

# Validation of a Talent Management Model Based on Psychological Capital in the Insurance Industry: A Structural Equation Modeling Approach

1. Farzad Haji Ghafari Bookani<sup>id</sup>: Department of Management, Ara.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

2. Hooshang Taghizadeh<sup>id\*</sup>: Department of Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

3. Nader Bohlooli<sup>id</sup>: Department of Management, Ta.C., Islamic Azad University, Tabriz, Iran

\*Corresponding Author's Email Address: taghizadeh@iau.ac.ir

## Abstract:

The objective of this study was to validate a talent management model based on psychological capital in the Iranian insurance industry. This applied quantitative research employed a descriptive–correlational, cross-sectional design. Data were collected using a 30-item Likert-scale questionnaire administered to 322 employees and managers in insurance companies across four provinces during Spring–Fall 2023. Instrument validity was confirmed through content validity and convergent validity ( $AVE > 0.5$ ), while reliability was established via Cronbach's alpha and composite reliability ( $CR > 0.8$ ). Data were analyzed using SPSS and SmartPLS through confirmatory factor analysis, structural equation modeling, and model fit indices (SRMR, NFI, GOF). The results indicated significant positive effects of organizational policies ( $\beta = 0.42$ ), employee empowerment ( $\beta = 0.375$ ), psychological capital ( $\beta = 0.284$ ), and organizational performance ( $\beta = 0.474$ ) on talent management. The  $R^2$  value for talent management was 0.614, demonstrating that 61.4% of its variance was explained by the model. Model fit indicators showed acceptable levels (SRMR=0.058, NFI=0.901, GOF=0.609). All factor loadings exceeded 0.50, confirming convergent validity and strong structural alignment. The study concludes that psychological capital, supported by organizational policies and employee empowerment, plays a critical role in enhancing talent management within the insurance industry. Strengthening these factors can improve employee retention, productivity, and overall organizational performance. The validated model provides a strategic foundation for human resource development and evidence-based decision-making in the insurance sector.

**Keywords:** Talent management; Psychological capital; Employee empowerment; Organizational policies; Structural equation modeling; Insurance industry

**How to Cite:** Haji Ghafari Bookani, F., Taghizadeh, H., & Bohlooli, N. (2026). Validation of a Talent Management Model Based on Psychological Capital in the Insurance Industry: A Structural Equation Modeling Approach. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(4), 1-14.



## اعتبارسنجی الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر سرمایه‌های روان‌شناختی در صنعت بیمه: تحلیل معادلات ساختاری

۱. فرزاد حاجی غفوری بوکانی <sup>✉</sup>؛ گروه مدیریت، واحد بین الملل ارس، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۲. هوشنگ تقی زاده <sup>✉</sup>؛ گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۳. نادر بهلولی <sup>✉</sup>؛ گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

\*پست الکترونیک نویسنده مسئول: taghizadeh@iau.ac.ir

### چکیده

هدف این پژوهش اعتبارسنجی الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر سرمایه‌های روان‌شناختی در صنعت بیمه ایران است. این پژوهش کاربردی با رویکرد کمی و به روش توصیفی-همبستگی انجام شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه ۳۰ آیتمی لیکرت طی بهار تا پاییز ۱۴۰۳ از ۳۲۲ نفر از کارکنان و مدیران صنعت بیمه در استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل و زنجان گردآوری شد. روایی ابزار از طریق روایی محتوا،  $AVE > 0.5$  و پایایی با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ( $CR > 0.8$ ) تأیید گردید. تحلیل داده‌ها با SPSS و SmartPLS و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، تحلیل عاملی تأییدی و شاخص‌های برازش مدل (SRMR)، NFI، GOF انجام شد. نتایج نشان داد که سیاست‌های سازمانی ( $\beta = 0.42$ )، توانمندسازی کارکنان ( $\beta = 0.375$ )، سرمایه‌های روان‌شناختی ( $\beta = 0.284$ ) و عملکرد سازمانی ( $\beta = 0.474$ ) تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت استعداد دارند. مقدار  $R^2$  برای مدیریت استعداد برابر با ۰.۶۱۴ بود که نشان‌دهنده تبیین ۶۱.۴ درصد واریانس آن است. شاخص‌های برازش مدل شامل  $SRMR = 0.058$ ،  $NFI = 0.901$  و  $GOF = 0.609$  همگی برازش مطلوب مدل را تأیید کردند. همچنین بارهای عاملی تمامی مؤلفه‌های مدل (بیش از ۰.۵) روایی سازه‌ها را تأیید نمود. یافته‌ها نشان می‌دهد که سرمایه‌های روان‌شناختی همراه با سیاست‌های سازمانی و توانمندسازی کارکنان نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای مدیریت استعداد در صنعت بیمه دارند. تقویت این عوامل می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی، نگهداشت استعدادها و بهبود عملکرد سازمانی شود. بنابراین الگوی اعتبارسنجی شده می‌تواند مبنایی برای برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در صنعت بیمه ایران فراهم کند.

**کلیدواژه‌گان:** مدیریت استعداد؛ سرمایه‌های روان‌شناختی؛ توانمندسازی کارکنان؛ سیاست‌های سازمانی؛ معادلات ساختاری؛ صنعت بیمه

**نحوه استناددهی:** حاجی غفوری بوکانی، فرزاد، تقی زاده، هوشنگ، و بهلولی، نادر. (۱۴۰۵). اعتبارسنجی الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر سرمایه‌های روان‌شناختی در صنعت بیمه: تحلیل معادلات ساختاری.

مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۴)، ۱۴-۰۱.



## مقدمه

در دهه‌های اخیر، پویایی و پیچیدگی فزاینده محیط‌های سازمانی، اهمیت مدیریت استعداد را به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین رویکردهای راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی برجسته ساخته است. سازمان‌ها در عصر تحولات دیجیتال، تغییرات سریع فناوری و رقابت‌های جهانی ناگزیرند برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، تمرکز ویژه‌ای بر شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادهای انسانی داشته باشند (Yumhi et al., 2025). ظهور فناوری‌های تحول‌آفرین و تغییرات بنیادین در ماهیت کار سبب شده است که مدیریت استعداد تنها یک فرایند اداری یا عملیاتی نباشد، بلکه به یک رویکرد سازمانی و حتی فرهنگی تبدیل گردد که نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد، نوآوری و آینده‌سازی سازمان‌ها دارد (Mahroof & Rafi, 2025).

تحول دیجیتال، اتوماسیون، هوش مصنوعی و یادگیری ماشین، ساختار مشاغل و نیازهای مهارتی سازمان‌ها را دگرگون ساخته‌اند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استعداد در دوران تحول دیجیتال، نیازمند بازتعریف نقش رهبری، تغییر در الگوهای کاری، مقاومت‌زدایی سازمانی و ایجاد ساختارهای منعطف برای سازگاری با تغییر است (Mahroof & Rafi, 2025). در چنین شرایطی، سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که بتوانند استعدادهای کلیدی را از طریق سازوکارهای یادگیری، توسعه مستمر و حمایت روان‌شناختی تقویت کنند و مشارکت فعال آنان را در مسیر تحول تضمین نمایند (Chinchilla & Grau, 2025).

مطالعات گسترده‌ای نشان می‌دهد که مدیریت استعداد در عصر دیجیتال تنها زمانی موفق خواهد بود که سازمان‌ها مدل‌هایی انعطاف‌پذیر، مشارکت‌محور و مبتنی بر یادگیری را اتخاذ کنند. تحلیل‌های اخیر بیان می‌کند که سازمان‌های یادگیرنده، بیشترین هم‌سویی را با رویکردهای نوین مدیریت استعداد داشته و قادرند محیطی پویا، منعطف و نوآور ایجاد کنند که استعدادهای در آن شکوفا شوند (Chinchilla & Grau, 2025). از سوی دیگر، تغییرات سازمانی و پیاده‌سازی تحول دیجیتال نه تنها فرایندهای فنی، بلکه فرهنگ، نقش‌ها و ساختارهای ارتباطی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ عاملی که می‌تواند روابط سازمانی و سازوکارهای مدیریت استعداد را به‌طور مستقیم متحول سازد (van der Merwe & Montero Guerra, 2024).

در کنار تحول دیجیتال، تغییرات فرهنگی و سازمانی نیز جایگاه برجسته‌ای در شکل‌دهی به مدیریت استعداد دارند. رویکردهای نوین تأکید می‌کنند که تجربه کارکنان، حمایت ادراک‌شده سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری و امکان رشد حرفه‌ای از مهم‌ترین عوامل ایجاد تعلق سازمانی و نگهداشت استعدادهای هستند (Maleki, 2024; Tan, 2024). به همین دلیل، مدل‌های نوین مدیریت استعداد باید بتوانند تعادل میان نیازهای سازمان و نیازهای فردی کارکنان را برقرار کنند و با بهره‌گیری از چارچوب‌های انگیزشی و شناختی، زمینه‌ساز مشارکت و نوآوری شوند.

در سطح کلان، بسیاری از سازمان‌ها با چالش‌های مرتبط با کمبود نیروی انسانی متخصص، رقابت جهانی برای جذب استعداد، افزایش نرخ ترک خدمت و فقدان مهارت‌های پیشرفته مواجه هستند. این چالش‌ها سبب شده است که مدیریت استعداد به یک موضوع راهبردی تبدیل گردد که پیامدهای مستقیم بر عملکرد، اثربخشی و بقا سازمان دارد (Sulistyorini, 2023). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که نظام مدیریت استعداد کارآمد و مبتنی بر شایستگی دارند، توانایی بالاتری در انگیزش کارکنان، حفظ نیروهای کلیدی و بهبود تجربه شغلی دارند (Thapa, 2023; Tahir, 2023).

یکی از محورهای مهم در ادبیات اخیر، نقش سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان پیشران اصلی مدیریت استعداد است. سرمایه روان‌شناختی شامل مؤلفه‌هایی همچون امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی است که تأثیر چشمگیری بر پیامدهای فردی و سازمانی دارد (Zhang et al., 2020). نتایج تحقیقات نشان داده است که سرمایه روان‌شناختی می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی، مشارکت شغلی، خلاقیت و عملکرد کارکنان را افزایش دهد و به‌طور غیرمستقیم عملکرد کل سازمان را ارتقا بخشد (Chamisa et al., 2020). این عوامل سبب شده‌اند که سرمایه روان‌شناختی به‌عنوان یک مؤلفه کلیدی در مدل‌های جدید مدیریت استعداد در نظر گرفته شود.

تحلیل‌های داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهند که استفاده از سرمایه روان‌شناختی در مدل‌های مدیریت استعداد قادر است فرایند شناسایی و توسعه کارکنان را بهبود بخشیده و سازوکارهای نگهداشت آنان را تقویت کند. به‌عنوان مثال، این سرمایه نقش میانجی‌گری در رابطه میان توسعه منابع انسانی و بهزیستی کارکنان دارد و می‌تواند سازوکارهای ارتباطی



و حمایتی سازمان را تقویت نماید (Zhang et al., 2020؛ Zarnegarian, 2020). افزون بر این، توسعه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و افزایش قابلیت‌های شناختی کارکنان به ایجاد نوآوری و رفتارهای کاری سازنده کمک می‌کند؛ امری که برای اجرای مدیریت استعداد ضروری است.

با توجه به اهمیت راهبردی مدیریت استعداد، پژوهش‌های اخیر در تلاش‌اند تا مدل‌هایی جامع برای تحلیل و پیش‌بینی رفتارهای کارکنان در سازمان ارائه دهند. برخی تحقیقات از روش تحلیل شبکه، مدل‌های پویایی سیستم و تحلیل‌های ساختاری برای پیش‌بینی تعاملات میان عوامل تأثیرگذار بر مدیریت استعداد استفاده کرده‌اند (Pajouhan et al., 2024). در این میان، روش‌های مبتنی بر آینده‌پژوهی و سیاست‌گذاری نیز به ایجاد چارچوب‌های پیش‌بینانه برای جذب و نگهداشت استعدادها کمک کرده‌اند و راهنمایی برای مدیران در نهادهای دولتی و خدماتی فراهم نموده‌اند (Pajouhan et al., 2024).

در حوزه آموزش، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استعداد در بخش‌های آموزشی و دانشگاهی نیز با چالش‌هایی مواجه است؛ از جمله تغییرات مداوم نیروی انسانی، فشارهای محیطی و رقابت‌پذیری فزاینده برای جذب نیروهای توانمند. برای مثال، بررسی‌ها نشان داده‌اند که استفاده از الگوهای چابک در مدیریت استعداد می‌تواند بهبود سازگاری و چابکی سازمان را تضمین کند و روند توسعه مهارت‌ها را تسریع بخشد (Subrahmanyam, 2024). این رویکرد در مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی نیز اهمیت یافته و زمینه‌ساز نوآوری در فرایندهای مدیریتی شده است.

در کنار این موضوعات، چالش‌های اقتصادی، اجتماعی و فناورانه نیز به اهمیت مدیریت استعداد افزوده‌اند. ظهور مفاهیمی مانند «استغفای بزرگ» در سال‌های اخیر نشان داد که سازمان‌ها باید مدل‌های نوین حمایتی و انگیزشی ایجاد کنند تا بتوانند استعدادها را حفظ کنند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استفاده از چارچوب‌های فناوری محور، همچون HR ۴.۰، می‌تواند فرایندهای منابع انسانی را کارآمدتر کرده و از ترک خدمت کارکنان جلوگیری نماید (Salvadorinho et al., 2024).

افزون بر این، مدل‌های مدیریت استعداد در بخش‌های دولتی و آموزشی نیز توسعه یافته‌اند. برای مثال، در آموزش و پرورش بصره نشان داده شد که پیاده‌سازی مؤلفه‌های مدیریت استعداد، از جمله رهبری آموزشی و ارزیابی مستمر، می‌تواند عملکرد کارکنان و کیفیت خدمات آموزشی را افزایش دهد (Salman Al-Oda et al., 2024). همچنین، در پژوهش‌های داخلی، طراحی الگوی مدیریت استعداد با تأکید بر مشارکت کارکنان، مؤلفه‌های ارتباطات سازمانی، حمایت مدیریتی و فرهنگ تسهیم دانش را به‌عنوان عناصر کلیدی معرفی کرده است (Maleki et al., 2024).

از منظر فرهنگی و اجتماعی، برخی پژوهش‌ها تلاش کرده‌اند تا مدیریت استعداد را از دیدگاه‌های بومی و ایدئولوژیک بررسی کنند. برای مثال، تحلیل‌های مبتنی بر رویکرد اسلامی نشان داده است که مدیریت استعداد می‌تواند در چارچوب مفاهیمی مانند عدالت، رشد فردی و مسئولیت‌پذیری معنا یابد و این چارچوب‌ها می‌توانند در طراحی الگوهای بومی کارآمد تأثیرگذار باشند (Mohammad Nejad & Pahlavan Sharif, 2024). در این میان، تحلیل‌های مبتنی بر فراتحلیل نیز نشان داده‌اند که شناسایی شاخص‌های کلیدی مدیریت استعداد نیازمند رویکردی نظام‌مند است و توجه به عوامل فردی، سازمانی و محیطی برای طراحی یک مدل جامع ضروری است (Ojaghi Shirmard et al., 2024).

در یک نگاه کلی، مرور ادبیات بیانگر آن است که مدیریت استعداد، پدیده‌ای چندبعدی، پیچیده و وابسته به عوامل روان‌شناختی، فرهنگی، فناورانه و ساختاری است. از این‌رو، توسعه مدل‌های بومی و جامع که بتواند این ابعاد را با نیازهای سازمانی تطبیق دهد، ضرورت دارد. در ایران نیز با توجه به تحولات گسترده اقتصادی و فناورانه، نیاز به طراحی و اعتبارسنجی الگوهای علمی و بومی مدیریت استعداد بیش از پیش احساس می‌شود (Talebzadeh et al., 2024). از این‌رو، مطالعه حاضر با هدف اعتبارسنجی یک الگوی جامع مدیریت استعداد مبتنی بر سرمایه‌های روان‌شناختی تدوین شده است تا بتواند سازوکارهای کلیدی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد را شناسایی و تبیین کند.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، کمی با رویکرد توصیفی-همبستگی و به‌صورت میدانی و مقطعی انجام شده است. هدف این مطالعه، اعتبارسنجی الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر سرمایه‌های روان‌شناختی در صنعت بیمه ایران با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کارکنان و مدیران شرکت‌های بیمه



در استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، اردبیل، و زنجان بود. با توجه به حجم جامعه آماری (۵۰۰ نفر)، بر اساس جدول مورگان، نمونه‌ای ۲۱۷ نفره به صورت تصادفی ساده انتخاب شد تا معرف جامعه باشد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای با مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (۱=کاملاً مخالف، ۵=کاملاً موافق) شامل ۳۰ آیتم بود که بر اساس ابعاد و معرف‌های استخراج‌شده از فاز کیفی (تحلیل تم) و با اقتباس از مطالعات معتبر (مانند لوتانز و همکاران، ۲۰۰۷) طراحی شد. پرسشنامه روابط بین متغیرهای سرمایه‌های روان‌شناختی (امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری، خودکارآمدی)، توانمندسازی کارکنان، سیاست‌های سازمانی، مدیریت استعداد، و عملکرد سازمانی را مورد سنجش قرار داد.

روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوا (نظر خبرگان) و روایی همگرا و واگرا (با معیار میانگین واریانس استخراج‌شده AVE بالاتر از ۰.۵) بررسی شد. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ (بالاتر از ۰.۷ برای هر سازه) تأیید گردید. داده‌ها در بازه زمانی بهار تا پاییز ۱۴۰۳ جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS تحلیل شدند. در تحلیل توصیفی، میانگین، انحراف معیار، و توزیع فراوانی متغیرها محاسبه شد. در تحلیل استنباطی، نرمال بودن داده‌ها با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی شد و روابط بین متغیرها با تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) آزمون گردید. برازش مدل با معیارهای  $R^2$  (برای بررسی واریانس تبیین‌شده)، اعداد معناداری t (بالاتر از ۱.۹۶ برای سطح اطمینان ۹۵٪)، و معیار GOF ارزیابی شد. این روش امکان بررسی دقیق روابط علی بین متغیرها و برازش مدل پیشنهادی را فراهم کرد.

## یافته‌ها

پژوهش کمی حاضر با نمونه‌ای ۳۲۲ نفره (۸۲.۸٪ مرد، ۸۶.۹٪ متأهل، ۵۵٪ دکتری تخصصی) از کارکنان و مدیران صنعت بیمه در استان‌های غربی ایران انجام شد. داده‌ها با پرسشنامه‌ای ۳۰ آیتمی (مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای) گردآوری و با SmartPLS و SPSS تحلیل شدند. شاخص‌های توصیفی نشان داد میانگین متغیرها (سیاست‌های سازمانی: ۳.۴۲، توانمندسازی کارکنان: ۳.۸۲، سرمایه‌های روان‌شناختی: ۴.۰۴، مدیریت استعداد: ۳.۷۹، پیامدهای مدیریت استعداد: ۳.۸۵) و انحراف معیار پایین (۰.۶۵-۰.۸۵) حاکی از تمایل پاسخ‌دهندگان به موافقت و پراکندگی متوسط است. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف ( $p > 0.05$ ) نرمال بودن داده‌ها را تأیید کرد.

### جدول ۱ نتایج روایی و پایایی مدل

متغیرها	بارهای عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)
سرمایه‌های روان‌شناختی	۰/۷۱۲	۰/۷۳۱	۰/۸۰۳	۰/۵۵۵
توانمندسازی کارکنان	۰/۸۸۵	۰/۷۱۱	۰/۹۴۵	۰/۵۹۱
سیاست‌های سازمانی	۰/۸۱۹	۰/۸۷۳	۰/۹۲۴	۰/۶۵۷
عملکرد سازمانی	۰/۷۷۹	۰/۸۲	۰/۸۳۱	۰/۶۲۹
مدیریت استعداد	۰/۶۴۶	۰/۸۴۱	۰/۸۲۷	۰/۵۸۷

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که همه سازه‌های مدل از نظر روایی و پایایی در وضعیت مطلوب قرار دارند. بارهای عاملی برای متغیرهای سرمایه‌های روان‌شناختی (۰/۷۱۲)، توانمندسازی کارکنان (۰/۸۸۵)، سیاست‌های سازمانی (۰/۸۱۹)، عملکرد سازمانی (۰/۷۷۹) و مدیریت استعداد (۰/۶۴۶) همگی بالاتر از مقدار قابل قبول ۰/۵ هستند و روایی سازه را تأیید می‌کنند. آلفای کرونباخ نیز برای تمام متغیرها بزرگ‌تر از ۰/۷ گزارش شد که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار است. پایایی ترکیبی (CR) برای تمام سازه‌ها بیش از ۰/۸ بوده و پایایی درونی مدل را تأیید می‌کند. همچنین میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) در همه متغیرها بیش از ۰/۵ است، به این معنا که مدل از روایی همگرا برخوردار است و سازه‌ها بخش قابل توجهی از واریانس شاخص‌های خود را تبیین می‌کنند.

جدول ۲ ضرایب مسیر (Path Coefficients)

مسیر	ضریب مسیر ( $\beta$ )
سرمایه‌های روان‌شناختی به مدیریت استعداد	۰/۲۸۴
توانمندسازی کارکنان به مدیریت استعداد	۰/۳۷۵
سیاست‌های سازمانی به مدیریت استعداد	۰/۴۲
عملکرد سازمانی به مدیریت استعداد	۰/۴۷۴

بر اساس جدول ۲، تمامی مسیرهای ساختاری بین متغیرهای مستقل و مدیریت استعداد مثبت و معنادار هستند. سیاست‌های سازمانی با ضریب مسیر ۰/۴۲ قوی‌ترین تأثیر را بر مدیریت استعداد داشته و نشان می‌دهد سیاست‌های شفاف و حمایت‌گراانه سازمانی نقش مهمی در تقویت مدیریت استعداد دارند. پس از آن، عملکرد سازمانی با  $\beta=0/474$  تأثیر قابل توجهی بر مدیریت استعداد گذاشته است. توانمندسازی کارکنان نیز با ضریب ۰/۳۷۵ نقش اثرگذاری در بهبود مدیریت استعداد دارد. در نهایت، سرمایه‌های روان‌شناختی با  $\beta=0/284$  نشان می‌دهد که امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی کارکنان نیز به میزان معناداری به بهبود مدیریت استعداد کمک می‌کنند.

جدول ۳ مقدار  $R^2$  برای متغیر وابسته

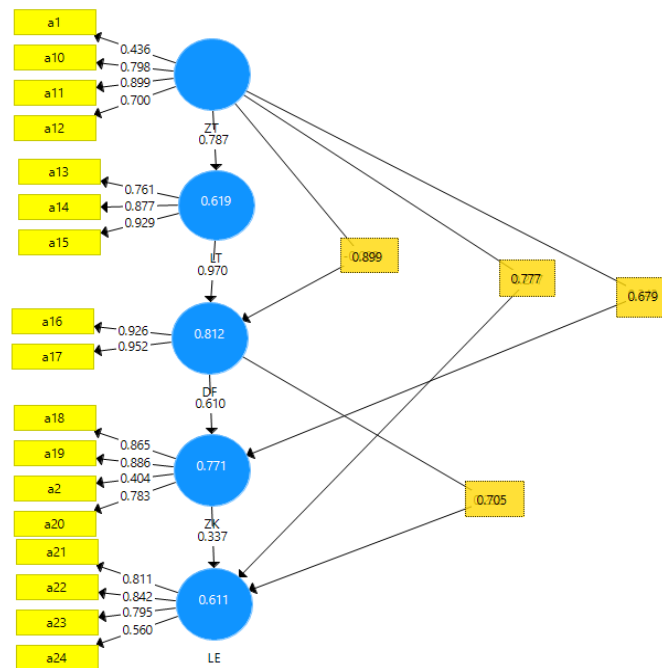
متغیر وابسته	مقدار $R^2$
مدیریت استعداد	۰/۶۱۴

جدول ۳ نشان می‌دهد که مقدار  $R^2$  برای متغیر مدیریت استعداد برابر با ۰/۶۱۴ است. این عدد بیانگر آن است که ۶۱/۴ درصد از واریانس مدیریت استعداد توسط چهار متغیر سیاست‌های سازمانی، توانمندسازی کارکنان، سرمایه‌های روان‌شناختی و عملکرد سازمانی تبیین می‌شود. مقدار  $R^2$  به دست آمده در دامنه مطلوب (بیش از ۰/۵) قرار دارد و نشان‌دهنده قدرت پیش‌بینی بالای مدل و کفایت ساختاری آن است.

جدول ۴ شاخص‌های برازش مدل (GoF) در SmartPLS

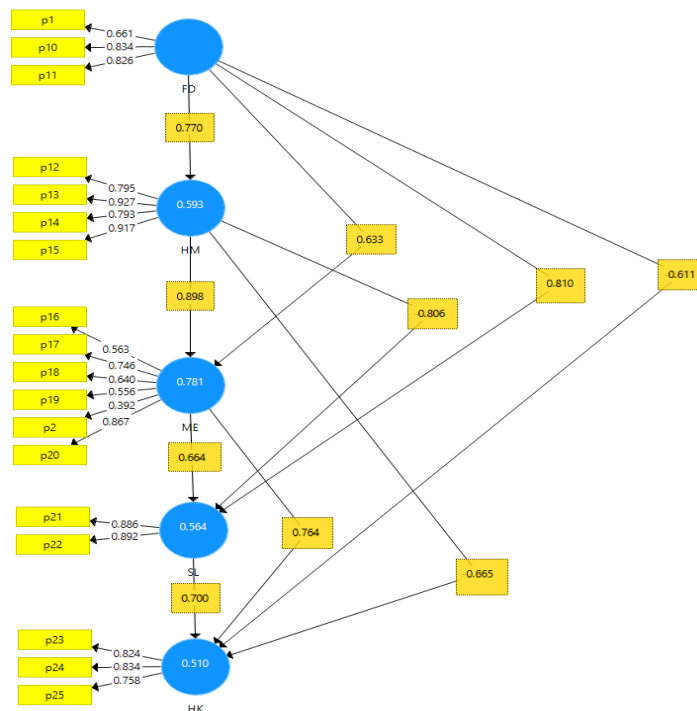
شاخص	مقدار
SRMR (خطای باقی‌مانده استاندارد)	۰/۰۵۸
NFI (شاخص برازش نرمال شده)	۰/۹۰۱
GOF (شاخص کلی برازش)	۰/۶۰۹

بر اساس جدول ۴، شاخص SRMR برابر با ۰/۰۵۸ است که کمتر از ۰/۰۸ بوده و نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد. شاخص NFI برابر با ۰/۹۰۱ گزارش شده است که مقدار بالاتر از ۰/۹ نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل نسبت به داده‌های مشاهده شده است. شاخص کلی برازش (GOF) نیز برابر ۰/۶۰۹ محاسبه شده که مقدار بالاتر از ۰/۵ بیانگر کیفیت بالای مدل و قدرت مناسب آن در تبیین سازه‌ها و روابط میان آن‌ها است.



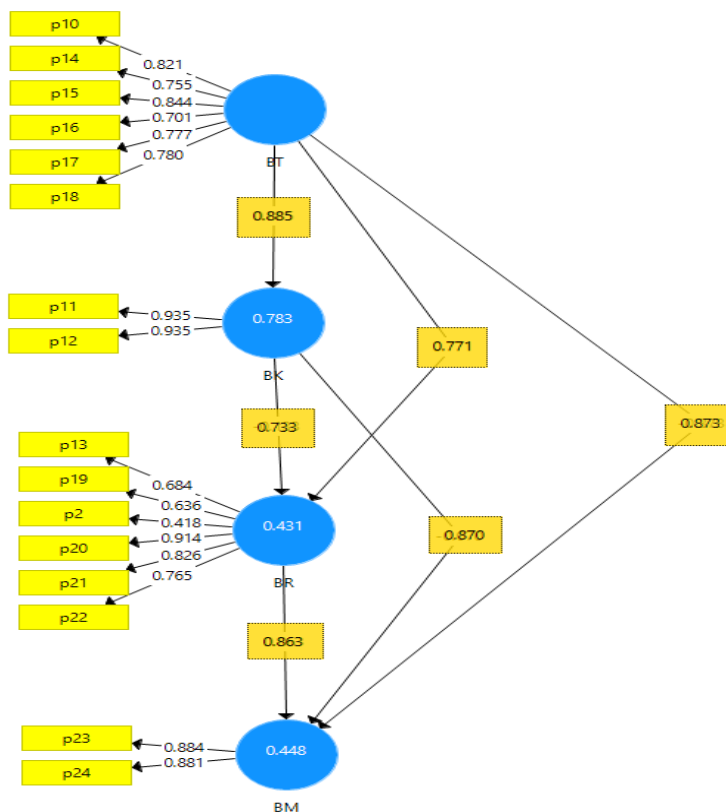
شکل ۱. نمودار ضرایب مدل اندازه‌گیری انگیزش و سرمایه‌های روان‌شناختی

همانگونه که در شکل قابل مشاهده است بار عاملی متغیر انگیزش و سرمایه‌های روان‌شناختی (شامل پاداش، نوآوری، اعتمادبه‌نفس، امید) برابر با ۰.۸۹۹، ۰.۷۷۷، ۰.۶۷۹ و ۰.۷۰۵ است. بارهای عاملی چون بالاتر از ۰.۵ هستند قابل قبول هستند بنابراین انگیزش و سرمایه‌های روان‌شناختی عوامل مدیریت استعداد مبتنی بر سرمایه‌های روان‌شناختی در صنعت بیمه است.



شکل ۲. نمودار ضرایب مدل توسعه و توانمندسازی کارکنان

همانگونه که در شکل قابل مشاهده است بار عاملی توسعه و توانمندسازی کارکنان (شامل آموزش، بازخورد، مشارکت در تصمیم‌گیری) چون بالاتر از ۰.۵ هستند قابل قبول هستند بنابراین توسعه و توانمندسازی کارکنان عوامل مدیریت استعداد مبتنی بر سرمایه‌های روانشناختی در صنعت بیمه است.



شکل ۳. نمودار ضرایب مدل سیاست‌های سازمانی و مدیریتی

همانگونه که در شکل قابل مشاهده است بار عاملی متغیر سیاست‌های سازمانی و مدیریتی (شامل نظام تصمیم‌گیری، شفافیت مسیر شغلی، امنیت شغلی) چون بالاتر از ۰.۵ هستند قابل قبول هستند بنابراین سیاست‌های سازمانی و مدیریتی جزء عوامل مدیریت استعداد مبتنی بر سرمایه‌های روانشناختی در صنعت بیمه است.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و مدل‌سازی معادلات ساختاری (PLS-SEM) برای اعتبارسنجی مدل انجام شد. پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ ( $>0.7$ ) و پایایی ترکیبی ( $CR > 0.8$ ) تأیید شد. روایی همگرا با  $AVE > 0.5$  برقرار بود. ضرایب مسیر نشان داد که سیاست‌های سازمانی ( $\beta = 0.42$ )، توانمندسازی کارکنان ( $\beta = 0.375$ )، سرمایه‌های روان‌شناختی ( $\beta = 0.284$ )، و عملکرد سازمانی ( $\beta = 0.474$ ) تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت استعداد دارند. مقدار  $R^2 = 0.614$  نشان‌دهنده تبیین ۶۱.۴٪ واریانس مدیریت استعداد بود. شاخص‌های برازش مدل ( $GOF = 0.609$ ,  $NFI = 0.901$ ,  $SRMR = 0.058$ ) برازش قوی مدل را تأیید کردند. بارهای عاملی مؤلفه‌های سرمایه‌های روان‌شناختی (پاداش: ۰.۸۹۹، نوآوری: ۰.۷۷۷، اعتماد به نفس: ۰.۶۷۹، امید: ۰.۷۰۵)، توانمندسازی کارکنان (آموزش، بازخورد، مشارکت) و سیاست‌های سازمانی (نظام تصمیم‌گیری، شفافیت مسیر شغلی، امنیت شغلی) همگی بالاتر از ۰.۵ بودند و نقش آن‌ها در مدیریت استعداد تأیید شد.

یافته‌ها نشان داد که سیاست‌های سازمانی، توانمندسازی کارکنان، و سرمایه‌های روان‌شناختی به ترتیب تأثیر قوی‌تری بر مدیریت استعداد دارند. این مدل بر اهمیت ایجاد مسیرهای شغلی شفاف، آموزش‌های کاربردی، و تقویت سرمایه‌های روان‌شناختی برای بهبود بهره‌وری و رضایت شغلی تأکید دارد. پیشنهادات شامل تقویت نظام‌های پاداش، افزایش مشارکت کارکنان، و حمایت از نوآوری است.

## بحث و نتیجه‌گیری



یافته‌های این پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های سیاست‌های سازمانی، توانمندسازی کارکنان، سرمایه‌های روان‌شناختی و عملکرد سازمانی، همگی تأثیر مثبت و معناداری بر مدیریت استعداد دارند. این نتایج بیان می‌کند که مدیریت استعداد پدیده‌ای چندبعدی است که نه تنها تحت تأثیر سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی قرار می‌گیرد، بلکه از عوامل روان‌شناختی و ادراک کارکنان نیز تأثیر می‌پذیرد. ضریب تأثیر بالای سیاست‌های سازمانی ( $\beta=0.42$ ) نشان داد که وجود چارچوب‌های شفاف، نظام تصمیم‌گیری عادلانه، امنیت شغلی و حمایت مدیریتی نقش مهمی در شکل‌دهی فرایندهای مدیریت استعداد دارند. این یافته کاملاً با نتایج پژوهش‌هایی همسو است که نشان می‌دهند ساختارهای سازمانی سازگار و نظام‌مند، پیش‌شرطی برای موفقیت سیستم‌های مدیریت استعداد هستند (Pajouhan, 2024; Salman Al-Oda et al., 2024). پژوهش‌های مبتنی بر آینده‌پژوهی نیز تأکید کرده‌اند که سیاست‌گذاری‌های اثربخش در زمینه توسعه مسیر شغلی، پیش‌بینی‌پذیری سازمانی و حمایت‌های ساختاری، احتمال جذب و نگهداشت استعدادها را افزایش می‌دهد (Pajouhan et al., 2024).

در همین راستا، تأثیر توانمندسازی کارکنان ( $\beta=0.375$ ) بر مدیریت استعداد نیز یکی از یافته‌های مهم این مطالعه بود. توانمندسازی، به معنای افزایش مهارت‌ها، استقلال و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، زمینه‌ساز ایجاد تجربه مثبت شغلی و افزایش انگیزه برای ماندگاری در سازمان است. این نتیجه با یافته‌های پژوهش Sanusi و همکاران (Sanusi et al., 2025) همخوانی کامل دارد که بیان می‌کند توانمندسازی روان‌شناختی و شغلی، رفتارهای نوآورانه و مشارکت فعال کارکنان را افزایش داده و موجب تقویت مدیریت استعداد می‌شود. همچنین، در پژوهش Maleki و همکاران (Maleki et al., 2024) نشان داده شد که مشارکت کارکنان یکی از اجزای اصلی مدل‌های موفق مدیریت استعداد است، زیرا زمینه‌ساز افزایش احساس ارزشمندی، تعهد سازمانی و انگیزش درونی است.

سومین یافته کلیدی پژوهش، تأثیر سرمایه‌های روان‌شناختی بر مدیریت استعداد بود. ضریب  $\beta=0.284$  نشان می‌دهد که مؤلفه‌هایی همچون امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی، تأثیر مهمی بر نحوه عملکرد کارکنان در زمینه یادگیری، رشد و بروز شایستگی‌های شغلی دارند. این یافته با پژوهش Chamisa و همکاران (Chamisa et al., 2020) همسو است که بیان کردند سرمایه روان‌شناختی موجب افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی و مشارکت کارکنان در فعالیت‌های فراتر از وظایف کاری می‌شود. همچنین Zhang و همکاران (Zhang et al., 2020) تأکید می‌کنند که سرمایه روان‌شناختی نقش میانجی در بهبود رفاه شغلی کارکنان دارد و کارکنانی با سطح بالای امید و خوش‌بینی، توان بیشتری برای حفظ انگیزه، یادگیری مهارت‌های جدید و سازگاری با تغییر دارند. از سوی دیگر، Zarnegar (Zarnegar, 2020) نیز نشان داد که سرمایه روان‌شناختی از طریق تقویت انعطاف‌پذیری منابع انسانی موجب بروز رفتارهای نوآورانه و سازنده می‌شود؛ عاملی که در مدیریت استعداد اهمیت حیاتی دارد.

تأثیر عملکرد سازمانی بر مدیریت استعداد ( $\beta=0.474$ ) نیز نشان می‌دهد که مدیریت استعداد نه تنها یک ورودی برای سازمان است بلکه یک خروجی نیز محسوب می‌شود. عملکرد بهتر به معنای رضایت بیشتر کارکنان، افزایش تمایل به ماندگاری در سازمان و تقویت انگیزه‌های درونی است. این رابطه دوطرفه نشان می‌دهد که سازمان‌های موفق، استعدادهای خود را بهتر مدیریت می‌کنند و سازمان‌هایی که استعدادهای خود را بهتر مدیریت می‌کنند، عملکرد بهتری دارند. این نتیجه با یافته‌های Thapa (Thapa, 2023) همسو است که نشان داد مدیریت استعداد مؤثر به کاهش ترک خدمت و افزایش رضایت کارکنان در دانشگاه‌ها منجر می‌شود. پژوهش Tan (Tan, 2024) نیز بیان می‌کند که حمایت ادراک‌شده سازمانی، پیوند مستقیمی با مدیریت استعداد دارد و از طریق بهبود تعهد کارکنان موجب ارتقای عملکرد کلی می‌شود.

یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه نقش تحول دیجیتال نیز با پژوهش‌های بین‌المللی همخوان است. Montero Guerra و همکاران (Montero Guerra & Danvila-Del Valle, 2024) نشان دادند که گذار دیجیتال، الگوهای کاری را تغییر داده و سازمان‌ها را بر آن داشته است تا مدل‌های جدیدی برای مدیریت استعداد طراحی کنند. Mahroof (Mahroof & Rafi, 2025) نیز تأکید می‌کند که در دوران تحول دیجیتال، مقاومت کارکنان نسبت به تغییر و سبک رهبری تحول‌آفرین دو عامل کلیدی در موفقیت مدیریت استعداد هستند. یافته‌های حاضر نیز نشان داد که سرمایه روان‌شناختی موجب افزایش قابلیت سازگاری با تغییر می‌شود و بنابراین نقش مهمی در مدیریت استعداد در عصر دیجیتال دارد.

از سوی دیگر، پژوهش‌های حوزه منابع انسانی دیجیتال و HR ۴.۰ نیز بیان می‌کنند که استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند موجب افزایش کارایی مدیریت استعداد، کاهش فرسودگی کارکنان و جلوگیری از استغفای گسترده شود (Salvadorinho et al., 2024). به‌ویژه در شرایطی که سازمان‌ها با افزایش رقابت برای جذب نیروهای متخصص و

تغییرات سریع مهارتی مواجه‌اند، استفاده از سیستم‌های دیجیتال برای شناسایی و توسعه استعدادها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در این زمینه، یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان‌دهنده نقش مستقیم سیاست‌های سازمانی و توانمندسازی در مدیریت استعداد است که در چارچوب دیجیتال نیز معنا می‌یابد.

بخش دیگری از یافته‌ها با مطالعات فرهنگی و بومی نیز همخوانی دارد. برای مثال، محمدزاد و پهلوان شریف (Mohammad Nejad & Pahlavan Sharif, 2024) بیان کرده‌اند که مدیریت استعداد در چارچوب فرهنگی و ارزشی اسلامی می‌تواند معنا و عمق بیشتری یابد و مؤلفه‌هایی مانند مسئولیت‌پذیری، عدالت و رشد معنوی در جذب و نگهداشت کارکنان نقش‌آفرینی کنند. این دیدگاه با یافته‌های پژوهش حاضر همسو است که نشان می‌دهد سیاست‌های سازمانی عادلانه و شفاف، تأثیر بسزایی بر ادراک کارکنان از عدالت و ارزشمندی دارد.

همچنین، پژوهش‌های داخلی دیگر نیز بیان کرده‌اند که مدیریت استعداد از طریق مشارکت فعال کارکنان و ایجاد فرصت‌های رشد، موجب افزایش عملکرد و نوآوری سازمانی می‌شود (Talebzadeh et al., 2024). در مطالعه Maleki et al., 2024 و همکاران (Maleki et al., 2024) نیز نشان داده شد که طراحی مدل‌های مدیریت استعداد باید با مشارکت ذی‌نفعان، توجه به شایستگی‌ها و ایجاد سازوکارهای حمایتی انجام شود. در پژوهش حاضر نیز اثر مثبت توانمندسازی بر مدیریت استعداد نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که به توسعه کارکنان اهمیت می‌دهند، به‌طور طبیعی زمینه‌ساز شکوفایی استعدادها می‌گردند.

همچنین، برخی پژوهش‌ها به نقش تحلیل‌های فراتحلیلی در شناسایی شاخص‌های کلیدی مدیریت استعداد تأکید کرده‌اند (Ojaghi Shirmard et al., 2024). این یافته‌ها نیز با نتیجه پژوهش حاضر همخوانی دارد که بیان می‌کند مدیریت استعداد نیازمند توجه یکپارچه به سیاست‌های سازمانی، توانمندسازی، سرمایه روان‌شناختی و عملکرد سازمانی است.

این پژوهش، مانند بسیاری از مطالعات مدیریتی، با محدودیت‌هایی مواجه بود. نخست آنکه داده‌ها بر اساس پرسشنامه‌های خودگزارشی جمع‌آوری شدند و امکان سوگیری پاسخ‌دهندگان وجود دارد. دوم اینکه جامعه آماری به یک بخش خاص محدود بود و این موضوع می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش دهد. سوم آنکه متغیرهای زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، شرایط اقتصادی یا سیاست‌های ملی در این مدل کنترل نشده‌اند. همچنین استفاده از روش مقطعی امکان بررسی تغییرات رفتاری و روان‌شناختی در طول زمان را محدود می‌کند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی از روش‌های طولی برای بررسی پویایی متغیرهای مدیریت استعداد استفاده شود. همچنین بررسی نقش میانجی یا تعدیل‌کننده متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌آفرین یا هوش هیجانی می‌تواند مدل‌های دقیق‌تری ارائه دهد. استفاده از رویکردهای ترکیبی، مدل‌های یادگیری ماشین، تحلیل شبکه و مقایسه بین‌صنعتی نیز می‌تواند به غنای ادبیات نظری کمک کند.

سازمان‌ها می‌توانند با طراحی نظام‌های شفاف مسیر شغلی، ارائه فرصت‌های یادگیری مستمر، تقویت مهارت‌های دیجیتال، ایجاد ساختارهای مشارکتی و اجرای برنامه‌های توسعه سرمایه روان‌شناختی، بهره‌وری و کیفیت مدیریت استعداد را افزایش دهند. همچنین توصیه می‌شود ابزارهای مبتنی بر تحلیل داده و فناوری برای پایش و شناسایی استعدادها به کار گرفته شود و فرهنگ حمایت‌گر و عدالت‌محور در سازمان تقویت گردد.

## 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.

## موازن اخلاقی

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

## Extended Summary

### Introduction

Talent management has become a critical strategic priority across organizations operating in increasingly dynamic, digital, and competitive environments. The rapid diffusion of digital technologies, ongoing organizational transformations, and shifts in employee expectations have reshaped the foundations of workforce management, requiring new models capable of integrating psychological, structural, and technological dimensions (Yumhi et al., 2025). As organizations navigate continuous digital transitions, effective talent management practices emerge as essential mechanisms for sustaining competitiveness and ensuring long-term survival (Mahroof & Rafi, 2025). Research highlights that learning organizations and knowledge-based structures provide a fertile platform for talent development and continuous capability building, underscoring the need for integrated frameworks that connect learning, innovation, and strategic workforce planning (Chinchilla & Grau, 2025).

Digital transformation has intensified the complexity of organizational change, compelling organizations to revise traditional human-resource structures and design more agile, technology-enabled models for talent identification and development (Montero Guerra & Danvila-Del Valle, 2024). These transformations demand strengthened employee readiness, resilience, adaptability, and psychological resources. Psychological capital—comprising hope, resilience, optimism, and self-efficacy—plays a fundamental role in facilitating employee engagement, improving performance, and strengthening talent-related behaviors (Chamisa et al., 2020). Prior research shows that psychological capital significantly enhances organizational citizenship behavior, innovative work behavior, and well-being, which collectively contribute to successful talent management outcomes (Zhang et al., 2020).

Simultaneously, organizational policies, transparency, empowerment structures, and participation-oriented decision-making processes shape employees' perceptions of fairness and opportunity, thereby influencing their career decisions and long-term commitment (Maleki et al., 2024). Studies demonstrate that talent management is most effective when organizations align structural policies with developmental opportunities and provide a supportive work environment that encourages motivation and engagement (Tan, 2024). The role of empowerment is particularly critical, as it strengthens employees' psychological ownership, initiative, and readiness to assume strategic roles within the organization (Sanusi et al., 2025).

At the same time, a growing body of research emphasizes the need for context-specific and culturally grounded models of talent management, especially within public-sector and service-oriented institutions (Mohammad Nejad & Pahlavan Sharif,



2024). The evolving expectations of employees, the pressures of digital transformation, and the challenges of retaining a skilled workforce in uncertain labor markets highlight the necessity of developing tailored frameworks capable of integrating organizational policies, psychological resources, and participatory structures (Sulistyorini, 2023). Complementary findings also show that dynamic talent management models informed by foresight techniques enhance strategic planning and organizational adaptability, particularly in sectors undergoing rapid reform (Pajouhan et al., 2024).

Given these global trends, talent management is increasingly understood as a multidimensional construct shaped by psychological, structural, and strategic components. Evidence from higher education, sports organizations, and public-sector institutions reinforces the need for robust models that address both individual and organizational factors (Talebzadeh et al., 2024; Thapa, 2023). The challenge is particularly profound in contexts where workforce instability, skill shortages, and digital disruptions intersect with structural inefficiencies. Thus, the present study responds to the critical need to validate a talent management model that integrates psychological capital, empowerment, and organizational policy dimensions, offering an empirically grounded framework for improving talent practices in contemporary organizations.

### Methods and Materials

This quantitative study employed a descriptive–correlational design using a cross-sectional survey approach. The target population consisted of employees and managers working in the insurance sector across selected western provinces. A structured questionnaire containing 30 items based on a five-point Likert scale was administered, measuring psychological capital, organizational policies, employee empowerment, performance outcomes, and talent management constructs. Content validity was established through expert review, while construct validity was assessed via confirmatory factor analysis and the average variance extracted (AVE). Internal reliability was examined using Cronbach's alpha and composite reliability indices. Data were analyzed using SPSS for descriptive statistics and SmartPLS for structural equation modeling, path analysis, model fit evaluation, and second-order factor validation.

### Findings

The sample included 322 participants, with 82.8% male and 86.9% married. More than half of the participants (55%) held doctoral degrees. Descriptive statistics indicated moderately high means across key study variables, including psychological capital (mean=4.04), employee empowerment (mean=3.82), organizational policies (mean=3.42), talent management (mean=3.79), and outcome variables (mean=3.85). Standard deviations ranged from 0.65 to 0.85, suggesting moderate variability.

Normality testing using the Kolmogorov–Smirnov method confirmed that all variables followed an approximately normal distribution ( $p > 0.05$ ). Measurement model results revealed strong factor loadings exceeding 0.50 for all indicators. Cronbach's alpha values exceeded 0.70 for all constructs, demonstrating adequate reliability, while composite reliability values surpassed 0.80. AVE values were higher than the threshold of 0.50, supporting convergent validity.

Path analysis revealed that organizational policies had a significant positive effect on talent management ( $\beta = 0.42$ ). Employee empowerment similarly influenced talent management positively ( $\beta = 0.375$ ). Psychological capital also demonstrated a meaningful effect ( $\beta = 0.284$ ), while organizational performance exhibited the strongest impact ( $\beta = 0.474$ ). The coefficient of determination indicated that 61.4% of the variance in talent management was explained by the model ( $R^2 = 0.614$ ).

Model fit indices showed acceptable performance: SRMR=0.058, NFI=0.901, and GOF=0.609. The second-order factor models for psychological capital, empowerment, and organizational policies also showed acceptable loadings.



Overall, the structural model confirmed the significance of organizational, psychological, and empowerment-related components in shaping talent management.

### Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that talent management is substantially shaped by organizational structures, psychological resources, and empowerment mechanisms. Organizational policies, including transparency, fair decision-making, and job security, significantly contribute to shaping employee perceptions and engagement with talent-related practices. Empowerment emerged as a foundational driver, enabling employees to participate actively in developmental processes and assume strategic responsibilities that align with organizational goals.

Psychological capital proved to be a critical personal resource influencing employee motivation, adaptability, and resilience. Employees with high levels of hope, optimism, self-efficacy, and resilience are more likely to pursue growth opportunities, engage in developmental initiatives, and embrace organizational change. The results further showed that overall organizational performance reinforces talent management effectiveness, indicating a mutually reinforcing relationship between strategic workforce practices and organizational outcomes.

Taken together, the findings underscore the need for integrated models that combine structural, psychological, and developmental components. Organizations seeking to improve performance and retain high-potential employees must invest in policies that promote fairness, empowerment, and psychological well-being. Strengthening these dimensions can create a sustainable environment that cultivates talent, supports innovation, and improves organizational resilience. The validated model provides a robust empirical foundation for designing evidence-based interventions and strategic policies aimed at enhancing talent management in contemporary organizational settings.

### References

- Chamisa, S. F., Mjoli, T. Q., & Mhlanga, T. S. (2020). Psychological capital and organizational citizenship behavior in selected public hospitals in the Eastern Cape Province of South Africa. *Sa Journal of Human Resource Management*, 18, a1247. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1247>
- Chinchilla, N., & Grau, M. G. (2025). Review of Literature on Talent Management and Learning Organizations. In *Handbook of Talent Management and Learning Organizations* (pp. 68-84). <https://doi.org/10.1201/9781003429890-7>
- Mahroof, J., & Rafi, A. (2025). Talent Management during Digital Transformation: Role of Transformational Leadership and Resistance to Change. *Technology in Society*, 102964. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102964>
- Maleki, M., Memarzadeh Tehran, G. R., & Azimi, P. (2024). Designing a Talent Management Model with a Focus on Employee Participation. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 2(3).
- Mohammad Nejad, M., & Pahlavan Sharif, M. A. (2024). Foundations of Talent Management Based on an Islamic Approach. *Islamic Management*, 32(2), 11-59. <https://civilica.com/doc/2125857/>
- Montero Guerra, J. M., & Danvila-Del Valle, I. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. *Journal of Organizational Change Management*, 37(6), 1273-1294. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2023-0419>
- Ojaghi Shirmard, H., Sohrabi, S., & Beikzad, J. (2024). Application of Meta-Analysis Approach in Determining Talent Management Indicators. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(1), Serial Number 14. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.1.4>
- Pajouhan, F., Soltan Hosseini, M., Naderian Jahromi, M., & Jahaniyan, S. (2024). Providing a Dynamic Talent Management Model for Foresight Policy-Making (Case Study: Ministry of Sports and Youth). *Sports Management Journal*, 16(1), 57-74. [https://jsm.ut.ac.ir/article\\_96288.html](https://jsm.ut.ac.ir/article_96288.html)
- Salman Al-Oda, A. H., Sadeghi, M., Al-Murshidi, R. H. A., & Sharifi, S. (2024). Investigating the Relationship Between Talent Management Implementation Categories in the Basra Province Education Organization [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 1-9. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.1>
- Salvadorinho, J., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2024). A technology-based framework to foster the lean human resource 4.0 and prevent the great resignation: The talent management lift. *Technology in Society*, 77, 102510. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102510>



- Sanusi, A., Yohana, C., & Parimita, W. (2025). Modeling the Drivers of Innovative Work Behavior: The Influence of Talent Management and Psychological Empowerment Through Structural Equation Modeling. *International Journal of Current Science Research and Review*, 08(10). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v8-i10-32>
- Subrahmanyam, S. (2024). Implementing Agile Talent Management Practices to Adapt to Changing Higher Education Landscapes. 187-210. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6880-0.ch009>
- Sulistiyorini, A. (2023). Talent Management System : Challenges for Organizational Sustainability. *Syntax Literate Jurnal Ilmiah Indonesia*. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i12.11349>
- Tahir, A. M. S. (2023). The Influence of Talent Management Practice, Training, Job Satisfaction on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Formosa Journal of Science and Technology*, 2(2), 633-644. <https://doi.org/10.55927/fjst.v2i2.2950>
- Talebzadeh, A., Farahani, A., Safania, A. M., & Amir Tash, A. M. (2024). Designing a Talent Management Model for Sports in Schools. *Research in Educational Sports*, 12(34), 53-68. [https://res.ssrc.ac.ir/article\\_4090.html](https://res.ssrc.ac.ir/article_4090.html)
- Tan, L. P. (2024). Impact of Talent Management on Employee Engagement in Vietnam Through Perceived Organizational Support. 69-88. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2699-2.ch004>
- Thapa, M. (2023). Effect of Talent Management Practices on Talent Retention in Higher Educational Institutions of Nepal. *J. Nep. MGT Acad.*, 1(1), 27-36. <https://doi.org/10.3126/jnma.v1i1.62030>
- 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>
- Yumhi, Y., Sutisna, A. J., & Muhtar, M. (2025). Implementation of Talent Management to Increase Company Competitiveness in the Digital Era. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Business (INJOSS)*, 4(1), 61-72.
- Zarnegarian, Y. (2020). Promoting Innovative Work Behavior through Human Resources Actions and Psychological Capital: Analysis of Mediating Role of Human Resources Flexibility. *Scientific Quarterly of Human Resources Studies*, 10(1), 135-154. [https://www.jhrs.ir/&url=http://www.jhrs.ir/article\\_107555\\_c6027759fb3dce3a627531653720d8f5.pdf?lang=en](https://www.jhrs.ir/&url=http://www.jhrs.ir/article_107555_c6027759fb3dce3a627531653720d8f5.pdf?lang=en)
- Zhang, Y., Chen, Y., & Liu, M. (2020). The impact of human resource development on employee well-being: The mediating role of psychological capital. *Journal of Business Research*, 106, 285-296. [https://www.researchgate.net/publication/336150142\\_The\\_Impact\\_of\\_Human\\_Resource\\_Development\\_on\\_Employee\\_Performance\\_and\\_Organizational\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/336150142_The_Impact_of_Human_Resource_Development_on_Employee_Performance_and_Organizational_Effectiveness)

