

فصلنامه علمی چشمانداز مدیریت دولتی

Journal of Public Administration Perspective

عنوان مقاله: فراترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد

Article Title: Meta-Synthesis Model of Integrated Talent Management

نویسندگان: محمد کوهی خور، امین رضا کمالیان، نورمحمد یعقوبی و علی اصغر پورعزت

Authors: Mohammad Koochi Khor, Amin Reza Kamalian, Nour Mohammad Yaghoubi & Ali Asghar Pour Ezzat

روش رفرنس دهی به این مقاله: کوهی خور، محمد، کمالیان، امین رضا، یعقوبی، نورمحمد و پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۹). فراترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد. چشمانداز مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۱۴۳ - ۱۲۰.

To Cite This Article: Koochi Khor, M., Kamalian, A.R., Yaghoubi, N.M., & Pour Ezzat, A.A. (2020). Meta-Synthesis Model of Integrated Talent Management. *Journal of Public Administration Perspective*, 11(1), 120-143.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۱/۰۱
ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

Publication Date: 2020/March/20

Publisher: Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

صص ۱۴۳ - ۱۲۰

فرا ترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد

محمد کوهی خور^۱، امین رضا کمالیان^{۲*}، نورمحمد یعقوبی^۲، علی اصغر پور عزت^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

هدف: در رکود اقتصادی اخیر، تقاضاهای زیادی برای جلب استعدادها وجود دارد و اغلب سازمانها از سیستم مدیریت استعداد برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده می کنند. فقدان فراگرد مدیریت یکپارچه استعداد به منزله رویکرد راهبردی به هدردهی زمان، تلاش و پول منجر می شود.

طراحی / روش شناسی / رویکرد: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و در آن از روش فرا ترکیب استفاده شده است. پژوهشگران با روش فرا ترکیب به بررسی دقیق و عمیق در موضوع پرداخته و نتایج پژوهشی های گذشته که به صورت کیفی هستند را ترکیب کرده اند. در این راستا، با جست و جو در وبسایتس (۲۰۰۸-۲۰۱۸)، مگ ایران و مجلات دانشگاه تهران و کتابهای انگلیسی، ۳۶۱۵ پژوهش در حوزه مدیریت استعداد و مدیریت یکپارچه استعداد انتخاب شد که در نهایت ۱۰۶ پژوهش از آنها مورد تحلیل محتوا قرار گرفت، از محتوای آنها ابعاد و کدهای مربوط استخراج و با استفاده از آنتروپی شانون اولویت بندی شد.

یافته های پژوهش: بر اساس یافته های پژوهش، گد های مدیریت و برنامه ریزی جانشینی، یادگیری، درگیر کردن کارکنان مستعد، پذیرش سازمانی، ارتباط راهبرد استعداد با راهبرد کسب و کار، مدیریت مسیر پیشرفت و فرهنگ سازمانی، بیشترین تأثیر را دارند.

محدودیت ها و پیامدها: حجم زیاد مقاله ها و بازه زمانی مورد بررسی، کار تحلیل پژوهش را سخت تر کرد.

پیامدهای عملی: وجود یکپارچگی در مدیریت استعداد می تواند رهنمودی برای مدیریت منابع انسانی سازمان های کنونی و آینده باشد. سازمان های آینده با استعدادها و نسل نیروی انسانی متفاوتی مواجه هستند که نیاز به مدیریت یکپارچه استعداد دارند.

ابتکار یا ارزش مقاله: پژوهش حاضر، توجه به استعدادها به عنوان چالش کنونی و آینده سازمانها و برنامه ریزی به منظور ایجاد مدیریت یکپارچه در منابع انسانی براساس استعدادها را مدنظر قرار داده است.

کلمات کلیدی: استعداد، مدیریت یکپارچه استعداد، فرا ترکیب، آنتروپی شانون.

نوع مقاله: مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۳۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۳۰.

نویسنده مسئول.

E-mail addresses: m_koohi210@pgs.usb.ac.ir; kamalian@hamoon.usb.ac.ir; yaghoobi@hamoon.usb.ac.ir; pourezat@ut.ac.ir *

۱. مقدمه

عصر کنونی، عصر دیجیتال است. نرخ پیشرفت فناوری در عصر کنونی به سرعت در حال افزایش است و فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی، سیستم عامل تلفن همراه، حسگرها و سیستم‌های همکاری اجتماعی، انقلاب وسیعی را به وجود آورده‌اند (Ribeiro & Machado, 2017). رقابت بر سر افراد از زمانی جزو اهداف با اولویت بالا برای سازمان‌ها قرار گرفت که افزایش اهمیت انسان و منابع انسانی به موفقیت‌هایی در سازمان‌ها منجر شد (Tahmasebi et al, 2018:200). قوت یک سازمان به نیروی انسانی آن است (Gholipour & Eftekhar, 2017: 15). در گذشته افراد به سازمان‌ها نیاز داشتند، ولی در دنیای مدرن، سازمان‌های نخستین، برای پرکردن موقعیت‌ها به افراد آموزش‌دیده و ماهر، متخصص و با دانش در فناوری‌های خاص نیاز دارند (Adamsen, 2016). استعداد در محیط کسب‌وکار، محرک عملکرد^۱ است؛ از این رو رقابت زیادی برای جذب افراد ماهر وجود دارد؛ افرادی که حفظ و مدیریت اثربخش آن‌ها در این وضعیت، مشکل است (Cappelli, 2008). روندهای فناوری پیشرفته در اواخر دهه ۹۰ نمایانگر تقاضای کارکنان مستعد، بیش از عرضه آن‌ها بود. این موضوع به احساس مشکل کمبود استعداد منجر شد (Tarique & Schuler, 2010). به تدریج دانش، مهارت و شایستگی‌های کارکنان به منزله یک سلاح رقابتی مهم، نیاز به استعداد را به حداکثر رساند و به مثابه منبع مهمی از مزیت رقابتی سازمانی شناخته شد (Colling & Mellahi, 2009).

بیشتر رهبران صنایع، ضرورت سرمایه‌گذاری در فراگرد مدیریت استعداد را تشخیص داده‌اند و معتقدند جذب و حفظ استعداد مناسب، برجسته‌ترین چالش برای هر صنعتی است (Venkatesh, 2017). مدیریت استعداد در زمان رونق نیز به اندازه زمان رکود و ناپایداری‌های اقتصادی و مالی شایع است (Tarique & Schuler, 2010)؛ ولی شرایط ضعیف اقتصادی سازمان‌ها، مدیریت استعداد را دشوارتر جلوه می‌دهد (Tarique & Schuler, 2012). چالش‌های مدیریت استعداد عبارت‌اند از: ۱. کمبود استعداد ماهر در موقعیت‌های کلیدی؛ ۲. کمبود استعداد در همه سطوح؛ ۳. تعامل کارکنان کمتر از حد بهینه؛ ۴. کمبود رهبران بالقوه عالی در سازمان؛ ۵. فقدان استعداد‌های برتر نسبت به سایر سازمان‌ها (Manpower group, 2014). «گروه مشاوره بوستون»^۲ و «فدراسیون جهانی انجمن مدیریت کارکنان»^۳ (۲۰۱۲)، اذعان کرده‌اند که مهم‌ترین اولویت‌های منابع انسانی عبارت‌اند از: اداره استعداد؛ بهبود توسعه رهبری و برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی (BCG & WFPMA, 2012).

1. Talent drives performance
 2. The Boston Consulting Group
 3. World Federation of People Management Associations

پژوهش‌های زیادی نیز در مورد اهمیت شناسایی و ارزیابی استعداد انجام شده؛ اما به وضعیت عملیاتی آن کمتر توجه شده است؛ ضمن اینکه توجه بیشتر به مخازن استعداد، باعث غفلت از غیرمستعد شده است (McDonnell, 2011). پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهند که تمرکز بیشتر مدیریت استعداد بر مؤلفه‌های جذب، حفظ و توسعه بوده است؛ از طرفی، داشتن یک سیستم یکپارچه در حوزه منابع انسانی موجب هم‌افزایی در سازمان می‌شود و به کارگیری مدیریت استعداد یکپارچه باعث می‌شود که تحولی راهبردی در مدیریت منابع انسانی سازمان صورت گیرد؛ به‌گونه‌ای که با پیش‌بینی چگونگی جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارتقا و انتقال کارکنان در سازمان بتوان برای پرکردن نقش‌های کلیدی در آینده، از طریق تربیت و اداره افراد مستعد، برنامه‌ریزی کرد. این یکپارچگی مدیریت استعداد، افراد و اطلاعات شغلی را برای رفع نیازهای راهبردی تطبیق می‌دهد (Cheraghali et al, 2015). با توجه به اهمیت مدیریت استعداد در عصر کنونی و مطالعات «گروه بوستون» و «فدراسیون جهانی انجمن مدیریت افراد»، لازم است جهت‌گیری پژوهش‌ها در این حوزه به سمت توسعه سیستمی یکپارچه هدایت شود؛ بنابراین در این پژوهش، تلاش می‌شود تا با بررسی پژوهش‌های گذشته و مدل‌های مربوط به مدیریت استعداد، مدلی یکپارچه ارائه شود؛ بنابراین مسئله اصلی این پژوهش، تعیین ابعاد تشکیل‌دهنده مدیریت یکپارچه استعداد، به‌منزله سیستمی هماهنگ برای مدیریت استعداد منابع انسانی، از طریق تعیین ابعاد و روابط میان اجزا است.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ریشه‌های مدیریت استعداد به سال ۱۸۶۵ (Simonton, 2001)، در رشته‌های مدیریت، هنر/ سرگرمی، ادبیات، مدیریت ورزشی و آموزش ابتدایی برمی‌گردد (Michaels et al., 2001). همچنین ادعا می‌شود که مفهوم مدیریت استعداد، از جنگ جهانی دوم نشأت گرفته (Kasmi, 2011:151)؛ ولی اهمیت راهبردی آن زمانی آشکار شد که «شرکت مک‌کینزی»^۱ در اواخر ۱۹۹۰ ادعا کرد که مدیریت منابع انسانی به‌منزله جنگ برای استعدادهای است (Collings & Scullion, 2008). این جنگ برای استعدادهای به این علت بود که شرکت‌های چندملیتی، نسبت به وضعیت منابع انسانی و کمبود استعداد، احساس نگرانی می‌کردند (Makela et al., 2010). اصطلاح «مدیریت استعداد»، در کتاب «جنگ برای استعدادهای»^۲، به‌معنای نشان‌دادن یا جایگزین کردن مدیریت منابع انسانی است (Michaels et al., 2001). به‌طور کلی در دنیای کسب‌وکار، بااستعداد به افرادی گفته می‌شود که هم مهارت‌های ذاتی و هم مهارت‌های اکتسابی دارند (Silzer & Dowel, 2010:13).

1. McKinsey & Company
2. War for Talent

از زمان ظهور حرفه‌ای مدیریت منابع انسانی، چندین اصطلاح برای آن به کار رفته است که عبارت‌اند از: «مدیریت کارکنان»^۱؛ «مدیریت منابع انسانی»^۲ و «مدیریت منابع انسانی راهبردی»^۳ و در حال حاضر، «مدیریت استعداد»^۴ (Iles et al., 2010). به کارگیری افراد مناسب در نقش‌های محوری در زمان مناسب، موضوع مهمی برای متخصصان منابع انسانی است که اگر به صورت مؤثر انجام شود، در بلندمدت موفقیت سازمانی را فراهم می‌سازد. اشتون و مورتون (۲۰۰۵)، مدیریت استعداد را رویکردی جامع و راهبردی به برنامه‌ریزی نیروی انسانی و کسب‌وکار دانسته و آن را مسیر جدیدی برای اثربخشی سازمانی می‌داند. دوتاگوپت (۲۰۰۵)، مدیریت استعداد را مدیریت راهبردی از جریان استعداد، از طریق سازمان می‌داند که هدف آن، تضمین عرضه استعداد در دسترس برای هماهنگی افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب، بر اساس اهداف راهبردی کسب‌وکار است (Duttagupta, 2005). سیلز و دوول (۲۰۱۰)، نیز آن را مجموعه‌ای از فراگردها، برنامه‌ها، و هنجارهای فرهنگی می‌داند که در سازمان طراحی و اجرا می‌شود تا با جذب، توسعه، استقرار و حفظ استعداد برای کسب اهداف راهبردی و تحقق نیازهای آینده کسب‌وکار تلاش شود (Ribeiro & Gomes, 2016; Dries, 2013). تاریکو و اسکولر (۲۰۱۲)، چهار پیشران را در زمینه مدیریت استعدادهای معرفی کرده‌اند که بر نحوه جذب، توسعه، حفظ و تجهیز استعدادهای تأثیرگذارند:

۱. کمبود نیروی کار مستعد: سازمان‌ها در سراسر جهان، در یافتن استعدادهای مناسب با مشکل روبه‌رو هستند (Schwartz, 2011; Kazmin et al., 2011). در مطالعه گروه من‌پاور (۲۰۱۱)، گزارش شده است که ۳۴ درصد کارفرمایان به سختی استعداد مناسب برای پرکردن موقعیت‌ها می‌یابند (Tarique & Schuler, 2012: 12).

۲. تغییر جمعیت‌شناختی: روندهای کنونی نشان می‌دهد که جمعیت کشورهای توسعه‌یافته در حال کاهش و پیرشدن است؛ درحالی‌که اندازه جمعیت در اقتصادهای در حال توسعه، وسیع‌تر و جوان‌تر می‌شود (Strack, et. al., 2008). یکی از دلایل تغییرات جمعیت‌شناسی، ایجاد نسل‌های گوناگون کارکنان است (Calo, 2008; Tarique & Schuler, 2010).

۳. تغییر نگرش نسبت به کار و ساختار کار: نگرش نسبت به کار در برخی کشورها تغییر زیادی داشته است (Erickson, 2008; Gratton, 2010). به‌طور سنتی، مجموعه‌ای از مشاغل یا موقعیت‌ها بین افرادی با حرکت افقی و جانبی در سازمان می‌چرخند و کارفرما منابع قابل‌توجهی را برای آموزش و توسعه کارکنان موردنظر خود سرمایه‌گذاری می‌کند. در آن وضعیت، وفاداری کارکنان بالا بود و کارکنان انتظار داشتند تا امنیت شغلی آن‌ها تأمین شود؛ ولی در وضعیت

-
1. Personnel Management
 2. Human Resource Management
 3. Strategic HRM
 4. Talent Management

کنونی، افراد اغلب مشاغل خود را تغییر می‌دهند یا بین کارفرماها و مشاغل در حال حرکت هستند. آن‌ها استعداد خود را برای مدیریت مسیر شغلی خود صرف می‌کنند و امنیت شغلی کمی در ورای عملکردشان می‌پذیرند. وفاداری کارکنان بسیار کم است (Tarique & Schuler, 2011: 15-16, Korkki, 2012).

۴. تفاوت فرهنگی کشورها: فرهنگ کشور، نقش مهمی در مدیریت منابع انسانی بین‌المللی دارد (Gerhart & Fang, 2005). ممکن است فرهنگ هر کشور به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر چگونگی طراحی خط‌مشی‌های و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، چگونگی همکاری و چگونگی تأثیر بر رفتار و عملکرد کارکنان در سطح شخصی و سازمانی تأثیر بگذارد (Hassi, 2012; Lertxundi & Landeta, 2011; Miah & Bird, 2007). مدیریت استعداد برای حمایت از اهداف کلی یک سازمان به‌وجود آمده است (Cappelli, 2008). خاستگاه اصلی مدیریت استعداد را می‌توان با نگاه راهبردی به منابع انسانی و سیستم‌های فعالیت کاری با عملکرد بالا و ارزش‌آفرینی از سوی سازمان‌ها نسبت داد (Devanna et al., 1981; Porter & Kramer, 2011).

مدیریت استعداد، هسته اصلی مدیریت است و یکی از مهم‌ترین اهداف استراتژیک سازمان‌های امروزی به‌حساب می‌آید (Ahmadi Moghadam et al., 2019:109). طی سال‌های اخیر، مدیریت استعداد سازمانی به یکی از اولویت‌های حیاتی منابع انسانی تبدیل شده است (Bersin et al., 2010). در مورد مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد، آرای متفاوتی وجود دارد. برخی به تفاوت بین آن‌ها اعتقاد دارند و برخی آن‌ها را در راستای یکدیگر می‌دانند. تفاوت اصلی بین آن‌ها در این است که فراگردهای منابع انسانی برای همه کارکنان اعمال می‌شود و در فراگردهای مدیریت استعداد، گروه کوچک‌تری (کارکنان با استعداد خاص) مورد هدف هستند (Hoekman & Vlugt, 2013: 8). استخدام و انتخاب، فعالیتی کلیدی محسوب می‌شود که پایه‌ای برای شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی از طریق جذب، توسعه و پاداش است (Newell, 2005; Lievens & Chapman, 2010). در یک روایت، مدیریت استعداد منحصربه‌فرد از مدیریت منابع انسانی است که بر عملکرد بالای کارکنان در سازمان، به‌منظور شناسایی و انتخاب مدیران و متخصصان آینده، تمرکز ویژه دارد؛ دال بر اینکه باید بین استعداد کارکنان و مشاغل آن‌ها نوعی سازگاری وجود داشته باشد؛ ضمن اینکه می‌توان بر استعداد عمومی تمرکز کرد (Lewis & Heckman, 2006: 141). منتقدان بر این باورند که این تغییرات در بخش مدیریت منابع انسانی به‌تعبیری مدهای^۱ مدیریت هستند (Huczynski, 1993)؛ زیرا آن‌ها فقط بخشی از مدیریت منابع انسانی را توصیف می‌کنند و به‌طور معناداری

تفاوتی با یکدیگر ندارند. هماهنگی راهبرد مدیریت استعداد با اهداف کسب‌وکار به یکپارچگی فراگردها و سیستم‌ها منجر می‌شود و دستگاه فکری استعداد^۱ را در سازمان ایجاد می‌کند (Morton & Ashton, 2005; Cappelli, 2009). یکپارچگی مدیریت استعداد به این معنا است که چگونه واحد منابع انسانی برای پاسخگویی و ارائه برنامه‌های مدیریت استعداد، ساختار یافته است است (Gholipour & Eftekhar, 2017). مدیریت یکپارچه استعداد، همان اتصال فراگردهای مدیریت استعداد متفاوت به جذب، توسعه، عجزین کردن و حفظ استعداد کلیدی در سازمان است. این فراگردهای مدیریت استعداد شامل فعالیت‌های بی‌نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، استخدام و انتخاب، پذیرش سازمانی، یادگیری و توسعه مسیر شغلی، عجزین کردن کارکنان، مدیریت عملکرد و غیره می‌شود و فراگردهایی از طریق طرح تسهیم و بازیابی داده، جریان ملایمی از کارکردهای سازمانی را یکپارچه می‌کنند. فقدان فراگرد یکپارچه مدیریت استعداد، هم بر بخش منابع انسانی و هم بر کل سازمان (سایر بخش‌ها و کارکردها) تأثیر می‌گذارد. فقدان فراگرد مدیریت یکپارچه استعداد به‌منزله رویکردی راهبردی به هدردهی زمان، تلاش و پول منجر می‌شود و به کاهش تأثیر ابتکارات عجزین کردن کارکنان و درنهایت کاهش عملکرد سازمان می‌انجامد. در چارچوب یکپارچه مدیریت استعداد، تسهیم اطلاعات از یک فراگرد به سایر فراگردها باید به سهولت انجام شود (Venkatesh, 2017).

با وجود مزایای بسیار و درحالی‌که رویکرد مدیریت یکپارچه استعداد بسیار ساده به نظر می‌رسد، هنوز همه سازمان‌ها دارای سیستم یکپارچه مدیریت استعداد نیستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مشکل اصلی شرکت‌ها در توسعه رویکرد عملیاتی، ساده و سامان‌مند برای طراحی سیستم یکپارچه و همچنین ایجاد مسیری مناسب برای دستیابی به آن است. مسیر ایجاد مدیریت یکپارچه استعداد، مسیری تحولی است، نه مسیری برای حرکت کند و تدریجی؛ یک مدیریت تغییر مشروح و فراگیر برای حصول اطمینان از این است کسب‌وکار می‌تواند به آنچه مطلوب است، دست یابد است (Rice, 2012; Gholipour & Eftekhar, 2017: 113).

بیشتر مبانی نظری منتشرشده درباره مدیریت استعداد به ادغام (یکپارچه‌سازی) فراگردهای مدیریت استعداد با سایر عناصر مدیریت منابع انسانی یا درون خود سیستم مدیریت استعداد اشاره دارند (Silzer & Dowell, 2010). تمرکز بر ایجاد توانایی‌های کسب‌وکار از طریق هماهنگی کارکردهای گوناگون مدیریت استعداد (جذب، نگهداشت، توسعه، حفظ و نظایر آن) موجب می‌شود که مدیریت یکپارچه استعداد، تأثیر قوی‌تری بر نتایج کسب‌وکار داشته باشد (De Tuncq & Schmidt, 2013). همه مراحل که فراگرد مدیریت استعداد دربرمی‌گیرند، باید با کل راهبرد سازمان هماهنگ شوند؛ بنابراین همه فعالیت‌های مدیریت استعداد باید با راهبرد

استعداد و برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان، به‌منزله محرک همه فعالیت‌های مدیریت استعداد، یکپارچه شوند (Venkatesh, 2017). پژوهش مک‌کینزی (۲۰۰۱) نشان داد که ۷۵ درصد از مدیران شرکت‌ها در مورد کمبود استعدادها نگرانند و گزارش دلویت^۱ (۲۰۱۷)، نیز نشان می‌دهد که حفظ بهترین استعدادها، ۸۷ درصد اولویت مدیران منابع انسانی موردپژوهش است. پژوهش دلویت (۲۰۱۷)، در مورد روندهای منابع انسانی به‌ترتیب بر ۱۰ روند زیر تأکید می‌کند: ۱. سازمان آینده؛ ۲. مسیرشغلی و یادگیری؛ ۳. کسب استعداد؛ ۴. تجربه کارکنان؛ ۵. مدیریت عملکرد؛ ۶. رهبری؛ ۷. منابع انسانی دیجیتال؛ ۸. تجزیه و تحلیل افراد؛ ۹. تنوع و انعطاف‌پذیری؛ ۱۰. آینده کار (Ribeiro & Machado, 2017). فیلیپس و روپر (۲۰۰۹)، چارچوبی را برای مدیریت استعداد ارائه کرده‌اند که مشتمل بر ۵ عنصر جذب، انتخاب، درگیرسازی، توسعه و حفظ کارکنان است؛ با این ملاحظه که هسته اصلی این چارچوب، ارزش‌ها و شایستگی‌ها هستند (Phillips & Roper, 2009). ملاحی و کلانیکز (۲۰۰۹)، مدل نظری استعداد راهبردی و مرزهای مفهومی مدیریت استعداد را ارائه داده‌اند که به مدیران در نحوه مواجهه با موضوع‌های مدیریت استعداد کمک می‌کند. پینگ^۵ (۲۰۱۱)، پنج شیوه مدیریت استعداد را شناسایی کرده است: ۱. جذب استعداد؛ ۲. انتخاب استعداد؛ ۳. درگیرسازی استعداد؛ ۴. توسعه استعداد و ۵. حفظ استعداد. لاردنر و رومنس (۲۰۰۵)، مدل DB^۶ را ارائه کردند که مدیریت استعداد را رویکردی سامان‌مند می‌داند و بر اساس چرخه عمر، از استخدام تا بازنشستگی را دربرمی‌گیرد. آن‌ها این چرخه را «کانال سرمایه انسانی»^۷ نامیدند. این یک مدل تفکر سامان‌مند است که همه سیستم‌های سازمانی را به هم مرتبط می‌سازد، با تحلیل کسب‌وکار و توسعه شروع می‌شود و پس از شناسایی، به جذب، کسب تمرکز، ارزیابی، مربی‌گری، توسعه، پاداش، حفظ، انگیزش و درنهایت ارتقا و انتقال می‌پردازد (Lardner & Romans, 2005). اقبال و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه»، مدلی را با هفت مؤلفه اصلی پیشنهاد کردند: ۱. تعیین نیازهای استعدادی (شناسایی و تعیین شکاف‌های موجود بین استعدادهای فعلی و آینده سازمان، تعیین سطوح شایستگی عمومی و تعیین سطوح شایستگی تخصصی)؛ ۲. کشف و شناسایی منابع استعداد (مدیریت زنجیره تأمین استعداد، تعیین رویکرد کشف استعداد و منبع‌گزینی)؛ ۳. ارزشیابی گزینه‌های گوناگون منبع‌یابی استعداد و جذب استعداد (ارزیابی سطوح شایستگی‌ها و عوامل تأثیرگذار در جذب استعدادها)؛ ۴. توسعه استعداد

1. Deloitte
 2. Organization of the future
 3. Careers and learning
 4. Performance management
 5. Ping
 6. Becton Dickinson
 7. Human Capital Pipeline

(افزایش ظرفیت یادگیری در سازمان، طراحی برنامه‌های یادگیری همراه با عملکرد سطح بالا و ارزیابی یادگیری)؛ ۵. به‌کارگیری استعداد (هماهنگ و هم‌راستا کردن استعدادها با انتظارات کارکنان و اهداف سازمان و ترکیب و بازترکیب استعدادها)؛ ۶. حفظ استعدادها (پشتیبانی، جو سازمانی و توسعه مسیر شغلی) و ۷. ارزیابی و هم‌راستایی فعالیت‌های مدیریت (برنامه ارزیابی با تأکید بر چارچوب شایستگی، برنامه ارزیابی با تأکید بر بینش‌افزایی و ارزیابی شاخص‌ها یا معیارهای مهم سلامت سرمایه انسانی). این مدل، تحت تأثیر نگرش استعدادمحور و فرهنگ استعدادمحور شکل گرفته است (Eghbal et al, 2017). غفاری و همکاران (۱۳۹۶)، نیز در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی»، ابعاد مدیریت استعداد را شامل موارد زیر دانسته‌اند: کشف، شناسایی و جذب استعداد؛ آموزش، توسعه و به‌سازی استعداد؛ حفظ و نگهداشت استعداد؛ ارزیابی، تطبیق و به‌کارگیری استعداد (Ghaffari, 2017:122).

ونتکش (۲۰۱۷)، مدلی را طراحی کرده است که در آن، ابعاد یکپارچه مدیریت استعداد شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، استخدام و انتخاب، پذیرش سازمانی، یادگیری و توسعه مسیر شغلی، مشارکت کارکنان، مدیریت عملکرد، مدیریت جبران خدمات، مدیریت جانشین‌پروری و مدیریت حفظ مدنظر قرار گرفته است (Venkatesh, 2017). «دانشگاه کالیفرنیا» نیز مدیریت یکپارچه استعداد را به‌عنوان بخشی از کل سیستم برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی این دانشگاه می‌داند که کارکردهای منابع انسانی را از برنامه‌ریزی استعداد گرفته تا کسب، پذیرش سازمانی، عملکرد، یادگیری و جانشینی به کل سیستم متصل می‌کند. در زنجیره مدیریت استعداد، منابع انسانی و مدیر با یکدیگر برای هدایت تجربه کارکنان از طریق فاز استخدام، از استخدام تا بازنشستگی یا انتقال، کار می‌کنند. این مدل شامل ابعاد ذیل است: الف) جذب استعداد (برنامه‌ریزی استخدام و کسب استعداد)؛ ب) استقرار استعداد (پذیرش سازمانی و یکپارچگی و مدیریت عملکرد)؛ ج) توسعه و حفظ استعداد (فردی، رهبری و توسعه مدیریت، جانشینی، آمادگی و نگهداری) (www.ontosglobal.com). در مدل مدیریت یکپارچه استعداد BPI^۱ نیز شرکت‌های موفق به راهبرد سازمان، توسعه کسب‌وکار، عملیات و امور مالی توجه دارند و صندلی خالی برای میز مدیریت استعداد را در کنار کسب‌وکار سنتی قرار می‌دهند. مؤسسه BPI، سیستمی ۶ مرحله‌ای را برای مدیریت استعداد توسعه داده است: ۱. تشخیص کسب‌وکار؛ ۲. ارزیابی استعدادها؛ ۳. طراحی برنامه زمان‌بندی؛ ۴. اجرا و پیاده‌سازی؛ ۵. حمایت در حین انجام کار و ۶. ارزشیابی نیروی کار که همه این مراحل تحت تأثیر دانش منابع انسانی و طراحی هدایت می‌شوند (Goldsmith et al., 2009).

1. The Best Practice Institute
2. Business diagnosis

۳. روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها جزو اسنادی - فراترکیب است. در پژوهش حاضر، جامعه هدف مشتمل بر پژوهش‌های پیشین (مقاله‌ها، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها) در زمینه مدیریت استعداد و مدل‌های یکپارچه مدیریت استعداد است. برای نمونه‌گیری، نزدیک‌ترین و مرتبط‌ترین مطالعات با رویکردی هدف‌مند انتخاب شدند. در روند این پژوهش، ۱۰۶ پژوهش انتخاب شدند که در آن‌ها درباره مدل مدیریت استعداد و مدل مدیریت یکپارچه استعداد به‌طور مستقیم و همچنین در زمینه سایر متغیرها، به‌طور غیرمستقیم بحث شده بود. برای تحلیل داده‌ها از رویکرد کیفی استفاده شد؛ همچنین نرم‌افزارهای اطلس تی. ای^۱ و SPSS برای کدگذاری‌های پژوهش و رتبه‌بندی به‌کار رفت. برای بررسی اعتبار مطالعات مورد استفاده در این پژوهش از «ابزار حیاتی گلین»^۲ استفاده شده است که برای ارزیابی همه طرح‌های پژوهشی کاربردی، قابل استناد است. چنین ابزاری باعث توسعه مهارت‌های لازم برای ارزیابی، خواندن و نوشتن مقاله‌ها می‌شود. برای ارزیابی مطالعات اولیه از ابزاری به نام «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی»^۳ استفاده شده است. سؤال‌های این ابزار در ۱۰ عامل مشتمل بر اهداف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح و روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش، دسته‌بندی شدند.

بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی (هر عامل ۵ امتیاز)، هر مقاله‌ای که مجموع امتیازهای آن کمتر از ۳۰ (پایین‌تر از خوب) بود، پذیرفته نشد. انجام فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی در خصوص موضوع انجام دهد و یافته‌های کیفی مرتبط را با یکدیگر ترکیب کند. فراترکیب کیفی نوعی رویکرد منسجم برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مطالعات کیفی است (Talafi-Darjani & Khabiri, 2017: 15). در این پژوهش از روش هفت‌مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو^۴ (۲۰۰۶)، استفاده شده است که مراحل آن عبارت‌اند از: ۱) تنظیم پرسش‌های پژوهش؛ ۲) بررسی سامان‌مند متون؛ ۳) جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب؛ ۴) استخراج اطلاعات مقاله؛ ۵) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها؛ ۶) کنترل کیفیت و ۷) ارائه یافته‌ها (Soltani and Shaemi Barzoki, 2017: 58; Sandelowski and Barroso, 2007).

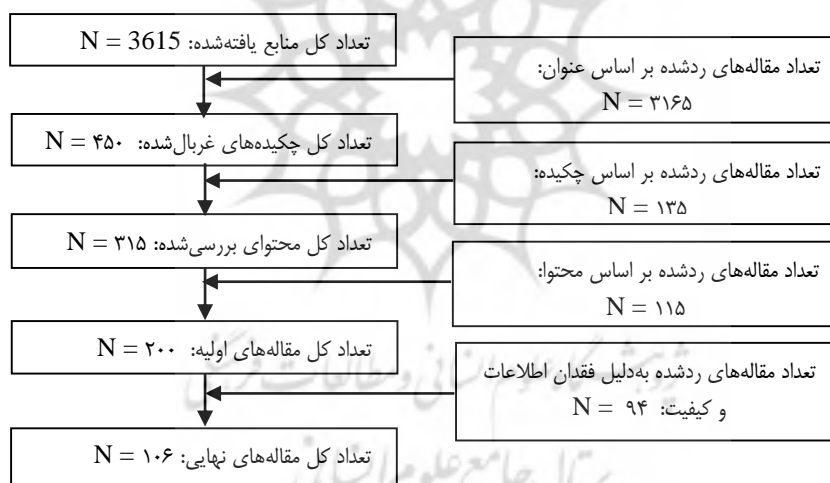
مرحله نخست: تنظیم پرسش پژوهش: برای تنظیم پرسش پژوهش از عناصر متفاوتی همچون جامعه مورد مطالعه، چه چیز، چه موقع و چگونگی روش استفاده می‌شود؛ مانند اجزای مدل مدیریت استعداد یکپارچه چه مؤلفه‌های هستند؟

1. Atlas TI
 2. Glynn
 3. Critical appraisal skill program (CASP)
 4. Sandelowski & Barroso

مرحله دوم: مرور مبانی نظری به‌طور سامان‌یافته: در این مرحله بر جست‌وجوی سامان‌مند بر مقاله‌های منتشرشده در مجله‌های گوناگون تمرکز می‌شود و واژگان کلیدی مرتبط انتخاب می‌شوند. مطالعات مروری حاضر به روش سامان‌مند صورت پذیرفته است (Soltani & Shaemi Barzoki, 2017: 58). ابتدا مطالعات منتشرشده طی سال‌های ۲۰۰۸-۲۰۱۷ میلادی در بانک‌های اطلاعاتی «وب ساینس»^۱ و «مگ ایران»^۲ به زبان انگلیسی و فارسی جمع‌آوری شدند و پس از بررسی، مورد مقایسه قرار گرفتند. از واژه‌های کلیدی متنوعی، همچون استعداد، مدیریت استعداد، مدیریت استعداد جهانی و مدیریت یکپارچه استعداد برای جست‌وجوی مقاله‌های پژوهش استفاده شد. در نتیجه جست‌وجوها، تعداد ۳۶۱۵ مقاله، پایان‌نامه و کتاب یافت شد.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

مرحله سوم: جست‌وجو و انتخاب متون مناسب: برای انتخاب مقاله‌های مناسب براساس الگوریتم مشاهده‌شده در شکل ۱، پارامترهای گوناگون همچون عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش، مدنظر قرار گرفته است. هدف از این گام، حذف مقاله‌هایی بود که به یافته‌های ارائه‌شده آن‌ها اعتمادی نبود؛ بنابراین معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعه‌های اولیه پژوهش کیفی از برنامه «مهارت‌های ارزیابی حیاتی یا کسپ»^۳ استفاده می‌شود.



شکل ۱. الگوریتم انتخاب پژوهش‌های نهایی

1. Web of science
2. Magiran
3. Critical Appraisal Skills Programme (CASP)

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات متون: در روش فراترکیب، پژوهشگر به طور مستمر، مقاله‌های منتخب و نهایی شده را به منظور دستیابی به یافته‌های درون‌محتوایی جداگانه که در آن‌ها، مطالعه‌های اولیه و اصلی انجام می‌شود، چند بار مرور می‌کند. در پژوهش حاضر، اطلاعات مقاله‌ها ابتدا بر اساس موضوع اصلی مقاله‌ها در حوزه مدیریت استعداد دسته‌بندی شدند؛ سپس مرجع مربوط به هر مقاله ثبت شد (نام و نام خانوادگی نویسنده، سال، نام مقاله). پس از آن اجزای اصلی مدیریت استعداد که در مقاله مورداشاره قرار گرفته بودند، از آن استخراج شدند.

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در روش فراترکیب به طور مستمر مقاله‌های منتخب و نهایی شده به منظور دستیابی به یافته‌های درون‌محتوایی جداگانه که در آن‌ها مطالعه‌های اصلی و اولیه انجام می‌شوند، چندبار مرور شدند. معیارها و زیرمعیارهای مدل نیز تعیین شدند. هدف فراترکیب، ارائه تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها است. در طول بررسی و تحلیل، موضوع‌هایی جست‌وجو شدند که از میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب، پدیدار گشتند. این مورد به منزله بررسی موضوعی شناخته می‌شود. به محض اینکه موضوع‌ها شناسایی و مشخص شدند، بررسی کننده یک طبقه‌بندی را شکل داده و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین‌گونه توصیف می‌کند. موضوع‌های اساسی را برای توضیح مدل‌ها و نظریه یا فرضیه‌های کاری ارائه می‌دهند (Rashki et al, 2017).

ابتدا همه عوامل استخراج شده از مدل‌های پیشین و معیارها که در گام‌های قبل، قابل مشاهده هستند، به عنوان کُد در نظر گرفته شدند؛ سپس با در نظر گرفتن مفهوم کُدها، چند تا از آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌شوند؛ به این ترتیب، مفاهیم (تم‌ها) پژوهش شکل داده می‌شوند. بر اساس روش فراترکیب در جدول ۱، مؤلفه، معیار و زیرمعیارهای مدیریت استعداد ارائه و بر آن اساس، مدل اولیه مدیریت استعداد یکپارچه طراحی شد. بر اساس تحلیل‌های انجام گرفته و تحلیل محتوای مقاله‌ها، ۱۰۶ مقاله نهایی (داخلی و خارجی) انتخاب شد و در مجموع ۶ مقوله، ۱۷ مفهوم و ۱۱۶ کُد برای مؤلفه‌های مدل مدیریت یکپارچه استعداد در این پژوهش کشف و مشخص شدند. کُدهای نهایی استخراج شده مرتباً با هر مقوله و مفهوم در جدول ۱، نشان داده شده است.

جدول ۱. مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله	مفاهیم	کُدها	برخی منابع استخراجی کُدها
برنامه‌ریزی	توسعه	ارتباط راهبرد استعداد با راهبرد کسب و کار،	Ringo et al., 2008; Wang Yumei , Wang Xiantao, 2009; McDonnell et al., 2010; Phillips & Roper, 2009;
نیازهای	راهبرد	ایجاد معماری جدید منابع انسانی و برنامه‌ریزی مکان و مدیریت مکان،	Hosesein et al, 2009; Collings & Mellahi, 2009; Harvey, 2009;
استعداد	استعداد	برنامه‌ریزی و راهبرد استعداد، همسوسازی با راهبرد سازمان، هم‌راستایی فعالیت‌های	Randall et al., 2011; Ping, 2011; Tarique & Schuler, 2012; Tonina,

مقوله	مفاهیم	کدها	برخی منابع استخراجی کدها
		مدیریت، تعریف اهداف و راهبردها، برنامه راهبردی، اثربخشی کل سیستم مدیریت استعداد.	2014; Cappelli & Keller, 2014; Venkatesh, 2017.
	زیرساختار استعداد	معماری شغلی، تعریف نقش، مخازن استعداد محوری، مدیریت شایستگی، سرمایه انسانی، مدیریت جهانی استعداد، یکپارچگی اساسی، توسعه سیستم منابع انسانی.	
	شناسایی موقعیت‌های محوری استعداد	شناسایی و ارزیابی شکاف / موقعیت‌های استعداد، تحلیل شکاف نیروی کار مستعد، یکپارچگی کانال استعداد، ارزیابی انتظارات، تعریف موقعیت‌های کلیدی.	
شناسایی نیازهای استعداد	مخازن استعداد	تنظیم پروفایل استعداد، تضمین شایستگی، بخش‌بندی استعداد ویژه، مخازن استعداد محوری.	Andrés Hatum, 2010; Hartmann et al., 2010; Kirkland, 2009; Collings & Mellahi, 2009; Randall et al., 2011; Venkatesh, 2017.
	تشخیص استعداد	شناسایی استعداد دانشی، چارچوب و فراگردها پیش‌بینی، استعدادسنجی، تحلیل استعداد، متغیرهای دموگرافیک، تصور استعداد.	
	اكتساب	کارمندیابی، برندسازی کارفرما، منبع‌یابی، تعیین نقش‌های کلیدی، استعدادخواهی، شناسایی و تفکیک، شبیه‌سازی.	Huk, 2011; Hughes & Rog, 2008, Preece et al., 2008; Phillips & Roper, 2009; Ping, 2011; Chen, 2011; Tarique & Schuler, 2012; Marants, 2012; Glenn, Tonina, 2014; 2012; Venkatesh, 2017. Jahangiri and Abaspoor, 2017; Parish et al., 2014.
جذب استعداد	استخدام	استعدادشناسی، جذب استعداد داخلی و خارجی، افزایش کارکنان باکیفیت، استخدام درونی و بیرونی.	
	انتخاب	مهارت‌ها (فردی، تخصصی، مفهومی و رهبری)، استعدادگماری، عاملان برتر، انتخاب درونی و بیرونی.	
	پذیرش سازمانی	حس غرور در سازمان، حفظ و پرورش وفاداری، فرهنگ سازمانی، مسئولیت اجتماعی سازمان، رضایت نسبت به سازمان، نظم.	Kirkland, 2009; Harvey, 2009; Marants, 2012; Marants, 2012; Aliabadi & Shojaee, 2012; Glenn, 2012; Tonina, 2014; Venkatesh, 2017, Asgarani, 2017.
استقرار استعداد	کاربرد استعداد	طراحی و به‌کارگیری برنامه‌های توسعه، شیوه‌های توسعه استعداد، تطبیق و به‌کارگیری استعداد، ارتباط و فعال‌سازی.	
	مدیریت عملکرد	شیوه‌های مدیریت عملکرد، بازخورد ۳۶۰، بازنگری عملکرد، یادگیری سازمانی،	

مقوله	مفاهیم	کدها	برخی منابع استخراجی کدها
		مهندسی مجدد فراگرد.	
		پاداش درونی، محرک‌های بیرونی و درونی، تسهیم دانش، هم‌سوسازی درگیرکردن استعداد، مشارکت فعال، توانایی کار گروهی، انگیزش کارکنان، ارتباطات، مشارکت کارکنان.	
توسعه و بهسازی استعداد	مدیریت کارراهه	توسعه شایستگی‌های دانش، تجهیز استعداد، برنامه‌های درونی برای توسعه و رشد، نوآوری و ابتکار عمل، یکپارچگی توسعه‌ای، مدیریت یادگیری، پیشرفت کارراهه و فرصت‌های ارتقا، فراگرد ارزیابی و ارتقا.	Phillips & Roper, 2009; Hosesein et al., 2009; Kirkland, 2009; Harvey, 2009; Ping, 2011;
	آموزش	بازنگری استعداد، مدیریت بالندگی، پرورش مرئوس، مدیریت بالندگی، نظام توسعه و آموزش، انتقال و پایداری، رشد رهبران، ایجاد دانش، تحول.	
	برنامه‌ریزی جانشینی	یادگیری و توسعه سازمانی، استعدادداری، رهبری راهبردی، کانال رهبری، مدیریت شایستگی.	
حفظ و نگهداشت استعداد	جبران خدمات	پاداش عملکرد، ارائه انگیزه‌های مالی عملکرد برای پاداش کارکنان مستعد، رتبه‌بندی شغل، پاداش و قدردانی، سامانه حفظ استعدادها، پیامدها، محرک‌های مالی، پرداخت.	Kirkland, 2009; Harvey, 2009; Walter et al., 2010; Randall et al., 2011; Ping, 2011; Tarique & Schuler, 2012; Marants, 2012; Glenn, 2012; Venkatesh, 2017, Asgarani, 2017.
	حمایت سازمانی	مسئولیت اجتماعی کارفرما، حمایت مدیر، خدمات رفاهی، قصد ترک، پشتیبانی و تقویت، جو فرهنگ باز، عوامل بهداشتی، کنترل و نظارت، شرایط زمینه‌ای.	

مرحله ششم: کنترل کدهای استخراجی: در این پژوهش برای حفظ کیفیت مطالعه از شاخص کاپا استفاده شده است است (Soltani & Shaemi Barzoki, 2017). از آنجاکه در مراحل طراحی مدل، معیارهای مدل‌های پیشین به‌منزله کُد در نظر گرفته شدند و با در نظر گرفتن شباهت‌های معنایی بین کدها، اقدام به ادغام و ایجاد مفاهیم شده است. به‌منظور کنترل مفاهیم استخراجی نیز از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شده است. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هر چه مقدار سنج به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که اجماع بین

رتبه‌دهندگان بیشتر است. مقدار شاخص با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معناداری ۰/۰۰۰ عدد ۰/۸۴۵ محاسبه شد. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵، فرض استقلال کدهای استخراجی رد شد؛ همچنین استخراج کدها، پایایی مناسبی داشته است.

جدول ۲. مقادیر شاخص کاپا

مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
کاپای مقدار توافق ۰/۸۴۵	۰/۰۷۸	۰/۰۰۰
تعداد موارد معتبر ۱۱۶		

در این مرحله، تحلیل محتوا به منزله مرحله‌ای از فراگرد اطلاعاتی که از طریق آن، محتوای ارتباطات با به‌کارگیری مجموعه‌ای از قوانین طبقه‌بندی شده و سامان‌مند، تغییر و تبدیل می‌یابد، به شکل داده‌های تخلیص شده و قابل مقایسه درمی‌آید. روش آنتروپی شانون، پردازش داده‌ها را در مبحث تحلیل محتوا، بسیار مستحکم‌تر مدنظر قرار می‌دهد. این روش در نظریه اطلاعات، شاخصی برای اندازه‌گیری عدم اطمینان تلقی می‌شود که با ملاحظه یک توزیع احتمال بیان می‌شود (Azar et al., 2009). در این روش، ابتدا پیام‌ها بر حسب مقوله‌ها در قالب فراوانی، بر اساس تناسب هر پاسخ، شمارش شده و با بار اطلاعاتی هر مقوله، درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود. در جدول ۳، رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدهای مربوط به مدل مدیریت یکپارچه استعداد مشاهده می‌شود؛ همچنین روابط در آنتروپی شانون به شرح زیر است:

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m P_{ij} * \ln P_{ij} \quad i=1,2,\dots,m \quad k = \frac{1}{\ln m} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$$:W_j = \frac{d_j}{\sum d_j} \quad d_j = 1 - E_j \quad \text{رابطه (۲)}$$

برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم، مجموع وزن کدهای آن مفهوم محاسبه شده و براساس وزن‌های به‌دست آمده در جدول ۳، رتبه‌بندی صورت گرفته است.

۱. با ملاحظه حجم زیاد اطلاعات جدول ۳، پژوهشگر فقط کدهایی را که رتبه‌های یک و دو را به‌دست آورده‌اند، در جدول آورده است.

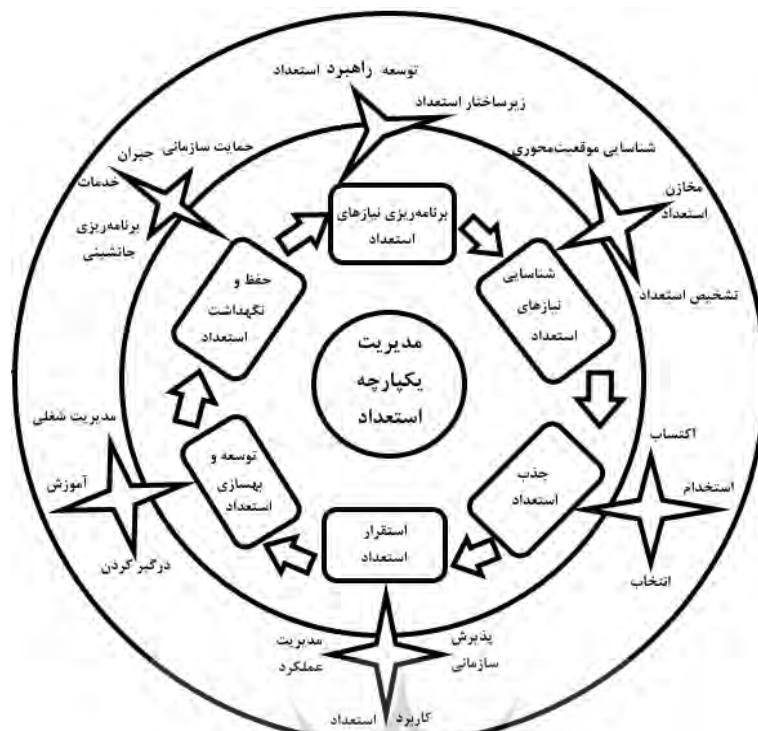
جدول ۳. رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدها و مفاهیم مدیریت استعداد

رتبه کل	رتبه در مفاهیم	Wij	عدم اطمینان Ej	P i p j L i j N	فراوانی	کدها	مفاهیم
۴	۱	۰/۰۱۵۰	۰/۴۰۹۴	-۱/۹۴۶	۷	ارتباط راهبرد استعداد با راهبرد کسب و کار	توسعه راهبرد استعداد
۷	۲	۰/۰۱۰۷	۰/۲۹۱۶	-۱/۳۸۶	۴	برنامه‌ریزی و راهبردی استعداد	استعداد
۴	۱	۰/۰۱۷۷	۰/۴۸۴۴	-۲/۳۰۳	۱۰	مخازن استعداد محوری	زیرساختار استعداد
۴	۲	۰/۰۱۵۰	۰/۴۰۹۴	-۱/۹۴۶	۷	مدیریت شایستگی	استعداد
۹	۲	۰/۰۰۵۳	۰/۱۴۵۸	-۰/۶۹۳	۲	شناسایی و ارزیابی شکاف/ موقعیت‌های استعداد	شناسایی موقعیت‌ها
۹	۲	۰/۰۰۵۳	۰/۱۴۵۸	-۰/۶۹۳	۲	ارزیابی انتظارات	ی محوری استعداد
۷	۱	۰/۰۱۰۷	۰/۲۹۱۶	-۱/۳۸۶	۴	تعریف موقعیت‌های کلیدی	استعداد
۶	۱	۰/۰۱۲۴	۰/۳۳۸۶	-۱/۶۰۹	۵	تنظیم پروفایل استعداد	مخازن استعداد
۸	۲	۰/۰۰۸۴	۰/۲۳۱۱	-۱/۰۹۹	۳	موقعیت محوری	استعداد
۸	۲	۰/۰۰۸۴	۰/۲۳۱۱	-۱/۰۹۹	۳	تضمین شایستگی	استعداد
۷	۲	۰/۰۱۰۷	۰/۲۹۱۶	-۱/۳۸۶	۴	شناسایی استعداد دانشی	تشخیص استعداد
۶	۱	۰/۰۱۲۴	۰/۳۳۸۶	-۱/۶۰۹	۵	موقعیت‌یابی	استعداد
۷	۲	۰/۰۱۰۷	۰/۲۹۱۶	-۱/۳۸۶	۴	استعدادسنجی	استعداد
۷	۲	۰/۰۱۰۷	۰/۲۹۱۶	-۱/۳۸۶	۴	کارمندیابی	استعداد
۵	۱	۰/۰۱۳۸	۰/۳۷۶۹	-۱/۷۹۲	۶	برندسازی کارفرما	اکتساب
۷	۲	۰/۰۱۰۷	۰/۲۹۱۶	-۱/۳۸۶	۴	استعدادخواهی	استعداد
۷	۱	۰/۰۱۰۷	۰/۲۹۱۶	-۱/۳۸۶	۴	استعدادشناسی	استعداد
۸	۲	۰/۰۰۸۴	۰/۲۳۱۱	-۱/۰۹۹	۳	جذب استعداد داخلی و خارجی	استخدام
۷	۱	۰/۰۱۰۷	۰/۲۹۱۶	-۱/۳۸۶	۴	افزایش کارکنان با کیفیت	استخدام
۷	۱	۰/۰۱۰۷	۰/۲۹۱۶	-۱/۳۸۶	۴	استعدادگماری	انتخاب
۸	۲	۰/۰۰۸۴	۰/۲۳۱۱	-۱/۰۹۹	۳	عوامل برتر	انتخاب
۳	۱	۰/۰۱۸۴	۰/۵۰۴۴	-۲/۳۹۸	۱۱	پذیرش سازمانی	پذیرش سازمانی
۴	۲	۰/۰۱۵۴	۰/۴۰۹۴	-۱/۹۴۶	۷	فرهنگ سازمانی	پذیرش سازمانی
۸	۲	۰/۰۰۸۴	۰/۲۳۱۱	-۱/۰۹۹	۳	طراحی و به کارگیری برنامه‌های توسعه	کاربرد استعداد
۶	۱	۰/۰۱۲۴	۰/۳۳۸۶	-۱/۶۰۹	۵	شیوه‌های توسعه استعداد	استعداد
۶	۱	۰/۰۱۲۴	۰/۳۳۸۶	-۱/۶۰۹	۵	تطبیق و به کارگیری استعداد	استعداد
۵	۲	۰/۰۱۳۸	۰/۳۷۶۹	-۱/۷۹۲	۶	شیوه‌های مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد
۲	۱	۰/۰۱۹۷	۰/۵۳۹۶	-۲/۵۶۵	۱۳	یادگیری	مدیریت عملکرد
۲	۱	۰/۰۱۹۷	۰/۵۳۹۶	-۲/۵۶۵	۱۳	درگیر کردن کارکنان مستعد	درگیر کردن
۴	۲	۰/۰۱۵۰	۰/۴۰۹۴	-۱/۹۴۶	۷	انگیزش کارکنان	درگیر کردن
۴	۱	۰/۰۱۵۰	۰/۴۰۹۴	-۱/۹۴۶	۷	مدیریت پیشرفت کارکنان	مدیریت
۵	۲	۰/۰۱۳۸	۰/۳۷۶۹	-۱/۷۹۲	۶	نوآوری و ابتکار عمل	مسیر پیشرفت

رتبه کل	رتبه در مفاهیم	Wij	عدم اطمینان Ej	P iPjLijN	فراوانی	کدها	مفاهیم
۷	۲	۰/۰۱۰۷	۰/۲۹۱۶	-۱/۳۸۶	۴	سامانه توسعه و آموزش	آموزش
۶	۱	۰/۰۱۲۴	۰/۳۳۸۶	-۱/۶۰۹	۵	رشد رهبران	
۷	۲	۰/۰۱۰۷	۰/۲۹۱۶	-۱/۳۸۶	۴	استعدادداری	
۱	۱	۰/۰۲۰۸	۰/۵۶۹۷	-۲/۷۰۸	۱۵	مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی (جانشین‌پروری)	برنامه‌ریزی جانشینی
۷	۲	۰/۰۱۰۷	۰/۲۹۱۶	-۱/۳۸۶	۴	رهبری راهبردی	
۶	۲	۰/۰۱۲۴	۰/۳۳۸۶	-۱/۶۰۹	۵	پاداش عملکرد	جبران
۵	۱	۰/۰۱۳۸	۰/۳۷۶۹	-۱/۷۹۲	۶	پاداش و قدردانی	خدمات
۷	۱	۰/۰۱۰۷	۰/۲۹۱۶	-۱/۳۸۶	۴	حمایت مدیر	حمایت
۸	۲	۰/۰۰۸۴	۰/۲۳۱۱	-۱/۰۹۹	۳	خدمات رفاهی	سازمانی
۸	۲	۰/۰۰۸۴	۰/۲۳۱۱	-۱/۰۹۹	۳	شرایط زمینه‌ای	

طبق جدول ۳، کدهای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین (جانشین‌پروری)، یادگیری، درگیرکردن کارکنان مستعد، پذیرش سازمانی، مدیریت شایستگی، مخازن استعدادمحوری و ارتباط راهبردی استعداد با راهبرد کسب‌وکار، بیشترین اهمیت و بالاترین رتبه‌ها را در میان کدها دارند؛ بدین معنا که در مدل‌های مدیریت استعداد، توجه به این موضوع‌ها و تکرارپذیری آن‌ها بیشتر بوده است. از طرفی توسعه و بهسازی استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، برنامه‌ریزی نیازهای استعداد، استقرار استعداد، شناسایی نیازهای استعداد و جذب استعداد، به‌ترتیب بیشترین اهمیت را دارا هستند.

مرحله هفتم: ارائه نتایج: بر اساس مطالعات پیشین و کدهای استخراج شده، مؤلفه‌های اصلی مدیریت یکپارچه استعداد، شامل موارد زیر است: ۱. برنامه‌ریزی نیازهای استعداد؛ ۲. شناسایی نیازهای استعداد؛ ۳. جذب استعداد؛ ۴. استقرار استعداد؛ ۵. توسعه و بهسازی استعداد؛ ۶. حفظ و نگهداشت استعداد.



شکل ۲. مدل پیشنهادی مدیریت یکپارچه استعداد (یافته‌های پژوهش)

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین مباحثی است که در سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد؛ ولی قبل از اجرای آن در سازمان باید در مورد دامنه و اهداف آن به توافق رسید. برای اینکه مدیریت استعداد مؤثر واقع شود، باید نیاز کمی و کیفی به استعدادها در سازمان را بر اساس اهداف و راهبرد کسب‌وکار تعیین کرد. مفاهیم و عناصر کلیدی مدیریت استعداد عبارت‌اند از: داشتن درک روشن از راهبرد فعلی و آینده سازمان‌ها؛ درک شکاف بین وضعیت فعلی و مطلوب از نظر استعدادهای مورد نیاز و طراحی برنامه جامع برای مدیریت استعداد با حذف و نزدیک کردن این شکاف‌ها. بنابراین برای دستیابی به مدیریت یکپارچه استعداد منابع انسانی، با توجه به راهبردهای کنونی، چالش‌های منابع انسانی در آینده مدنظر قرار می‌گیرد. نتایج این پژوهش با مدل‌هایی همچون ونکتش (۲۰۱۷) که چارچوبی برای مدیریت یکپارچه استعداد برای بهبود سلامت بهداشت و درمان (با رویکردی راهبردی) ارائه می‌دهد، اشتراکاتی دارد؛ نظیر توجه به برنامه‌ریزی نیروی انسانی، پذیرش سازمانی، مشارکت کارکنان، جبران خدمات و مدیریت حفظ. مدل «دانشگاه کالیفرنیا» که جذب، استقرار و توسعه و حفظ را به‌منزله ابعاد اصلی در نظر گرفته

است، نیز با یافته‌های این پژوهش هم‌خوانی دارد. ابعاد مدل پیشنهادی پژوهش با ابعاد ارائه‌شده در مدل یکپارچه استعداد BPI، نظیر تشخیص ابعاد اصلی و یادگیری و توسعه، برنامه‌ریزی نیروی کار، کسب استعداد، جبران خدمات و مدیریت عملکرد در زیرشاخص‌ها هم‌خوانی دارد. مفاهیم اصلی این پژوهش همچنین با مدل فیلیپس و روپر (۲۰۰۹)، از نظر مفاهیمی چون انتخاب، جذب و نگهداری هم‌خوانی دارد؛ بنابراین می‌توان ادعا کرد که مدل پیشنهادی در این پژوهش، ترکیب جامعی از مدل‌های پیشین است و علاوه بر خصوصیات مدل‌های قبلی، مقوله‌های ارائه‌شده در آن، ارتباط نزدیک مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد را نشان می‌دهد. در عصر کنونی، توجه به استعدادها برای سازمان‌ها، در فضایی رقابتی، در اولویت قرار دارد و روندهای آینده مدیریت منابع انسانی را با توجه به تغییرات فناوری، اکولوژیکی و ساختاری متحول ساخته است. اگر امروز «مدیریت استعداد»، موضوع اصلی منابع انسانی است، این روند ممکن است در آینده، دست‌خوش تغییرات فراوانی شود و این سازمان‌ها هستند که برای موفقیت در بازار رقابت باید برای دستیابی به بهترین شیوه‌ها تلاش کنند؛ بنابراین سازمان‌ها باید در شناسایی ویژگی‌های نیروی انسانی نسل‌های بعدی و ساختار سازمانی منطبق با آن‌ها آینده‌نگر باشند. با توجه به مدل ارائه‌شده، پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران بعدی، امکان اجرای مدیریت یکپارچه استعداد را در سازمان‌ها و مراکز گوناگون بررسی کنند و موضوع‌هایی مانند ارزیابی مدل ارائه‌شده این پژوهش را در صنایع گوناگون، در پرتو رویکردهای آینده‌پژوهانه به مدیریت یکپارچه استعداد، مدنظر قرار دهند.

منابع

1. Adamsen, B. (2016). *Demystifying Talent Management; A Critical Approach to the Realities of Talent*, Palgrave Macmillan UK, Doi: 10.1057/9781137508676. XI, 149. ISBN 978-1-137-50867-6.
2. Ahmadi Moghadam, A., Soleimanpour., M. (2019). Analyzing the relationship between electronic human resource management (e-HRM) and organizational innovation and talent management. *Journal Of New Approach In Educational Administration* ,9(36), 107-126 (In Persian).
3. Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic Human Resources Review*, 4(5), 28–31.
4. Azar, A.; Mirfakhraddiny, S.; Anvari Rostamy, A. (2009). Comprative Study of Data Analysis in Six Sigma Statistical Tools and MADM techniques. *Modarres Human Sciences*, 12(4), 1-35 (In Persian).
5. Bersin, J., Harris, S., Lamoureux, K., Laurano, M., & Mallon, D. (2010). *The Talent Management Framework*. Oakland: Bersin and Associates.
6. Calo, T. (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
7. Cappelli P. (2008). *Talent On Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Cambridge, MA: Harvard Business. School. Publishing.
8. Cappelli, P. (2009). A supply chain model for talent management. *People and Strategy*, 32(3), 4–7.
9. Cheraghali, M. R.; Ayoubi, R.; Motafi, A. (2015). Integrated Management of Talents, A Step to Implementing Organizational Strategy. *Fourth National Conference on Accounting, Financial and Investment Management*. Academic and Professional Association of Directors and Accountants of Golestan, Islamic Azad University, Azadshahr Branch. (In Persian).
10. Collings , D. G. , & Mellahi , K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304 – 313 .
11. Collings, D.G., & Scullion, H. (2008). Resourcing international assignees. In C. Brewster, P. Sparrow, & M. Dickman (Eds.), *International human resource management: Comtemporary issues in Europe* (pp. 87–106). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
12. DeTuncq, T. H., Schmidt, L. (2013). *Integrated Talent Management Scorecards: Insights From World-Class Organizations on Demonstrating Value*. Association for Talent Development, p۳۷۶.
13. Devanna, Anne, M., Fomburn, C, & Tichy, N. (1981). Human Resource Management: A Strategic Perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3), 51-67.
14. Dries, N. (2013). The psychology of talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
15. Duttagupta, R. (2005). *Identifying and managing your assets: Talent management*. London: Pricewaterhouse Coopers.
16. Eghbal, F., Hovida, R., siyadat, S., samavatiyan, H., Yarmohammadiyan, M. (2017). Design and Development of Faculty Talent Management Process Model for Talent-driven Universities. *Management Researches*, 9(34), 5-27. doi: 10.22111/jmr.2017.3101

17. Erickson, T. J. (2008). Redesigning Your Organization for the Future of Work. Editorial. *People & Strategy*, 31(4), 6-18.
18. Gerhart, B., & Fang, M. (2005). National culture and human resource management: Assumptions and evidence. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 971-986.
19. Ghaffari, H.; Purkiyani, M. Shkari, G.; Shaykhi, A. (2017). Design of Model the Talent Management with an Approach Integrating Human Resources Activities. *Public Management Researches*, 10, (36), 117-142. (in Persian).
20. Gholipour, A.; Eftekhar, N. (2017). *Talent Management* (Elite identification, Elite retention, and Elite development), Mehraban Publishing, Tehran. (In Persian).
21. Goldsmith M, & Carter L. (2009). Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent, Pfeiffer, p 336, ISBN: 978-0-470-49961-0.
22. Gratton, L. (2010). The Future of Work. *Business Strategy Review*, 21(3), 16-23.
23. Hassi, A. (2012). The impact of culture on corporate training design: a review of the current state of knowledge. *International Journal of Human Resources Development & Management*, 12(1/2), 119-139.
- Hoekman, Mariëlle and Vlugt, P(2013) Assessing Talent management Maturity. Modeling Organizational Readiness, *NorthgateArinso (NGA) Human Resources*, white paper, 1-13. www.ngahr.com.
24. Huczynski, Andrzej A (1993) Explaining the succession of management fads. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(2), 443-463.
25. Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13, 125 – 145.
26. Jeff Schwartz, M. D. (2011). Human Capital Trends 2011, Revolution/Evolution. Retrieved from: http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/consulting/all-offerings/hot-topics/human-capital-trends-2011/index.html
27. Kasmir, Zartaj (2011). talent a critical driver of corporate performance and competitive advantage. *XCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 1(2), 151-161
28. Kazmin, A., Pearson, S., Robinson, G., & Weitzman, H. (2011). Talent shortage adds to growth strains, *Financial Times*, p. 9. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/867841198?accountid=13044>
29. Korkki, P. (2011). The Shifting Definition Of Worker Loyalty. *New York Times*, 8. print on April 24, 2011, Section BU, Page 8 of the New York edition with the headline: The Shifting Definition Of Worker Loyalty.
30. Lertxundi, A., & Landeta, J. (2011). The moderating effect of cultural context in the relation between HPWS and performance: an exploratory study in Spanish multinational companies. *International Journal of Human Resource Management*, 22(18), 3949-3967.
31. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006) Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
32. Lievens, F., & Chapman, D. (2010). *Recruitment and selection*. The SAGE handbook of human resource management, 135-154.
33. Makela, K., Bjorkman, I. & Ehuman resourcenrooth, M. (2010) How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45, 134-142.

34. Manpower group (2014) Talent Management: Accelerating Business Performance Global Trends, Challenges and Priorities. Right Management. www.right.com
35. McDonnell, A. (2011). Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business Psychology* 26, 169-173.
36. Miah, M. K., & Bird, A. (2007). The impact of culture on HRM styles and firm performance: evidence from Japanese parents, Japanese subsidiaries/joint ventures and South Asian local companies. *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 908-923.
37. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
38. Kasmi, Zartaj (2011). talent a critical driver of corporate perfimance and competitive advantage. *XCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 1(2), 151-161
39. Newell, S. (2005). Recruitment and selection. *Managing human resources: personnel management in transition*, Blackwell, 115-147
40. Phillips, D., R. & Roper. K. O. (2009). A framework for talent management in Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
41. Porter, M. and Kramer, M.R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
42. Rashki, M., Salarzahi, H., kamalian, A., Seyyed Naghavi, M., vazife, Z. (2017). Proposing an Pattern for Effective Determination and Establishment of Entrepreneurial Talent using a Meta-synthesis Approach. *Journal of Entrepreneurship Development*, 10(2), 259-278. (In Persian).
43. Ribeiro J.L., Gomes D. (2017). What Is Talent Management? The Perception from International Human Resources Management Students. In: Machado C. (eds) Competencies and (Global) Talent Management. Management and Industrial Engineering. Springer, Cham, Competencies and (Global) Talent Management pp 73-94
44. Rice, A. (2012). *Integrated Talent Management and How to Get There: A Practical Approach*. North palm Beach: Best Practice Institute and BlackBox Consulting.
45. Romans , J. Lardner, L. (2005). Integrated talent management at BD Japan: How a holistic approach to talent management built a high performance culture. *Strategic HR Review*, 4(5), 16-19
46. Sandelowski, Margarete, and Julie Barroso. (2006) Handbook for synthesizing qualitative research. Springer Publishing Company.
47. Silzer, D. & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management. A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley&Sons. ISBN: 978-0-787-98847-0
48. Simonton, D. K. (2001). Talent Development as a Multidimensional, Multiplicative, and Dynamic Process. *Current Directions in Psychological Science*, 10(2), 39-43
49. Soltani, F.; Shahin, A.; Shaemi Barzoki, A. (2017). Designing a Talent Excellence Model Using Systematic Literature Review and Qualitative Meta-Synthesis in Isfahan province Gas Company. *Human Resource Management in Oil Industry*, 8(32), 51-84. (in Persian).

50. Strack, R., Baier, J., & Fahlander, A. (2008). Managing Demographic Risk. *Harvard Business Review*, 86, 119-128.
51. Tahmasebi, R., Hamidzadeh, A., Alamzade, P. (2018). Identification and Verification of indicators of managerial talent for managers in Disabled Ministry of education of Qom. *Journal Of New Approach In Educational Administration* , 9(34), 199-222 (In Persian).
52. Talafi-Dariani, M.; Khabiri, S. (2017). A Comprehensive Framework Based on Formatting Method for Using Data Mining Techniques in Human Resource Management Issues. *Bimonthly Journal of Applied Studies in Management and Development Sciences*, 2(4), 13-32 (In Persian).
53. Tarique, I. & Schuler, R. S. (2012). Global Talent Management Literature Review, and Suggestions for Further Research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
54. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
55. The Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations. (2012). *Creating People Advantage 2012*. The Boston Consulting Group.
56. Venkatesh, N. (2017). Integrated Talent Management Framework for Healthier Healthcare Performance – A Strategic Approach. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 19(1), 46-54.
57. www.ontosglobal.com



Meta-Synthesis Model of Integrated Talent Management

Mohammad Koohi Khor¹, Amin Raza Kamalian^{2*}, Nour Mohammad Yaghoubi², Ali Asghar Pour Ezzat³

1. PhD. Behavioral Management Student, Faculty of Management and Economics University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
2. Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran.
3. Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Abstract

Purpose: It is widely accepted that in the recent economic downturn, there are many demands for talent, and thus many organizations employ talent management systems to create competitive advantage. The lack of an integrated talent management process, as a strategic approach, leads to waste of time, effort and money.

Design/Methodology/Approach: This study falls within the category of applied research in terms of purpose and meta-synthesis in terms of methodology. The researchers in this study, in a meta-synthesis way, have carefully scrutinized the topic and combine the results of past qualitative research. In this regard, 3615 research studies in the field of talent management and integrated talent management were selected by searching in Web of science (2008-2018), Magiran, University of Tehran's magazines, and international databases of papers and books; and finally, based on 106 studies underwent content analysis, dimensions and codes were extracted, and the significance and priority of each one was determined using the Shannon entropy.

Research Findings: Based on research findings, management and planning codes for succession, learning, and talented employee involvement; organizational acceptance; and talent strategy relationship with business strategy, progression management and organizational culture had the highest impact. Finally, according to the extracted components, the proposed model was presented.

Limitations & Consequences: The large volume of articles and the timeframe under study made the research analysis more difficult.

Practical Consequences: The integration of talent management can be a guide to managing human resources for current and future organizations. Future organizations face different talents and human resource generation that require integrated talent management.

Innovation or Value of the Article: The present research focuses on talent as a current and future challenge for organizations and planning for the creation of integrated HRM based on talent.

Keywords: Talent, integrated Talent Management, Meta-synthesis, Shannon Entropy.

Paper Type: Research paper.

Received: May. 21, 2019, Accepted: Des. 21, 2019.

*Corresponding Author.

E-mail addresses: m_koohi210@pgs.usb.ac.ir; kamalian@hamoon.usb.ac.ir; yaghoubi@hamoon.usb.ac.ir; pourezzat@ut.ac.ir