



### the basics of talent management based on the Islamic approach

Mohamad Amin Pahlevan Sharif <sup>1</sup> | Moein Mohammad Nezhad <sup>2\*</sup>

Research Paper

Received:  
21 April 2024  
Revised:  
13 July 2024  
Accepted:  
23 July 2024  
Published:  
24 November  
2024

ISSN: 2251-6980  
E-ISSN: 2645-5234



DOR: 20.1001.1.22516980.1403.32.2.1.6

#### Abstract

Talent management has been introduced as one of the five main priorities of the human resources department in organizations, which seeks to attract the best talents of human resources in the competitive market and employ and maintain them, and as a result, organizational excellence and growth. In most cases, even in our country, attracting talents and using them is based solely on non-native and western management resources and models, and organizational culture based on Islamic religious-value approaches has been ignored. Therefore, the current research examines the basics of talent management in organizational contexts, focusing on the Islamic approach, and how and aligning talent management practices with Iran's rich cultural and religious heritage. Using meta-combination method, this research has investigated the definition of talent, talent acquisition, talent development, talent retention and its challenges in the Islamic-religious approach in previous researches. Therefore, with a comprehensive search for sources based on keywords in Persian databases, 1250 sources were obtained, which were evaluated in the next refinement of 120 sources, from which 22 articles related to qualitative research methods were selected and concepts It was extracted from the articles and analyzed. The findings of this research, by proving Islam's holistic and comprehensive view of man and the flourishing of talents in him, provide a complete definition of talent that removes the shortcomings and limitations of other theories based on a one-dimensional view of man. On the other hand, it was explained that monotheistic worldview, moral and value considerations, respect for justice and fairness, meritorious appointment and meritorious development, trustworthiness, respect for the rights of others, and commitment and loyalty in the field of talent acquisition, development and promotion of talents and retention of talents are of special importance in Islamic literature.

1. Assistant Professor, Human Resource Management, School of Management and Strategic Planning, Imam Hossein University (AS), Tehran, Iran.
2. Corresponding Author: Master's student, Human Resource Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein (AS) University, Tehran, Iran. Moeinmnejad7710@gmail.com





## مبانی مدیریت استعداد مبتنی بر رویکرد اسلامی

محمدامین پهلوان شریف<sup>۱</sup> | معین محمدنژاد<sup>۲</sup>

سال سی و دوم  
تابستان ۱۴۰۳  
صص: ۵۹-۱۱

### مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۳/۰۷/۰۲  
تاریخ بازنگری:  
۱۴۰۳/۰۴/۲۳  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۳/۰۵/۰۲  
تاریخ انتشار:  
۱۴۰۳/۰۹/۰۴

شاپا چاپی: ۶۹۸۰-۲۲۵۱  
الکترونیکی: ۵۲۳۴-۲۶۴۵



### چکیده

مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از پنج اولویت اصلی بخش منابع انسانی در سازمان‌ها به دنبال جذب بهترین استعدادها در بازار رقابتی و بکارگیری و حفظ آنها و در نتیجه تعالی و رشد سازمانی است. در کشور ما، جذب استعدادها و به‌کارگیری آنها، صرفاً بر اساس مدل‌های مدیریتی غیربومی و غربی صورت گرفته و فرهنگ سازمانی بر اساس رویکردهای ارزشی - دینی اسلامی نادیده انگاشته شده است؛ لذا پژوهش حاضر به بررسی جامع مبانی مدیریت استعداد و چگونگی و همسویی شیوه‌های آن با میراث غنی فرهنگ اسلامی ایران پرداخته است. در این تحقیق با استفاده از روش فراترکیب و با جستجوی فراگیر منابع بر اساس کلمات کلیدی، تعریف استعداد، استعدادیابی و جذب، استعداد پروری، استعداد داری یا نگهداشت استعدادها با رویکرد اسلامی در پایگاه‌های داده فارسی، تعداد ۱۲۵۰ منبع به دست آمد که در پالایش بعدی ۱۲۰ منبع مورد ارزیابی قرار گرفت که از میان آنها تعداد ۲۲ مقاله بسیار مرتبط با روش تحقیق کیفی از آنها انتخاب گردید و مفاهیم از داخل مقالات استخراج و مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش با اثبات نگاه کل‌نگرانه و جامع اسلام به انسان و شکوفایی استعدادها در او، تعریف کاملی از استعداد ارائه می‌دهد که نقص و محدودیت سایر نظریه‌های مبتنی بر نگاه تک‌بعدی به انسان را برطرف می‌نماید. از سویی دیگر تبیین شد که جهان‌بینی توحیدی، ملاحظات اخلاقی و ارزشی، رعایت عدالت و انصاف، شایسته‌گماری و شایسته‌پروری، امانت‌داری، رعایت حقوق دیگران، و تعهد و وفاداری در زمینه استعدادیابی، جان‌نشین‌پروری و ارتقا و نگهداشت استعدادها از اهمیت ویژه‌ای در متون اسلامی برخوردار است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت اسلامی، مدیریت استعداد، استعدادیابی، استعداد پروری، نگهداشت استعدادها

DOR: 20.1001.1.22516980.1403.32.2.1.6

۱. استادیار، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول: دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و برنامه ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران.

Moeinmnejad7710@gmail.com

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial

Commercial

توزیع شده است.



## مقدمه

در سال‌های اخیر که مفهوم سرمایه انسانی جایگزین منابع انسانی شده است و توسعه دانش به‌عنوان بنیاد اصلی تمدن بشری تلقی می‌شود، برای مواجهه با مسائل پیچیده سازمانی، بیش از هر مسئله دیگری نیاز به دانش و استعداد انسانی است. بدون شک، جذب و استخدام افراد با استعداد و شایسته در سازمان‌ها از جمله مسائل ضروری است، اما تحقیقات حاکی از آن است که بسیاری از سازمان‌ها در این مورد به مشکل برخوردده‌اند و در نگهداشت افراد خود به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی قدرت و مهارت لازم را ندارند (زمانی و جرنگ؛ ۱۳۹۶). در واقع امروزه این سازمان‌ها به دلایلی همچون دسترسی کم به استعدادها، ضعف داشتن در نگهداشت استعدادها برتر، افزایش نرخ برگشت کارمندان و شیوه‌های ضعیف در اداره منابع انسانی مانند مزایا و جبران خدمات با بحران استعدادها مواجه هستند (فیلیپ و روپرز، ۲۰۰۹)<sup>۱</sup>. از جمله دیگر دلایل کمبود استعداد می‌توان به تغییر و تحولات جمعیتی مانند بالارفتن سن جمعیتی، افزایش تنوع و تحریک‌پذیری نیروی کار به دلیل پدیده جهانی شدن اشاره کرد (مهری و همکاران، ۱۳۹۷). علاوه بر این، تحولات و پیشرفت‌های اساسی در مسیر کسب و کار و تجارت همچون عبور از اقتصاد تولید محور به اقتصاد دانش محور و نیاز به نیروهای متخصص برای انجام کارهای باکیفیت‌تر و پیچیده‌تر، بر ویژگی‌های استعداد مورد نیاز، تأثیر گذار است (ویامن و همکاران، ۲۰۱۲)<sup>۲</sup>. بنابراین، روی آوردن به علم مدیریت استعداد از دو جهت مهم است: یکی اینکه اجرای موثر مدیریت استعداد منجر به کسب و نگهداشت موفقیت آمیز استعدادها می‌شود و دوم اینکه کارکنان برای موقعیت‌های کلیدی و حساس در آینده انتخاب می‌شوند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۵).

در چشم‌انداز پویای مدیریت منابع انسانی، به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریت استعداد به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده موفقیت آمیز است. در واقع مدیریت استعداد به اجرای یک سری فعالیت‌های همسو در جهت تضمین جذب، حفظ و نگهداشت، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در زمان حال و آینده توسط سازمان اشاره می‌کند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸). هدف

1. Phillips & Roper, 2009

2. Vaiman et al., 2012

مدیریت استعداد تضمین عرضه بهینه و کارآمد استعدادها در جهت تطبیق افراد مستعد با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر اساس اهداف راهبردی سازمان است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۴).

برای سهولت در درک مدیریت استعداد و بهره‌گیری از آن، ارائه مدل‌های مدیریت استعداد که ممکن است بر اساس اصول و قوانین یا منابع خاصی باشند، بسیار مؤثر است. از منابع قابل استفاده در ترسیم مدل‌های مدیریت استعداد می‌توان مبانی تئوریک - نظری، تحقیقات تجربی و منابع دینی - مذهبی را مدنظر قرار داد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

در هر صورت برای مدیریت استعدادهای جذب شده، تنها به منابع و مدل‌های مدیریتی بومی و به خصوص غربی اکتفا کردن مناسب نیست، زیرا دیدگاه فکری محققان و نظریه پردازان غربی بر اساس مکاتب فکری سرمایه داری و سکولاریسم است که درک کاملی از انسان ندارند و نمی‌توانند به تمامی ابعاد نیازهای انسان از قبیل نیازهای جسمی، روحی و معنوی توجه کنند (اسدالله - زاده و همکاران، ۱۳۹۵). از طرفی دیگر، به دلیل تفاوت‌های فرهنگی فراوان موجود میان فرهنگ غربی و فرهنگ‌های دیگر (به خصوص فرهنگ اسلامی)، مفاهیم سازمان و شیوه‌ها و سبک‌های مدیریتی همانند آنچه که در فرهنگ غربی تعریف شده است، الزاماً نمی‌تواند در سایر کشورها نیز مطلوب بوده و امکان پیاده شدن و صادر شدن به سایر فرهنگ‌ها را داشته باشد (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰). لذا توجه به شیوه‌های مدیریت استعداد مبتنی بر آموزه‌های دین اسلام و متناسب با جامعه اسلامی و سازمان‌های موجود در آن بسیار ضروری است. زیرا در این حالت است که بیشتر در جامعه اسلامی مورد پذیرش و اقبال قرار گرفته و از سویی دیگر موجب رشد کارکنان (و تقویت استعدادها) در سازمان و در نتیجه آن، رشد جامعه شود؛ آن هم رشد و پیشرفتی که صرفاً بر مبنای توسعه منابع انسانی در نگاه غربی نباشد، بلکه رشدی همه جانبه و مورد پذیرش دین و موجب تعالی روحی کارمند به عنوان یک مسلمان در جامعه اسلامی نیز باشد (پهلوان شریف و همکاران، ۱۳۹۵). لذا تبیین مبانی مدیریت استعداد بر پایه مؤلفه‌های نظام توحیدی اسلام، استقرار نظام شایسته سالاری و اصول عدالت و انصاف ذاتی و ملاحظات اخلاقی با توجه به منابع وحیانی و آموزه‌های اسلام، می‌تواند در تحقق این امر در جامعه ما بسیار اثر گذار باشد. بنابراین، در مطالعه حاضر برای اولین بار بصورت جامع و با نگرشی عمیق به بررسی مبانی مدیریت استعداد در چارچوب اصول اخلاقی و فرهنگی منحصر به فرد برگرفته از میراث اسلامی پرداخته شده است. از

آنجایی که سازمان‌ها در سرتاسر جهان با تقاضاهای در حال تحول نیروی کار جهانی دست و پنجه نرم می‌کنند، درک اینکه چگونه مدیریت استعداد با اخلاق متمایز اسلامی همسو می‌شود، بسیار حائز اهمیت است. این تحلیل در واقع روش‌های سنجش و ارزیابی استعداد، راهبردهای استعداد پروری و حفظ استعداد و مفهوم بهبود مستمر در مدیریت استعداد را در چارچوب اسلامی بررسی می‌کند. شاید بصورت پراکنده و گسسته و بصورت موردی برخی از مبانی مدیریت استعداد در برخی متون بررسی شده باشد اما تاکنون مطالعه جامعی که همه ۴ مبانی مدیریت استعداد را بصورت کلی مورد بحث قرار دهد، انجام نشده است. نتایج حاصل از پژوهش حاضر، بینش‌های ارزشمندی را به دست اندرکاران و محققان ارائه می‌دهد و ویژگی‌های متمایز و چالش‌های مرتبط با مدیریت استعداد را هنگامی که در بافت اسلامی قرار می‌گیرد در مقایسه با مدیریت استعداد برگرفته از فرهنگ غربی، بخوبی روشن می‌کند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مدیریت استعداد

امروزه، تغییرات گسترده، سریع و پیچیده‌ای که در سازمان‌ها به وجود آمده، موجب شده است تا کمبود نیروهای ماهر و استعدادها از چالش‌های اساسی بازار کار محسوب شود؛ تقاضای روبه‌افزایش کارفرمایان برای جذب کارکنان ماهر از سویی و تمایل استعدادهای توانمند برای تصاحب مشاغل باارزش از جهتی دیگر، موجب شده است تا نبرد استعدادها به وجود بیاید. در این نبرد سازمان‌هایی موفق هستند که استراتژی و شیوه‌های خود را به گونه‌ای طراحی و تقویت کنند که بتوانند در جذب، توسعه و حفظ کارکنان با استعدادی که از ضروریات ادامه حیات اقتصادی‌شان است، بهتر عمل کنند (کرمی و همکاران، ۱۴۰۰-الف). واژه مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه ۹۰ میلادی مطرح شد، زمانی که پژوهشگران گروه مک کینزی اعلام کردند که بکارگیری مدیریت استعداد از بهترین‌هایی اقدام‌هایی است که با اجرای آن، شرکت‌ها به عملکرد بالایی می‌رسند. لذا با طرح جنگ برای استعدادها، اهمیت محوری کارکنان برای شرکت‌ها و سازمان‌ها را گوشزد کردند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۴). از آن زمان تا کنون، مباحث زیادی پیرامون کمبود استعداد گزارش شده است که بر نقش مدیریت استعداد در موفقیت سازمانی تأکید

زیادی دارند (مک دانل و همکاران، ۲۰۱۷)<sup>۱</sup>. در مدیریت استعداد، شاخص‌های مدیریت منابع انسانی سنتی تغییر کرده و نوع نوینی از مدیریت منابع انسانی ایجاد شده است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است (بیک‌زاد و اوجاقی شیرمرد، ۱۴۰۰). بررسی تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که استقرار نظام مدیریت استعداد در یک سازمان، می‌تواند بر متغیرهای متفاوتی از قبیل: جذب و نگهداشت سرمایه انسانی، عملکرد سازمانی، مشارکت کارکنان، عملکرد کارکنان، تعادل کار و زندگی، فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی ادراک شده، تعهد سازمانی، انگیزش و رضایت، تاثیر معناداری داشته باشد (خیرگو و همکاران، ۱۴۰۰).

در واقع، مدیریت استعداد به معنای داشتن نگرشی هوشمندانه به‌منظور جذب، توسعه و نگهداری افراد نخبه و خلاق است تا از استعداد و شایستگی آنها برای تأمین نیازها و اهداف کلی و جزئی سازمان استفاده کند (علامه و قاسم آقایی، ۱۳۸۷). این نوع مدیریت به دو دلیل دارای اهمیت است: یکی اینکه اجرای راهبرد مدیریت استعداد منجر به کسب موفقیت در جذب و ماندگاری استعدادها می‌شود و دوم اینکه کارکنان برای موقعیت خاص در آینده انتخاب و مهیا می‌شوند (قاسمی، جودزاده و بیگی، ۱۳۹۴). به هر حال، با شروع مبحث مدیریت استعداد، یکی از چالش‌هایی که مطرح شد کشف و تعریف واژه استعداد بعنوان اولین مبنای آن بود. از آنجایی که این کلمه دارای یک معنای چند بعدی است، تعریف جامع و مورد توافقی درباره آن ارائه نشده است (درایز، ۲۰۱۳). برخی استعداد را مجموعه‌ای از توانایی‌ها تلقی می‌کنند که در فرهنگ‌های خاص با ارزش محسوب می‌شود (کلاین، ۲۰۱۳، ۲۲۹)<sup>۲</sup> و عده‌ای دیگر آن را نیروی کار ماهر عجین شده با کار و تعهد می‌دانند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶)<sup>۳</sup>. از نظر برخی استعداد، صلاحیت و خبرگی ذاتی، ذهنی یا فیزیکی برای انجام فعالیت‌هایی معین و در سطحی مشخص و از سویی دیگر دانشی توسعه یافته، مهارت و نگرشی قابل یادگیری و اکتسابی است (اوپادحیای و همکاران، ۲۰۱۷). تعاریف دیگر استعداد در جدول ۱ خلاصه شده است.

1. McDonnell, et al., 2017

2. Klein, 2013

3. Armstrong, 2006

جدول ۱. تعاریف ارائه شده توسط صاحب نظران مدیریت درباره استعداد.

منبع	تعاریف استعداد
گالاردو، ۲۰۱۳ (الف) ۱	ذاتی بودن استعداد: قائل به ذاتی بودن استعدادها و توانمندی‌های افراد
درایز، ۲۰۱۳ (ب) ۲	اکتسابی بودن استعداد: تبدیل شدن همه افراد به استعداد با آموزش، تمرین، تجربه و یادگیری به‌عنوان ابزارهایی برای توسعه استعداد
گالاردو، ۲۰۱۳ (ب) ۳	نگاه شیء‌انگارانه: متشکل دانستن استعداد از توانایی یا رفتار استثنایی و در نتیجه انجام بهتر وظایف
گالاردو، ۲۰۱۳ (الف) ۴	نگاه شخص‌انگارانه به استعداد: کارکنانی با انجام کارهای به‌گونه‌ای متفاوت در نتیجه ارزش‌آفرینی به‌گونه‌ای متفاوت برای سازمان
درایز، ۲۰۱۳ (ب) و گالاردو، ۲۰۱۳ (الف) ۵	عمومی بودن استعداد: مستعد دانستن همه افراد سازمان
درایز، ۲۰۱۳ (ب) ۶	انحصاری بودن استعداد: در انحصار قرارداد ذاتی بیشتر صرفاً برای برخی از افراد (۱۰ درصد افراد سازمان)
سیمونتون (۲۰۰۱) ۳	استعداد بسته‌ای از خصوصیات شخصیتی و رشدی برای تسریع در کسب تخصص یا افزایش عملکرد با توجه به مقدار معینی از آن تخصص است
ویلیامز (۲۰۰۰) ۴	افراد با استعداد کسانی هستند که توانایی‌های استثنایی دارند و در طیف وسیعی از فعالیت‌ها یا در یک زمینه خاص موفق هستند.
گاگنه (۲۰۰۰) ۵ به نقل از تانسلی (۲۰۱۱) ۶	استعداد در افراد معدودی وجود دارد که توانایی‌های لازم برای ایجاد تفاوت در یک زمینه معین از تلاش‌های انسانی را دارند، خواه در زمینه علمی باشد خواه در زمینه هنر، اوقات فراغت، ورزش، اقدام اجتماعی، فناوری یا تجارت.
کاراچای (۲۰۱۸)، ص ۷ (۱۳۱)	استعداد عمدتاً به افرادی اطلاق می‌شود که مهارت‌ها، هوش و توانایی‌هایی در برخی حرفه‌ها دارند که اجازه انجام اعمال خاص در سطح برتر را می‌دهد.
اولریش و اسمالوود ۸	استعداد = شایستگی (دانش، مهارت‌ها و ارزش‌های موردنیاز برای شغل امروز فردا،

1. Gallardo-Gallardo, 2013a
2. Dries, 2013b
3. Simonton, 2001
4. Williams (2000)
5. Gagne (2000)
6. Tansley, 2011
7. Karacay, 2018
8. Ulrich and Smallwood, 2012



جدول ۱. تعاریف ارائه شده توسط صاحب نظران مدیریت درباره استعداد.

منبع	تعاریف استعداد
(۲۰۱۲، ص ۶۰)	مهارت‌های مناسب، مکان مناسب، شغل مناسب، زمان مناسب) × تعهد (میل به انجام کار) × مشارکت (پیدا کردن معنا و هدف در کارشان)

علاوه بر مفهوم استعداد، مدیریت استعداد از مؤلفه‌های مهم دیگری نیز تشکیل شده است که شامل الف) شناسایی و جذب استعدادها، ب) توسعه و بهسازی استعدادها و ج) همسوسازی و نگهداشت استعدادها است که به صورت مختصر اشاره می‌شود (دنانزیو، ۲۰۰۸).<sup>۱</sup>

الف) شناسایی و جذب استعدادها: از مهم‌ترین فرایندها در سیستم مدیریت استعداد، جذب افراد با استعداد است. بدین معنا که یک سازمان به چه استعدادهایی برای توسعه و بهبود نیاز دارد؟ سرمایه‌گذاری سازمان باید بر روی چه افرادی باشد؟ و چگونه سازمان برای کارمندیابی و استخدام در پست‌های تعیین شده برنامه‌ریزی کند؟ هفت مرحله در فرایند استعدادیابی و جذب استعدادها بیان شده است که عبارت است از (کرنزی، ۲۰۲۰):<sup>۲</sup>

۱. شناسایی نیازها - تعریف نیازهای شرکت از نظر مهارت‌های سخت و نرم با در نظر گرفتن سابقه تحصیلی، تجربه حرفه‌ای و همچنین ویژگی‌های شخصیتی فرد در ارزیابی ایجاد شغل.

۲. تهیه پیش نویس شرح شغل/آگهی - نوشتن آگهی شغلی که موقعیت شغلی و همچنین نوع نامزد مورد نیاز براساس سطح تحصیلات، تجربه مورد نظر، سطح شغل، فعالیت‌های کلیدی و مسئولیت را مشخص می‌کند.

۳. انتشار آگهی - انتخاب استراتژی انتشار (پست داخلی در مقابل خارجی) و از طریق کدام کانال (وب سایت شرکت، رسانه‌های اجتماعی، هیئت شغلی، دانشگاه‌ها و غیره)

۴. غربالگری - بررسی رزومه‌های جمع‌آوری شده و مقایسه با معیارهای شرح شغل. لیست کوتاهی از نامزدها برای دعوت به مصاحبه همراه با نامزدهای پشتیبان یا "عارض" برای فرصت‌های آینده انتخاب شود.

1. D'Annunzio-Green, 2008

2. Krenzi, 2020

۵. مصاحبه - ملاقات با بهترین نامزدها؛ این بهترین فرصت برای بررسی تجربه آنها و ارزیابی مهارت های سخت و نرم آنها برای مطابقت با شرح شغل و ارتباط آنها با ارزش ها و مزایای شرکت در رابطه با رقابت است.

۶. انتخاب و ارائه - انتخاب نهایی کاندیدای ترجیحی که بهترین ترکیب از مهارت های سخت و نرم را همراه با تناسب شخصیتی در طول فرآیند استخدام ارائه می دهد.

۷. جامعه پذیری یا آشنا سازی - استقبال رسمی از کارکنان جدید و همراهی او در دوره اولیه (معرفی به تیم، بازدید از امکانات، آموزش شغلی، ارائه ارزش های شرکت و غیره) بسیار مهم است.

معرفی پیشرفت های درون سازمانی به افراد بااستعداد و نظام عملکرد مدیران سازمان در واگذاری پست ها بر مبنای شایستگی از مهم ترین عوامل جذب استعدادها محسوب می شود. در نتیجه، سازمان ها باید روش های سنتی جذب را کنار گذاشته و روش های خلاق جذب را به کار گیرند (زیرک و همکاران ۱۳۹۷).

ب) توسعه و بهسازی استعدادها: آموزش، یادگیری و توسعه در سازمان از ضروریات مهم این مؤلفه است. در این بخش، کارکنان مستعد سازمان نیازمند یک مسیر پیشرفت شغلی روشن هستند و سازمان با ایجاد فرصت های یادگیری و توسعه به سرمایه گذاری بیشتر بر روی کارکنان خود می پردازد تا از این طریق بتواند دانش و مهارت های نیروهای خود را به منظور پاسخگویی به نیازهای آتی سازمان، به روز نگه دارد. به نظر ایبلی (۱۳۹۴) سازمان ها از طریق هفت زیرساخت توسعه از قبیل: آموزش و یادگیری، مربی گری، جانشین پروری و مدیریت عملکرد کارراهه شغلی، مشارکت و کار تیمی و چرخش شغلی می توانند کارکنان خود را در مسیر توسعه یافتگی حرکت داده و ارتقاء دهند.

ج) همسوسازی و نگهداشت استعدادها: در این مرحله، عملکرد کارکنان باید به گونه ای هدایت شود تا سازمان اطمینان حاصل کند که در مسیری قرار دارد که منابع انسانی آن بیشترین بهره وری را خواهد داشت. نگهداشت و استعداد داری فرایندی است که مدیریت با اهمیت دادن به کارکنان، ایجاد فضایی مناسب برای رشد و شکوفایی استعدادها، به کارگیری نظام پرداخت اثربخش، ارتقا بر اساس شایستگی، دادن امکانات رفاهی و خدماتی مناسب و غیره تلاش می کند

تا تمایل به خدمت مداوم در کارکنان سازمان را افزایش دهد (دسیکو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). سازمان‌ها ضرورت دارد که سه عامل اصلی در جذب و انگیزش افراد بااستعداد یعنی پاداش، ارتقای شغلی و محیط کار را در نظر بگیرند (نعیم یآوری، ۱۳۹۶).

### مدیریت منابع انسانی اسلامی

مدیریت منابع انسانی اسلامی از مؤلفه‌های اساسی برای پیاده‌سازی و اجرای شیوه‌های مدیریت با رویکرد اسلامی در سازمان‌ها به شمار می‌رود. این مفهوم نسبتاً جدید، به معنای استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، تخصیص حقوق و پاداش مناسب کارکنان بر اساس آموزه‌های قرآنی و سیره معصومین (علیه‌السلام) است (ترکی و فیضی، ۱۳۹۹). شیوه‌های مدیریت غربی به دلیل عدم توجه و رفع نیازهای کارکنان ناموفق هستند (الورفی، ۲۰۱۲) زیرا این نیازها دلالت بر مسائلی از قبیل رابطه انسان با خدا و سعادت اخروی او دارد که در مکاتب غربی جایگاه خاصی نداشته و صرفاً مختص مکتب دینی است (رحمان و شهید، ۲۰۰۹). استفاده از این نوع مدیریت رایج که برخاسته از مفروضات زیربنایی در فرهنگ غرب است می‌تواند با ایجاد تغییر در ارزش‌های جامعه اسلامی، اصول اساسی و اعتقادات هستی‌شناسانه جامعه اسلامی را نیز تحت تأثیر قرار دهد؛ لذا، این امر اهمیت و لزوم ایجاد مدیریت اسلامی به صورت ریشه‌ای را نشان می‌دهد (حاجی‌وند و همکاران، ۱۳۹۸).

در اسلام، راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر پایه اصولی است که شامل عدالت، صداقت و انتخاب بر مبنای شایستگی است (عربشاهی کریزی و اسدی قلعه‌نی، ۱۴۰۱)؛ لذا، هدف مدیریت منابع انسانی اسلامی، حفظ و اجرای برنامه‌ها مطابق با قوانین اسلامی، رشد و تعالی فردی و سازمانی کارکنان و بهبود رابطه مدیر سازمان با کارکنان در یک فضای است که همراه با رعایت عدالت و انصاف و اعتماد در سازمان بوده و منطبق با قرآن و سنت باشد (رحمان و همکاران، ۲۰۱۳؛ شاکر اردکانی و نیکنامجو، ۱۳۹۸). این نوع مدیریت اسلامی از ویژگی‌های بارزی برخوردار است، از جمله اینکه ۱- نشئت گرفته از قرآن و شریعت است، ۲- از جنبه نظری کامل است، ۳- به صورت دانشی و تکنیکی است، ۴- راهنمای رفتار و ارزش‌های اسلامی است و ۵- از مباحث نظری و عملی برگرفته شده است (عربشاهی کریزی و اسدی قلعه‌نی، ۱۴۰۱). پنج کارکرد

1. DeCicco

اساسی و مهم برای مدیریت منابع انسانی اسلامی معرفی شده است که عبارت‌اند از: استخدام و کارمندیابی، گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، و جبران خدمات است (هاشیم، ۲۰۰۸؛ ۲۰۰۹؛ ملاحی و بادور، ۲۰۱۰؛ العرفی، ۲۰۱۲؛ سیسوانتو، ۲۰۱۴) که به صورت مختصر بحث می‌شود.

**الف) استخدام:** استخدام جذب و پذیرش افراد صلاحیت‌دار بر اساس توانایی‌ها مهارت‌ها و شخصیت برای مشاغل سازمانی است که در روند آن باید عوامل اقتضایی مانند ملاحظات قانونی، نوع سازمان، سلسله‌مراتب سازمانی، شتاب در استخدام، تعداد متقاضیان، دوره کارآموزی و دیگر عوامل را نیز در نظر گرفت (فشارکی و صحت، ۱۳۹۵؛ محمدی و عبدالمجید، ۱۳۹۴). در رویکرد اسلامی نیز راهنمایی‌های مهمی در مورد روش استخدام و به کارگرفتن افراد وجود دارد؛ چنانچه قرآن در سوره قصص (آیه ۶۲) می‌فرماید: «یکی از آن دو (دختر) گفت ای پدر! او را استخدام کن، زیرا بهترین کسی را که می‌توانی استخدام کنی آن کس است که نیرومند و درستکار باشد». در این آیه بر ضرورت توجه به ملاک‌های استخدام یعنی قوت و امانت‌داری تأکید شده است (هاشیم، ۲۰۰۸). همچنین در نامه ۵۳ نهج البلاغه، حضرت علی (ع) می‌فرماید: «کارگزاران دولتی را از میان مردمی باتجربه و باحیا، از خاندانی پاکیزه و باتقوا که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند، انتخاب کن» (امراللهی و نیکنام، ۱۳۹۸).

**ب) انتخاب و گزینش:** یکی دیگر از مهم‌ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی هر سازمانی گزینش نیروی انسانی کارآمد است. اسلام و قرآن ملاک‌هایی را برای انتخاب افراد بیان کرده‌اند که عبارت‌اند از: تقوا، شایستگی، صداقت، مهارت‌ها، تجربه تخصص، هوش و زیرکی، روحیه خوب و سلامتی است (عظمی، ۲۰۱۰). در اسلام، برای انتخاب کارکنان باید اصول خاصی مورد توجه قرار بگیرد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶)، از قبیل: ۱- عدالت: حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ نهج البلاغه می‌فرماید: «پس در کار انتخاب عاملان خود بیندیش و تنها پس از آزمون و امتحان، آنها را به کار بگمار و از روی هوا و هوس و بدون توجه به نظر دیگران به کارشان مگیر؛ چرا که این عمل ترکیبی از اجزای ظلم و جور و خیانت است». ۲- انتخاب بر اساس شایستگی: افراد نباید براساس رابطه خویشاوندی و دوستی، ثروت و دارایی، قدرت سیاسی، و نسل، نژاد و سن و غیره منصوب شوند؛ پیامبر اسلام (ص) فرمودند: «زمانی که فردی با فرض اختیار بر مردم، یکی از آنها

را به خاطر ملاحظات شخصی ارتقاء می‌دهد، خداوند او را برای همیشه لعنت می‌کند» (نیکنامجو، ۱۳۹۶). همچنین حضرت علی (ع) میفرماید (غررالحکم و دررالکلم، ۲۲۸): «در به- کارگیری و استخدام عاملان و مسئولان هیچ شفاعتی (معیاری) غیر از شفاعت کاردانی و تخصص و امانتداری آنها را نپذیر». لذا انتخاب و گزینش افراد باید بر پایه اعتماد، ارزش‌ها و مسئولیت- پذیری افراد باشد (امراللهی و نیکنام، ۱۳۹۸)، بطوری که حضرت علی (علیه‌السلام) در نامه خود به مالک اشتر، اهمیت انتخاب مناسب را رفاہ جامعه می‌داند (علی، ۲۰۱۰، ۳- تجربه کاری لازم فرد در حوزه مورد نظر: پیامبر اکرم (ص) در این زمینه میفرماید (نهج الفصاحه، ۴۲۱): «اندیشه هر فرد به میزان تجربه او بستگی دارد». ۴- میزان اعتقاد به دین مبین اسلام: امام علی (ع) در نامه ۵۳ نهج- البلاغه میفرماید: «: کسانی را برگزین که در اسلام پیشگام‌ترند». ۵- نباید بیش از ظرفیت فرد به او وظیفه و مسئولیت واگذار کرد: در قرآن کریم سوره بقره آیه ۲۳۳ آمده است که «خداوند هیچ کس را جز به اندازه توانایش تکلیف نمی‌کند» به این علت که افراد هیچگاه قادر به کاری نیستند که در آن کفایت ندارند.

**ج) آموزش و توسعه:** آموزش، فرایندی برای توسعه و رشد کیفیت در منابع انسانی است که موجب بهره‌وری بیشتر در جهت کمک به نیل به اهداف سازمانی است (نیکنام جو، ۱۳۹۶). قرآن کریم، دانش را بعنوان شرطی اساسی برای نمایندگان خدا در زمین بودن، معرفی می‌کند؛ «هنگامیکه فرشتگان از شایستگی آدم برای نمایندگی پرسیدند؛ خداوند برای قانع کردن آنها به علم اسماء انسان اشاره کرد» (آیه ۳۱ سوره بقره). در اسلام هیچ محدودیتی برای آموزش و علم آموزی قرار نگرفته است؛ نه از جهت نژاد و طایفه که «طلب العلم فریضه علی کل مسلم» و نه از جهت جنس «طلب العلم فریضه علی کل مسلم و مسلمه: طلب علم و آموزش بر هر مرد و زن مسلمان واجب است» و نه از جهت مکان «اطلبوا العلم ولو بالصین» و نه از جهت زمان «اطلب العلم من المهد للحد: از گهواره تا گور دانش بجو» (امیری و همکاران، ۱۳۹۹). در آموزه‌های اسلامی بیان شده است که آموزش در محیط کار باید بر طبق شرایط و مسئولیت‌ها تحول پیدا کند (علی، ۲۰۱۰). گذراندن دوره‌های آموزشی از طرف کارمندان مسلمان برای آشنایی با فرهنگ سازمانی لازم است (عظمی، ۲۰۱۵). آموزش و توسعه اسلامی، بدنبال توسعه و تعالی اخلاق و

معنویت کارکنان است و باید در جهت تقویت ایمان به خداوند در کارکنان و افزایش دانش آنان اجرا شود (هاشم، ۲۰۰۹؛ سیسوانتو، ۲۰۱۴).

**(د) ارزیابی عملکرد:** عملکرد افراد در انجام وظیفه محوله به آنها و تعیین پتانسیل کارکنان از نظر رشد و بهبود باید به صورت منظم ارزیابی شود (صداقت، ۱۳۹۴). ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از رکن‌های اصلی در اجرای قانون، تأمین امنیت عمومی و امر به معروف و نهی از منکر محسوب می‌شود که موجب جلوگیری از فساد اداری و اجتماعی و اصلاح امور می‌گردد (نیکنام جو، ۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد اسلامی باید ملموس و عینی باشد. شیوه قضاوت و ارزیابی رفتار، از جمله رویکردهای ارزیابی عملکرد اسلامی است. صداقت و شایستگی دو خصوصیت یک کارمند عالی محسوب می‌شود. در هر صورت، مدیران مسلمان باید این نکته را مورد توجه قرار دهند که ارزیابی عملکرد اسلامی باید بر مبنای عدالت و انصاف و با توجه به مفاهیم مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی صورت گیرد (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶).

**(و) جبران خدمات:** جبران خدمات، یکی از عوامل اساسی است که باعث تشویق کارکنان به انجام صحیح وظایف خود می‌شود. هدف اصلی جبران خدمات اسلامی، ارتقای ارزش‌های عملکرد کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها برای انجام صحیح کارها است. اسلام بر اهمیت این موضوع تأکید دارد و معتقد است که کارمندان باید حقوق منصفانه‌ای برای انجام وظایف خود در شرایط اقتصادی جامعه دریافت کنند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶). اسلام کارفرمایان را به اعطای پاداش بر طبق دانش، مدرک تحصیلی، تجربه، توان و میزان کاری که کارکنان انجام می‌دهند، ترغیب می‌کند. این پاداش باید در زمان پایان کار و زود به آنها پرداخت شود (عبدالغنی عزمی، ۲۰۱۵). در اسلام پنج اصل برای جبران خدمات مشخص شده است که شامل: الف) قراردادی بودن استخدام؛ ب) پرداخت قرارداد استخدام همراه با تعهدات قانونی و اخلاقی است که طرفین باید رعایت کنند (الورفی، ۲۰۱۲)، چنانچه خداوند در سوره اعراف آیه ۸۵ چنین می‌فرماید: «بنا بر این، حق پیمان‌ه و وزن را ادا کنید و از اموال مردم کم نگذارید». ب) تفاوت جبران خدمات بر اساس تخصص و موقعیت‌ها: اگرچه برابری در اسلام اهمیت دارد، اما نوع کار و مسئولیت‌ها تعیین‌کننده‌ی تفاوت در پرداخت می‌باشد (علی، ۲۰۱۰). این اصل برگرفته از آیاتی همانند آیه ۱۹ سوره احقاف است: «برای هر کدام درجاتی است بر طبق اعمالی که انجام داده‌اند» (محمدی و

عبدالمجید، ۱۳۹۴). ج) جبران خدمات فوری و بدون وقفه (سیسوانتو، ۲۰۱۴)؛ دستمزد و حقوق باید بعد از اتمام کار، سریعاً پرداخت گردد. در این زمینه پیامبر اکرم (ص) فرمودند: «ظلم در پرداخت مزد کارگر از گناهان بزرگ است» (محمدی و عبدالمجید، ۱۳۹۴). د) نقدی و یا غیرنقدی بودن جبران خدمات؛ (هاشیم، ۲۰۰۸). و) افزایش جبران خدمات بر اساس شرایطی مانند تورم و غیره به طوری که برای گذراندن یک زندگی متعارف، کافی باشد. بطوری که امام علی (ع) در نامه ۵۳ نهج البلاغه به مالک اشتر تأکید می‌نماید که «در ارزاقشان بیافزا، زیرا فراوانی ارزاق، آنان را بر اصلاح خود نیرو دهد و از دست‌اندازی به مالی که در تصرف دارند، بازمی‌دارد و نیز برای آنها حجت است، اگر فرمانت را مخالفت کنند یا در امانتت خللی پدید آورند» (امراللهی و نیکنام، ۱۳۹۸).

### پیشینه پژوهش

علاوه بر رشد اقبال جهانی در توجه به مدیریت استعداد و کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان در طول چند دهه اخیر، در ایران نیز طی سال‌های اخیر به این مقوله پرداخته شده است؛ اما هنوز در مراحل اولیه آن قرار دارد. بیشتر مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت استعداد در داخل کشور بر پایه مؤلفه‌ها معرفی شده و مدل‌های ارائه شده غیربومی این علم در برخی سازمان‌ها و گروه‌های جمعیتی صورت گرفته است. اما کمتر مطالعاتی به فرهنگ اسلامی در رابطه با مدیریت استعداد در مقایسه با فرهنگ‌های جهانی پرداخته است. علاوه بر این، در زمینه بررسی مبانی مدیریت استعداد مبتنی بر رویکردهای اسلامی در مقایسه با دیگر رویکردهای جهانی، مطالعه و پژوهش جامعی صورت نگرفته است. مقالات و پژوهش‌های اندکی در این زمینه وجود دارد که به صورت اجمالی به بررسی برخی مفاهیم مدیریت استعداد در برخی منابع اسلامی می‌پردازند. در جدول (۱) به برخی منابع دینی که به نحوی مدیریت استعداد را بررسی کرده‌اند، اشاره گردیده است.

جدول ۲. خلاصه مقالات پژوهشی منتشر شده با تمرکز بر مدیریت استعداد در متون اسلامی.

نویسندگان	موضوع	اهداف	روش‌شناسی پژوهش	مهم‌ترین یافته‌های پژوهش
بیکزاد و او جاقی شیرمرد (۱۴۰۱)	تأثیر مدیریت استعداد و اخلاق کاری اسلامی بر بهره‌وری منابع انسانی: نقش میانجیگری سوت‌زنی سازمانی و تعدیلگری فراموشی فعال‌سازمانی	بررسی تأثیر مدیریت استعداد و اخلاق کاری اسلامی بر بهره‌وری منابع انسانی با نقش میانجی‌گری سوت‌زنی سازمانی و تعدیلگری فراموشی فعال‌سازمانی	توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی مبتنی بر الگوسازی معادله‌های ساختاری	افزایش بهره‌وری کارکنان با بهره‌گیری از مدیریت استعداد، فراموشی فعال‌سازمانی، ترویج اخلاق کاری اسلامی و فرهنگ سوت‌زنی.
پهلوان شریف (۱۳۹۵)	طراحی چارچوبی برای مدیریت استعداد در پرتو روش پژوهش قرآنی	طراحی چارچوبی برای مدیریت استعداد در پرتو روش پژوهش قرآنی	روش تحقیق موضوعی در قرآن کریم	تبیین چارچوبی برای مدیریت استعداد در قالب مدلی فرایندی که شامل طبقه‌بندی هفت‌گانه‌ای شامل: مبانی کلی، مبانی فرایندی، زمینه‌های مؤثر، موانع، راهکارها و عوامل، لوازم تحقق و ویژگی‌های طرفین برنامه الهی پرورش استعداد‌های سازمانی است.
پهلوان شریف و همکاران (۱۳۹۵)	ویژگی‌های مربی صالح در پرورش و مدیریت استعدادها؛ پژوهشی قرآنی	بومی‌سازی مفاهیم مدیریتی از طریق محور قراردادن قرآن کریم	روش تحقیق موضوعی در قرآن (تدبر سیاق محور)	معرفی ویژگی‌هایی که مربی بایستی داشته باشد تا به مفهوم قرآنی آن نزدیک شود. این مفاهیم در مقایسه با ویژگی‌های مربی مطلوب در ادبیات



جدول ۲. خلاصه مقالات پژوهشی منتشر شده با تمرکز بر مدیریت استعداد در متون اسلامی.

نویسندگان	موضوع	اهداف	روش شناسی پژوهش	مهم ترین یافته های پژوهش
				مدیریتی بیشتر شبیه به مربیگری غیررسمی بوده و بر بعد ویژگی های فردی متمرکز است و ویژگی های بیشتر و متفاوت تری نسبت به آنها معرفی کرده است.
عباسی و همکاران (۱۳۹۴)	ارائه مدل مفهومی چگونگی ارزیابی و شناسایی افراد مستعد برای مدیریت و فرماندهی اسلامی	ارزیابی و شناسایی افراد مستعد برای مدیریت و فرماندهی	-	تعیین ویژگی های مدیران و فرماندهان در دو بعد شایستگی های فردی و شایستگی های اجتماعی، تعیین نقش های مدیریتی و فرماندهی جهت برنامه ریزی، در سه دسته ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم گیری
غلامحسین پور انوری (۱۳۹۶)	جذب و حفظ استعدادها در مؤسسات آموزش عالی با رویکرد اسلامی	بررسی اهمیت توجه به جذب و حفظ استعدادها در مراکز آموزش عالی از دیدگاه دین مبین اسلام	گردآوری داده-ها، آمیخته اکتشافی	همسویی عوامل مدیریت استعداد از دیدگاه متخصصان این حوزه با دیدگاه دین مبین اسلام.
کریمی و همکاران (۱۴۰۰)	بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد کارکنان اداره کل تأمین اجتماعی استان اصفهان (ادبیات)	بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد کارکنان اداره کل تأمین اجتماعی استان اصفهان (ادبیات)	تحلیلی - توصیفی با روش فراترکیب	شناسایی سه عامل مهم تأثیرگذار بر مدیریت استعداد شامل عوامل فردی، عوامل شغلی و عوامل سازمانی

جدول ۲. خلاصه مقالات پژوهشی منتشر شده با تمرکز بر مدیریت استعداد در متون اسلامی.

نویسندگان	موضوع	اهداف	روش‌شناسی پژوهش	مهم‌ترین یافته‌های پژوهش
	مبتنی بر نهج‌البلاغه	مبتنی بر نهج‌البلاغه		
محمدی و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر نهج‌البلاغه	طراحی الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر نهج‌البلاغه	تحلیل محتوای کیفی	ارائه الگوی مدیریت استعداد از طریق معرفی مؤلفه‌های مدیریت استعداد از نگاه نهج‌البلاغه در هفت دسته اصلی با نام‌های انتخاب و انتصاب یا استعدادیابی و به‌کارگیری، بالندگی یا آموزش و توسعه، ماندگاری یا حفظ و نگهداشت، زمینه تأثیرپذیری استعدادها، رسالت و ارزش‌ها، جامعه‌پذیری، جابه‌جایی و عزل.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر که مبانی مدیریت استعداد را به‌صورت جامع در چارچوب‌های اسلامی بررسی می‌کند، در زمره پژوهش‌های توصیفی است. این پژوهش به‌صورت فراترکیبی به روش تحلیلی - توصیفی انجام شد. روش پژوهش حاضر، از نظر پارادایم، تفسیری و از لحاظ نوع گردآوری داده‌ها کیفی است. اطلاعات لازم از طریق روش کتابخانه‌ای مبتنی بر بررسی متون و مقالات، کتب، پایان‌نامه و اسناد، کتاب‌ها، کنفرانس‌ها، سایت‌ها و پایگاه‌های موجود و از طریق تحلیل محتوا، به دست آمد. با تعمق در کل محتوای مقالات، کتب، اسناد و... به تحلیل کیفی پرداخته شد و رابطه بین مؤلفه‌های مختلف و تأثیرگذار استخراج و مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت. فراترکیب یکی از انواع شیوه‌های فرامطالعه است که در آن، اطلاعات و یافته‌های پژوهش‌های متعدد با موضوع مشابه، مورد بررسی قرار گرفته و همچنین برای یکپارچه‌سازی تفسیر چندین مطالعه و به‌منظور ارائه

یافته‌های جامع و تفسیر کامل مورد استفاده قرار می‌گیرد. رویکرد فراترکیب، نوعی شیوه پژوهش اکتشافی است که برای ایجاد و استخراج چارچوبی با مرجع مشترک از نتایج تحقیقات گذشته بکار رود و پیش شرط آن، بررسی نظام‌مند ادبیات، در راستای شناسایی عوامل مرتبط باهدف پژوهش است (یزدانی و همکاران، ۱۴۰۰). مراحل پیاده‌سازی روش فراترکیب در این پژوهش، بر اساس هفت گام پیشنهادی سندلوفسکی و باروسو (۲۰۰۷) یعنی ۱- مشخص کردن هدف، ۲- مطالعه نظام‌مند متون، ۳- جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، ۴- استخراج اطلاعات از مقاله‌ها، ۵- تحلیل و ترکیب یافته‌های حاصل از مطالعات کیفی، ۶- کنترل کیفیت و ۷- ارائه یافته‌ها، انجام شده است (دهکردی و کشتکار هرانکی، ۱۳۹۵).

لذا در پژوهش حاضر بر اساس مراحل ذکر شده فوق، کلیدواژه‌های مدیریت استعداد+ اسلام یا استعدادیابی و جذب، استعداد پروری، استعداد داری یا نگهداشت استعدادها + اسلام، قرآن و نهج البلاغه (هر کدام به صورت جداگانه) در پایگاه‌های داده فارسی از جمله مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (SID)، پرتال جامع علوم انسانی، مجلات تخصصی نور (نورمگز)، پایگاه مگیران، سیویلیکا، گوگل اسکالر و علم نت مورد جستجو و پژوهش جامع قرار گرفت. بر اساس جستجوهای انجام شده، تعداد ۱۲۵۰ منبع به دست آمد که در پالایش بعدی ۱۲۰ منبع مورد ارزیابی کامل قرار گرفت. در مرحله بعدی پالایش دوم از میان منابع ارزیابی شده، تعداد ۲۲ مقاله بسیار مرتبط با روش تحقیق کیفی از آنها انتخاب گردید و مفاهیم از داخل مقالات استخراج و مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

هدف از انجام این پژوهش بررسی جامع مبانی مدیریت استعداد مبتنی بر رویکرد اسلامی بود. در مطالعات پیشین و در یافته‌های پژوهشگران مختلف، تنها به استخراج برخی مفاهیم مدیریت استعداد در برخی متون از جمله قرآن کریم و کتاب شریف نهج البلاغه و در ادامه تبیین و انطباق آن مفاهیم در قالب یک مدل پرداخته شده است؛ اما تاکنون مفاهیم و مبانی اصلی مدیریت استعداد به صورت جامع و کلی به روش فراترکیب مورد واکاوی و بررسی کامل قرار نگرفته است؛ لذا در پژوهش حاضر تلاش شد تا با تلفیق یافته‌های قبلی و تحلیل متون، تفسیری جدید از مبانی

مدیریت استعداد بر اساس رویکرد اسلامی ارائه شود. در این تحقیق مؤلفه‌ها و مفاهیم استخراج شده از مقالات در زمینه مبانی مدیریت استعداد در ۴ محور اصلی: ۱- تعریف استعداد، ۲- استعدادیابی و جذب، ۳- استعداد پروری و ۴- استعداد داری یا نگهداشت استعدادها از مقالات و متون مورد بررسی، استخراج شده، در یک دسته‌بندی جدید قرار گرفت و با استفاده از روش کیفی مورد تحلیل قرار گرفت.

### ۱- تعریف استعداد

یکی از مبانی مهم مدیریت استعداد که باعث تفاوت نگرش و تعاریف مختلف می‌شود، تعریف استعداد است. با وجود آثار، مقالات و تحقیقات عملی در زمینه مدیریت استعداد، تعریف واحدی از آن، دامنه و ابعاد و اهداف کلی آن وجود ندارد. در واقع تعریف استعداد، مبنایی برای مشخص شدن تعاریف و رویکردهای مختلف مدیریت استعداد است. واژه استعداد<sup>۱</sup> در ابتدا به منظور اندازه‌گیری وزن مورداستفاده قرار می‌گرفت؛ سپس به بخشی از واحد پول تغییر کرد و بعد از آن نیز، ملاک ارزش یک شخص یا توانمندی ذاتی او در نظر گرفته شد (سیلزر و داوول، ۲۰۱۰)<sup>۲</sup>. کلمه استعداد در زبان انگلیسی از ریشه کلمه یونانی *talanton* (به معنای ترازو، وزن و تعادل و یا ارزش اقتباس شده و سپس در لاتین کلمه *talentum* در معنی مجازی استعداد ذهنی بکار گرفته شد. در زبان انگلیسی کنونی همانند دیگر زبان‌های اروپایی، استعداد به‌عنوان توانمندی ویژه‌ای تلقی می‌شود که متفاوت باقابلیت‌های معمول و در درجه بالایی از سطح توانمندی‌های متوسط است طوریکه فرد حائز آن توانمندی خاص در یک حوزه ویژه، از سایر افراد موجود در همان حوزه متفاوت است (سید جوادین و پهلوان شریف، ۱۳۹۵). در کتب روان‌شناسی، تعاریف متعددی از استعداد وجود دارد؛ برای نمونه کلاین (۲۰۱۳، ۲۲۹) در کتاب راهنمای سنجش روانی، استعداد را چنین تعریف می‌کند: استعداد معمولاً به مجموعه‌ای از توانایی‌هایی اطلاق می‌شود که در فرهنگ‌های خاص باارزش به شمار می‌رود. هر فرهنگ تفسیر منحصر به فرد خود را از اصطلاح استعداد ارائه کرده است و صاحب‌نظران یک فرهنگ خاص دیدگاه خاصی نسبت به استعداد دارند (دیدگاه‌های انحصاری/فراگیر یا شخص‌انگاران/

1. Talent  
2. Silzer & Dowell 2010

شی انگارانه) (انصار و بلوچ، ۲۰۱۸).<sup>۱</sup> به‌عنوان مثال در زبان‌های اروپایی (انگلیسی، روسی، لهستانی و فرانسوی) استعداد را یک عامل ذاتی (فطری) می‌دانند، در حالی که زبان ژاپنی استعداد را به‌عنوان دستاوردی مشخص می‌کند که هنوز به دست نیامده است (اکتسابی) (تانسلی، ۲۰۱۱).<sup>۲</sup>

اگرچه لفظ استعداد و مشتقات آن در آیات قرآن به‌وضوح و صراحت ذکر نشده؛ اما طبق بررسی‌های صورت گرفته در پژوهش‌ها می‌توان به مفاهیمی در آیات قرآن کریم اشاره نمود. برای مثال در دو پژوهش توسط ابوالحسنی و همکاران (۱۳۹۹)، ۱۴ واژه از قرآن استخراج شد که واژه‌های «سَبِيل، فَضْل، نِعْمَت، عُسْر، یُسْر، وُسْع، قَدْر، فِعْل، طَوْق، شَكْل، عَمَل، وَرَث، طَوْع، و کَلْف»، به مفهوم استعداد اشاره داشتند، هرچند برخی از این واژه‌ها تنها بخشی از مفهوم و اجزای تعریف استعداد را در بر داشتند (ابوالحسنی و همکاران، ۱۳۹۹). در یک تحقیق دیگر واژه‌های قرآنی: «فطرت، وسع، درجات، اختلاف، تفضل بعض علی بعض، اطوار یا طور»، استخراج شده است که ناظر به مفهوم استعداد و تفاوت آن در افراد می‌باشند (علم الهدی و همکاران، ۱۳۹۸). بعنوان مثال، اولین قدم در توضیح فرآیند شکل‌گیری استعداد در آموزه‌های دینی، از مفهوم فطرت (سوره روم/۳۰) در اندیشه اسلامی آغاز می‌شود. در حقیقت، فطرت نقطه شروع شکل‌گیری، تحول و تکوین استعداد است و اصلی‌ترین کلمه در توضیح فرآیند استعداد است. فطرت، که شامل معرفت‌ها، گرایش‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌هایی است که در زمان آفرینش در وجود انسان جای داده شده است، امکان نیل به اهداف را فراهم می‌کند (خطیب، ۱۳۹۶).

بر اساس این پژوهش‌ها، واژگانی مانند «فَضْل، نِعْمَت و وَرَث» مربوط به مقدمات اولیه شکل‌گیری استعداد هستند. سپس واژگانی مانند «شَكْل، طَوْع، سَبِيل، عُسْر و یُسْر، طَوْق، وُسْع و قَدْر» قرار دارند که به شکل‌گیری استعداد پس از فراهم آمدن مقدمات اولیه آن اشاره می‌کنند و در درجه بعد واژگانی مانند «عَمَل، فِعْل و کَلْف» قرار دارند که به آثار حاصل از شکل‌گیری مفهوم استعداد اشاره می‌کنند (ابوالحسنی و همکاران، ۱۳۹۹). در نهایت، این نویسندگان بر اساس مفاهیم لغوی استخراج شده از آیات، تعریف زیر را برای استعداد ارائه کردند:

«استعداد مجموعه‌ای از توان‌های ذاتی (که با تولد فرد به او اعطا شده)، توان‌های اکتسابی عمومی (که همه مردم به‌نوعی از آن بهره‌مند هستند) و توان‌های اختصاصی (که هر فرد به‌طور

1. Ansar and Baloch, 2018

2. Tansley, 2011

ویژه در طول زندگی از منبعی ذی فضل به جهت انجام مسئولیت‌های خاص دریافت می‌کند) که این توان‌ها در هر فردی ذیل محدوده خاصی به نام شاکله فرد قرار می‌گیرد و به این صورت زمینه و اقتضای ایجاد افعال و اعمال خاصی را همراه با رغبت و اراده‌های ویژه از گذر مسیری مشخص و سهل‌الوصول‌تر فراهم می‌آورد. این توان‌ها وقتی در مسیر مختص خودشان قرار می‌گیرند برای فرد وسعت و قدرت عمل بیشتری ایجاد کرده، طاقت رویارویی با مشکلات و موانع شکوفایی آنها را به او می‌دهند و در نهایت این فرایند قابلیت تبدیل شدن به عملی هم‌سنخ با خواست و اراده الهی را دارد» (ابولحسنی و همکاران، ۱۳۹۹).

بررسی مفهوم استعداد با رویکرد دینی نشان می‌دهد که انسان‌ها از نظر استعداد‌های ذاتی و طبیعی و نیز غنای استعدادی با یکدیگر متفاوت هستند (به‌عنوان مثال پنج نوع استعداد متفاوت برای انسان معرفی شده است که عبارت‌اند از استعداد عقلانی، استعداد انگیزشی - عاطفی، استعداد ارتباطی، استعداد معنوی و استعداد مالی - اقتصادی است). این تفاوت‌ها در نوع استعدادها و شدت آنها حاکی از ظرفیت مثبت وجودی انسان‌ها از نظر استعداد است و هدف از بعثت انبیا و اولیا نیز شکوفا نمودن این ظرفیت مثبت بیان شده است. در حقیقت، آنچه که برای فرشتگان درباره انسان قابل فهم و دانستن نبود و خداوند متعال بر آن آگاه بود (سوره، آیه ۳۰)، همین برخورداری انسان از استعدادهایی است که در صورت استفاده مناسب و درست از آنها، انسان به درجه‌ای از کمال دست می‌یابد که فرشتگان توان و قدرتی برای دستیابی به آن ندارند (خطیب، ۱۴۰۱). علاوه بر این، علم‌الهدی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه خود تا حد قابل قبولی استعداد را به‌صورت جامع در چندین بخش به‌صورت زیر تعریف و خلاصه نموده‌اند:

۱- استعدادها حقیقت واحده‌ای هستند که بصورت مجزا و تفکیکی از هم نباید در نظر گرفته شوند؛ به نظر می‌رسد که در هر مرحله‌ای از زندگی، مرتبه‌ای از استعدادها در انسان بروز پیدا می‌کند که درواقع این مرتبه، قوه‌ای برای مرتبه بعدی است که امکان وجود و به فعل رسیدن استعداد‌های دیگری را فراهم می‌آورد.

۲- دو دسته استعداد تحت عنوان خیر و شر یا حق و باطل در انسان وجود دارد که هر یک شامل قوا و استعدادها بسیاری دیگری بوده و تا بی‌نهایت امکان رشد نیز دارند.

۳- کمال استعداد‌های خیر، کمال رشد انسان در نظر گرفته می‌شود.

۴- رشد حداکثری هر یک از استعداد‌های خیر یا شر و پرداختن به یک دسته از آنها منجر به بطلان دسته مقابل از آن استعداد شود. در نتیجه، اثر سایر عوامل تقویت کننده استعداد نیز به صفر می‌رسد.

۵- آیات به خصوصیات ذاتی، اکتسابی، تدریجی و افاضه‌ای بودن استعدادها اشاره می‌کنند؛ یعنی استعدادها با توجه به نیاز و حال افراد، از سوی خداوند متعال به آنها داده شده است. از سویی دیگر استعدادها امری تدریجی بوده و دارای مراتب متعددی هستند، به این معنا که در یک مرتبه ذاتی و در مراتب بعدی بصورت اکتسابی و افاضه‌ای می‌باشد.

۶- ظهور برخی استعدادها در نتیجه بروز و آشکار شدن برخی دیگر از استعدادها است. یعنی یک استعداد می‌تواند زمینه‌ساز یا تسریع کننده ظهور و بروز استعداد دیگری باشد. در واقع یک استعداد، می‌تواند هم علت رشد و هم معلول رشد در نظر گرفته شود.

۷- عوامل طبیعی، عوامل اجتماعی و عوامل ماورای طبیعی از جمله عوامل تاثیرگذار در استعداد هستند.

## ۲- استعدادیابی و جذب

از دغدغه‌های مهم مدیریت استعدادها، جستجوی افرادی است که احتمالاً پتانسیل تبدیل شدن به یک استعداد را در خود دارند، تا بتواند این افراد را در یک زمان مناسب در موقعیت‌های مناسب به کار گیرد. در حال حاضر با کمبود نیروی کار کارآمد، کمبود استعداد‌های واقعی (بریان، ۲۰۰۷، ۱۲)<sup>۱</sup> و انتظارات روبه‌رشد کارمندان، امر استعدادیابی نیز به مراتب دشوارتر شده است.

فرایند استعدادیابی شامل تعاملات پیچیده بین جویندگان کار بالقوه و شرکت‌هایی است که در نهایت به دنبال استخدام آنها هستند؛ بنابراین، کسب استعداد‌های استراتژیک مستلزم درک عمیق بخش‌های مختلف بازار استعداد و نحوه عملکرد موقعیت‌های حیاتی در این بخش‌ها است (کنتینن، ۲۰۱۹)<sup>۲</sup>. هدف استراتژی‌های جذب منابع انسانی، یافتن کارکنان مناسبی است که از سطوح بالای مهارت‌ها، شایستگی‌ها و دانش برخوردار بوده و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی را داشته باشند. با تدوین استراتژی‌های جذب شایسته‌ترین نیروها، به کارمندیابی اثربخش یک سازمان کمک مؤثری می‌شود. در استعداد گزینی مؤثر باید به دنبال این بود که از کجا و چگونه

1. Bryan, 2007

2. Kontinen 2019

باید به دنبال گزینه‌های مناسب بود. البته، جستجوی استعداد‌های برون‌سازمانی صرفاً وظیفه افراد متخصص و رده‌بالای سازمان نیست و کارمندان عادی هم باید در تلاش برای معرفی افرادی باشند که در سازمان‌های رقیب دارای عملکرد بسیار بالایی هستند. برای دستیابی به استعدادها در این شرایط، ایجاد محیط جذاب که فضای اشتیاق، یکپارچگی و آینده‌نگری را در سازمان نشان دهد و از افراد در آن حمایت شود، لازم است. اما اینکه چرا اغلب جذب استعدادها از کارایی لازم برخوردار نیستند، بیشتر می‌تواند به این دلیل باشد که جذب استعداد صرفاً بر اساس سوابق افراد است و حال آنکه با توجه به این مورد نمی‌توان درستی عملکرد افراد در آینده را پیش‌بینی نمود (برندت و کول، ۲۰۰۷)<sup>۱</sup>؛ بنابراین، استخدام افراد بر اساس شایستگی‌ها شیوه بهتری است؛ زیرا این رویه، یکی از اصول اساسی است که مدیریت استعدادها بر آن تکیه می‌کند (دلزیل، ۲۰۰۴، ۶۳)<sup>۲</sup>.

در چارچوب تفکر اسلامی برای انتخاب و به‌کارگیری افراد و مدیران سازمانی به صفاتی تأکید شده است که شامل ایمان و ارتباط با خداوند، داشتن شایستگی و لیاقت در انجام کارها، داشتن سعه صدر، صبر و بردباری، وفای به عهد، برقراری عدالت، مهربانی و عطف نسبت به مردم، داشتن روحیه انتقادپذیری، قضاوت و داوری عادلانه، عدم ریاست‌طلبی و خودکامگی، مشورت با افراد صالح و شایسته، واگذاری اختیار و مسئولیت‌خواهی، اطاعت کارکنان از مدیر در جایگاه حق عدم انزوا و دوری از مردم، کنترل و نظارت و عدم سوءاستفاده مدیر و وابستگی از شرایط و امکانات (عباسی و همکاران، ۱۳۹۴).

در اسلام به این موضوع مورد تأکید قرار گرفته است که تصمیمات استعداد گزینی و کارمندیابی باید عاقلانه و بر اساس عدل و انصاف باشد و مدیر سازمان باید مقید به باورها و عقاید اسلامی از جمله نماز، روزه، زکات و... باشد. هرچند در آموزه‌های اولیه اسلام مستقیماً به فرایند جذب افراد مناسب پرداخته نشده است و بیشتر کلیات آن بیان شده است. به‌عنوان مثال اشاره شده است که از آنجایی که افراد مؤمن صادق و راست‌گوتر هستند، لازم است که این ملاک در جذب افراد توسط مدیر منابع انسانی مورد توجه قرار بگیرد. همچنین در مکتب اسلام بیان شده است که متقاضیان نباید کارها و وظایفی را که برای آنها سخت و یا فراتر از وسع و ظرفیت آنها است را قبول کنند. در حدیثی پیامبر اکرم (ص) می‌فرمایند که «هر کس به خدا و روز جزا ایمان دارد نباید فردی

1. Brandt & Kull, 2007

2. Dalziel, 2004



را استخدام کند مگر اینکه حقوق او را مشخص کند». افرا جوینده شغل نیز باید اطلاعات درستی را از خودشان در اختیار سازمان قرار دهند؛ زیرا دروغ‌گویی، ادعای بیهوده و تهمت در قرآن کریم به شدت نفی شده است. علاوه بر این در حدیثی از پیامبر گرامی اسلام (ص) نقل شده است که «نباید تنها به دلیل این موضوع که فرد علاقه‌مند به کار است او را استخدام کرد» (تاج‌آبادی و نامور، ۱۳۹۹).

لذا، معیارها و ملاک‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس منابع اسلامی (در جذب و پرورش و حفظ صلاحیت‌ها) عبارت است از: ۱- تکیه بر قرآن، ۲- حفظ تقوا در مدیریت، ۳- توکل بر خدا، ۴- در نظر گرفتن رضای خدا، ۵- عدم سطحی‌نگری، ۶- شتاب نکردن و عمیق‌نگریستن، ۷- پایان‌نگری و عاقبت‌اندیشی، ۸- موقعیت‌سنجی، ۹- اکتفا نکردن به محسوسات، ۱۰- آینده‌نگری و پیشبینی (غلامحسین پور انوری، ۱۳۹۵). در بخش انتخاب مدیران سازمانی و منابع انسانی بر اساس دیدگاه‌های امام علی (ع) در نهج‌البلاغه می‌توان به سه دسته ملاک تخصصی، ارزشی و مکتبی اشاره کرد. ملاک‌های تخصصی برای انجام موفقیت‌آمیز شغل لازم است. این نوع ملاک‌ها معمولاً بین مدیریت اسلامی و مدیریت غربی مشترک است مانند تحصیلات، تجربه، سابقه کاری و غیره. بسیاری از تکنیک‌های مدیریت کارکنان، که هنوز در سازمان‌های امروزی رایج است منبث از روش‌های غربی است که برخی از آنها با ارزش‌ها، باورها و فرهنگ اسلامی منافات دارد. بنابراین، یکی از عوامل مهم اثربخش بر استعدادیابی و جذب کارمندان، عوامل فرهنگی و اجتماعی است که بی‌اعتنایی یک سازمان به این ارزش‌ها و هنجارها، آثار منفی بسیاری در جذب استعدادها دارد (سید جوادین و همکاران، ۱۳۹۵).

ملاک‌های ارزشی در واقع شامل دسته‌ای از رفتارهای قابل‌پذیرش در جوامع انسانی است که در اکثر جوامع ممکن است پذیرفته شود و به‌عنوان ارزش‌های جهانی شناخته می‌شوند، مانند رعایت حقوق دیگران و احترام به گشاده‌رویی و غیره. این معیارها از مکتب اسلام و مدیریت اسلامی الهام می‌گیرند و جایگاه و مفهوم انسان در دو مکتب الهی و مادی، معیارهای انتخاب افراد برای مدیریت‌ها و مناصب را تعیین می‌کند. مواردی از قبیل تقوا و اطاعت از اوامر خدا، امید به پاداش الهی داشتن و بیمناک از عذاب او بودن، توکل داشتن بر خدا، قیام به وظیفه، حق‌گرایی و مواردی از این دست (آقاجانی، ۱۳۸۵).

بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه شناسایی و جذب استعدادها باید بر اساس مفاهیمی مانند توانمندی و مهارت، اولویت دادن به شایستگی، شایسته‌سالاری، حسن ولایت، انتخاب اصلح، جایگاه دادن به افراد مستعد، آگاهی از امور (قدرت تشخیص و حل مسائل)، داشتن روحیه جستجوگری، کشف و شناسایی، داشتن پیشینه و سابقه درخشان، تناسب شغل با جنسیت، تناسب کار با روحیات فرد، استخدام آزمایشی، شناسایی افراد مستعد صورت گیرد (کرمی و همکاران، ۱۴۰۰-ب). همچنین بر اساس پژوهشی دیگر مبتنی بر کتاب شریف نهج البلاغه، انتخاب و انتصاب یا به قولی دیگر استعدادیابی و بکارگیری آن از مفاهیم اصلی مستخرج شده است که انتخاب و بکارگیری استعدادها در یک سازمان را با موضوعاتی مانند شایسته محوری، تمرکز بر مهارت، توانایی شناسایی و حل مسئله مرتبط می‌داند (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

در مقابل دیدگاه غربی، معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران در نهج البلاغه به دودسته ایدئولوژیک و تخصصی تقسیم شده است. در دسته ایدئولوژیک، معیارهایی مانند ایمان، تقوا، یاد خدا و استعانت و بندگی او را نمودن، مرگ‌اندیشی و آخرت‌گرایی و عدم تعلق به دنیا مورد توجه قرار می‌گیرند. در دسته تخصصی، معیارهایی مانند تجربه کاری و عبرت از پیشینیان مورد بررسی قرار می‌گیرند. همچنین، معیارهای زمینه‌سازی مانند صلاحیت خانوادگی و حسن سابقه نیز مورد توجه واقع شده است. این معیارها توسط موسی‌زاده و همکاران در سال ۱۳۸۷ مورد بررسی قرار گرفته‌اند. این نویسندگان بیان داشتند که یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های مدیریت اسلامی با مدیریت غربی، معیارهای ایدئولوژیک است. در مکتب اسلام، انتخاب مدیر شایسته بر اساس تقوا و ایمان انجام می‌شود. این امر باعث می‌شود که مدیر اسلامی مسئولیت مدیریت را به‌عنوان یک امانت الهی درک کند و آن را به‌عنوان وسیله‌ای برای خدمت به مردم، ازین‌بردن ستم و دفع باطل و احقاق حق ببیند. تقوا به انسان آزادی معنوی می‌دهد و او را از بندگی هواوهوس آزاد می‌کند. این‌گونه مدیریت موفق و اثربخش، اعضای سازمان را به تلاش و کوشش برای تحقق اهداف سازمان تشویق می‌کند. این مدیر با اعتقاد به خدا و پیامبر و اهل‌بیت، رفتار خود را بر اساس آنها شکل می‌دهد و در برقراری روابط انسانی با اعضای سازمانش موفق و اثرگذار است. این نوع مدیریت، همچنین باعث هدایت و ارشاد منابع انسانی به سوی کمال انسانی می‌شود (موسی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷).

زیرک و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعه خود به این جمع بندی رسیدند که با توجه به وجود رابطه مثبت و معنادار بین مؤلفه‌های جذب و استخدام استعداد و به کارگیری استعداد با ارزش مذهبی و وجود رابطه منفی و معنادار با ارزش اقتصادی، توصیه می‌گردد سازمان‌ها برای استفاده بهینه از مدیریت استعداد، باید بیشتر بر روی افراد پابند به ارزش‌های مذهبی تمرکز کنند تا استعدادهای به بهترین شکل ممکن به کار گرفته شوند (زیرک و همکاران، ۱۳۹۷). در جدول ۳، دیدگاه‌های اسلامی در فرایند جذب و استعداد یابی خلاصه شده است.

جدول ۳. معیارهای جذب و استعداد یابی کارکنان بر اساس رویکرد اسلامی.

منبع	مفاهیم مستخرج از پژوهش	شاخص‌های فرعی	شاخص‌های اصلی	مفهوم مورد بررسی
تاج‌آبادی و نامور (۱۳۹۹) موسی‌زاده و همکاران (۱۳۸۷) تاج‌آبادی و نامور (۱۳۹۹) غلامحسین پور انوری (۱۳۹۵)	تقوا، ایمان، ارتباط با خداوند، آخرت‌گرایی، توکل بر خدا، در نظر گرفتن رضای خدا، خدمت به خلق، احقاق حق، زدودن ستم و دفع باطل، امید به پاداش الهی و بیمناک از عذاب الهی، عدم تعلق به دنیا، پابندی باورهای اسلامی (نماز، روزه، زکات و...)	الهی - معنوی	شخصیتی	استعدادیابی و جذب
عباسی و همکاران (۱۳۹۴)	مهر و عطف نسبت به مردم، سعه صدر، شکیبایی در برخورد با مسائل، شایستگی و لیاقت در انجام امور، وفای به عهد، صداقت و راست‌گویی، احتراز از دروغ‌گویی، ادعای بی‌هوده و تهمت	اخلاقی		
محمدی و همکاران	تحصیلات، توانمندی و مهارت، شایستگی، داشتن روحیه جستجوگری، آگاهی از امور، قدرت	علمی - تخصصی	عملکردی	

جدول ۳. معیارهای جذب و استعداد یابی کارکنان بر اساس رویکرد اسلامی.

منبع	مفاهیم مستخرج از پژوهش	شاخص‌های فرعی	شاخص‌های اصلی	مفهوم مورد بررسی
(۱۳۹۸) موسی زاده و همکاران (۱۳۸۷) خلیلی جولرستانی ورضایی (۱۳۹۷) غلامحسین پور انوری (۱۳۹۵) سید جوادین و همکاران (۱۳۹۵)	تشخیص و حل مسائل، عبرت از پیشینیان، تجربه کاری، سابقه کاری، شایسته‌سالاری مبتنی بر تعهد و تخصص، عدم سطحی‌نگری، شتاب‌نکردن و عمیق‌نگریستن، پایان‌نگری و عاقبت‌اندیشی، موقعیت‌سنجی، اکتفانکردن به محسوسات، آینده‌نگری و پیش‌بینی			
عباسی و همکاران (۱۳۹۴) بابا شاهی و همکاران (۱۴۰۲) پهلوان شریف و همکاران (۱۳۹۵)	ریاست‌طلب و خودکامه نبودن، عدم احتجاج و احتراز از فاصله‌گرفتن از مردم، داشتن روحیه انتقادپذیری، برقراری عدالت، قضاوت و داوری، اعتماد به نفس و خودشکوفایی، مهارت‌های ارتباطی، شکرگزار بودن، انذار سایرین با توجه دادن به سرنوشت گذشتگان، خیرخواهی و علاقه به هم‌نوع، مسئولیت اجتماعی، امر به معروف و نهی از منکر، دعوت سایرین به تفکر	اجتماعی - ارتباطی		
کرمی و	کارمند یابی منصفانه و عاقلانه، اولویت‌دادن به	سازمانی		

جدول ۳. معیارهای جذب و استعداد یابی کارکنان بر اساس رویکرد اسلامی.

منبع	مفاهیم مستخرج از پژوهش	شاخص‌های فرعی	شاخص‌های اصلی	مفهوم مورد بررسی
همکاران (۱۴۰۰-ب) عباسی و همکاران (۱۳۹۴) موسی زاده و همکاران (۱۳۸۷)	شایستگی، شایسته‌سالاری، حسن ولایت، انتخاب اصلاح، شناسایی و جایگاه دادن به افراد مستعد، تناسب شغل با جنسیت، تناسب کار با روحیات فرد و ظرفیت و وسع افراد، استخدام آزمایشی، اطاعت نمودن کارگزاران از مدیر در جایگاه حق، تفویض اختیار و مسئولیت‌خواهی، کنترل و نظارت، مشورت با افراد صالح و شایسته، وفای به عهد، عدم سوءاستفاده مدیر و وابستگان از امکانات، حسن سابقه، قیام به وظیفه، صلاحیت خانوادگی			

### ۳- استعداد پروری

استعداد پروری فرایندی است که در آن افراد بر اساس مسیر پیشرفت شغلی و شایستگی‌های موردنیاز مهارت‌های لازم را به دست می‌آورند و در جهت گسترش قابلیت‌های فردی و جمعی سازمان در مسیر توسعه قرار می‌گیرند. در صورت اجرای صحیح این مرحله «پرورش و توسعه با کیفیت» کارکنان برای اهداف تعیین شده منجر به پیشرفت و توسعه شرکت خواهد شد، در غیر این صورت با اجرای مراحل قبل و شناخت افراد مناسب به علت عدم استفاده و بی‌توجهی به توانمندی‌های کارکنان و نبود برنامه‌های توسعه‌ای «استعداد سوزی» اتفاق می‌افتد (اخوان‌دورباش و همکاران، ۱۴۰۰). یک سازمان ایده‌آل، محیطی است که برای کارکنان فرصت‌هایی برای توسعه استعدادهایشان فراهم می‌کند و آن‌ها را در رسیدن به بالاترین سطح توانایی‌هایشان یاری می‌رساند. این سازمان، استعداد‌های کارکنان را به خوبی شناسایی کرده و زمینه‌ای مناسب برای بهره‌برداری از آن‌ها فراهم می‌کند، به صورتی که استعدادها به ماندن در سازمان ترغیب شده و میزان وفاداری آنان افزایش پیدا می‌کند. توسعه منابع انسانی متضمن پیامدهای فردی و سازمانی است فرد بر اثر

توسعه به یکی از سرمایه‌های فکری، عاطفی یا اجتماعی تبدیل می‌شود و به دنبال توسعه منابع انسانی سازمان به توسعه پایدار، مزیت رقابتی و موفقیت خواهد رسید (بابا شاهی و همکاران، ۱۴۰۲).

بسیاری از پژوهشگران تأکید کرده‌اند که توسعه استعداد به‌عنوان یکی از عناصر اساسی مدیریت استعداد، باید مانند یک عمل فراکنشی در برابر تغییر مورد توجه قرار گیرد. اما در پژوهش‌های مرتبط با مدیریت استعداد، به توسعه استعدادهای کمتر توجه شده است و سهم کمتری از پژوهش‌ها به آن اختصاص داده شده است (مهری و همکاران، ۱۳۹۷). از اثرگذارترین برنامه‌های جانشین‌پروری بر اساس اطلاعات حاصل شده از نظام‌های منابع انسانی موجود می‌توان به آموزش و تربیت، برنامه‌ریزی شغلی و استخدام نیرو، پیشرفت مدیریتی ارزشیابی عملکرد و پاداش‌دهی و تبعیض مثبت اشاره کرد (کولیوند و هزارجریبی، ۱۳۹۷). علاوه بر این، ذاکری و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه خود، الگوی جانشین و استعدادپروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج‌البلاغه را بر پایه یک الگوی جامع و چندوجهی شایسته‌سالار تبیین کردند. این الگوی شش مرحله‌ای شامل آماده‌سازی، تعریف شایستگی‌ها، شایسته‌شناسی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری و ارزیابی است. حضرت علی (ع) در طول زعامت خود، به شایستگی‌های مورد نیاز برای جانشین‌پروری در قالب مفاهیمی مانند عدالت محوری، تقوی، دانش و تجربه، ساده‌زیستی، مهربانی و خیرخواهی نسبت به مردم، خودسازی و ویژگی‌های اخلاقی اشاره نموده است.

بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه، استعداد پروری و یا توسعه و بهسازی استعدادهای نیازمند موارد زیر است: احراز مشاغل، رعایت سلسله‌مراتب، تقسیم کار، پرورش مدیران آینده، آماده‌سازی فرد برای موقعیت بعدی، نگاه دقیق و نافذ، تفویض اختیار، حفظ حریم استاد - شاگردی، آینده شغلی قانع‌کننده، کلام حکیمانه، علم و دانش، هوشیاری و زیرکی، یادگیری از گذشته، تجربه، تأمل و تفکر و بازنشستگی (کریمی و همکاران ۱۴۰۰)؛ لذا، بالندگی یا آموزش و توسعه نیروهای مستعد که در پژوهش (محمدی و همکاران ۱۳۹۸) بر اساس نهج‌البلاغه استخراج شده است، از اهمیت ویژه‌ای برای مدیریت استعدادهای جهت جانشین‌پروری، هوشیاری و زیرکی استعداد در آموزش، مسیر شغلی استعدادهای در سازمان و عبرت‌آموزی از اشتباهات گذشته در جهت بهبود وضعیت حال و آینده برخوردار است. نویسندگان این مفهوم را در نامه ۵۳ حضرت علی (ع) به

مالک‌اشتر جستجو کردند که فرمودند: «برای هر یک از مشاغل و امور خود، فردی را بگمار که کارهای سنگین و زیاد، او را درمانده نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند». علاوه بر این در ارتباط با اهمیت و ضرورت آموزش و تربیت نیروی انسانی، می‌توان به تعلیم و تربیت حضرت امیرالمؤمنین (ع) توسط پیامبر اکرم (ص) به عنوان قائم مقام خود اشاره کرد که در هر عمل آموزشی، هزاران باب علمی را برای ایشان باز می‌کردند. علاوه بر این، تعلیم سلمان، ابوذر، مقداد و بلال توسط پیامبر (ص) و تربیت نیروهای قوی مانند کمیل، مالک‌اشتر و محمد بن ابی‌بکر توسط امیرالمؤمنین (ع) از مثال‌های دیگر در این زمینه است.

برای رسیدن به توسعه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اسلامی مدیران منابع انسانی سازمان ابتدا باید از عواملی مانند شایسته‌شناسی؛ شایسته‌پروری و شایسته‌گماری شروع کنند و در درجه بعد عوامل اخلاقی و ارزشی و عدالت را مد نظر قرار دهند (فیضی و همکاران، ۱۴۰۰). بر طبق مطالعه بابا شاهی و همکاران (۱۴۰۲)، از مشهورترین و رایج‌ترین مکانیزم‌های توسعه استعداد در پژوهش‌های بررسی شده، مربی‌گری و استاد-شاگردی بوده است. براساس نظر این نویسندگان، استاد-شاگردی یکی از مکانیزم‌های پرکاربرد در حوزه توسعه استعداد است که در یاددهی و یادگیری نقش کلیدی دارد و برای سازمان باعث توسعه مخزن وسیعی از استعدادها، کشف استعداد فردی، پرورش کارکنان مستعد، سرمایه‌گذاری برای جانشینان آینده، ارتقا بهره‌وری، ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، افزایش اعتماد به نفس و خودشکوفایی، بالا رفتن مهارت‌های ارتباطی، افزایش یادگیری و دانش را به همراه دارد (بابا شاهی و همکاران، ۱۴۰۲). پهلوان شریف و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه خود، ویژگی‌های مربی صالح در پرورش و مدیریت استعدادهای سازمانی را بر اساس آیات قرآن کریم مرفی کردند که شامل: توحید و یکتاپرستی، آخرت محوری، توکل و تفویض امور به خدا، بهره‌مندی از رشد، شکرگزار بودن، انذار سایرین با توجه دادن به سرنوشت گذشتگان، خیرخواهی و علاقه به هم نوع و اهمیت دادن به هدایت و رشد او، مهربانی، مسئولیت اجتماعی، امر به معروف و نهی از منکر، دعوت سایرین به تفکر، عامل بودن به دعوت‌های خود، صبر و استقامت، اعلم بودن، متناسب بودن با رشد یابنده، الگوی صالح، صداقت و کم ادعا بودن، صراحت و شجاعت و اعتماد به نفس. در جدول ۴ بطور خلاصه معیارهای اسلامی برای استعداد پروری- آموزش و توسعه کارکنان طبق رویکرد اسلامی آورده شده است.

جدول ۴. معیارهای استعداد پروری - آموزش و توسعه کارکنان بر اساس رویکرد اسلامی.

منبع	مفاهیم مستخرج از پژوهش	شاخص‌های فرعی	شاخص‌های اصلی	مفهوم مورد بررسی
ذاکری و همکاران (۱۳۹۵)	تقوی الهی، تهذیب نفس و شناخت جایگاه انسان در هستی و رابطه وی با خود و خدا، توحید و یکتاپرستی، آخرت محوری، توکل و تفویض امور به خدا	الهی - معنوی	شخصیتی	استعداد پروری - آموزش و توسعه
ذاکری و همکاران (۱۳۹۴)	پهلوان شریف و همکاران (۱۳۹۵)	اخلاقی		
ذاکری و همکاران (۱۳۹۵)	عدالت محوری، مهربانی، خیرخواهی برای مردم و علاقه به هم ویژگی‌های اخلاقی و ساده‌زیستی، خودسازی، شکرگزار بودن، مسئولیت اجتماعی، امر به معروف و نهی از منکر، صبر و استقامت	علمی - تخصصی	عملکردی	
خطیب (۱۳۹۶)	علم و دانش و تجربه، شایسته‌پروری و شایسته‌گماری، فرصت دادن به استعدادها برای به فعلیت رسیدن با کمک خود شخص یا دیگران (والدین، مربیان، معلمان، همکاران، نهادها و مؤسسات مرتبط)، توجه مربی به توان و ظرفیت‌های جانشین در همه ابعاد فنی، عملیاتی، شناختی، اخلاقی و معرفتی، کلام حکیمانه، هوشیاری و زیرکی، یادگیری از گذشته، تأمل و تفکر			



جدول ۴. معیارهای استعداد پروری - آموزش و توسعه کارکنان بر اساس رویکرد اسلامی.

منبع	مفاهیم مستخرج از پژوهش	شاخص‌های فرعی	شاخص‌های اصلی	مفهوم مورد بررسی
کرمی و همکاران (۱۴۰۰-ب).				
کرمی و همکاران (۱۴۰۰-ب) پهلوان شریف و همکاران (۱۳۹۵)	نیازمند احراز مشاغل، رعایت سلسله‌مراتب، تقسیم کار، آینده شغلی قانع‌کننده، تفویض اختیار، بازنشستگی، علم و دانش، هوشیاری و زیرکی، تأمل و تفکر، تجربه، نگاه دقیق و نافذ، کلام حکیمانه، حفظ حریم استاد - شاگردی. انذار سایرین با توجه دادن به سرنوشت گذشتگان، خیرخواهی و علاقه به هم نوع و اهمیت دادن به هدایت و رشد او، مسئولیت اجتماعی، امر به معروف و نهی از منکر، دعوت سایرین به تفکر، عامل بودن به دعوت‌های خود، صبر و استقامت، اعلم بودن، متناسب بودن با رشد یابنده، الگوی صالح، صداقت و کم‌ادعا بودن، صراحت و شجاعت و اعتماد به نفس	سازمانی		

#### ۴- استعداد داری یا نگهداشت استعدادها

امروزه بسیاری از سازمان‌ها، اهمیت حفظ منابع انسانی را به‌عنوان یکی از اولویت‌های اصلی خود می‌دانند و برنامه‌های لازم را برای این منظور تدوین و اجرا می‌کنند. یکی از اهداف اصلی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، حفظ کارکنان ماهر و با توان است. استخدام افراد برای پر کردن شغل‌های خالی در یک سازمان ضروری است، اما حفظ کارکنان فعلی اهمیت بیشتری دارد. در جدول ۵ معیارهای استعداد داری یا نگهداشت استعدادها در متون اسلامی آورده شده است که به درک و اهمیت این فرایند در نظام اسلامی تاکید دارد. حفظ کارکنان شایسته و مجرب، منجر به

ارائه بهترین خدمات و افزایش بهره‌وری می‌شود که در نتیجه، رضایت مشتری، تسهیل جانشین-پروری و بهبود یادگیری سازمانی را بدنبال خواهد داشت. منظور از حفظ و نگاهداشت استعدادها در سازمان، فقط از ابعاد فیزیکی آن نیست، بلکه حضور و حرکت پویا و فعالانه کارکنان در درون سازمان و همچنین هماهنگی و همراستایی آنان با راهبردها و سیاست‌های سازمان (یعنی درگیر بودن کارکنان با کار و شغل و مسائل مربوط به آن) نیز می‌باشد. به عبارت دیگر، نگاهداشت کارکنان سازمان‌ها، از ارتباط دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی یا تامین بهداشت و ایمنی در محیط کار، ابعاد وسیعتری دارد (ضیائی و نرگسیان، ۱۴۰۲). در واقع، عوامل ساختاری، انسانی، فراسازمانی و عوامل شناختی و عواملی مانند اضافه کاری، سال‌هایی که فرد در شرکت کار کرده است، سطوح شغلی، موقعیت شغلی، سن، سطح در اختیار گرفتن سهام و میزان مشارکت در کار بر حفظ و نگاهداشت نیروی انسانی اثرگذار هستند (نرگسیان و یوسفی راد، ۱۴۰۱). در موفقیت یا شکست هر سازمانی، ترک خدمت کارکنان کلیدی می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها، زیانبار تلقی شود. قصد ترک خدمت یکی از کارکنان، بسیار پرهزینه بوده و از طرفی سازمان و دیگر کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ بنابراین اندیشیدن برای به حداقل رساندن تأثیرات منفی ترک خدمت بر عملکرد سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است (رضاییان و همکاران، ۱۳۹۷). در متون منابع انسانی، حفظ و نگاهداشت در دو مفهوم مطرح است: جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد و تأمین سلامت جسمی و روانی آنها، ضمن اینکه نگاهداشت ممکن است به منظور اشاره به تعهد سازمانی یا ایجاد نوعی وفاداری در نیروی انسانی نیز مورد استفاده قرار بگیرد (قربانعلی و همکاران، ۱۴۰۲).

امیر کمالی و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه خود بر روی معیارهای جذب و ماندگاری منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب در یک سازمان، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی، شایستگی‌ها و توانایی‌های فردی و داشتن امتیازات خاص را از ملاک‌های جذب و نگاهداشت کارکنان برشمردند. برطبق ادبیات موجود در مدیریت، هیچ عاملی به جزء ارائه حقوق بالاتر و مزایای بیشتر، توانایی یک سازمان را برای جذب و استخدام و نگهداری کارکنان بهتر در مقابل رقبا بهبود نمی‌دهد (خاکی و حسینی، ۱۴۰۱). در حالی که منابع اسلامی علاوه بر معیشت و حقوق، معیارهای متفاوت و بسیار اصولی دیگری را نیز در جذب و نگاهداشت کارکنان ارائه می‌دهد که در ادامه

مورد اشاره قرار می‌گیرد. بر اساس مفاهیم کتاب شریف نهج البلاغه، در همسوسازی و نگهداشت استعدادها باید به موارد زیر توجه گردد: برقراری ارتباط با دیگران، قبول انتقاد، صبر و تحمل، مشورت، راستگویی، رازداری، اعتدال و میانه روی، عجز نبودن، کنترل خشم، حقیقت جویی، مردمی بودن، منحصر به فرد بودن، توانایی رهبری، هماهنگی، کنترل و نظارت، بازبینی و ارزیابی، تکریم شخصیت، تشکر و قدردانی، نادیده گرفتن، تشویق و تنبیه، ارتقاء، حمایت مدیران و رؤسا، داشتن هدف و برنامه، غنیمت دانستن فرصت‌ها، آینده‌نگری، محاسب از خود، مسئولیت‌پذیری، اهل عمل بودن، سختکوشی، اراده و همت، اعتماد به نفس، قطعیت، خوش بینی، ایمان، وفاداری، امانتداری، برای خود ارزش قائل شدن (ضرورت شناخت از خود)، اجتناب از هوای نفس و کنترل آن، اجتناب از تکبر، غرور، طمع و حرص و عیبجویی و تندلی و خشونت در مدیریت، دلجویی، فروتنی و تواضع، ضرورت ملایمت، تذکر و توبیخ، اجرای حکم عادلانه و تعهد و پاسخگویی (کریمی و همکاران، ۱۴۰۱).

پیامبر گرامی اسلام (ص) در اهمیت استعدادداری و نگهداشت نیروی انسانی از طریق تأمین معیشت و مایحتاج زندگی آنها می‌فرماید: «هر کس از سوی ما مسئولیت داشته باشد، اگر همسر ندارد، ازدواج کند و اگر مسکن ندارد، مسکن اختیار کند و اگر خدمتکار ندارد، استخدام کند و اگر غیر از این از بیت‌المال برداشت کند، روز قیامت خائن و دزد محشور می‌شود» و در روایتی دیگر حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ نهج‌البلاغه می‌فرماید: «پس ارزاق و حقوق کارمندان را فراوان کن؛ زیرا این کفایت و فراوانی، آنان را در اصلاح خویش تقویت می‌کند» (غلامحسین پور انوری، ۱۳۹۵).

علاوه بر این، برای حفظ استعدادها در سازمان، لازم است که مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی کنترل و نظارت مؤثر، صبر و خویشتن‌داری، محبوبیت و قابلیت جذب، حق‌گرایی و یک سیستم انگیزشی مؤثر وجود داشته باشد. از جمله عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت نیروهای سازمان، تشکر و قدردانی از استعداد و تکریم شخصیت او است. به طوری که حضرت علی (ع) می‌فرماید (نامه ۵۳): «قلب خود را نسبت به زیردستان مملو از رحمت، محبت و لطف کن و نسبت به ایشان بسان حیوان درنده‌ای مباش که دریدن و خوردن آنان را غنیمت شماری، زیرا آنان دو گروه بیشتر نیستند، یا برادران دینی تو اند یا انسان‌هایی همانند تو در آفرینش و خلقت‌اند... پس... از

آنان در گذر» و همچنین در نامه ای دیگر (۲) می‌فرمایند: «بهترین پاداش را به بندگان فرمانبردار و سپاسگزاران نعمتش عطا می‌فرماید زیرا شما دعوت ما را شنیدید و اطاعت کردید، به جنگ فرا خوانده شدید و بسیج گشتید» (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

قرآن کریم در سوره یونس آیه ۱۲۸ می‌فرماید: «به تحقیق رسولی از میان شما برای شما آمد که رنج شما بر او بسیار گران است، برای خدمت به شما شدیداً دل بسته است و نسبت به مؤمنان مهربان است». در آیه مربوطه درک رنج دیگران و یا به عبارتی همدلی و در نظر گرفتن احساس زیردستان توسط مدیر مورد توجه قرار گرفته است (ذهبیون، ۱۴۰۰).

جدول ۵. معیارهای اسلامی در فرایند استعداد داری یا نگهداشت استعدادها.

منبع	مفاهیم مستخرج از پژوهش	شاخص‌های اصلی	مفهوم مورد بررسی
کرمی و همکاران (۱۴۰۰-ب) امیر کمالی و همکاران (۱۳۹۴)	ایمان و تقوی، امانت‌داری، پرهیز از هوای نفس، پایبندی به مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی	الهی - معنوی	استعداد داری یا نگهداشت استعدادها
کرمی و همکاران (۱۴۰۰-ب) ذهبیون (۱۴۰۰) علی‌پور و عزیززی (۱۳۹۵)	برقراری ارتباط با دیگران، انتقادپذیری، مشورت، رازداری، مردمی‌بودن، بردباری، تحمل مشکلات، اعتدال و میانه‌روی، عدم تعجیل، تسلط بر خشم، حقیقت‌جویی، راست‌گویی، وفاداری، امانت‌داری، تکبر، عیب‌جویی، و طمع‌ورزی، تواضع، تعهد، سخت‌کوشی، اراده و همت، اعتماد به نفس و پاسخ‌گویی، درک رنج و همدلی، امر به معروف و نهی از منکر	اخلاقی - اجتماعی	
کرمی و همکاران (۱۳۹۵)	علم و دانش، هوشیاری و زیرکی، تأمل و تفکر،	علمی - عمل‌کردی	

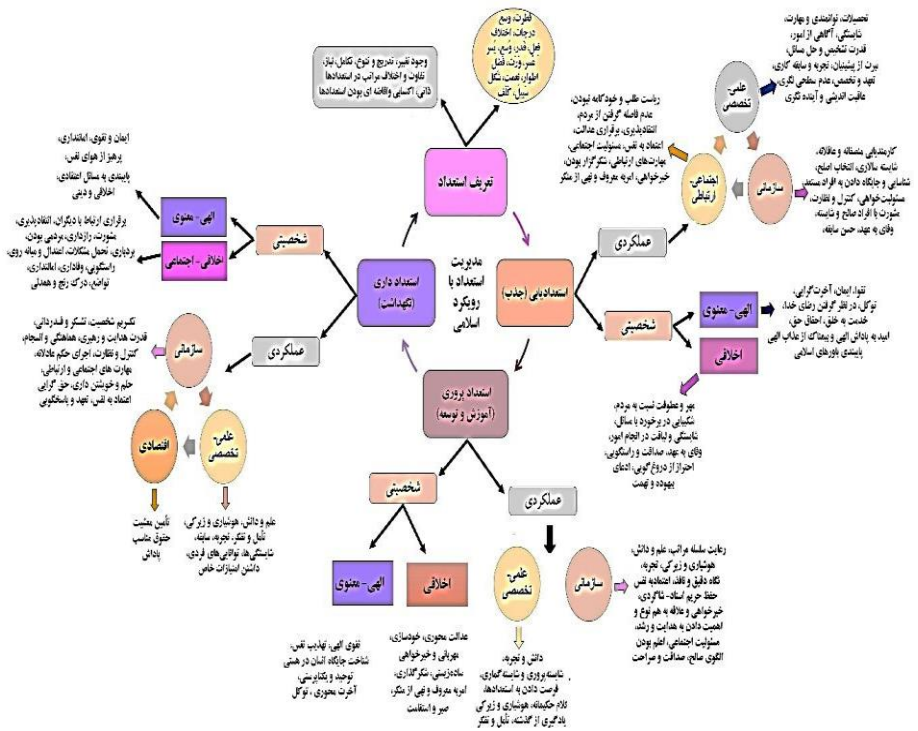
جدول ۵. معیارهای اسلامی در فرایند استعداد داری یا نگهداشت استعدادها.

منبع	مفاهیم مستخرج از پژوهش	شاخص‌های فرعی	شاخص‌های اصلی	مفهوم مورد بررسی
همکاران (۱۴۰۰-ب) امیر کمالی و همکاران (۱۳۹۴)	تجربه، سابقه، شایستگی‌ها، توانایی‌های فردی، داشتن امتیازات خاص	تخصصی		
کرمی و همکاران (۱۴۰۰-ب) محمدی و همکاران (۱۳۹۸) محمدی و همکاران (۱۳۹۸) نرگسیان و یوسفی راد، (۱۴۰۱) ضیایی و نرگسیان، (۱۴۰۲)	قدرت هدایت و رهبری، هماهنگی و انسجام، کنترل و نظارت، نادیده‌نگرفتن، تشویق و تنبیه، ارتقا، حمایت، داشتن هدف و برنامه، غنیمت دانستن فرصت‌ها، مسئولیت‌پذیری، ضرورت ملازمت، تندی و درشتی در مدیریت، دلجویی، تذکر، توبیخ، اجرای حکم عادلانه، نیازمند مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی، حلم و خویشترن‌داری، حق‌گرایی، محبوبیت و گیرایی، نظام‌انگیزی مؤثر، تکریم شخصیت، تشکر و قدردانی، اهل عمل بودن، سخت‌کوشی، اراده و همت، اعتمادبه‌نفس، قطعیت، تعهد و پاسخگویی، اضافه‌کاری، سال‌هایی که فرد در شرکت کار کرده است، سطوح شغلی، موقعیت شغلی، سن، سطح در اختیار گرفتن سهام و میزان مشارکت در کار، تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار	سازمانی		
غلامحسین پور انوری (۱۳۹۵) محمدی و	تأمین معیشت و حقوق مناسب، پاداش	اقتصادی		

جدول ۵. معیارهای اسلامی در فرایند استعداد داری یا نگهداشت استعدادها.

مفهوم مورد بررسی	شاخص های اصلی	شاخص های فرعی	مفاهیم مستخرج از پژوهش	منبع
				همکاران (۱۳۹۸)

در پایان، مدل مدیریت استعداد با رویکرد اسلامی در ۴ محور، تعریف استعداد، جذب و استعدادیابی، استعداد پروری و استعداد داری ترسیم شد که نشان دهنده اهمیت این مفاهیم در دیدگاه اسلامی و لزوم بکارگیری آن در سازمان های موجود در جامعه اسلامی است.



## نتیجه گیری و پیشنهادها

در این پژوهش برای اولین بار به بررسی مبانی و چالش‌های مدیریت استعداد به صورت جامع در ۴ بخش اصلی شامل: تعریف استعداد، استعداد یابی و جذب، استعداد پروری و استعداد داری یا نگهداشت استعدادها در بسترهای سازمانی با تمرکز بر رویکرد اسلامی پرداخته شد که در نوع خود پژوهشی نو و کامل در حوزه اسلامی تلقی می‌شود. همان‌طور که روشن شد، مدیریت استعداد در دیدگاه غربی بر پایه یک دیدگاه مادی گرایانه استوار است که مملو از پیامدها، خطرات و معضلات اخلاقی است که خود از نحوه تعریف استعداد و همچنین تأثیر شیوه‌های مدیریت استعداد بر ظرفیت افراد از جهت اخلاقی ناشی می‌شوند. از جمله این پیامدها بر اساس استدلال پینتر مورلند (۲۰۱۹)<sup>۱</sup> می‌توان موارد زیر را نام برد:

- ۱- صرف نامگذاری برخی به عنوان «استعداد کمیاب»، و طبقه‌بندی سلسله مراتبی کارکنان به عنوان «ستاره‌های نوظهور»، «ستاره‌های در حال ظهور» یا «ستاره‌های شرکتی» به این معناست که بسیاری دیگر از افراد «بی استعداد» یا حداقل از جهاتی پست هستند و این به نوبه خود منجر به احساس بی‌انگیزگی، از دست دادن عزت نفس و احساس بی‌عدالتی بین آنها می‌شود.
- ۲- تأثیر این دیدگاه می‌تواند کارمند را از دیگران در سازمان منزوی کند و به این افراد هویتی بدهد که دارای مفاهیم متناقضی از نخبه‌گرایی است. بنابراین، این گونه‌ها ساختاری، هویت زدایی از فرد یا حتی خودبیگانگی برای رسیدن به اهداف سازمانی منجر به انزوای فردی شده و خود اندیشی و آزادی را از فرد می‌گیرد که فرهنگ وابستگی و سرزنش را نیز بدنبال خواهد داشت.
- ۳- مباحث مدیریت استعداد بر اساس دیدگاه غربی، صرفاً بر پایه سودمند گرایی استوار است. در این نگرش، افراد یا مردم صرفاً به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به هدف سازمانی در نظر گرفته می‌شوند نه به عنوان انسان‌هایی شایسته احترام بدون توجه به خروجی‌هایشان.
- ۴- مدیریت با ایجاد یک منطق فراگیر فرض کند استعداد باید بدون چون و چرا با منطق ابزاری یا سودمندی زیربنایی آن منطبق باشد. لذا افراد سازمان ماشین‌های متحرکی در نظر گرفته

1. Painter-Morland, 2019

می شوند که باید در یک محیط خشک و خشن و رقابتی و حتی غیر اخلاقی، سود سازمان را تامین کنند.

۵- شیوه‌های مدیریت استعداد در دیدگاه مادی، به شدت منفعت شخصی را تشویق می‌کند و بحث‌های اخلاقی را خفه می‌کند که این امر می‌تواند منجر به پیامدهای منفی هم برای سازمان و هم برای فرد شود.

۶- از طرفی این سیستم منابع انسانی، از رقابت غیر اخلاقی بین کارکنان حمایت می‌کند. تلقی استعداد صرفاً به عنوان «منابع کمیاب» مورد نیاز برای کسب سود، یک نگاه ابزاری را نشان می‌دهد که روابط بین سازمان‌ها و افراد را مشخص می‌کند و استانداردهای اخلاقی اساسی احترام، کرامت و برابری را نقض می‌کند.

۷- از روش‌های جذب و نگهداشت افراد در سازمان‌ها بر اساس دیدگاه مادی غربی، پرداخت حقوق و مزایا، تبلیغات، برند سازمانی و معرفی ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان است. شاید این سیستم در ابتدا کارمندان را جذب کند، اما ممکن است نگهداشت آنها در سازمان را به خطر اندازد بنابراین، ترک خدمت افراد مستعد از سازمان‌ها می‌تواند به دلیل عدم توجه مدیران به آنان، محیط خشک کاری، و نابرابری و بی‌عدالتی در رفتار مدیران سازمانی و رقابت‌های غیر اخلاقی و بی‌رحمانه باشد.

آنچه مسلم است و همان‌گونه که شرح داده شد، در نظام توحیدی مکتب اسلام، این مشکلات حاصل از نگاه صرفاً مادی به مدیریت استعداد، وجود ندارد و فرد در جایگاه خلیفه الله و به‌عنوان اشرف مخلوقات، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است که در هر صورت آزادی فردی و فکری، هویت شخصی، اخلاقی و اجتماعی او و همچنین، احترام، عزت و کرامت او باید در هر زمان و جایگاهی حفظ شود. در بینش اسلامی میزان کار و تلاش از ارزش و قداست بالایی برخوردار است و ضمن اینکه عبادت تلقی می‌شود که رشد و تعالی انسان را در پی دارد، در سطح جهاد و مبارزه با دشمن نیز قرار گرفته است؛ بنابراین، رسیدن به مدارج عالیه کمال، و شکوفایی استعدادها و رسیدن به مراتب پیشرفت، تنها در سایه کار و کوشش آگاهانه بر اساس معیارهای الهی فراهم می‌شود؛ لذا اسلام با عبادت محسوب کردن کار، انسان را به رعایت آداب و شرایط درست عبادت در انجام کارهای مختلف مانند قصد قربت داشتن و اخلاص و... توصیه اکید نموده است (درودی،



۱۳۸۴). در جدول ۶ رویکردهای غرب و اسلام به مدیریت استعداد به صورت تطبیقی و مقایسه‌ای آورده شده است.

یکی از مبانی مهم مدیریت استعداد که باعث تفاوت نگرش و تعاریف مختلف می‌شود، تعریف استعداد است. با وجود آثار، مقالات و پژوهش‌های عملی در زمینه مدیریت استعداد، تعریف شفاف و واحدی از دامنه، ابعاد و اهداف کلی آن وجود ندارد و هر سازمانی بر اساس منافع خود، استعداد را به نوعی تعریف کرده است که در جدول ۱، تعاریف و رویکردهای مختلف به استعداد از نظر علم مدیریت استعداد که نقص و عدم جامعیت آنها را نشان می‌دهد، جهت شفاف‌سازی آورده شده است؛ بنابراین نقص در این تعاریف برگرفته از نوع نگرش ناقص به استعداد، استراتژی سازمان، نوع شرکت، محیط رقابتی آن و برخی عوامل دیگر است؛ لذا در مطالعه حاضر بر اساس ارزش‌های اسلامی استوار بر قرآن، به مدیریت استعداد و تعاریف آن به صورت انتقادی در پاسخ به تعاریف موجود پرداخته شد؛ لذا تعریف به دست آمده از قرآن کریم، تفاوت منحصر به فردی با سایر تعاریف استعداد داشته که می‌توان مواردی مانند نگاه کل‌نگرانه و جامع قرآن به انسان، چند مؤلفه‌ای و فرایندی بودن، جهت‌مندی و هم‌راستایی آن با خداوند صاحب فضل و ماهیت اجتماعی و مسئولیت‌آور بودن استعداد اشاره کرد. در نگاه قرآنی، نفس استعداد در انسان مهم نیست؛ بلکه استعدادی رشد‌دهنده است که در مسیری الهی و در جهت خواست خداوندی مورد بهره‌برداری قرار بگیرد که در نتیجه باعث شکوفایی استعدادهایی با درجاتی بالاتر در شخص می‌شود. علاوه بر این، در تعریف قرآنی، تمرکز بیشتر بر منافع اجتماعی استعداد در انسان در جهت رشد توانمندی و استعدادهای بیشتر فردی است در حالی که در دیدگاه‌های موجود، بیشتر به بعد فردی استعداد تأکید شده و از لحاظ رشد و رقابت‌های فردی به آنها نگاه می‌شود (ابوالحسنی و همکاران، ۱۳۹۹).

بر اساس پژوهش حاضر، شاخص‌ها و الگوی مدیریت استعداد در سه محور دیگر یعنی استعدادیابی، استعداد پروری و استعدادداری از دیدگاه اسلامی استخراج شد و در یک تقسیم‌بندی جدید قرار گرفت که دارای ۴ شاخص پایه و مشترک شامل شاخص‌های الهی - معنوی، اخلاقی، علمی - تخصصی و سازمانی است که هر کدام از شاخص‌های پایه به مفاهیم و مؤلفه‌های فرعی متعددی تقسیم می‌شوند که در جدول‌های ۳، ۴، و ۵ ارائه شده است. از جمله

شاخص‌های الهی معنوی می‌توان به مفاهیم ایمان و تقوی، آخرت‌گرایی و توکل، از شاخص‌های اخلاقی به مفاهیم مهربانی، خیرخواهی، صبر و شکیبایی، صداقت، وفاداری و عدالت، از شاخص‌های علمی به علم و دانش، تجربه، توانمندی و شایستگی، مهارت و تعهد و از شاخص‌های سازمانی به مفاهیم شایسته‌سالاری، مسئولیت‌پذیری و مسئولیت‌خواهی، صبر و استقامت، حق‌گرایی، خیرخواهی، اعلم بودن، تشکر و قدرانی، انصاف و عدالت، وفای به عهد، کنترل و نظارت، تناسب شغل با روحیات و وسع فرد را به‌عنوان مثال اشاره کرد. علاوه بر این، در استعدادیابی و جذب و همچنین استعدادداری و نگهداشت استعدادها باید به دو شاخص مهم دیگر یعنی شاخص‌های اجتماعی - ارتباطی (برقراری ارتباط با دیگران، انتقادپذیری، مشورت، فاصله‌نگرفتن از مردم، برقراری عدالت، قضاوت و داوری، اعتمادبه‌نفس و خودشکوفایی، شکرگزار بودن، مسئولیت اجتماعی، امر به معروف و نهی از منکر، رازداری، بردباری، میانه‌روی، عدم تعجیل، تسلط بر خشم، راست‌گویی، وفاداری، امانت‌داری، تواضع، تعهد، سخت‌کوشی، پاسخگویی و همدلی) و اقتصادی (تأمین معیشت و حقوق مناسب، پاداش) نیز توجه ویژه شود.

یکی از مهم‌ترین شاخص‌ها و مؤلفه‌های موردنیاز در هر ۴ محور مدیریت استعداد، توجه به شایستگی‌ها و قابلیت‌های فرد است. در واقع در شایسته‌سالاری به فعالیت‌ها و روش‌هایی توجه می‌شود که افراد از طریق آن برای کار در سازمان گزینش می‌شوند و پاداش و ترفیع‌ها نیز تنها بر اساس این مهارت‌ها و توانایی‌ها به فرد داده می‌شود (کاظمی، ۱۳۹۰). در علم رایج مدیریت در مورد ملاک بودن شایستگی‌ها، تأکید اصلی برای کسب مناصب یا مقام، بیشتر بر توانایی‌ها و مهارت‌های گوناگون افراد است. بعنوان مثال، هوانگ و وو (۲۰۱۷)، شایستگی را دسته‌ای از خصوصیات تسهیل‌گر از جمله دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و ویژگی فردی در نظر گرفته است که به سازمان در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز برنامه‌ها و عملکرد بهتر در یک محیط رقابتی کمک می‌کند. براون و همکاران (۲۰۱۸) نیز، شایستگی را در اصل توانایی بسیج کردن، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش، مهارت و منابع جهت دستیابی به عملکرد بهتر و افزودن ارزش اقتصادی و اجتماعی به سازمان و افراد قلمداد کردند. این نوع دیدگاه به شایسته‌سالاری، یک نوع نگاه تک بعدی و ناقص است و ناشی از این واقعیت است که انسان را مانند ماشینی فرض گرفته‌اند که هر قدر مهارت‌های او رشد کند، نفع‌رسانی و فایده او برای سازمان نیز بیشتر خواهد بود. این درحالی

است که ممکن است با توجه صرف به این معیارها، فردی شایسته‌مقامی باشد اما با آن نوع از توانایی‌ها و مهارت‌ها، اقدامی انجام دهد که باعث از دست رفتن منابع و یا فساد در سازمان شود. بنابراین ملاک شایستگی صرفاً نمی‌تواند مبتنی بر مهارت و تخصص باشد، بلکه باید همراه با ملاک تعهد باشد تا شایستگی داشتن آن مقام را بدست بیارد. البته در مدیریت رایج نیز، تعهد مطرح شده است، اما منظور در آنجا صرفاً تعهد نسبت به اهداف سازمان می‌باشد (گنجعلی و همکاران، ۱۳۹۲). لذا، مدیریت رایج جز بر تخصص آن هم با معیارهایی پراکنده و ناظر به نیازهای سازمان تاکید ندارد. در دیدگاه اسلامی، الگوی شایسته‌گزینی مدیران، الگویی مبتنی بر نظام توحیدی اسلام بر پایه دو معیار ایمان و علم ذکر شده است که منطبق بر روایتی از پیامبر گرامی اسلام (ص) است که می‌فرمایند: «رهبری و امامت امت، شایسته نیست، مگر برای کسی که از سه ویژگی برخوردار باشد: پارسایی که او را از معصیت باز دارد، بردباری که بتواند با آن خشمش را کنترل کند و بر مجموعه زیر پوشش خود، مدیریت نیکو داشته باشد تا برای آنان همچون پدری مهربان باشد». بنابراین، هر معیاری که برای تعیین شایسته‌سالاری در نظر گرفته می‌شود، باید براساس جهانبینی توحیدی باشد نه براساس یک نیاز موقت یا یک تخصص خاص. بنابراین، در شایسته‌سالاری قرآنی باید به هر دو معیار تخصص و تعهد (براساس شاخص‌های مهمی مانند تقوا و ایمان، تهذیب نفس، صالح بودن) باهم توجه شود. یعنی صرفاً نباید به توانایی‌ها و مهارت‌های فنی شخص توجه کرد (خلیلی جولرستانی و رضایی، ۱۳۹۷).

باتوجه به الگوی مدیریت استعداد اسلامی استخراج شده از پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود برای ارائه و استخراج مدل‌های بومی مبانی مدیریت استعداد استفاده شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که الگوی مدیریت استعداد جامع اسلامی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی ایرانی جهت جذب و استخدام، پرورش استعدادها و نگهداشت آنها و همچنین ارزیابی عملکرد آنها بکار گرفته شود.

جدول ۶. بررسی مقایسه‌ای و تطبیقی رویکردهای اسلامی و غربی به مدیریت استعداد.

رویکرد غربی	رویکرد اسلامی
تعاریف متعدد برای استعداد بر اساس استراتژی سازمان، نوع شرکت، محیط رقابتی آن	تعریف واحد بر اساس نگاه کل‌نگرانه و جامع به استعداد
جذب نیرو مبتنی بر سوابق افراد، ارزشیابی و متمایزسازی افراد و کسب برتری در رقابت	جذب مبتنی بر نظام توحیدی اسلام بر پایه ایمان، تقوا، آخرت‌گرایی، صداقت، شایستگی‌ها و قابلیت‌های فردی، علم، تجربه کاری، تعهد، انصاف و عدالت.
هویت‌زدایی از فرد، خودبیگانگی، نفی آزادی و خوداندیشی، انزوای فردی و ترویج منفعت شخصی و ایجاد فرهنگ وابستگی سازمانی	حفظ آزادی فردی و فکری، هویت شخصی، اخلاقی و اجتماعی او
نقض استانداردهای اخلاقی اساسی احترام، کرامت و برابری	پابندی به شاخص‌های اخلاقی و صبر و شکیبایی، صداقت، وفاداری و عدالت حفظ احترام، عزت و کرامت استعداد
تأمین سود سازمان با منطق ابزاری یا سودمندی زیربنایی در یک محیط خشک و خشن و رقابتی و حتی غیراخلاقی	کار و کوشش آگاهانه بر اساس معیارهای الهی، رعایت آداب و شرایط درست در انجام کارها مانند قصد قربت داشتن و اخلاص رعایت حقوق دیگران در فضایی دوستانه، رقابتی سالم و اخلاقی، با مهربانی و خیرخواهی، احترام و گشاده‌رویی و درک رنج و همدلی از او
طبقه‌بندی سلسله‌مراتبی کارکنان و ایجاد احساس بی‌انگیزگی، ازدست‌دادن عزت‌نفس و احساس بی‌عدالتی	توجه به همه استعدادها و تأمین فرصت رشد و شکوفایی آنها، اهمیت‌دادن به هدایت و رشد و شایستگی‌های او با امید به پاداش الهی داشتن و بیمناک از عذاب او بودن، توکل داشتن بر خدا، حق‌گرایی، نظام انگیزشی مؤثر، عدالت‌ورزی، ایجاد اعتمادبه‌نفس حفظ احترام، عزت فرد
نگهداشت استعداد بر پایه پرداخت حقوق و مزایا، تبلیغات، برند سازمانی و معرفی ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان و ارزش‌افزایی	نگهداشت استعداد با توجه به ویژگی‌های شخصیتی فرد، مدیریتی، مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی، نظام انگیزشی مؤثر، تأمین معیشت و حقوق مناسب، پاداش، جبران خدمات فوری و بدون وقفه، تشکر و قدرانی، انصاف و عدالت، وفای به عهد

مدیریت استعداد مبتنی بر رویکردهای غربی و اسلامی

شکل ۱. مولفه‌های مبانی مدیریت استعداد بر اساس رویکرد اسلامی

## فهرست منابع

- ابوالحسنی، منصوره؛ اخوت، احمدرضا؛ اسماعیلی، معصومه؛ بهرامی احسان، هادی، (۱۳۹۹)، تبیین فرایند شکل‌گیری مفهوم استعداد مبتنی بر تحلیل شبکه واژگانی در قرآن کریم. علوم تربیتی از دیدگاه اسلام، ۸ (۱۵)، ۲۷-۵.
- ابوالحسنی، منصوره؛ اسماعیلی، معصومه؛ بهرامی احسان، هادی، (۱۳۹۹)، دلالت های قرآن پیرامون استعدادشناسی. فصلنامه علمی نظریه‌های اجتماعی متفکران مسلمان، ۱۰(۱)، ۱۰۷-۱۳۸.
- ابیلی، خدایار؛ رحمتی، سارا، (۱۳۹۴)، رزیابی فرایند استعدادپروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۲(۵)، ۷۵-۹۶.
- احمدی، حسن؛ زاهدبابلان، عادل؛ مرادی، مسعود؛ خالق‌خواه، علی، (۱۳۹۸)، طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳۷(۱۰)، ۲۴۳-۲۶۶.
- اخوان دورباش، روح‌الله؛ ذکریایی، منیژه؛ انتصار فومنی، غلامحسین، (۱۴۰۱)، طراحی مدل بهینه مؤلفه‌های مدیریت و توسعه استعداد. *دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۲(۱)، ۱۵۰-۱۳۲.
- آقاجانی، آرش، (۱۳۸۵)، تبیین ویژگیهای مدیران از دیدگاه حضرت علی(ع) در نهج البلاغه، *پژوهشنامه حقوق اسلامی*، ۲۴(۶)، ۲۷-۶۰.
- امراللهی، ناهید؛ نیکنام، منصور، (۱۳۹۸)، تبیین اثرات مدیریت منابع انسانی اسلامی بر تعهد سازمانی با تمرکز بر نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: نیرو انتظامی شهرستان یزد). *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۱(۱)، ۷۳-۵۳.
- امیری، عیسی؛ زارعی جلیانی، محسن؛ رنجبر، مختار، (۱۳۹۹)، ارایه چارچوب نظری مدیریت منابع انسانی از دیدگاه علوم قرآن و حدیث. فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسانی، ۱(۱)، ۱۱-۲۴.
- باباشاهی، جبار؛ ایرانی، حمیدرضا؛ یعقوبی، صدیقه. (۱۴۰۲). شناسایی و رتبه‌بندی مکانیزم‌های توسعه استعداد. *نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، ۱۲(۳)، ۷۱-۹۲.
- بیات، عبدالحمید؛ محمد دینی، محسن؛ صادقی، مجید؛ حیدری دلگرم، محمدمهدی، (۱۳۹۵)، بررسی ویژگیهای استعدادی فرماندهان نظامی از منظر قرآن کریم، *فصلنامه مدیریت اسلامی*، ۲۴(۴)، ۱۶۱-۱۸۶.
- بیک‌زاد، جعفر؛ اوجاقی شیرمرد، حمیده، (۱۴۰۱)، تاثیر مدیریت استعداد و اخلاق کاری اسلامی بر بهره‌وری منابع انسانی: نقش میانجی‌گری سوت زنی سازمانی و تعدیل‌گری فراموشی فعال سازمانی. *توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، ۱۷(۱)، ۱-۳۰.

- پهلوان شریف، محمد امین؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ پورعزت، علی اصغر؛ لسانی فشارکی، محمدعلی، (۱۳۹۵)، ویژگی های مربی صالح در پرورش و مدیریت استعداد ها؛ پژوهشی قرآنی. مطالعات راهبردی بسیج، ۱۹(۷۲)، ۵-۳۰.
- پهلوان شریف، محمد امین، (۱۳۹۵)، طراحی چارچوبی برای مدیریت استعداد در پرتو روش پژوهش قرآنی. به راهنمایی: سید رضا سید جوادین، دانشکده مدیریت، مقطع دکتری رشته مدیریت.
- تاج آبادی، حسین؛ نامور، کاوه، (۱۳۹۹)، شاخص های اخلاقی اسلامی جذب و استخدام منابع انسانی، پژوهش-های اخلاقی، ۱۱ (۲)، ۲۷ - ۴۸.
- ترکی، اکبر؛ فیضی، عمار، (۱۳۹۹)، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اسلامی در صنعت بانکداری با رویکرد دیتمل. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۴ (۵۱)، ۲۵-.
- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبدالهی، بیژن؛ زین آبادی، حسن رضا، (۱۳۹۷)، اولویت بندی عوامل موثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۰ (۱)، ۱۰۰-۷۵.
- حاجی وند، مجتبی؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ مختاریان پور، مجید، (۱۳۹۸)، اصول انسان شناختی مدیریت منابع انسانی اسلامی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۲۵ (۷)، ۱-۳۰.
- خاکی، ایمان؛ حسینی، سید حمزه، (۱۴۰۱)، ارائه الگوی سیستم کاری منعطف در راستای استخدام و نگهداشت نخبگان سازمان (مطالعه موردی: بنیاد ملی نخبگان). ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۱(۴)، ۱۵۹-۲۰۰.
- خطیب، سید مهدی، (۱۴۰۱)، انواع استعداد از دیدگاه اسلام با تکیه بر حدیث جنود عقل و جهل: تحلیل مضمون. پژوهشنامه روانشناسی اسلامی، ۸ (۱۷)، ۳۷-۵۸.
- خلیلی جولرستانی، سید احمد؛ رضایی، صادق، (۱۳۹۷)، شناسایی معیارهای شایسته‌گزینی مدیران از دیدگاه اسلام با تأکید بر آیات قرآن کریم. فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی، ۷۰.
- خیرگو، منصور؛ دانایی فرد، حسن؛ عباس زاده، ناصر، (۱۴۰۰)، فهم فرایند جانشین پروری استعدادهای سرمایه انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران. مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۱۱ (۱)، ۶-۳۶.
- درودی، هما، (۱۳۸۴)، فرهنگ کار از دیدگاه اسلام. مجله کار و جامعه، ۶۳، ۱۵-۴.
- ذاکری، محمد؛ فقیهی، ابوالحسن؛ دانش فرد، کرم الله، (۱۳۹۴)، تبیین الگوی جانشین پروری مدیران با بهره گیری از داستان خلیفه الهی آدم (ع) بر اساس اندیشه تفسیری آیت الله جوادی آملی. مدیریت اسلامی، ۲۳ (۱).
- ذاکری، محمد؛ اسدی، اسماعیل؛ لطفی، هادی، (۱۳۹۵)، تبیین الگوی جانشین پروری مدیران در حکومت علوی بر اساس نهج البلاغه. پژوهشنامه نهج البلاغه، ۱۵ (۴) - ۵۹-۷۸.

ذهبیون، لیلا؛ سعیدیان، نرگس؛ کشتی آرای، نرگس، (۱۴۰۰)، اعتباریابی مدل مدیریت استعداد معلمان ابتدایی در نظام آموزش و پرورش رسمی و عمومی ایران براساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران. نشریه مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی، ۶(۱)، ۷۳-۹۸.

رضاییان، علی؛ کاظم صداعی، مریم؛ قره چه، منیژه؛ حاجی کریمی، عباسعلی، (۱۳۹۷)، شناسایی شاخص‌های جذب، حفظ و نگهداشت نیروی انسانی مستعد در صنعت بانکداری. چشم انداز مدیریت دولتی، ۹(۳)، ۱۵-۳۸.

زیرک، مهدی؛ نظری، انسیه؛ شادپرو، عباس؛ احمدیان یزدی، مریم، (۱۳۹۷)، رابطه بین مدیریت استعداد و نظام ارزشی مدیران مقطع ابتدایی. پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۲(۱۲)، ۹۶۹-۹۸۴.

سیدجوادی، سید رضا؛ پهلوان شریف، محمدمین، (۱۳۹۶)، مدیریت استعداد، مبانی و رویکردهای مفهومی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۱۱(۱)، ۱۴۱-۱۷۰.

شاکر اردکانی، محمد؛ نیکنامجو، منصور، (۱۳۹۸)، تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری کارکنان ادارات دولتی با تمرکز بر نقش میانجی اخلاق کار اسلامی. مدیریت اسلامی، ۲۷(۲)، ۹۵-۱۲۳.

صداقت، وجیهه، (۱۳۹۴)، ارزیابی عملکرد کارکنان برق منطقهای هرمزگان براساس مدل شایستگی، کنفرانس بین المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱.

ضیایی، محمدصادق؛ نرگسیان، جواد، (۱۴۰۲)، ارائه مدل نگهداشت استعداد در بین کارکنان نسل Z سازمان‌های دولتی. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۱۳(۱)، ۲۶-۵۶.

عباسی، رضا؛ صفری، هادی؛ حسینی، سید حمیدرضا، (۱۳۹۴)، ارایه مدل مفهومی چگونگی ارزیابی و شناسایی افراد مستعد برای مدیریت و فرماندهی اسلامی. مدیریت و فرماندهی اسلامی و انقلابی.

عباسی، محرم؛ واعظ موسوی، مائده السادات؛ خنیفر، حسین؛ صمیمی، میثم، (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت کارکنان. مدیریت اسلامی، ۲۵(۴)، ۲۲۹-۲۰۳.

عربشاهی کریزی، احمد؛ اسدی قلعه نی، علیرضا، (۱۴۰۱)، تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر توانمندی کارکنان و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی تربت‌حیدریه)، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۱(۱)، ۲۱۹-۲۴۰.

علّامه، سید محسن؛ قاسم آقایی، مریم، (۱۳۸۷)، نخبگان و شکوفایی سازمانی در عصر اقتصاد دانایی»، نشریه علمی مدیریت، ۱۹(۱۴۱-۱۴۲)، ۸-۵.

علم‌الهدی، جمیله؛ قاسم‌زاده، عاتکه؛ مهاجر دارابی، هاجر، (۱۳۹۸)، مفهوم‌شناسی «استعداد» به مثابه یکی از عوامل رشد در قرآن از منظر علامه طباطبایی و صدرالمتهلین. آموزه های قرآنی، ۳۰(۱۶)، ۲۷-۵۴.

- عمّار فیضی، عمّار؛ علی الحسینی، علی؛ زهرا خسروی، زهرا، (۱۴۰۰)، طراحی مدل جانشین‌پروری مدیران منابع انسانی در چارچوب نظام ارزشی اسلامی. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۵ (۱۶)، ۸۷-۱۰۱.
- غلامحسین پورانوری، ثریا، (۱۳۹۶)، جذب و حفظ استعدادها در موسسات آموزش عالی با رویکرد اسلامی. پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی، ۳۷ (۲۵)، ۱۲۳-۱۴۳.
- فشارکی، فرزاد؛ صحت، سعید، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه میان مدیریت منابع انسانی اسلامی بر مبنای تعهد کارکنان با میانجی‌گری عدالت سازمانی. مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایران، ۴ (۸)، ۷۲-۵۰.
- قاسمی، محمد؛ جودزاده، مهتا؛ بیگی راد، الهام، (۱۳۹۴)، تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۸ (۳۰)، ۱۴۵-۱۶۴.
- قربانعلی، حسام؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ دانش فرد، کرم‌الله، (۱۴۰۲)، ارائه الگوی خط‌مشی‌های مبتنی بر شواهد در جهت جذب و نگهداشت کارکنان دانشی در صنعت هوانوردی ایران. فصلنامه جغرافیا برنامه‌ریزی منطقه‌ای، ۱۳ (۵۱).
- کاظمی، ملیحه سادات؛ عریضی سامانی، سیدحمیدرضا؛ گل پرور، محسن، (۱۳۹۰)، رابطه ارزش‌ها و شخصیت مدیران با شایسته‌سالاری، مشارکت شهروندی و بیگانگی سازمانی در سازمان‌های دیوان‌سالار و سنتی. روانشناسی کاربرد، ۵ (۲)، ۴۸-۶۵.
- کریمی، حمید؛ سلاجقه، سنجر؛ رنجبر، مختار؛ کمالی، محمد جلال، (۱۴۰۰-الف)، ارائه مدل مدیریت استعداد با استفاده از رویکرد فراترکیب کیفی. فصلنامه علمی-پژوهشی سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۵ (۲)، ۱۳۵-۱۲۸.
- کریمی، حمید؛ سلاجقه، سنجر؛ رنجبر، مختار؛ کمالی، محمد جلال، (۱۴۰۰-ب)، بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد کارکنان اداره کل تأمین اجتماعی استان اصفهان (ادبیات مبتنی بر نهج‌البلاغه). قرآن و طب، ۵ (۴)، ۱۶۲-۱۷۳.
- کولیوند، علیرضا؛ هزارجریبی، جعفر، (۱۳۹۷)، جانشین‌پروری مدیران با تأکید بر استعدادیابی و شایستگی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۶ (۳)، ۳۱-۵۵.
- گنجعلی، اسدالله؛ تیموریان، مرتضی؛ عبدالحسین زاده، محمد، (۱۳۹۲)، بررسی معیارهای شایستگی در قرآن. اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۳ (۱)، ۷.
- مبینی دهکردی، علی؛ کشتکار هرانکی، مهران، (۱۳۹۵)، فراترکیب مدل‌های نوآوری اجتماعی. برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۷ (۲۶)، ۱۰۱-۱۳۸.
- محمدی، سعید؛ شیرینی، اردشیر؛ تابان، محمد، (۱۳۹۸)، طراحی الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر نهج‌البلاغه. دوفصلنامه مطالعات دین، معنویت و مدیریت، ۸ (۱۵-۱۶)، ۱۰۷-۱۳۲.



مرادی، مسعود؛ باشکوه، محمد؛ احمدی، حسن، (۱۳۹۵)، بررسی وضعیت مدیریت استعداد در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی. نوآوری های مدیریت آموزشی، ۱۱(۳)، ۱۲۰-۱۰۵.

مهری، داریوش؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد؛ محجوب، حسن، (۱۳۹۷)، تبیین نقش فرهنگ سازمانی در توسعه استعداد کارکنان. مدیریت نظامی، ۷۱(۱۸)، ۷۱-۱۰۱.

موسی‌زاده، زهره؛ عدلی، مریم، (۱۳۸۸)، معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه. اندیشه مدیریت، ۳(۳)، ۱۳.

امیر کمالی، حاج خزیمه، مجتبی؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین، (۱۳۹۴)، شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده‌های پردیس فنی دانشگاه تهران). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۷(۲۲)، ۹-۱۸.

نعیم یآوری، مجید؛ اسلامی، حسین؛ افشانی، علیرضا؛ نایب زاده، شهناز، (۱۳۹۶)، شناسایی ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی. فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۵(۴)، ۱۲۰-۸۹.

نیکنام جو، منصور، (۱۳۹۶)، سلسله مراتب اثرات اقدامات مدیریت منابع انسانی اسلامی بر پیامدهای رفتاری با تمرکز بر نقش میانجی اخلاق کار اسلامی و ادراک از عدالت سازمانی در ادارات دولتی منتخب شهرستان فسا. به راهنمایی: محمد شاکر اردکانی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه اردکان، مقطع کارشناسی ارشد، رشته مدیریت منابع انسانی اسلامی.

یزدانی، حمیدرضا؛ زارع، حمید؛ حدیور سراج، مرضیه، (۱۴۰۰)، ارائه چارچوبی برای مدیریت برون‌سپاری فرایندهای منابع انسانی: پژوهش فراترکیب. فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی، ۱۱(۱)، ۲۶-۵۳.

- Abdul Ghani Azmi, I. (2015). Islamic human resource practices and organizational performance (Some findings in a developing country). **Journal of Islamic Accounting and Business Research**, 6(1): 2-18.
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. **African journal of Business management**, 4(13), 2796.
- Alorfi, S. (2012). Human resource management from an Islamic perspective. **Journal of Islamic and Human Advanced Research**, 2(2), 88-105.
- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: definition and issues. **IBT Journal of Business Studies (JBS)**, 14(2), 174-186.
- Armstrong, Michael. (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practice (10th Edition)**. London, United Kingdom: Kogan Page Ltd.
- Azmi, I. A. G. (2010). Islamic human resource practices and organizational performance: a preliminary finding of Islamic organizations in Malaysia. **Journal of Global Business and Economics**, 1(1), 27-42.

- Baartvedt, N. (2013). Talent management as a strategic priority for competitive advantage.: A qualitative case study on talent management implementation within a Multinational Company.
- Brandt. E. & Kull. P. (2007) Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources, *International Handelshogskolan*, Available at: [www.essays.se/essay/47c110a84](http://www.essays.se/essay/47c110a84).
- Bryan, L.L.&Joyce, J.I. (2007). **Mobilizing minds: Creating wealth from talent in the 21st century**, McGraw-Hill, New York, NY.
- Collings, D. G. (2014). Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301-319.
- Downs, Y., & Swailes, S. (2013). A capability approach to organizational talent management. **Human Resource Development International**, 16 (3), 267-281.
- Collings, D. G., Mellahi, K. (2009), Strategic talent management: A review and research agenda, **Human Resource Management Review**, 19, 304-313.
- Dalziel, M. M. (2004). Competencies: **The first building block of talent management**. The Talent Management Handbook, 53.
- D'Annunzio- Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 20 (7), 807-819.
- DeCicco, J., Laschinger, H., & Kerr, M. (2006). Perceptions of empowerment and respect: effect on nurses' organizational commitment in nursing homes. **Journal of gerontological nursing**, 32(5).
- Dries, Nicky (2013a). Talent Management, from Phenomenon to Theory: Introduction to the Special Issue. **Human Resource Management Review**, 23 (4), 267-271.
- Dries, Nicky (2013b). The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda. **Human Resource Management Review**, 23 (4): 272-285.
- Gagne ´, F. (2000). **Understanding the complete choreography of talent development through DMGT-based analysis**, in Heller, K.A., Monks, F.J., Subotnik, R.F. and Sternberg, R.J. (Eds), *International Handbook of Giftedness and Talent*, Elsevier Science, Oxford.
- Gallardo, E. G. (2013a). **Disentangling the talent 'concept as applied to the world of work**. Supervisor: Prof. Dr. Nicky Dries, University of Barcelona, Degree of Ph.D, Doctor of Philosophy, A Dissertation, Departamentd Economiain Organització d Empreses, Facultatd Economiain Empresa, Barcelona.
- Gallardo-Gallardo, Eva, Dries, Nicky, and González-Cruz, Tomás F. (2013b). What is the Meaning of 'talent' in the World of Work?. **Human Resource Management Review**, 23 (4), 290-300.
- Hashim, J. (2008). The Quran-based human resource management and its effects on organisational justice, job satisfaction and turnover intention. **The Journal of International Management Studies**, 3 (2), 148-159.
- Hashim, J. (2009). Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organisations in Malaysia. **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**, 2(3), 251-267.
- Huong Vu, G. T. (2017). A critical review of human resource competency model: involvement in required competencies for human resource professionals. **Journal of Economics, Business and Management**, 5(12), 359-365.
- Klein, P. (2013). **The Handbook of Psychological Testing**. 2nd Edition, New York: Taylor & Francis group.

- Kontinen, H. (2019). **Chasing the Stars-Challenges of Talent Acquisition in SMES: Evidence from the IT sector.** Supervisor: Maria Järnlström, University of VAASA, Degree: Master of Science in Economics and Business Administration.
- Krenzi, L. (2020). **How to optimize the Talent Acquisition Strategy and Recruitment Process in Swiss startups and young ventures to build a winning team?** Supervisor: Ansar HAFIL Ansar HAFIL, Haute école de gestion de Genève, degree of Bachelor of Science HES in International Business Management.
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. **European Journal of International Management**, 11(1), 86-128.
- Mellahi, K., & Budhwar, P. S. (2010). Introduction: Islam and human resource management. **Personnel review**, 39(6), 685-691.
- Nijs, Sanne; Gallardo-Gallardo, Eva; Dries, Nicky and Sels, Luc (2014). A Multidisciplinary Review into the Definition, Operationalization, and Measurement of Talent. **Journal of World Business**, 49 (2), 180-191.
- Painter- Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent management: The good, the bad, and the possible. **European Management Review**, 16(1), 135-146.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. **Journal of Corporate Real Estate**, 11(1), 7-16.
- Silzer, Robert F. & Dowell, Ben E. (2010). **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**, 1st ed, The Professional Practice Series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simonton, D. K. (2001). Talent development as a multidimensionalmultiplicative, and dynamic process. **Current Directions in Psychological Science**. 10, 39-43.
- Siswanto, S. (2014). Improving competitiveness of Islamic banking human resources through implementation of Quran-based HRM practices. **European Journal of Business and Social Sciences (EJBSS)**, 3(3), 01-13.
- Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. **Human Resource Development International**, 17(5), 529-544.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? **Industrial and commercial training**, 43(5), 266-274.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? **Leader to Leader**, 63, 55-61.
- Upadhyay, J., D’cruz, K., D’souza, V., Timande, C., & Vivekkumar, R. (2017). Stream Analysis Using Online Aptitude Test. **International Journal of Latest Engineering Research and Applications. (IJLERA)**, 2 (3), 49 – 53.
- Ustundag, A., Cevikcan, E., & Karacay, G. (2018). Talent development for Industry 4.0. **Industry 4.0: Managing the digital transformation**, 123-136.
- Vaiman, V., Scullion, H. & Collings, D. G. (2012). Talent management decision Making. **Management Decision**, 50(5), 925-941.
- Williams, M. (2000). **The War for Talent: Getting the Best from the Best**, CIPD, London.

