

Exploring Talent Management Challenges in Small and Medium-Sized Enterprises: Insights from Female Managers

Kianoush Karimi¹, Seyed Mehdi Sharifi^{2*}, Abbas Nargesian³

Received: March.2,2025; Accepted: Jun.7,2025

DOI: 10.22034/scm.2025.534039.1918

Abstract

The significant growth of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) within the economic ecosystems of developing countries has amplified the importance of talent management as a critical form of organizational capital. However, the unique characteristics of these organizations, such as size and age, present fundamental challenges to the processes of talent management. The present study aims to investigate the challenges of talent management in SMEs from the viewpoint of female managers. To achieve this objective, data were collected through semi-structured interviews with 13 female managers employed in talent management roles within these companies. The data were subsequently analyzed using thematic analysis. The findings reveal six main themes: environmental, cultural, economic, and organizational structural challenges, as well as challenges related to the organizational management's mindset and the individual characteristics of talented employees. The results indicate that in addition to the common environmental and internal challenges of talent management, female managers face fundamental issues stemming from the mindset of senior executives, including a lack of support for and trust in their managerial approaches. Furthermore, they contend with challenges related to the personality traits and high expectations of talented individuals, which significantly complicates the talent management process for them.

Keywords: Talent, Talent Management, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), Female Managers.

¹ Ph.D. Candidate in Media Management, Department of Media Management and Business Communications, Faculty of Business, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran, karimik@ut.ac.ir

² Associate Professor, Department of Media Management and Business Communications, Faculty of Business, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding Author), sharifee@ut.ac.ir

³ Associate Professor, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran, anargesian@ut.ac.ir

Introduction

SMEs, which constitute over 90% of all businesses (UNIDO, 2004), play a pivotal role in employment generation (Festing, 2007). The efficacy of these enterprises critically depends on the talent and creativity of their workforce. This dependency, compounded by inherent characteristics such as small size, the absence of a cohesive organizational structure, and a reliance on key personnel, presents fundamental challenges for managers in effectively navigating talent management in SMEs (Deshpande & Golhar, 1994; Hornsby & Kuratko, 1990). This study aims to be the first to identify and investigate these significant challenges from the viewpoint of female managers. The presence of women in managerial roles, particularly within innovative ecosystems, has seen a notable increase (Nidhi and Garima, 2023). This causes both opportunities and distinct challenges for businesses and for the female managers (Goncalves, M. et al 2025; Dabaghi & Esmaili, 2024). Undoubtedly, the unique characteristics of women not only foster specific management styles but also give rise to challenges. This subject is not only novel in a practical sense but also represents a new and underexplored area in academic research. The majority of existing studies in this field have predominantly focused on large organizations. Therefore, acknowledging this theoretical gap, the present study seeks to make a significant contribution to the field by addressing this issue.

Purpose

The present study tries to identify talent management challenges from the viewpoint of female managers within SMEs in Iran. The central research question is: What are the talent management challenges in Small and Medium-sized Enterprises from the perspective of female managers?

Methodology

This study employed a qualitative research methodology, utilizing a thematic analysis strategy. Data were collected through 13 in-depth, semi-structured interviews with female managers actively involved in talent management within SMEs. Participants were selected using a combination of purposive and snowball sampling techniques. Data analysis was conducted based on Braun and Clarke's (2006) six-phase model, facilitated by MAXQDA software. To ensure the trustworthiness (validity and reliability) of the research, several strategies were implemented, including repeated data immersion by the researcher, peer debriefing with an independent expert, and member checking.

Findings

The data analysis resulted in the identification of 6 main themes, 16 sub-themes, and 50 distinct codes. The main themes are as follows:

- **Environmental Challenges:** This includes intense competition with large, established corporations (e.g., Digikala), the migration of skilled professionals ("brain drain"), a scarcity of qualified talent in the labor market, and a growing propensity among talents for self-employment.
- **Individual Characteristics of Talent:** This theme encompasses the high expectations of talented individuals regarding compensation and benefits, which often exceed the capacity of SMEs; their preference for employment in larger companies; and deficiencies in complementary skills (both soft and hard) alongside their technical expertise.
- **Organizational Culture:** The prevalence of a "silo" culture, where organizational units operate in isolation with limited effective interaction, which hinders synergy and organizational learning.
- **Organizational Economic Conditions:** Financial constraints and the high costs associated with the recruitment, training, and retention of talent severely limit the company's ability to offer competitive compensation packages.
- **Organizational Structure:** The existence of hierarchical structures, inefficient regulations, bureaucracy, and a lack of process transparency, all of which serve to demotivate talent and create a protracted and arduous recruitment process.
- **Organizational Management Mindset:** This includes a lack of trust and a non-strategic view of talent management from senior leadership, gender and religious biases in personnel evaluation, and managerial deficiencies such as micromanagement and fear of talent attrition.

Discussion and Conclusion

The findings of this study reveal that female managers in Iranian SMEs confront a complex and multi-layered array of challenges in talent management. On one hand, these challenges are rooted in the inherent limitations of SMEs, such as weak employer branding, financial constraints, and vulnerability to competitors and the phenomenon of migration. On the other hand, the individual characteristics of talented employees, including high expectations and an imbalance of skills, complicate their management. At the organizational level, a silo culture, bureaucratic structures, and the traditional, sometimes discriminatory, mindset of

senior management impede the effective implementation of talent management strategies.

Novelty

The novelty of this research lies in its focus on the perspective of female managers and its provision of an indigenous analysis of these challenges within the Iranian ecosystem. These findings can assist managers and policymakers in designing and implementing tailored strategies that are appropriate for the context of creative industries and SMEs.

Bibliography

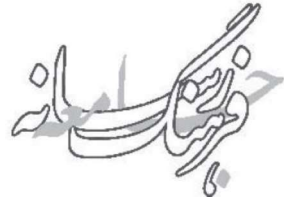
- Abor, J., & Quartey, P. (2010). Issues in SME development in Ghana and South Africa. *International Research Journal of Finance and Economics*, (39), 215–228.
- Al Ariss, A., Cascio, W.F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49, 173-17
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Cantoni, F., Muzzi, C., & Gianecchini, M. (2025). Talent Management in SMEs: Unraveling the role of contextual factors. *Human Resource Development Quarterly*. Advance online publication.
- Cantoni, F., Muzzi, C., & Gianecchini, M. (2025). Talent Management in SMEs: Unraveling the Role of Contextual Factors. *Human Resource Development Quarterly*.
- Cardon, M. S., and C. E. Stevens. 2004. "Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?" *Human Resource Management Review* 14: 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>.
- Collings, D.G. (2014). Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301-319.
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313
- Collings, D.G., Scullion, H. and Vaiman, V., 2015. Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), pp.233–235

- Dabbaghi, H., & Esmaili, F. (2024). Women and management: A narrative of women's challenges in the workplace. *Social Welfare and Development Planning*, 15(59), 153–196. (In Persian)
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A. and Segers, J., 2014. The impact of HR practices on organizational performance: Considering the mediating role of organizational culture. *International Journal of Human Resource Management*, 25(9), pp.1228-1253
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (1992). CORPORATE CULTURE AND ORGANIZATIONAL-EFFECTIVENESS-DENISON, DR.
- Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49–56
- Dillard, J. F., Rigsby, J. B., & Goodman, E. A. (2016). Organizational culture and business performance: A study of manufacturing organizations. *Journal of Business and Management*, 22(1), 42–57.
- Docquier, F., & Rapoport, H. (2012). Globalization, brain drain, and development. *Journal of Economic Literature*, 50(3), 681–730.
- Festing, M. (2007). Globalisation of SMEs and implications for international human resource management research and practice. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(1), 5–18.
- Festing, M. and Schäfer, L., 2014. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), pp.262-271. Williams, A.M. and Baláz, V., 2015. Migration, risk, and uncertainty: Theoretical perspectives. *Population, Space and Place*, 21(4), pp.325–340.
- Festing, M., Harsch, L., Schafer, L., and Scullion, H. (2017). Talent management in Small- and Medium-Sized Enterprises. In D.G. Collings, K. Mellahi & W.F. Cascio (Eds.), *Oxford Handbook of Talent Management* (pp. 478-493). Oxford: Oxford University Press
- Goldberg, E. (2021). The soft skills gap in creative industries. *Journal of Creative Behavior*, 55(2), 198–207.
- Goncalves, M., Sartipi, S., & Asadi Damavandi, G. (2025). Leadership and Entrepreneurial Choices: Understanding the Motivational Dynamics of Women Entrepreneurs in Iran. *Merits*, 5(1), 1.

- Hayes, N. (2021). Leadership competencies and talent retention in SMEs. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100–115.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.
- Hendrickson, L. U., and J. Psarouthakis. 1998. *Dynamic Management of Growing Firms: A Strategic Approach*. University of Michigan Press.
- Heneman, R. L., J. W. Tansky, and S. M. Camp. 2000. "Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives." *Entrepreneurship Theory and Practice* 25: 11–26
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9–18
- Javaheri, F., & Ghazati, S. (2004). *Barriers to women's entrepreneurship: Examining the impact of gender inequality on women's entrepreneurship in Iran*. (Unpublished research). (In Persian)
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- Lewis, R.E., & Hackman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Lind, P. (2013). *Small business management in cross-cultural environments*. Routledge.
- Linehan, M., & Scullion, H. (2001). Challenges for female international managers: evidence from Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 215-228.
- Martin, G., Gollan, P.J. and Grigg, K., 2011. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), pp.3618–3637.
- 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.
- Morley, M.J., Scullion, H., Collings, D.G., & Schuler, R.S. (2015). Talent management: a capital question. *European Journal of International Management*, 9(1), 1-8.

- Nidhi and Garima (2023). Evolution and Future Trends in Global Research on Women Digital Entrepreneurs: A Bibliometric Analysis. *Orissa Journal of Commerce*.
- Nijs, S., E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, and L. Sels. 2014. "A Multidisciplinary Review Into the Definition, Operationalization, and Measurement of Talent." *Journal of World Business* 49: 180–191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *Taxation of SMEs in OECD and G20 Countries* (OECD Tax Policy Studies, No. 23). Paris: OECD Publishing.
- Pauli, U., & Poczowski, A. (2019). Talent management in SMEs: An exploratory study of polish companies. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(4), 199-218.
- Poocharoen, O. and Lee, C., 2013. Talent management in the public sector: A comparative study of Singapore, Malaysia and Thailand. *Public Management Review*, 15(8), pp.1185-1207
- rdeshiri, B. (2018). *Talent management and the dynamic display of talent in small and medium-sized enterprises*. In *Proceedings of the Third International Conference on Talent Management in the Third Millennium* (Tehran, Iran). (In Persian)
- Renzulli, J. S. 2005. "Applying Gifted Education Pedagogy to Total Talent Development for All Students." *Theory Into Practice* 44: 80–89.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
- Shamani, S., Zargar, S. M., Heidariyeh, S. A., & Hamatian, H. (2021). Presenting a comprehensive model for talent management in knowledge-based companies. *Public Administration Perspective*. (In Persian)
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75.
- Soleimanpour Omran, M., & Shirazi, Z. (2018). Identifying factors affecting women's career advancement in managerial positions. *Cultural Psychology of Women*, 9(33). (In Persian)
- Sparrow, P., Brewster, C. and Choung, C. (2017.) *Globalizing Human Resource Management*. 2nd edn. London and New York: Routledge

- Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (2014). *Strategic talent management: Contemporary issues in international context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Survey of Small and Medium Enterprises in the Global Compact (SME Technical Working Papers Series). Vienna: UNIDO.
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336.
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2004).
- Valverde, M., Scullion, H. and Ryan, G., 2013. Talent management in Spanish medium-sized organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), pp.1832–1852.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons



سال چهاردهم / پاییز ۱۴۰۴

مقاله پژوهشی

چالش‌های مدیریت استعداد در شرکت‌های کوچک و

متوسط صنایع خلاق از دیدگاه مدیران زن

کیانوش کریمی^۱، سیدمهدی شریفی^{۲*}؛ عباس نرگسیان^۳

تاریخ دریافت: ۰۴/۴/۲۱، تاریخ تایید: ۰۴/۷/۵

DOI: 10.22034/scm.2025.534039.1918

چکیده

رشد چشمگیر حضور شرکت‌های کوچک و متوسط در رشد اکوسیستم‌های اقتصادی کشورهای در حال توسعه، اهمیت مدیریت استعداد به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی را دوچندان ساخته است. با این حال ویژگی‌های خاص این نوع سازمان‌ها همچون اندازه و سن شرکت‌ها، چالش‌های اساسی را برای فرایندهای مدیریت استعداد ایجاد نموده‌اند. هدف پژوهش حاضر بررسی چالش‌های مدیریت استعداد در شرکت‌های کوچک و متوسط از دیدگاه مدیریت زنان است. برای دستیابی به هدف این پژوهش ابتدا با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۳ نفر مدیران زن شاغل در بخش مدیریت استعداد در این نوع شرکت‌ها، داده‌های لازم جمع‌آوری شده و از طریق روش تحلیل مضمون مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش شش مضمون اصلی شامل چالش‌های محیطی، فرهنگی، اقتصادی، ساختاری سازمان و همچنین ذهنیت مدیریت سازمان و ویژگی‌های فردی استعدادها را نشان می‌دهد. نتایج این پژوهش اظهار می‌سازد زنان در کنار چالش‌ها محیطی و داخلی مدیریت استعداد با چالش‌های اساسی نشأت گرفته از ذهنیت مدیران ارشد سازمان و عدم همراهی و اعتماد آن‌ها به شیوه مدیریت آن‌ها و همچنین ویژگی‌های شخصیتی استعدادها و توقعات و انتظارات آن‌ها روبرو هستند و این امر فرایند مدیریت استعداد را برای آن‌ها به مراتب دشوارتر می‌سازد.

کلیدواژه: استعداد، مدیریت استعداد، شرکت‌های کوچک و متوسط، مدیریت زنان

^۱. دانشجوی دکتری مدیریت رسانه، گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب و کار، دانشکده کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، karimik@ut.ac.ir

^۲. دانشیار، گروه مدیریت رسانه و ارتباطات کسب و کار، دانشکده کسب و کار، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، sharifee@ut.ac.ir

^۳. دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، anargesian@ut.ac.ir

مقدمه

مدیریت استعداد از ابتدای قرن بیست و یکم به عنوان یکی از حوزه‌های پژوهشی در حال توسعه شناخته شده است. (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014; Collings, 2014; Morley, Scullion,) با این حال مطالعات این حوزه دارای دو کاستی مهم است؛ نخست، کمبود مطالعات مبتنی بر شواهد و داده‌های تجربی است (McDonnell et al., 2017). و دوم کمبود پژوهش‌های مرتبط با عوامل زمینه‌ای و تأثیر آن‌ها بر شیوه‌های مدیریت استعداد است (Lewis & Hackman, 2006;) (Collings & Mellahi, 2009; Al Ariss et al., 2014). اهمیت نقش عوامل زمینه‌ای در شیوه‌های مدیریت استعداد زمانی بیشتر می‌شود که در زمینه بسیار منحصربه‌فرد شرکت‌های کوچک و متوسط مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس مطالعه کریشنان (۲۰۱۷) مفهوم مدیریت استعداد را نمی‌توان همان‌گونه که در شرکت‌های بزرگ تعریف شده است، در محیط شرکت‌های کوچک و متوسط پیاده‌سازی کرد. به عبارتی دیگر رویکردهای درک شده نسبت به مدیریت استعداد در شرکت‌های بزرگ برای پیاده‌سازی در بستر شرکت‌های کوچک و متوسط نیاز به بازتعریف و تطبیق دوباره دارند (Pauli & Pochtowski, 2019).

شرکت‌های کوچک و متوسط با ویژگی‌های منحصربه‌فردی که دارند سهم قابل توجهی از رشد اقتصاد جهانی را تصاحب کرده‌اند و به یکی از محورهای اصلی سیاستگذاری‌های دولتی و پژوهش‌های دانشگاهی بدل شده‌اند (Lind, 2013). امروزه این نوع شرکت‌ها به عنوان منابع اصلی ایجاد اشتغال به حساب می‌آیند که بیش از ۹۰ درصد از کل کسب و کارها را شامل می‌شوند و به طور میانگین ۵۰ تا ۶۰ درصد از فرصت‌های شغلی را در برمی‌گیرند (UNIDO, 2004). تسلط شرکت‌های کوچک و متوسط نشان‌دهنده جایگاه راهبردی این بنگاه‌ها در اقتصاد جهانی است و ظرفیت چشمگیر آن‌ها در خلق فرصت‌های شغلی، به عنوان یکی از محورهای اصلی سیاست‌های اقتصادی اغلب دولت‌ها مطرح است (Festing, 2007; OECD, 2015). به دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فرد مثل اندازه، عمر، ساختار و همچنین وابستگی شدید این نوع شرکت‌ها به نیروهای با استعداد، همواره جذب، انگیزش، پرورش و نگهداشت کارکنان به عنوان چالش‌های اساسی پیش‌روی این شرکت‌ها شناخته شده است (Deshpande & Golhar, 1994;) (Hornsby & Kuratko, 1990). پژوهش حاضر ناظر بر اهمیت این موضوع سعی دارد به بررسی

چالش‌های مدیریت استعداد در این نوع شرکت‌ها بپردازد. اما این بار سعی دارد از دیدگاه مدیران زن به این پدیده بپردازد.

در یک دهه اخیر و با ظهور فناوری‌های دیجیتال، شاهد رشد قابل توجه حضور زنان در حوزه‌های نوآورانه مانند استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های خلاق هستیم. تعداد مقالات علمی مرتبط با کارآفرینی دیجیتال زنان از سال ۲۰۰۷ تاکنون رشدی ۴۰۰ درصدی داشته است که نشانگر تحول ساختاری در نقش‌آفرینی جنسیتی در اکوسیستم‌های نوآوری است (Nidhi and Garima, 2023). رشد اشتغال زنان که یکی از شاخص‌های توسعه‌یافتگی است در ایران نیز به طرز مشابهی قابل رویت است (سلیمان پور و شیرازی، ۱۳۹۶). باین حال موانع و چالش‌هایی نیز پیش رو این قشر از جامعه وجود دارد. پژوهش‌ها حاکی از آن است که ۶۳ درصد از زنان مدیر در ایران با تبعیض دستمزد مواجه‌اند، درحالی‌که نرخ دسترسی آنان به منابع مالی و آموزشی پیشرفته تنها ۳۷ درصد گزارش شده است (جواهری و قضائی، ۱۳۸۳) و در تازه‌ترین مطالعه اشاره شده است که زنان کارآفرین در ایران معمولاً با مشکلاتی مانند دسترسی محدود به تأمین مالی، فرصت‌های مشاوره ناکافی و موانع فرهنگی روبه‌رو هستند و اغلب دسترسی محدودی به منابع مالی، آموزش و شبکه‌های حرفه‌ای دارند (Goncalves, M. et al 2025). دباغی و اسمعیلی (۱۴۰۳) مهم‌ترین چالش‌های زنان مدیر در محیط کار را فرصت‌های نابرابر مدیریتی، اختلاف‌سلیقه با مدیران بالادستی و تقابل دوجنسی معرفی کرده‌اند. لذا پژوهش حاضر با علم به اهمیت موضوع مدیریت استعداد در شرکت‌های کوچک و متوسط و همچنین نقش آن‌ها در رشد اقتصاد داخلی و نرخ اشتغال از یک سو و همچنین ضرورت پرداختن به نقش زنان در اکوسیستم‌های نوآور و خلاق داخلی برای نخستین بار سعی دارد چالش‌های پیش‌رو مدیریت استعداد را از دیدگاه مدیران زن موردبررسی قرار دهد. با توجه به مطالب گفته‌شده سؤال اصلی پژوهش از این قرار است:

- چالش‌های مدیریت استعداد در شرکت‌های کوچک و متوسط از دیدگاه مدیران زنان کدام است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم مدیریت استعداد در قرن بیست و یکم به مهم‌ترین فرایند و درعین حال بزرگ‌ترین چالش مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها تبدیل شده است (Sparrow, P. et al, 2017). مک‌کینزی در اولین مطالعه پیرامون مدیریت استعداد در سال ۱۹۹۸ اظهار ساخت که تقاضا برای استعداد در

طول بیست سال آینده از عرضه آن پیشی خواهد گرفت و این موضوع منجر به «جنگ برای استعداد» خواهد شد و تغییر قابل توجهی از «واقعیت قدیمی» که افراد را به عنوان منابعی مانند سرمایه و ماشین در نظر می گرفت، به «واقعیت جدید» که افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های خاص به عنوان منبع جدید مزیت رقابتی شناخته می‌شوند، رخ داده است (Collings & Mellahi, 2009). با این حال ادبیات پژوهشی حوزه مدیریت استعداد در مقایسه با مفاهیم مشابه، هنوز در ابتدای مسیر بلوغ خود است (Krishnan, T. N., & Scullion, H. 2017) و مطالعات بسیاری نیاز به مطالعات بیشتر برای مفهوم‌سازی و مشخص‌ساختن مرزهای این حوزه پژوهشی را خاطرنشان می‌سازند (Thunnissen et al., 2013; Sparrow et al., 2014). بررسی ادبیات پژوهشی این حوزه، دو رویکرد متمایز در تعریف مدیریت استعداد را نشان می‌دهد (Cantoni, F. et al, 2025). به گفته نیچس و همکاران (۲۰۱۴) افراد مستعد در محیط کار کارکنانی هستند که مهارت‌ها و تمایل لازم برای انجام فعالیت‌هایی را که برای کسب‌وکار حیاتی‌اند، دارا می‌باشند؛ از این رو، شرکت‌ها باید به‌طور جدی در این افراد سرمایه‌گذاری کنند. این رویکرد به عنوان «رویکرد انحصاری» به استعداد شناخته می‌شود. در مقابل، برخی دیگر از نویسندگان (برای مثال، Renzulli, J. S. 2005) رویکردی «فراگیر» به استعداد ارائه داده‌اند و استدلال کرده‌اند که هر فردی مجموعه‌ای از نقاط قوت (مانند سازگاری، انضباط فردی) را داراست که او را منحصر به فرد می‌کند؛ بنابراین، فرایندهای سازمانی که بر بهره‌گیری از این نقاط قوت تمرکز دارند، احتمالاً منجر به بهبود عملکرد فردی خواهند شد.

مدیریت استعداد در شرکت‌های کوچک و متوسط

شرکت‌های کوچک و متوسط به عنوان عوامل رشد در اقتصاد جهانی و مولدین اصلی اشتغال در عصر حاضر با چالش‌های اساسی در جذب، توسعه و نگهداشت افراد مستعد مواجه‌اند. مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تمایل دارند رویکردی فراگیر به استعداد اتخاذ کنند (Krishnan, T. N., & Scullion, H. 2017) و این یافته توسط مطالعه اخیر کالیانان و همکاران (۲۰۲۳) نیز تأیید شده است. این مطالعه نشان می‌دهد که رویکرد فراگیر به شرکت‌های کوچک این اجازه را می‌دهد تا علیرغم کمبود منابع مالی و فیزیکی، نوآوری مقرون به صرفه‌ای داشته باشند. رویکرد فراگیر به مدیریت استعداد، در کنار محدودیت‌های ذاتی ناشی از کمبود منابع و اندازه کوچک، ظرفیت فرمول‌بندی و اجرای استراتژی‌های مؤثر مدیریت استعداد را به‌طور معناداری تحت تأثیر قرار می‌دهد (Cantoni, F. et al, 2025). به‌طور معمول،

بخش‌های منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط دارای تیم‌های کوچکی هستند و اغلب از کارکنان خواسته می‌شود که چندین حوزه کاری را به‌طور هم‌زمان مدیریت کنند، درحالی‌که تمرکز اصلی آن‌ها بر جنبه‌های عملیاتی است و نه بر ابتکارات راهبردی یا برند کارفرمایی (Krishnan, T. N., & Scullion, H. 2017). در نتیجه، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط نسبت به رقبای بزرگ‌تر خود با معضلات آشکاری در خودنمایی در محیط و مشروعیت مواجه هستند (Williamson, et al, 2002). با این حال، این نوع شرکت‌ها استراتژی‌هایی برای غلبه بر این محدودیت‌ها توسعه داده‌اند، از جمله جذب نیروی کار از بازارهای محلی و از طریق مکانیسم‌های غیررسمی جذب استعداد نظیر شناسایی از طریق افراد معرف، شبکه‌های خانوادگی و ارجاع کارکنان (Krishnan, T. N., & Scullion, H. 2017). در حوزه نگهداشت استعداد، محیط کاری در کسب‌وکارهای کوچک معمولاً با بوروکراسی کمتر و سطوح سلسله‌مراتبی محدودتری مشخص می‌شود که این امر موجب افزایش سطح مشارکت و انگیزش کارکنان برای مشارکت بیشتر و مؤثر در سازمان می‌شود (Cardon, M. S., and C. E. Stevens. 2004, Hendrickson, L. U., and J. Psarouthakis. 1998). در نهایت، در زمینه توسعه استعداد، مدیران و کارکنان هر دو در فعالیت‌های راهبردی و عملیاتی مشارکت دارند (Krishnan, T. N., & Scullion, H. 2017). بنابراین، در غیاب برنامه‌های رسمی توسعه استعداد، کارکنان می‌توانند با ایفای نقش‌های متنوع هم‌زمان با رشد کسب‌وکار، مهارت‌ها و توانایی‌های خود را توسعه دهند (Heneman, R. L., 2000). فرصت مشارکت مستقیم در فعالیت‌های راهبردی نوعی پاداش غیرمالی برای کارکنان محسوب می‌شود، به‌ویژه از آنجاکه این نوع شرکت‌ها به‌طور معمول کمتر قادر به ارائه حقوق و مزایای قابل توجه هستند (Cantoni, F. et al, 2025).

آنچه که مشخص است شرکت‌های کوچک و متوسط ویژگی‌های منحصربه‌فردی دارند که کاملاً آن‌ها را از شرکت‌های بزرگ جدا ساخته است. همین امر نگاه به مدیریت استعداد، این نوع شرکت‌ها را بسیار متفاوت‌تر از شرکت‌های بزرگ کرده و مدیریت استعداد را در این نوع بنگاه‌ها بسیار پیچیده‌تر نیز کرده است و چالش‌های زیادی را پیش‌روی مدیریت استعداد قرار داده است؛ این پژوهش سعی دارد این موضوع را در اکوسیستم مدیریتی ایران و از دیدگاه مدیران زن مورد واکاوی قرار دهد. حضور زنان در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی جامعه در چند دهه اخیر رشد دوچندانی داشته است با این حال وضعیت اشتغال آن‌ها در پست‌های مدیریت متفاوت است. زنان در سازمان‌ها معمولاً در پست‌هایی به‌کار گرفته می‌شدند که مجبور

بودند کارهای تکراری انجام دهند و پست‌هایی در سطوح پایین را احراز کنند. این امر در کشورهای در حال توسعه نمود بیشتری نیز دارد. دباغی و اسمعیلی (۱۴۰۲) فرصت‌های نابرابری مدیریتی، اختلاف‌سلیقه با مدیران قبلی، تقابل‌های جنسیتی را از چالش‌های مدیریتی پیش رو زنان اسم می‌برد. آنچه که پر مبرهن است، زنان نه تنها در تصدی پست‌های مدیریتی بلکه در نگهداشت آن نیز با موانع و چالش‌های زیادی روبرو هستند. به نظر می‌رسد این امر در مدیریت منابع انسانی و افراد با استعداد دوجندان نیز باشد. زیرا منابع انسانی در سازمان نه تنها با مدیران هم‌رده و بالادستی در ارتباط است بلکه وظیفه مدیریت تعداد زیادی نیروی کار را نیز بر عهده دارد و این امر ظرفیت ایجاد چالش‌های مختلف را برای این نوع مدیران بیشتر نیز می‌کند (Linehan, M., & Scullion, H. 2001). بنابراین بررسی چالش‌های پیش رو مدیریت استعداد از دیدگاه مدیران زن نه تنها می‌تواند دیدگاه‌های نوینی به مدیریت استعداد در شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه نماید بلکه می‌تواند رویکردی نوین به مدیریت استعداد را ایجاد نماید که به بلوغ هرچه بیشتر این حوزه کمک کند.

پیشینه پژوهش

با رشد چشمگیر صنایع خلاق در سطح جهانی و اهمیت نیروهای با استعداد در سودآوری سازمان‌ها، پرداختن به این موضوع مدیریت استعداد و فرصت‌ها و چالش‌های پیش رو آن اهمیت دوجندان یافته است. کریشنان و کولین (۲۰۱۷) در مقاله خود نشان دادند که تحقیقات روی مدیریت استعداد عمدتاً در شرکت‌های چندملیتی بزرگ متمرکز است و کارهای اندکی به چگونگی مدیریت استعداد در شرکت‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند. آن‌ها با نگرش دینامیک به ابعاد سازمانی، بر تفاوت‌های نهادینه‌شده در شرکت‌های کوچک و متوسط و لزوم رویکرد مقتضی برای جذب و نگهداشت استعدادها تأکید دارند. در مطالعه‌ای دیگر فستینگ و همکاران (۲۰۱۷) به مسئله کوچک‌بودن و کمبود منابع در شرکت‌های کوچک و متوسط اشاره کرده‌اند و این عوامل را از مهم‌ترین موانع جذب و حفظ استعداد معرفی نموده‌اند. آن‌ها راهکارهایی نظیر ایجاد شبکه‌های همکاری میان چند شرکتی و به‌اشتراک‌گذاری منابع را برای غلبه بر این چالش پیشنهاد می‌دهند. کانتونی گیانچینی (۲۰۲۵) با مطالعه موردی ۲۳ شرکت کوچک و متوسط در ایتالیا نشان داده‌اند که علاوه بر ویژگی‌های درونی مانند اندازه و ساختار مالکیت، عوامل بیرونی و روابط محلی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی شیوه‌های مدیریت استعداد دارند. این پژوهش تأکید می‌کند که ناکافی‌بودن منابع مالی و رسمی‌نبودن فرایندها از مهم‌ترین موانع

به‌کارگیری مدیریت استعداد در شرکت‌های کوچک و متوسط است. همچنین تفتی و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله خود به بررسی چالش‌ها و موانع و عوامل موفقیت مدیریت در سازمان‌های بزرگ پرداخته‌اند؛ نمونه تحقیقاتی آن‌ها شامل ۱۵ مدیر در صنایع خودروسازی ایران است. بر اساس یافته‌های این پژوهش، موانع و چالش‌ها در مدیریت استعداد به چهار دسته طبقه‌بندی شده که شامل چالش‌ها و موانع ساختاری، چالش‌ها و موانع زیست‌محیطی، چالش‌ها و موانع رفتاری و در نهایت چالش‌ها و موانع مدیریتی است. علاوه بر این، چارچوب عوامل موفقیت مدیریت استعداد به سه بخش اصلی دسته‌بندی شده که شامل عوامل موفقیت ساختاری، عوامل موفقیت زیست‌محیطی و در نهایت عوامل موفقیت مدیریتی است.

شامانی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود مدل جامع مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان را پیشنهاد داده‌اند؛ آن‌ها در پژوهش خود بر اساس تحلیل دلفی فازی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، ۳۱ عامل زمینه‌ای، چهار بعد فرایندی و چهار پیامد عملکردی را شناسایی و اولویت‌بندی کرده‌اند. این مطالعه بر ضرورت بومی‌سازی مدل‌های مدیریت استعداد و تأثیر محدودیت‌های جغرافیایی و اختلالات ناشی از کرونا بر دسترسی به خبرگان تأکید دارد. اردشیری (۱۳۹۶) در پژوهش خود با صحنه گذاشتن بر ویژگی‌های منحصربه‌فرد شرکت‌های کوچک و متوسط دریافتند که پیاده‌سازی مدیریت استعداد در این نوع شرکت‌ها متفاوت از شرکت‌های بزرگ است.

بررسی پیشینه پژوهش داخلی و خارجی نشان می‌دهد که دغدغه مشترکی در حوزه مدیریت استعداد وجود دارد. با این حال تمرکز بیشتر روی شرکت‌های بزرگ و بین‌الملل است. و مطالعات حول این موضوع در شرکت‌های کوچک و متوسط هنوز هم در ابتدای مسیر است و نیازمند مطالعات بیشتری است و این امر اهمیت به انجام رسیدن چنین پژوهش‌هایی با تأکید بر مدیریت استعداد در شرکت‌های کوچک و متوسط را مشخص می‌سازد. در کنار این مهم، بررسی نظرات مدیران زن در این باره می‌تواند ابعاد تازه‌ای از این مهم را آشکار سازد. لذا با توجه به اهمیت این موضوع، پژوهش حاضر بر این شد که چالش‌های پیش رو مدیریت استعداد را در شرکت‌های کوچک و متوسط از دیدگاه مدیران زن مورد بررسی قرار دهد.

روش تحقیق

روش پژوهش این مطالعه کیفی و از نوع تحلیل مضمون است. در گام نخست، داده‌ها از طریق ۱۳ مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختارمند با زنان مدیر در منصب‌های مدیریت استعداد در

شرکت‌های کوچک و متوسط گردآوری شد (جدول-۱). برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان، ابتدا از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و سپس برای شناسایی سایر افراد متناسب با اهداف پژوهش، روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی به کار گرفته شد.

در مرحله تحلیل، فرایند شش مرحله‌ای تحلیل مضمون بر اساس مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) دنبال گردید: (۱) آشنایی با داده‌ها از طریق خوانش مکرر متن مصاحبه‌ها، (۲) تولید کدهای اولیه، (۳) جستجوی مضمون‌ها با دسته‌بندی کدهای مشابه، (۴) بازبینی مضمون‌ها برای اطمینان از سازگاری درون مضمونی و افتراق بین‌مضمونی، (۵) تعریف و نام‌گذاری نهایی مضمون‌ها و (۶) نگارش گزارش تحلیلی. کدگذاری و مدیریت داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد تا امکان ردیابی مؤلفه‌ها، بازیابی سریع بخش‌های مرتبط و ساماندهی کدها فراهم شود.

برای تضمین روایی و پایایی داده‌ها، سه استراتژی اصلی به کار گرفته شد: نخست، بازخوانی مکرر داده‌ها توسط پژوهشگر برای افزایش آشنایی و کشف الگوهای نهفته؛ دوم، بررسی هم‌زمان فرایند تحلیل توسط یک متخصص مستقل در حوزه مدیریت استعداد که به بازنگری کدها و مضمون‌ها کمک کرد و سوم، استفاده از روش بازنگری اعضا با ارسال خلاصه نتایج به چند تن از مصاحبه‌شوندگان جهت تأیید هم‌خوانی برداشتها با تجربه آنان. این اقدامات در چارچوب معیارهای اعتبار و اطمینان در پژوهش‌های کیفی مورد استفاده قرار گرفته‌اند (Lincoln & Guba, 1985; Shenton, 2004).

جدول ۱. مشخصات جامعه آماری پژوهش

شماره مصاحبه‌شونده	سن	تحصیلات	حوزه فعالیت	سابقه شغلی	تعداد کارمند	سابقه در سامان فعلی
IR1	۳۲	کارشناسی‌ارشد	آی تی	۷	۶۷	دو سال
IR2	۳۰	دکتری	دیجیتال مارکتینگ	۱۰	۵۰	دو سال
IR3	۲۹	کارشناسی‌ارشد	آی تی	۸	۴۰۰	سه سال
IR4	۳۵	کارشناسی‌ارشد	تلکام	۴	۳۰	دو سال
IR5	۴۴	کارشناسی‌ارشد	مخابرات تلکام	۲۰	۴۵	دو سال
IR6	۳۷	دکتری	آی تی	۱۲	۲۰۰	یک سال
IR7	۳۹	کارشناسی	تبلیغات	۴	۲۴	چهار سال
IR8	۳۲	کارشناسی‌ارشد	تبلیغات	۵	۴۲	دو سال

شماره مصاحبه‌شونده	سن	تحصیلات	حوزه فعالیت	سابقه شغلی	تعداد کارمند	سابقه در سامان فعلی
IR9	۴۳	دکتری	آی تی	۱۴	۲۳	دو سال
IR10	۴۱	کارشناسی‌ارشد	کسب‌وکار آنلاین	۱۳	۲۰	هشت سال
IR11	۳۳	کارشناسی‌ارشد	کسب‌وکار خود	۷	۱۸	یک سال
IR12	۲۹	کارشناسی‌ارشد	کسب‌وکار آنلاین	۸	۱۹	دو سال
IR13	۳۸	دکتری	سیستم آموزشی آنلاین	۱۳	۱۸	هفت سال

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در قسمت روش پژوهش نیز اشاره شد برای دستیابی به هدف پژوهش یعنی شناسایی چالش‌های مدیریت استعداد در شرکت‌های کوچک و متوسط ۱۳ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران زن فعال در این نوع شرکت‌ها انجام شد و نهایتاً با استفاده از روش تحلیل مضمون و تحلیل مصاحبه‌های صورت‌گرفته ۵۰ کد در قالب ۱۶ مضمون فرعی و ۶ مضمون اصلی احصا شدند (جدول-۲). که در ادامه به بررسی این مضامین خواهیم پرداخت.

جدول ۲. یافته‌های حاصل از روش تحلیل مضمون

کد مصاحبه‌شونده‌ها	کدهای استخراج شده	مضامین فرعی	مضامین اصلی
IR7, IR8, IR2, IR3, IR5, IR4, IR6, IR5, IR4, IR2	<ul style="list-style-type: none"> شرکت‌های داخل صنعت شرکت‌های بزرگ مثل دیجی کالا شرکت‌های رقیب 	رقبای شرکت	چالش‌های محیطی
IR5, IR1, IR9, IR3, IR4, IR 12, IR6	<ul style="list-style-type: none"> مهاجرت نیروهای میانی مهاجرت استعدادها 	مهاجرت استعدادها	
IR11, IR12,	<ul style="list-style-type: none"> کمبود نیروهای مستعد کمیابی نیروی مناسب 	کمبود نیرو مستعد در بازار کار	
IR 12, IR3	<ul style="list-style-type: none"> بیکاری خودخواسته 	خوداشتغالی	
IR4, IR6, IR7, IR9, IR6, IR1, IR7	<ul style="list-style-type: none"> نمی‌شود یک نسخه برای همه نوشت ترجیح برای کار در شرکت بزرگ انتظارات نابجا دستمزدهای درخواستی بالا علاقه رفتن به شرکت بهتر 	<ul style="list-style-type: none"> انتظارات و توقعات استعدادها (همچون دستمزد و شرایط کاری) 	چالش‌های ناشی از ویژگی‌های فردی استعدادها

کد مصاحبه‌شونده‌ها	کدهای استخراج‌شده	مضامین فرعی	مضامین اصلی
IR1, IR1	<ul style="list-style-type: none"> نداشتن سواد کافی نداشتن مهارت‌های مکمل 	<ul style="list-style-type: none"> نداشتن مهارت مکمل و کم‌سوادی 	
IR1	<ul style="list-style-type: none"> فرهنگ‌سازمانی قبلی فرد بافت زندگی متفاوت 	<ul style="list-style-type: none"> تجربه زیسته استعدادها 	
IR1, IR9			
IR1, IR7, IR1	<ul style="list-style-type: none"> فرهنگ سازمان فرهنگ جزیره‌ای 	فرهنگ جزیره‌ای	چالش‌های فرهنگی سازمان
IR2	<ul style="list-style-type: none"> شرایط متفاوت سازمان‌ها با یکدیگر 	شرایط ویژه سازمان‌ها	
IR9, IR10, IR11, IR12	<ul style="list-style-type: none"> راه‌های کسب درآمد جدید شرایط اقتصادی شرکت 	شرایط اقتصادی سازمان	چالش‌های اقتصادی سازمان
IR8, IR9, IR2, IR8, IR2, IR4	<ul style="list-style-type: none"> پرهزینه بودن استخدام هزینه‌بر بودن مدیریت استعداد حقوق و مزایای زیاد و رقابتی 	<ul style="list-style-type: none"> پرهزینه بودن مدیریت استعداد 	
IR1	<ul style="list-style-type: none"> شرکت‌های دانش‌بنیان وابسته به دولت 	وابستگی به نهادهای دولتی	
IR2, IR8, IR2, IR8, IR12, IR4, IR8	<ul style="list-style-type: none"> قوانین دست و پاگیر همسو نبودن فرایندها و استراتژی‌ها سلسله‌مراتب سازمانی دشواری در سطح‌بندی مشاغل عدم شفافیت رابطه کارفرما و استعدادها مستقل نبودن مدیریت استعداد زمانبر بودن جذب استعدادهای زمانبر بودن استخدام 	<ul style="list-style-type: none"> ساختارهای بلند و دست و پاگیر سازمان 	چالش‌های ساختاری سازمان
IR6, IR6, IR1, IR8, IR2, IR12, IR10, IR3, IR2, IR8, IR8	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت عالی دید خوبی به مدیریت استعداد ندارد. عدم اعتماد مدیران ارشد به مدیریت استعداد نبود شفافیت در رابطه مدیریت و 	<ul style="list-style-type: none"> نگاه مدیریت به مدیریت استعداد 	

کد مصاحبه‌شونده‌ها	کدهای استخراج‌شده	مضامین فرعی	مضامین اصلی
	<ul style="list-style-type: none"> کارفرما عدم همسویی مدیرعامل با کارفرما مستقل نبودن مدیریت استعداد نظرات متفاوت مدیران ارشد 		چالش‌های ناشی از ذهنیت مدیریت سازمان
IR6, IR7, IR10, IR1, IR7, IR8, IR1, IR7, IR1, IR8	<ul style="list-style-type: none"> سوگیری بدبینانه مدیران عملیاتی نسبت به استعدادها تأثیر جنسیت بر نوع کار و جایگاه افراد اهمیت پوشش ایجاد فیلترهای غیرتخصصی اهمیت حجاب نزد مدیران سازمان اهمیت مذهب نزد مدیران سازمان 	نگاه مدیریت به استعدادها	
IR1, IR7, IR7, IR7, IR5, IR6	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت خرد باعث از دست دادن استعداد می‌شود. دهن بین بودن مدیران ارشد دامن زدن مدیریت به حاشیه‌ها موضع ضعف مدیران در مقابل نیروهای کلیدی مدیریت ضعیف سازمان ترس مدیر از ترک سازمان استعدادها 	سوء مدیریت در سازمان	

مضمون اصلی اول: چالش‌های محیطی سازمان

محیط سازمان‌ها فاکتوری بسیار مهم و تأثیرگذار بر فرایندها و استراتژی‌های درون‌سازمانی است. این تأثیر در شرکت‌های کوچک و متوسط دوچندان است. اندازه کوچک این نوع شرکت‌ها و وابستگی شدید آن‌ها به منابع مالی و انسانی، آن‌ها را نسبت به محیط بسیار آسیب‌پذیر می‌کند. در این میان شرکت‌های رقیب این سازمان‌ها در صنعت، بزرگ‌ترین چالش محیطی آن‌ها به شمار می‌آیند. مصاحبه‌شوندگان متعددی از جمله IR7، IR8، IR2 و IR3 اشاره داشته‌اند که رقابت با شرکت‌های بزرگ همچون دیجی‌کالا و سایر شرکت‌های مشابه در صنعت

یکی از چالش‌های اساسی در حفظ و مدیریت استعدادها است. این شرکت‌های بزرگ به دلیل منابع بیشتر و برند کارفرمای قوی، جذابیت بیشتری برای نیروهای مستعد دارند. یافته‌های موجود با نتایج پژوهش مارتین و همکاران (۲۰۱۱) همسو است که نشان می‌دهد برند کارفرمایی قوی، نقش تعیین‌کننده‌ای در جذب استعدادها و کلیدی دارد و شرکت‌های کوچک به دلیل نداشتن برند شناخته‌شده در این زمینه دچار ضعف هستند. شرکت‌های کوچک باید استراتژی‌هایی برای ساخت برند کارفرمایی منحصربه‌فرد طراحی کنند تا بتوانند با رقبای بزرگ رقابت کنند.

در کنار رقابت با شرکت‌های بزرگ، مهاجرت نیز موجب کمبود نیروهای متخصص در بازار نیروی کار شده است مصاحبه‌شوندگان کدهای IR5، IR1، IR9 و IR3 تأکید دارند که مهاجرت نیروهای سازمانی به خصوص مدیران میانی به خارج از کشور یا به شرکت‌های بزرگ‌تر، چالش بسیار بزرگی برای شرکت‌ها است. پدیده «فرار مغزها» از جمله معضله‌هایی است که بسیاری از کشورهای در حال توسعه با آن مواجه هستند و شرکت‌های کوچک، به‌عنوان نهادهایی آسیب‌پذیرتر، بیشتر از این آسیب تأثیر می‌پذیرند. یافته‌های پژوهش ویلیامز و بالیز (۲۰۱۵) در این باره نشان می‌دهد مهاجرت استعدادها به‌ویژه از کشورهای در حال توسعه، با دلایلی چون عدم امنیت شغلی، پایین بودن سطح درآمد و نبود فضای خلاقانه در شرکت‌های محلی گره خورده است. این مسئله نه تنها موجب از دست رفتن سرمایه انسانی می‌شود، بلکه روند نوآوری در شرکت‌های کوچک را نیز مختل می‌کند.

همچنین مصاحبه‌شوندگان IR11 و IR12 کمبود نیروهای شایسته و دارای صلاحیت را ذکر می‌کنند. بسیاری از مدیران اشاره کرده‌اند که یافتن نیرویی با دانش و مهارت‌های لازم برای فعالیت در حوزه‌های خلاق کار آسانی نیست. ادبیات موجود نیز این ادعا را تقویت می‌کند؛ در این باره پژوهش واورده و همکاران (۲۰۱۳) تأیید می‌کند که شرکت‌های متوسط در بسیاری از کشورها از ضعف در شناسایی و جذب استعدادها رنج می‌برند و بازار کار با کمبود نیروی واجد شرایط مواجه است. این موضوع، اهمیت توسعه زیرساخت‌های آموزشی مرتبط با نیازهای بازار را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

و نهایتاً بیکاری خودخواسته و خوداشتغالی معضل بزرگ دیگر شرکت‌های کوچک برای جذب استعدادها است. بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان IR12 و IR3، برخی از استعدادها به‌جای پیوستن به یک سازمان، به دنبال فعالیت‌های خوداشتغالی یا بیکاری خودخواسته

هستند. این پدیده، به‌ویژه در میان نسل جوان‌تر که به استقلال کاری اهمیت می‌دهد، بیشتر مشاهده می‌شود. پژوهش فستینگ و شافر (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که نسل‌های جدید بیشتر به دنبال تحقق خود، استقلال کاری و کنترل بیشتر بر برنامه زندگی‌شان هستند که این مسئله موجب افزایش تمایل به خوداشتغالی یا دوری از ساختارهای سنتی سازمانی شده است.

مضمون اصلی دوم: ویژگی‌های فردی استعدادها

همیشه مدیریت افراد نخبه و استعداد کار مشکلی برای سازمان‌ها بوده است. کدهای استخراجی همچون «نمی‌شود یک نسخه برای همه نوشت»، «دستمزدهای درخواستی بالا» و «ترجیح برای کار در شرکت بزرگ» که توسط مصاحبه‌شوندگان IR6، IR7، IR9 مطرح شده‌اند نشان می‌دهد که استعدادها، انتظارات بالایی از نظر حقوق، مزایا و شرایط کاری دارند که اغلب فراتر از توان شرکت‌های کوچک است و همین امر منجر به مشکلات بزرگی در مدیریت اثربخش استعدادها در این نوع سازمان‌ها شده است. این وضعیت به‌ویژه در صنایع خلاق که بودجه محدود دارند، چالشی‌تر است. در کنار این توقعات، انگیزه‌های فردی از جمله میل به پیشرفت سریع، امنیت شغلی و دسترسی به منابع بیشتر، بر تصمیم استعدادها برای انتخاب محیط کاری تأثیر می‌گذارد. پژوهش کالینگ و همکاران نیز (۲۰۱۵) نیز تأیید می‌کند که ویژگی‌های فردی از جمله نیاز به موفقیت، امنیت مالی و میل به یادگیری، از عوامل مهم تعیین‌کننده در انتخاب محل کار توسط استعدادها هستند.

دسترسی سخت به استعدادهای واقعی مشکلات دیگری را نیز برای آن نوع شرکت‌ها به وجود آورده است. انتخاب نادرست افراد مستعد که مهارت‌های لازم و یا حتی سواد لازم شغلی را ندارند موجب هدر رفت منابع سازمان می‌شود. در مصاحبه IRI به مسئله فقدان دانش تخصصی و مهارت‌های مکمل اشاره شده است. این موضوع به‌ویژه زمانی مشکل‌ساز می‌شود که یک استعداد، دانش فنی کافی دارد اما در مهارت‌هایی مانند ارتباطات، کار تیمی یا مهارت‌های دیجیتال ضعیف است. نبود توازن میان مهارت‌های نرم و سخت در کارکنان، چالشی جدی برای سازمان‌ها به‌ویژه در حوزه‌هایی با ماهیت میان‌رشته‌ای است (De Prins et al. 2014).

مضمون اصلی سوم: فرهنگ سازمانی

تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که برخی از شرکت‌های کوچک و متوسط از فرهنگ جزیره‌ای و عدم تعادل میان واحدهای سازمانی به‌عنوان مانعی در مدیریت مؤثر

استعدادها نام می‌برند. (مصاحبه‌شوندگان IR1 و VIR). فرهنگ جزیره‌ای به وضعیتی اشاره دارد که در آن واحدهای سازمانی به صورت مستقل از یکدیگر عمل می‌کنند و تعامل مؤثری با سایر بخش‌ها ندارند. این نوع فرهنگ سازمانی مانع از شکل‌گیری هم‌افزایی، یادگیری سازمانی و تعامل میان استعدادها می‌شود. دنیسون (۱۹۹۰) عنوان می‌سازد که فرهنگ سازمانی یک عامل کلیدی در تعیین موفقیت استراتژی‌های منابع انسانی و به‌ویژه مدیریت استعداد است و هر چه فرهنگ سازمانی بازتر و مشارکتی‌تر باشد، احتمال ماندگاری استعدادها بیشتر خواهد بود (Denison, 1990). به عبارت دیگر سازمان با فرهنگ مشارکتی و منعطف قابلیت بیشتری در نگهداشت نیروی با استعداد دارد.

مضمون فرعی دیگر در این دسته شرایط ویژه هر سازمان است. مصاحبه IR2 نشان می‌دهد که شرایط هر سازمان به‌گونه‌ای است که نمی‌توان نسخه واحدی برای همه سازمان‌ها در نظر گرفت. شرکت‌های کوچک، با توجه به زمینه فعالیت، ظرفیت منابع انسانی، سطح فناوری، فرهنگ کاری و حتی نوع بازار هدف، نیازهای خاص خود را در زمینه مدیریت استعداد را دارد. به بیان دیگر، مدل‌های عمومی مدیریت استعداد که برای شرکت‌های بزرگ طراحی شده‌اند، در این نوع شرکت‌ها قابل پیاده‌سازی نیستند و نیاز به تطبیق با ویژگی‌های شرکت‌های کوچک و متوسط دارند.

مضمون اصلی چهارم: شرایط اقتصادی سازمان

تأثیرات عوامل اقتصادی بر شرکت‌های کوچک و متوسط بسیار واضح است. مشکلات اقتصادی مهم‌ترین مانع رشد این نوع شرکت‌ها است و به تبع بر تمام فرایندها و استراتژی‌های این نوع سازمان‌ها اثر می‌گذارد. مصاحبه‌های IR9، IR10 و IR11 اشاره شده است که وضعیت اقتصادی نامساعد، از جمله محدودیت در منابع مالی و نیاز به یافتن راه‌های درآمدی جدید، بر توانایی شرکت‌ها در جذب و نگهداشت استعدادها تأثیر منفی می‌گذارد. بسیاری از شرکت‌ها حتی برای پرداخت حقوق پایه نیز با چالش مواجه‌اند و امکان طراحی بسته‌های جبرانی جذاب برای استعدادها ندارند. در این شرایط، استعدادها بیشتر جذب شرکت‌هایی می‌شوند که امنیت شغلی، حقوق بالا و مزایای مناسب‌تری ارائه می‌دهند. همچنین مصاحبه‌های IR8، IR9، IR2 و IR4 نشان‌دهنده آن است که فرآیند استخدام، آموزش و حفظ استعدادها بسیار پرهزینه است. این هزینه‌ها شامل تبلیغات، زمان صرف‌شده برای مصاحبه و ارزیابی، آموزش در حین خدمت و

مزایای مالی است. این مسئله، به‌ویژه برای شرکت‌هایی که هنوز به ثبات مالی نرسیده‌اند، یک مانع جدی در مسیر پیاده‌سازی راهبردهای مؤثر مدیریت استعداد است.

مضمون اصلی پنجم: ساختار سازمانی

ساختار سازمانی و فرایندهای مدیریتی در سازمان‌های کوچک و متوسط دیگر مضمون اصلی این پژوهش است. سازمان‌های کوچک به دلیل اندازه کوچکشان معمولاً ساختاری تخت دارند اما سازمان‌های متوسط ساختارهای بلندتری دارند و این امر می‌تواند روابط و استراتژی‌های سازمانی به‌ویژه در حوزه مدیریت استعداد را تحت تأثیر قرار دهد. مصاحبه‌شونده IR1 به وابستگی برخی شرکت‌های دانش‌بنیان به نهادهای دولتی اشاره دارد که می‌تواند باعث ایجاد موانع بوروکراتیک و کاهش استقلال این شرکت‌ها در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با مدیریت استعداد شود. شرکت‌هایی که به نهادهای دولتی متکی‌اند، اغلب در چارچوب‌هایی محدود فعالیت می‌کنند که انعطاف‌پذیری آن‌ها را در زمینه نوآوری‌های سازمانی کاهش می‌دهد. پوچارئون و لی (۲۰۱۳) در مطالعه خود با بررسی شرکت‌های دولتی جنوب شرقی آسیا دریافتند که سازمان‌های وابسته به دولت، به دلیل ساختارهای رسمی و بوروکراتیک، توان پاسخ‌گویی سریع به تغییرات منابع انسانی را ندارند.

در کنار وابستگی‌های سازمانی، مصاحبه‌شوندگان IR2، IR8 و IR12 بیان کردند که ساختارهای سازمانی پیچیده، سلسله‌مراتبی و غیر شفاف مانع جذب و نگهداشت استعدادها می‌شود. افراد مستعد معمولاً خواهان کار در محیط‌هایی هستند که تصمیم‌گیری در آن سریع، شفاف و مشارکتی باشد. وجود سلسله‌مراتب شدید، قوانین ناکارآمد و زمان‌بر بودن فرایند جذب، منجر به فرسایش انگیزه در استعدادها می‌شود.

مضمون اصلی ششم: ذهنیت مدیریت سازمان

مصاحبه‌شونده‌های IR6، IR1، IR8 عنوان می‌سازند که دیدگاه مدیریت ارزش نسبت به مفهوم و اهمیت مدیریت استعداد نقش بسیار مهمی در موفقیت یا شکست برنامه‌های منابع انسانی دارد. اگر مدیران سازمان، مدیریت استعداد را به‌عنوان یک اولویت در نظر نگیرند یا نسبت به آن بی‌اعتماد باشند، برنامه‌های مربوط به توسعه و نگهداشت نیروی انسانی دچار اختلال خواهد شد. بر اساس نظریه رفتار سازمانی رابینز (۲۰۱۵)، نگرش مدیران نسبت به منابع انسانی تأثیر مستقیم بر فرهنگ کاری، انگیزه کارکنان و عملکرد سازمان دارد. بنابراین تا زمانی که مدیریت

ارشد متعهد به توسعه منابع انسانی نباشد، اقدامات استراتژیک در این حوزه با شکست مواجه می‌شوند (Collings et al, 2015). معضل دیگر در این باره نگاه تبعیض‌آمیز مدیریت به استعدادها است، کدهایی نظیر «اهمیت حجاب نزد مدیریت»، «اهمیت مذهب»، «سوگیری نسبت به زنان» نشان می‌دهند که فیلترهای غیرتخصصی و نگرش‌های سنتی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی اثرگذارند. این مسئله می‌تواند موجب حذف استعدادهای ارزشمند تنها به دلایل غیر مرتبط با کارایی افراد شود. سوگیری‌های فرهنگی، مذهبی و جنسیتی یکی از عوامل کاهش اثربخشی مدیریت استعداد است (Poocharoen and Lee, 2013). سازمان‌هایی که می‌خواهند محیطی نوآور و رقابتی ایجاد کنند، باید از معیارهای غیرتخصصی در جذب و ارتقاء پرهیز کنند. نهایتاً سوءمدیریت در سازمان به‌عنوان آخرین مضمون فرعی نشان‌دهنده ضعف مدیریت در ابعاد مختلفی چون تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی منابع انسانی و کنترل محیط کاری است (IR1، IR5، IR6 و IR7). مواردی مانند «ترس مدیر از ترک سازمان توسط استعدادها» یا «دهن‌بین بودن مدیر» نشان می‌دهد که برخی مدیران فاقد توانمندی لازم برای مدیریت اثربخش استعدادها هستند. این یافته‌ها با تحلیل اسپارو و همکاران (۲۰۱۵) قابل توضیح است که نشان می‌دهد در بسیاری از سازمان‌های کوچک، منابع انسانی به‌عنوان واحدی اجزایی و نه استراتژیک تلقی می‌شود. درحالی‌که مدیریت اثربخش منابع انسانی، نیازمند رهبری سازمانی قوی، سیاست‌گذاری دقیق و نگاه بلندمدت به توسعه سرمایه انسانی است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های پیش رو مدیران زن در مدیریت استعداد شرکت‌های کوچک و متوسط انجام پذیرفت و بر پایه تحلیل مضمون داده‌های حاصل از ۱۳ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران زن شاغل در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران، شش مضمون اصلی، ۱۶ مضمون فرعی و ۵۲ کد محتوایی شناسایی شد: نخست، چالش‌های محیطی شامل رقابت با شرکت‌های بزرگ، مهاجرت استعدادها، کمبود نیروی ماهر و گرایش برخی از استعدادها به خوداشتغالی؛ دوم، ویژگی‌های فردی استعدادها که خواسته‌های حقوقی و شغلی فراتر از توان شرکت‌های کوچک و متوسط و ضعف در مهارت‌های مکمل (نرم و سخت) را در برمی‌گیرد؛ سوم، فرهنگ سازمانی با ظهور الگوهای فرهنگ جزیره‌ای و لزوم بومی‌سازی راهبردهای مدیریت استعداد؛ چهارم، شرایط اقتصادی سازمان که محدودیت نقدینگی و هزینه‌های بالای جذب و نگهداشت نیرو را تشدید می‌کند؛ پنجم، ساختار سازمانی به‌ویژه

بوروکراسی دست‌وپاگیر، عدم شفافیت فرایندها و وابستگی به نهادهای دولتی و ششم، ذهنیت مدیریت که سوگیری‌های جنسیتی و مذهبی، بی‌اعتمادی به نقش مدیریت استعداد و ضعف توانمندی‌های رهبری را شامل می‌شود.

مضمون اصلی اول به شرایط محیطی می‌پردازد؛ شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل ماهیتی که دارند با محدودیت‌های زیادی روبرو هستند؛ مطالعات بین‌المللی نشان داده‌اند که توان رقابت شرکت‌های کوچک و متوسط در برابر شرکت‌های بزرگ به علت محدودیت منابع و دسترسی ناکافی به فرصت‌های رشد مهارتی، محدود است و این موضوع در صنایع خلاق با شدت بیشتری تجربه می‌شود (Abor & Quartey, 2010). یافته‌های پژوهش حاضر نیز تأیید می‌کند شرکت‌های کوچک و متوسط در ایران به دلیل برند کارفرما ناشناخته و منابع مالی اندک، در جذب و نگهداشت استعداد در مقایسه با بازیگران بزرگ بازار آسیب‌پذیرترند. علاوه بر این، «فرار مغزها» و مهاجرت نیروی سازمانی که در پژوهش حاضر ملاحظه شد، سازوکارهای پایدار حفظ و توسعه استعداد را مختل می‌کند (Docquier & Rapoport, 2012).

استعدادها و افراد توانمند دارای ویژگی‌های شخصیتی خاصی هستند که توقعات و انتظاراتشان را متفاوت از سایر نیروهای کار می‌کند. مقوله اصلی دوم به انتظارات استعدادها می‌پردازد. انتظارات بالای حقوق و شرایط کاری و نیز فقدان مهارت‌های مکمل در بین استعدادها، با نظریه امید به حصول پاداش (Vroom, 1964) هم‌راستا است؛ که عنوان می‌سازد نیروها تمایل دارند در محیط‌هایی فعالیت کنند که تناسب بیشتری با معیارهای آنان داشته باشد. افزون بر این، مطالعات اخیر نشان می‌دهند که فقدان مهارت‌های نرم (ارتباطی، کار تیمی) به اندازه مهارت‌های فنی در اثربخشی استعدادها مؤثر است (Robles, 2012). پژوهش حاضر با تأکید بر ترکیب نامتوازن مهارت‌های سخت و نرم، بر لزوم برنامه‌ریزی دقیق برای توسعه مهارت استعدادها در شرکت‌های کوچک و متوسط تأکید دارد.

مضمون سوم و بسیار مهم در مدیریت منابع انسانی و در این مورد مدیریت استعدادها فرهنگ سازمانی است. فرهنگ جزیره‌ای و فقدان تعامل میان واحدها، مانع از هم‌افزایی و یادگیری سازمانی می‌شود؛ آنچه دنیسون (۱۹۹۰) آن را از عوامل کلیدی موفقیت استراتژی‌های منابع انسانی می‌داند. پژوهش حاضر نشان داد که بومی‌سازی مدل‌های مدیریت استعداد، با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های اندازه کوچک و متوسط، ضروری است؛ چرا که مدل‌های عمومی برای شرکت‌های بزرگ طراحی شده و در فضای غیررسمی شرکت‌های کوچک و

متوسط کارآمد نیستند. این نتیجه با یافته‌های دیلارد و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد که فرهنگ باز و مشارکتی را در نگهداشت کارکنان با استعداد مؤثر شناخته‌اند.

در کنار فرهنگ مسئله اقتصاد و توان مالی شرکت‌ها نیز بر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها مؤثر است. محدودیت در نقدینگی و هزینه‌بر بودن فرایندهای جذب و حفظ نیروی انسانی، نخستین مانع اقتصادی شرکت‌های کوچک و متوسط است. بک و همکاران (۲۰۰۵) نشان داده‌اند که اندازه شرکت و دسترسی به منابع مالی، نقش تعیین‌کننده‌ای در رشد و توسعه بازی می‌کند. یافته‌های تحقیق حاضر نیز تأیید می‌کند که شرکت‌های کوچک به دلیل ضعف زیرساخت‌های مالی، برنامه‌های بلندمدت توسعه استعداد را نمی‌توانند عملیاتی کنند و این با نتایج آبور و کوارتی (۲۰۱۰) در زمینه تأثیر محدودیت‌های مالی بر تصمیمات مدیریت منابع انسانی مطابقت دارد.

مضمون اصلی پنجم این پژوهش ساختار سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط است. شرکت‌های کوچک و متوسط به‌طور معمول ساختارهای ارگانیک و تخت دارند و این امر موجب چابکی این نوع سازمان‌ها می‌شود. با این حال نتایج این پژوهش نشان می‌دهد گاه ساختارهای بلند سازمانی باعث ایجاد بوروکراسی‌های دست‌وپاگیر و سلسله‌مراتب طولانی می‌شود که این نه تنها فرایندهای تصمیم‌گیری را کند می‌سازد بلکه فرایندهای استراتژیک مدیریت استعداد را نیز با مشکلات جدی مواجه می‌سازد. بورنزو استالکر (۱۹۶۱) در تحلیل ساختارهای سازمانی نشان داده‌اند که سازمان‌های نوآور نیازمند ساختاری «انعطاف‌پذیر» و «ارگانیک» هستند. در این پژوهش نیز ساختارهای مکانیکی و غیرشفاف، انگیزه و سرعت عمل استعدادها را کاهش می‌دهد. و نهایتاً، آخرین مضمون ذهنیت مدیران یک سازمان است. شرکت‌های کوچک و متوسط به دلیل اندازه کوچک و عمر کوتاه‌شان بسیار تحت تأثیر تصمیمات مدیران ارشد هستند. این امر در ابتدای چرخه عمر سازمانی بسیار عادی است. اما با این حال در ادامه مسیر می‌تواند چالش‌های جدی را در فرایند مدیریت سازمان به‌خصوص مدیریت نیروهای مستعد ایجاد کند. سوگیری‌های سیاسی، جنسیتی، مذهبی و دیدگاه بدبینانه مدیران ارشد نسبت به مدیریت استعداد، مانع شناسایی و تقویت نیروهای مستعد می‌شود. هیلمن (۲۰۱۲) نشان داده است که کلیشه‌های جنسیتی در محیط کار، منجر به تبعیض و کاهش بهره‌وری می‌گردد. یافته‌های پژوهش حاضر با برجسته‌کردن تأثیر نگرش‌های سنتی مدیران ارشد، ضرورت تغییر نگرش و تقویت هوش عاطفی مدیران را در راستای حفظ استعدادها تأیید می‌کند؛ موضوعی که هایش

(۲۰۲۱) آن را در ناکارآمدی رهبری و اثرات منفی آن بر ثبات نیروی انسانی تشریح کرده است. مضاف بر این سوگیری‌ها، موضع ضعف مدیریت سازمان در مقابل بعضی افراد مستعد در سازمان‌ها نه تنها باعث سرخوردگی سایر نیروهای سازمانی خواهد شد بلکه اخلال در مسیر خط فرماندهی را نیز سبب می‌شود.

یافته‌های این پژوهش اهمیت مدیریت استعداد را در شرکت‌های کوچک و متوسط نشان داد، به‌ویژه در شرایط رقابتی و محدودیت‌های منابع انسانی و مالی. با تبیین شش مضمون اصلی، روشن شد که موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط در جذب و نگهداشت استعداد مستلزم توجه هم‌زمان به محیط بیرون‌سازمانی، ویژگی‌های فردی نیروها، فرهنگ و ساختار سازمانی و نیز اصلاح نگرش مدیریت است. نوآوری این پژوهش در تمرکز بر دیدگاه زنان مدیر منابع انسانی و کاربرد تحلیل مضمون برای استخراج چالش‌های بومی در ایران است که موجب شد یک مطالعه بومی‌سازی‌شده در خصوص چالش‌های مدیریت استعداد ارائه شود. این نتایج برای مدیران و سیاست‌گذاران فرصتی فراهم می‌کند تا با اتخاذ راهکارهای هدفمند، فرایندهای منابع انسانی را متناسب با خصوصیات صنایع خلاق سامان‌دهی کنند. همچنین این پژوهش با ارائه تصویری نو و متفاوت از چالش‌های مدیریت استعداد می‌تواند سرآغاز مطالعات بنیادین در این حوزه باشد که بر این اساس پیشنهادهای پژوهشی در ادامه، پیشنهاد می‌شود:

- بررسی تجربیات و انتظارات خود استعدادهای برای تکمیل چشم‌انداز مدیریتی و شناسایی عواملی که از دید کارکنان مانع یا محرک ماندگاری آنان است.
- اجرای مطالعه‌ای مقایسه‌ای میان شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی و نمونه‌های مشابه بین‌المللی برای آزمون کاربردپذیری الگوهای بومی‌شده.
- توسعه و آزمون مداخلات آموزشی-مهارتی برای ارتقای مهارت‌های نرم و سخت در استعدادهای و سنجش اثربخشی آن‌ها بر ماندگاری نیروی انسانی.
- تحقیق بر روی تأثیر تغییرات ساختاری (مانند مسطح‌سازی سازمانی) و اصلاح فرهنگ جزیره‌ای بر عملکرد مدیریت استعداد در بلندمدت.

منابع

- اردشیری، بهاره (۱۳۹۶) مدیریت استعداد و نمایش پویای استعداد در شرکت‌های کوچک و متوسط. در سومین همایش بین‌المللی مدیریت استعدادها در هزاره سوم، تهران.
- دباغی، حمیده و اسمعیلی، فرشته (۱۴۰۳). زنان و مدیریت: روایتی از چالش‌های زنان در محیط کار. *برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی*, ۱۵(۵۹), ۱۵۳-۱۹۶
- جواهری، فاطمه و قضاتی، سرور (۱۳۸۳). موانع کارآفرینی زنان، بررسی تأثیر نابرابری جنسیتی بر کارآفرینی زنان در ایران
- سلیمانپور عمران، محبوبه و شیرازی، زهره (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای شغلی زنان در پست‌های مدیریتی، *روانشناسی فرهنگی زن*، دوره ۹ شماره ۳۳
- شامانی، سمیه، زرگر، سید محمد، حیدریه، سید عبدالله و همتیان، هادی. (۱۴۰۰). ارائه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان چشم‌انداز مدیریت دولتی.
- Abor, J., & Quartey, P. (2010). Issues in SME development in Ghana and South Africa. *International Research Journal of Finance and Economics*, (39), 215-228.
- Al Ariss, A., Cascio, W.F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49, 173-17
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Cantoni, F., Muzzi, C., & Gianecchini, M. (2025). Talent Management in SMEs: Unraveling the role of contextual factors. *Human Resource Development Quarterly*. Advance online publication.
- Cantoni, F., Muzzi, C., & Gianecchini, M. (2025). Talent Management in SMEs: Unraveling the Role of Contextual Factors. *Human Resource Development Quarterly*.
- Cardon, M. S., and C. E. Stevens. 2004. "Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?" *Human Resource Management Review* 14: 295-323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>.
- Collings, D.G. (2014). Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 301-319.
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313
- Collings, D.G., Scullion, H. and Vaiman, V., 2015. Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), pp.233-235
- Dabbaghi, H., & Esmaili, F. (2024). Women and management: A narrative of women's challenges in the workplace. *Social Welfare and Development Planning*, 15(59), 153-196. (In Persian)

- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A. and Segers, J., 2014. The impact of HR practices on organizational performance: Considering the mediating role of organizational culture. *International Journal of Human Resource Management*, 25(9), pp.1228-1253
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (1992). *CORPORATE CULTURE AND ORGANIZATIONAL-EFFECTIVENESS-DENISON, DR.*
- Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49–56
- Dillard, J. F., Rigsby, J. B., & Goodman, E. A. (2016). Organizational culture and business performance: A study of manufacturing organizations. *Journal of Business and Management*, 22(1), 42–57.
- Docquier, F., & Rapoport, H. (2012). Globalization, brain drain, and development. *Journal of Economic Literature*, 50(3), 681–730.
- Festing, M. (2007). Globalisation of SMEs and implications for international human resource management research and practice. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 2(1), 5–18.
- Festing, M. and Schäfer, L., 2014. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), pp.262-271.
- Williams, A.M. and Baláz, V., 2015. Migration, risk, and uncertainty: Theoretical perspectives. *Population, Space and Place*, 21(4), pp.325–340.
- Festing, M., Harsch, L., Schafer, L., and Scullion, H. (2017). Talent management in Small- and Medium-Sized Enterprises. In D.G. Collings, K. Mellahi & W.F. Cascio (Eds.), *Oxford Handbook of Talent Management* (pp. 478-493). Oxford: Oxford University Press
- Goldberg, E. (2021). The soft skills gap in creative industries. *Journal of Creative Behavior*, 55(2), 198–207.
- Goncalves, M., Sartipi, S., & Asadi Damavandi, G. (2025). Leadership and Entrepreneurial Choices: Understanding the Motivational Dynamics of Women Entrepreneurs in Iran. *Merits*, 5(1), 1.
- Hayes, N. (2021). Leadership competencies and talent retention in SMEs. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100–115.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113–135.
- Hendrickson, L. U., and J. Psarouthakis. 1998. *Dynamic Management of Growing Firms: A Strategic Approach*. University of Michigan Press.
- Heneman, R. L., J. W. Tansky, and S. M. Camp. 2000. "Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives." *Entrepreneurship Theory and Practice* 25: 11–26
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9–18

- Javaheri, F., & Ghazati, S. (2004). *Barriers to women's entrepreneurship: Examining the impact of gender inequality on women's entrepreneurship in Iran*. (Unpublished research). (In Persian)
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- Lewis, R.E., & Hackman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Lind, P. (2013). *Small business management in cross-cultural environments*. Routledge.
- Linehan, M., & Scullion, H. (2001). Challenges for female international managers: evidence from Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 215-228.
- Martin, G., Gollan, P.J. and Grigg, K., 2011. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), pp.3618-3637.
- 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.
- Marley, M.J., Scullion, H., Collings, D.G., & Schuler, R.S. (2015). Talent management: a capital question. *European Journal of International Management*, 9(1), 1-8.
- Nidhi and Garima (2023). Evolution and Future Trends in Global Research on Women Digital Entrepreneurs: A Bibliometric Analysis. *Orissa Journal of Commerce*.
- Nijs, S., E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, and L. Sels. 2014. "A Multidisciplinary Review Into the Definition, Operationalization, and Measurement of Talent." *Journal of World Business* 49: 180-191. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *Taxation of SMEs in OECD and G20 Countries* (OECD Tax Policy Studies, No. 23). Paris: OECD Publishing.
- Pauli, U., & Poczowski, A. (2019). Talent management in SMEs: An exploratory study of polish companies. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(4), 199-218.
- Poocharoen, O. and Lee, C., 2013. Talent management in the public sector: A comparative study of Singapore, Malaysia and Thailand. *Public Management Review*, 15(8), pp.1185-1207
- rdeshiri, B. (2018). *Talent management and the dynamic display of talent in small and medium-sized enterprises*. In *Proceedings of the Third International Conference on Talent Management in the Third Millennium* (Tehran, Iran). (In Persian)
- Renzulli, J. S. 2005. "Applying Gifted Education Pedagogy to Total Talent Development for All Students." *Theory Into Practice* 44: 80-89.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.

- Shamani, S., Zargar, S. M., Heidariyeh, S. A., & Hamatian, H. (2021). Presenting a comprehensive model for talent management in knowledge-based companies. *Public Administration Perspective*. (In Persian)
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75.
- Soleimanpour Omran, M., & Shirazi, Z. (2018). Identifying factors affecting women's career advancement in managerial positions. *Cultural Psychology of Women*, 9(33). (In Persian)
- Sparrow, P., Brewster, C. and Choung, C. (2017.) *Globalizing Human Resource Management*. 2nd edn. London and New York: Routledge
- Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (2014). *Strategic talent management: Contemporary issues in international context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Survey of Small and Medium Enterprises in the Global Compact (SME Technical Working Papers Series). Vienna: UNIDO.
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336.
- United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2004).
- Valverde, M., Scullion, H. and Ryan, G., 2013. Talent management in Spanish medium-sized organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), pp.1832–1852.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons