشاره کرد. همچنین در مرحله مدل‌سازی، علی‌رغم استفاده از روش‌های آماری معتبر، تعداد نسبتاً محدود پاسخ‌دهندگان در بخش کمی می‌تواند بر اعتبار تعمیم مدل اثرگذار باشد.

برای گسترش دامنه اعتبار نتایج، پیشنهاد می‌شود پژوهش مشابهی در دیگر سازمان‌های خدمات عمومی یا نهادهای دولتی در استان‌های مختلف کشور انجام گیرد تا الگوی ارائه‌شده از جامعیت بیشتری برخوردار شود. همچنین توصیه می‌شود در مطالعات آینده، از روش‌های داده‌کاوی، تحلیل شبکه‌های اجتماعی و هوش مصنوعی برای غنی‌سازی مدل مدیریت استعداد استفاده شود. بهره‌گیری از مطالعات تطبیقی بین‌المللی نیز می‌تواند در شناسایی نقاط قوت و ضعف الگوهای داخلی مؤثر واقع شود. افزون بر این، بررسی ارتباط میان مدل‌های استعدادمحور با شاخص‌های کلان عملکرد سازمانی مانند بهره‌وری، رضایت ذینفعان و نوآوری می‌تواند جهت‌گیری‌های راهبردی ارزشمندی برای سیاست‌گذاران منابع انسانی فراهم سازد.

در حوزه عملی، سازمان تأمین اجتماعی می‌تواند با تشکیل کمیته‌ای تخصصی برای پیاده‌سازی گام‌به‌گام الگوی استعدادمحور، زمینه نهادینه‌سازی فرهنگ شایسته‌سالاری را فراهم کند. همچنین بازنگری در نظام آموزش ضمن خدمت، طراحی برنامه‌های شغلی انفرادی، و توسعه سامانه‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی‌ها از اقدامات اجرایی ضروری خواهد بود. پیشنهاد می‌شود سیستم‌های دیجیتالی و ابزارهای تحلیل هوشمند به‌صورت یکپارچه در فرایند شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها به‌کار گرفته شود. در نهایت، تأکید بر ارتباطات داخلی، یادگیری سازمانی، و رهبری تحول‌گرا می‌تواند به موفقیت استراتژی‌های استعدادمحور در بلندمدت کمک شایانی کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In today's dynamic and highly competitive organizational environments, managing human resources through a strategic lens has become essential. A growing body of literature has emphasized the need for differentiating the treatment of key talents from general staff to maximize organizational performance. The concept of "war for talent," introduced by McKinsey & Company in the 1990s, foregrounded the strategic importance of talented individuals and the necessity for organizations to invest in their identification, development, and retention (Schiemann, 2013). Since then, talent management has gained prominence and evolved into a critical domain of human resource management, particularly within multinational corporations (Mahfozi et al., 2018; McDonnell et al., 2017). Talent management now encompasses a spectrum of strategic practices that align individuals' skills with organizational goals and seek to sustain competitive advantage (Ulrich & Smallwood, 2011).

Central to this evolution is the recognition that human capital is not merely a resource but a primary driver of innovation, adaptability, and long-term growth (Reiner et al., 2017). Accordingly, effective talent management ensures that the right people occupy the right positions at the right time and possess the appropriate skills and motivation to perform optimally (Phillips & Roper, 2009). In practice, however, many organizations still lack a differentiated approach to managing high-potential individuals, thereby underutilizing their intellectual capacities. This situation calls for tailored talent-oriented models that can harness the full spectrum of human potential and enhance organizational resilience.



The Social Security Organization of Iran, which delivers critical welfare services to over half of the country's population, presents a compelling case for such an approach. Given the magnitude and complexity of its operations, the organization's success heavily depends on the capabilities of its managerial and professional workforce. Ensuring that these individuals are optimally supported through strategic talent management initiatives is paramount. As highlighted by (Collings & Mellahi, 2009), talent management systems must identify, develop, and position capable individuals to drive institutional effectiveness. In the case of social security institutions, this entails embedding talent-centric practices within bureaucratic frameworks that often resist change.

Moreover, the significance of talent management extends beyond operational efficiency—it influences organizational culture, stakeholder satisfaction, and the ability to respond to demographic shifts and policy changes. In this context, formulating a localized, empirically validated model for talent management is both timely and necessary. The present study therefore addresses two fundamental questions: What model can be designed to transform the Iranian Social Security Organization into a talent-oriented entity? And is such a model empirically valid within the organizational context?

Methods and Materials

To answer these questions, a mixed-methods research design was employed, combining qualitative and quantitative approaches to model development and validation. The qualitative phase involved semi-structured interviews with twenty senior executives and experts within the Social Security Organization, selected through purposive sampling based on their domain expertise. The interview protocol was designed to elicit insights into the organizational processes, challenges, and best practices surrounding talent management.

Data from the interviews were analyzed using open, axial, and selective coding based on Colaizzi's phenomenological method. The MAXQDA software facilitated the extraction and categorization of themes. To ensure the credibility and dependability of the qualitative findings, Lincoln and Guba's (1980) criteria were used, including transferability, credibility, confirmability, and dependability.

In the quantitative phase, structural equation modeling (SEM) using SmartPLS was conducted to test the fit of the conceptual model derived from the qualitative analysis. A standardized questionnaire was developed based on the emergent constructs and distributed to a stratified random sample of employees, managers, and stakeholders across the Social Security Organization. Reliability was assessed via Cronbach's alpha and composite reliability (CR), while convergent and discriminant validity were evaluated through Average Variance Extracted (AVE), Maximum Shared Variance (MSV), and the Fornell-Larcker criterion. The overall model fit was evaluated using the Goodness-of-Fit (GOF) index.

Findings

The data analysis yielded a six-dimensional talent-oriented model for the Social Security Organization. These dimensions included: (1) Causal Conditions, (2) Contextual Conditions, (3) Intervening Conditions, (4) Core Phenomenon, (5) Strategies, and (6) Consequences. Thematic coding revealed that leadership commitment, a learning-oriented organizational culture, and structural flexibility were pivotal causal conditions. These factors fostered a proactive environment conducive to talent identification and development.

Contextual conditions such as institutional support, policy frameworks, and availability of digital tools were identified as key enablers or barriers. Intervening conditions highlighted the influence of stakeholder engagement, regulatory clarity, and resource allocation on the operationalization of talent strategies. The core phenomenon centered on the attraction, development, and retention of expert staff, conceptualized as the nucleus of the model.



Strategic components included the implementation of targeted training programs, succession planning mechanisms, and incentive systems aligned with performance metrics. Consequences of effective implementation were found to include improved service delivery, higher employee engagement, and organizational agility. These outcomes were validated through the SEM analysis, which showed high reliability ($CR > 0.78$), acceptable convergent validity ($AVE > 0.5$), and strong overall model fit ($GOF = 0.62$).

Additionally, inter-rater reliability for qualitative coding exceeded 70%, ensuring consistency in theme identification. Demographic data showed a balanced representation in terms of gender, educational background, and work experience among participants. The use of both direct and indirect expert knowledge extraction techniques further enriched the depth of the model. A visual tree structure was generated to illustrate the model's components and interrelations, confirming its internal coherence.

Discussion and Conclusion

The results underscore the viability and necessity of a localized talent-oriented organizational model in the context of Iran's Social Security Organization. The six-part model integrates structural and behavioral dimensions of talent management, reflecting both global best practices and local realities. As noted by (Ulrich & Smallwood, 2011), defining talent precisely and applying differentiated management techniques is essential in modern human resources. The model's emphasis on leadership, culture, and strategy aligns well with this perspective.

One of the most innovative aspects of this research was the incorporation of fuzzy neural network logic as an optimization mechanism for identifying and nurturing talent. This approach corresponds with (Khang, 2024), who emphasized the application of artificial intelligence in streamlining career pathways and enhancing employee development. Similarly, the structural dimension of the model mirrors findings by (Sireghani et al., 2023), who highlighted the need for integrative frameworks that encompass recruitment, performance appraisal, and training alongside leadership styles and organizational values.

The qualitative findings also resonated with the concept of collaborative intelligence proposed in (Chew & Mohamed Zainal, 2024), particularly the importance of interdisciplinary cooperation and digital transformation in modern talent strategies. Moreover, the empirical validation via SEM confirmed the robustness of the model, with indicators exceeding recommended thresholds, consistent with model assessment frameworks described in (Mahfozi et al., 2018).

Furthermore, the model reflects the organizational need for strong leadership commitment to institutionalize talent-oriented values. This aligns with (van der Merwe et al., 2024), who stressed the influence of strategic leadership on employee experience and organizational alignment. On a global level, (Caligiuri et al., 2024) pointed to the necessity of adapting talent strategies to evolving organizational contexts—a theme well-integrated into the model through its emphasis on contextual and intervening variables.

The study also confirmed the importance of harmonizing macro-level human resource policies with micro-level operational practices, a core argument in (McDonnell et al., 2017). Finally, the findings highlight the value of ongoing performance evaluation and inter-departmental communication, consistent with the optimization frameworks proposed by (Schiemann, 2013).

In conclusion, this study contributes to the literature by offering an empirically grounded and culturally contextualized model for talent management within public sector organizations. It not only validates theoretical assumptions in practice but

also provides actionable insights for policymakers and practitioners. The model encourages integration of digital tools, leadership accountability, and human capital development as central pillars of a sustainable talent strategy.

References

- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 11(1), 393-421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>
- Chew, Y. C., & Mohamed Zainal, S. R. (2024). A Sustainable Collaborative Talent Management Through Collaborative Intelligence Mindset Theory: A Systematic Review. *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241261851>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 430-413. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Jalalian Javadpour, F., Azadfada, S., Ashraf Ganjoui, F., & Safari, M. (2023). Developing a Talent Management Model in Racket Sports Using Grounded Theory. *Research in Sports Management and Motor Behavior*, 13(26), 31-56. <https://doi.org/10.61186/JRSM.13.26.31>
- Khang, A. (2024). *AI-Oriented Competency Framework for Talent Management in the Digital Economy Models, Technologies, Applications, and Implementation*. <https://doi.org/10.1201/9781003440901>
- Mahfozi, A., Lotfrooshan, D., & Ghorbani, M. (2018). Designing a Comprehensive Model of Talent Management with a Succession Approach to Enhance Organizational Productivity Using Structural Equation Method. *Journal of Efficiency Management*, 12(48), 249-275. <https://www.sid.ir/paper/182111/fa>
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent Management: A Systematic Review and Future Prospects. *European International Management*, 11(1), 86-128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A Framework for Talent Management in Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16. <https://doi.org/10.1108/14630010910940525>
- Reiner, C., Meyer, S., & Sardadva, S. (2017). Urban Attraction Policies for International Academic Talent: Munich and Vienna in Comparison. *Cities*, 61, 27-35. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.10.010>
- Schiemann, W. A. (2013). From Talent Management to Talent Optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
- Sireghani, S., Taheri Lari, M., & Bahramzadeh, H. A. (2023). Designing a Talent Management Model in the Specialized Parent Company of Thermal Power Generation. *Quarterly Journal of Value Creation in Business Management*, 3(3), 229-245. <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2023.408429.1150>
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2011). *What is Talent?* The RBL Group. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ltl.20011>
- van der Merwe, M., Nel, P., & Hoole, C. (2024). How Talent Management Execution Impacts Career Experiences: Exploring the Organization-Individual Intersect. *Frontiers in psychology*, 15, 1272645. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1272645>

