

## ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی

روح‌اله سهرابی\*، داود جعفری سرشت\*\*، فهیمه میداندار باسمنجی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۳/۳۰

### چکیده

هدف این پژوهش، طراحی مدلی برای مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی و مورد مطالعه این پژوهش شرکت "منطقه هفت عملیات انتقال گاز کشور" است. صنعت نفت و گاز، یکی از صنایعی است که نیاز مبرمی به مدیریت استعداد دارد. برای استخراج مؤلفه‌های اولیه از دو روش مطالعه کتابخانه‌ای گسترده و فن دلفی با استفاده از ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و شرکتی استفاده شد که انتخاب خبرگان به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انجام پذیرفت. در نهایت ۴۵ مؤلفه در ۵ بُعد: جذب، انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداری مدیریت استعداد با رویکرد چابکی نیروی کار دسته‌بندی شد. ضریب هماهنگی کندال، ۰,۷۴، به‌دست آمد که نشان‌دهنده انقائ نظر قوی بین پیل خبرگان است. برای ارزیابی مؤلفه‌ها از دو نرم‌افزار Spss 20 و Smart pls استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد همه مؤلفه‌های شناسایی‌شده در شرکت به‌جز بازخورد ۳۶۰ درجه در بُعد نگهداری با بارعاملی ۰,۲ و گروه‌های چندوظیفه‌ای با معنی داری بالای ۰,۰۵ مهم هستند. با به‌کارگیری مؤلفه‌های شناسایی‌شده، انتظار می‌رود شرکت بتواند مدیریت استعداد را با تأکید بر چابک‌سازی نیروی انسانی مستقر نماید.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استعداد؛ چابکی منابع انسانی؛ انتقال گاز؛ فن دلفی

\*. استادیار مدیریت تولید و عملیات، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا و نویسنده مسئول:

sohrabi258@yahoo.com

djafariseresht@yahoo.com

\*\* استادیار مدیریت مالی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا fmejdandar@gmail.com

## مقدمه

امروزه، دیگر تولید انبوه و رفتار سازمانی به روش‌های بوروکراتیک، کارایی خود را از دست داده‌اند. دلیل این امر نیز نیازها و خواسته‌های گوناگون نیروی کار و مشتریان است که خود باعث رقابتی شدن شرکت‌ها و بخش‌های تولیدی است. برای پاسخگویی به این تغییرات و فراهم‌آوری خواسته‌های مشتریان، شرکت‌ها و سازمان‌ها نیازمند کارکنان با استعداد و در برخی مواقع نخبه می‌باشند و از طرف دیگر ضمن حفظ این نخبگان، باید با جهت‌دهی آنان به سمت چابکی و پویایی، موجبات پیشرفت و رقابت‌پذیری را برای سازمان خویش فراهم آورند. صنعت نفت و گاز در دنیا تنها به دلیل استخراج ثروت ملی، سرمایه‌پایداری محسوب نمی‌شود، بلکه وجود نیروی ماهر و خودکفایی نیروی انسانی در این صنعت آن را به یک صنعت تخصصی و مطرح در سطح دنیا مبدل کرده است. آمار نشان می‌دهد در چند سال آتی، صنعت نفت و گاز کشور در مواجهه با افزایش افراد بازنشسته و با تجربه در این صنعت، به مدیریت استعداد، نیاز مبرمی دارد (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸). از سوی دیگر به دلیل متغیربودن محیط رقابتی، مدیریت منابع انسانی و بالأخص مدیریت استعداد، نیازمند چالاکی و انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی و سازمانی است. از این رو، هدف اصلی این پژوهش، طراحی چهارچوب مدیریت استعداد باهدف تقویت مؤلفه‌های چابکی است. این پژوهش باهدف طراحی مدل بومی برای شرکت مذکور، اصول مورد تأکید در سیاست‌گذاری منابع انسانی (که در رأس آن مدیریت استعداد قرار دارد) را مورد اهمیت‌سنجی و ارزیابی قرار داده است تا بدین طریق بتواند به بررسی و شناسایی میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها در پنج بُعد جذب، انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداری با رویکرد چابک‌سازی استعدادهای پیردازد.

## مبانی نظری

### مدیریت استعداد

واژه "استعداد"، در گذشته معیاری برای وزن و پول بوده است ولی امروزه، معانی دیگری دارد. استعداد به معنای "یک توانایی طبیعی است که موجب خوب‌بودن فرد در انجام کاری

می‌شود، بدون آنکه فرد تعمقی در مورد آن بنماید". این تعریف به صورت ضمنی به ذاتی بودن استعداد اشاره دارد. با اینکه در چند قرن اخیر معنای مختلفی برای استعداد، تعریف شده است اما هنوز ابهاماتی در تعاریف گوناگون وجود دارد. در تعریفی دیگر، استعداد به معنای داشتن ظرفیت بالا، توانایی رهبری بالا یا سازگاری تعریف شده است (می‌یر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). در جدول ۱ خلاصه‌ای از تعاریف مرتبط با استعداد مشاهده می‌شود:

جدول ۱. تعاریف استعداد

منبع	تعریف استعداد در سازمان
(رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸)	نیروی انسانی راهبردی، خلاق، انعطاف پذیر و پاسخگو
(میشل <sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۱)	مجموعه‌ای از توانایی‌ها، دانش و ظرفیت فرد برای توسعه
(آرمسترانگ <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۶)	نیروی کار ماهر عین شده با کار و متعهد

واژه مدیریت استعداد برای اولین بار توسط گروه مک کینزی در اواخر دهه ۹۰ ارائه شد. آنان ادعا کردند که مدیریت استعداد عملکرد شرکت‌ها را حداکثری می‌کند (میشل، ۲۰۰۱). در جدول ۲ خلاصه‌ای از تعاریف مرتبط با مدیریت استعداد ارائه شده است.

جدول ۲. تعاریف مدیریت استعداد

منبع	تعریف مدیریت استعداد
(کالینگر و ملاحی <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۹)	مدیریتی راهبردی جهت شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی برای پایداری و مزیت رقابتی شرکت
(گارو و هیرش <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۸)	شکوفاسازی استعداد بالقوه افراد در مشاغل
(دوتاگوپا <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۵) و (ویلیام <sup>۷</sup> ، ۲۰۰۰)	بررسی اینکه افراد مناسب در زمان مناسب در شغل مناسب و متناسب با اهداف سازمان وجود داشته باشند.
(شوآی <sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)	همان مدیریت منابع انسانی است که به صورت مستقیم‌تر و جزئی‌تر بر افراد خاص تأکید دارد.

1. Meyers
2. Michaels
3. Armstrong
4. Collings & Mellahi
5. Garrow & Hirsh
6. Duttagupta
7. Williams
8. Chuai

همچنین مدیریت استعداد دارای مؤلفه‌هایی است که توسط برخی از دانشمندان به آنها اشاره شده است. در جدول ۳، به تعدادی از آنها اشاره شده است. همچنین، به منظور طراحی مدل در این پژوهش از مؤلفه‌های مدیریت استعداد (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹)، استفاده شده است که به طور مختصر به آنها اشاره می‌شود:

جدول ۳. ابعاد اصلی مدیریت استعداد

منبع	مؤلفه‌ها
(لیرا <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۳) و (هینین و اونیل <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۴)	جذب، یادگیری و پیشرفت شغلی
(فراهانی و چوبستی، ۱۳۹۱)	انتخاب، استخدام، توسعه و پیشرفت شغلی
(فیلیپس و روپر <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۹)	جذب، انتخاب، به کارگیری، توسعه و نگهداشت
(لوویس و هچمن <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۶)	انتخاب، استخدام، مدیریت عملکرد و جبران خدمات ویژه
(دانونزیو گرین <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۸)	استخدام، توسعه، ارتقا و نگهداری

### چابکی منابع انسانی

مفهوم چابکی برای اولین بار با حمایت دولت ایالات متحده امریکا توسط مؤسسه یاکوکا، با اضافه نمودن عامل سرعت و پاسخگویی پیش کنشی، به مفهوم تولید ناب ابداعی ژاپنی‌ها، در حوزه تولید معرفی شد. این مفهوم که برخاسته از نیازهای سازمان‌های جدید است، از جمله مهم‌ترین رویکردهای نوین در حوزه‌های سازمان و مدیریت است (سهرابی و همکاران، ۲۰۱۴). واژه چابکی در لغت به معنای، حرکت سریع، چالاک، فعال و آسان و قادر بودن به تفکر سریع با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است (هورن بای<sup>۶</sup>، ۲۰۰۰). چابکی منابع انسانی به صورت یادگیری منطبق با تغییرات زمان تعریف شده است. این امر به نوبه خود موجب اعمال تغییرات در کوتاه مدت می‌شود (شریفی و ژانگ<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹). به طور ویژه چابکی نیروی انسانی اشاره به چهره

1. lyria
2. Heinen & O'Neill
3. Phillips and Roper
4. Lewis & Heckman
5. D'Annunzio-Green
6. Hornby
7. Sharifi and Zhang

انسانی چابکی در یک سازمان دارد.

در این حوزه مدل‌های گوناگونی وجود دارد. مدل جامعی که در این پژوهش انتخاب شده است، مدل چابکی نیروی انسانی شریهای<sup>۱</sup> و همکاران است. مؤلفه‌های این مدل در جدول ۴، ارائه شده است.

**جدول ۴. معرفی ابعاد و مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی (شریهای و همکاران، ۲۰۰۷)**

ابعاد	زیر مؤلفه‌ها
قدرت و اختیار	کنترل غیرمتمرکز، دانش غیرمتمرکز؛ کاهش عوامل متمایزکننده قدرت و اختیار (کاهش عناوین شغلی، سطوح سازمانی و غیره)؛ وابستگی اندک به قدرت / اختیار / کنترل؛ وفاداری و تعهد به پروژه یا گروه؛ اختیارات گره‌خورده با وظایف و نه با افراد و پست‌های سازمانی؛ تغییر اختیارات در زمان تغییر وظایف؛ حیطه کنترل وسیع
قوانین و رویه‌ها	قوانین و رویه‌های اندک؛ آئین‌نامه‌های رسمی اندک (در رابطه با شرح وظایف، برنامه زمانی کار)؛ تعریف وظایف افراد به صورت سیال و منعطف؛ سازمان‌دهی غیررسمی
هماهنگی	هماهنگی به صورت فردی و غیررسمی؛ تفویض وظایف و تصمیم‌گیری؛ ارتباطات شبکه‌ای هدف‌محور
ساختار	ساختار تخت، افقی، ماتریسی، شبکه‌ای، یا مجازی؛ کار گروهی، ارتباطات میان‌وظیفه‌ای؛ مرزهای کم‌رنگ میان فرایندها و واحدها
اقدامات منابع انسانی	توانمندسازی کارکنان؛ درگیر نمودن کارکنان در مسئولیت‌ها و تصمیمات؛ چرخش شغلی؛ غنی‌سازی شغل؛ استقلال در تصمیم‌گیری؛ دسترسی به دانش و اطلاعات؛ کار گروهی؛ گروه‌های چندوظیفه‌ای؛ آموزش مهارت‌های چندگانه؛ آموزش و توسعه نیروی انسانی؛ توسعه تنوع و گوناگونی تخصص‌ها و مهارت‌ها
کنش‌گرایی	داشتن انتظار مشکلات مرتبط با تغییر؛ راه‌حل جهت تقابل با مشکلات مرتبط با تغییر؛ ابتکار فردی
انطباق‌پذیری	انطباق‌پذیری میان فردی و فرهنگی؛ یادگیری وظایف و مسئولیت‌های جدید؛ انعطاف‌پذیری حرفه‌ای
انعطاف‌پذیری	نگرش مثبت به تغییرات، ایده‌ها و فناوری‌های نوین؛ بردباری در موقعیت‌های نامشخص و غیرمنتظره؛ تعامل سازنده با استرس

1. Sherehiy

## پیشینه تحقیق

خلاصه‌ای از مطالعات صورت گرفته در جدول ۵ و ۶ مربوط به مدیریت استعداد و چابکی سازمانی ارائه شده است.

جدول ۵. پیشینه پژوهش مدیریت استعداد

ردیف	عنوان	نتایج	منبع
۱	توسعه مدلی برای مدیریت راهبردی استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمانی	استفاده از مدیریت راهبردی استعداد می‌تواند تأثیر مهمی در بهبود عملکرد یک سازمان داشته باشد	(صالح‌زاده و لیا، ۱۳۹۰)
۲	معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان در صنعت نفت	طراحی مدلی بومی و نظری برای صنعت نفت	(رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۹)
۳	مدیریت استعداد و پیشرفت شغلی	سابقه کاری، تخصص کاری، اندازه شبکه ارتباطی مدیران بر ارتقای آنها به مدیریت میانی و بالاتر اثر می‌گذارد.	(کلاسن <sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)
۴	شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعداد‌های سازمانی	قدرت یادگیری در رتبه اول و تعهد سازمانی در رتبه آخر ویژگی کارکنان مستعد شناسایی شد.	(مقیم و همکاران، ۱۳۹۳)
۵	تأثیر عدم تعانس درک شده از استعداد در اثربخشی مدیریت استعداد	تعریف واضح استعداد برای کارکنان موجب افزایش اثربخشی مدیریت استعداد می‌گردد.	(سوننبرگ <sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴)
۶	بررسی رابطه به کارگیری نظام مدیریت استعداد و کاهش تمایل به ترک خدمت	به کارگیری نظام مدیریت استعداد رابطه مثبت و معنی‌داری با تاب‌آوری دارد، همچنین تاب‌آوری رابطه منفی و معنی‌داری با تمایل به ترک خدمت دارد.	(خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۳)
۷	نقش عدالت سازمانی درک شده توسط کارکنان در خروجی مدیریت استعداد	تأثیر مستقیم درک از عدالت سازمانی بر خروجی استعداد کارکنان	(گلن <sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)
۸	استفاده از مدیریت کارایی برای برد در جنگ استعداد	مدیریت کارایی از طریق ۴ راهبرد اجرایی بر برد تأثیر گذار است	(آگونیس <sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳)
۹	راهبرد مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان	بین مؤلفه‌های پنج‌گانه آن شامل "جو" و فرهنگ "باز"، "ارتباطات"، مدیریت عملکرد "پرورش کارکنان" و "پاداش و قدردانی" و هوش عاطفی کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد.	(شامی و همکاران، ۱۳۹۲)

1. Claussen
2. Sonnenberg
3. Gelens
4. Aguinis

جدول ۶. پیشینه پژوهش چابکی نیروی کار

ردیف	عنوان	نتایج	منبع
۱	بررسی تأثیر ابعاد چابکی بر مدیریت بحران مطالعه موردی صنعت پتروشیمی ایران	به کارگیری چابکی بر تمام ابعاد مدیریت بحران در صنعت پتروشیمی که در فرضیه‌های این پژوهش مطرح شده‌اند، تأثیر گذار است.	ملکیان (۱۳۹۲)
۲	رابطه بین چابکی نیروی کار و هوش سازمانی	وجود رابطه مثبت بین دو متغیر به استثنای رابطه بین دید راهبردی	سهرابی و همکاران (۲۰۱۴)
۳	رابطه راهبرد چابکی، سازمان چابک و نیروی کار چابک در اورژانس بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران	رابطه اساسی بین مدیریت راهبردی با تأکید بر چابکی کار و چابکی نیروی کار، وجود دارد. همچنین چابکی که با آموزش‌های مدیریتی به همراه باشد تأثیر بسزایی بر مشخصه‌های کار و عملکرد چابک کارکنان خواهد داشت. چابکی کار نیز به عنوان یک متغیر مکنون تأثیر بسزایی بر چابکی نیروی کار دارد.	ادیبی فرد و وظیفه دوست (۱۳۸۹)
۴	بررسی رابطه بین سازمان کار و چابکی نیروی کار در شرکت‌های تولیدی کوچک	وجود رابطه مثبت بین راهبردهای مدیریتی مبتنی بر پیشرفت، ویژگی‌های شغلی و چابکی نیروی کار وجود دارد. همچنین خودمختاری در کار به عنوان یکی از مهم‌ترین پیش‌بینی کنندگان اصلی چابکی نیروی کار است و نیازهای شغلی و همچنین در ثبات شغلی اثر قابل توجهی بر چابکی نیروی کار دارند.	شریهای و همکاران (۲۰۰۷)
۵	چابکی در یادگیری	برای داشتن نیروی کار چابک نیازمند یادگیری مستمر برای ارتقای استعداد کارکنان می‌باشیم.	اسویشر <sup>۱</sup> (۲۰۰۴)
	بررسی تأثیرات متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی	بین متغیرهای جمعیت‌شناختی، سن، سنوات سمت و جایگاه سازمانی بر پیش‌فعالی مؤثرند و سایر متغیرها، تأثیری بر پیش‌فعالی نیروی انسانی ندارد.	امین و میر (۱۳۹۵)
	بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی منابع انسانی	رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار بین رهبری تحول آفرین و چابکی نیروی انسانی وجود دارد.	تاجی و بردبار (۱۳۹۴)

1. Swisher

## استنتاج انتقادی و ارائه مدل مفهومی

پس از بررسی گسترده ادبیات موضوع و پیشینه تحقیقات، مشاهده شد هر یک از محققین ذکرشده در جداول بالا به بررسی یکی از مفاهیم مدیریت استعداد یا چابکی منابع انسانی با متغیرهای دیگر پرداخته‌اند. در این بخش خلأ نظری برای ارائه یک چهارچوب تلفیقی بین این دو مفهوم مهم احساس می‌شود. لذا پژوهش حاضر درصدد برطرف کردن این خلأ و ارائه مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر چابکی منابع انسانی است. مؤلفه‌های مدیریت استعداد، بر مبنای مدل مدیریت استعداد رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸) و چند مدل دیگر که در بخش ادبیات به آنها اشاره شد، برای پژوهش انتخاب شد. علاوه بر جامعیت آن، یکی از دلایل این انتخاب طراحی شدن این مدل برای شرکت ملی نفت (حالت بومی‌سازی شده) است و باتوجه به اینکه مورد مطالعه این پژوهش شرکت انتقال گاز و از توابع وزارت نفت است، مؤلفه‌های این مدل به هدف پژوهش نزدیک‌تر هستند. از سوی دیگر نزدیک‌ترین و مرتبط‌ترین مؤلفه‌های چابک‌سازی منابع انسانی مرتبط به مؤلفه‌های آن اضافه شده است.

## روش‌شناسی و طرح پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی بوده و از نظر ماهیت جزء پژوهش‌های توصیفی طبقه‌بندی می‌شود. مهم‌ترین ابزارهای پژوهش عبارتند از: مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه (بازرگان، ۱۳۸۷). فن دلفی به‌عنوان مهم‌ترین روش برای تأیید مؤلفه‌های استخراج‌شده در این تحقیق به کار رفته است و سپس با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری به برازش مدل پرداخته شده است. این تحقیق بدون فرضیه با یک سؤال کلی آغاز شده است: "مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی کدامند؟". باتوجه به اینکه معیارهای موضوع به‌صراحت مشخص نیست و دانش دقیقی در مورد آن در دسترس نیست، بهترین ابزار برای همگرایی میان نظرات در این پژوهش، فن دلفی است (ناصری‌فر و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۴۸) برای استخراج مؤلفه‌های اولیه از دو روش مطالعه کتابخانه‌ای گسترده و مصاحبه با



خبرگان استفاده شد. انتخاب گروه خبرگان به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انجام پذیرفت. زمانی که تحقیق در خصوص گروه‌های خاصی است که به راحتی قابل شناسایی نیستند، این روش کمک می‌کند تا با یافتن یک یا چند نفر از گروه محقق به اعضای دیگر گروه از طریق گرفتن نشانی از اعضای در دسترس به آنها دست یابد (گودمن<sup>۱</sup>، ۱۹۶۱). دو تن از اعضای هیئت علمی دانشگاه بوعلی سینا به عنوان ناظر مراحل دلفی انتخاب شدند و محقق خود به عنوان مجری دلفی در این پژوهش بوده است. در نهایت تعداد ۱۲ نفر خبره انتخاب شدند و فرم دعوت به دلفی به صورت حضوری تحویل ایشان شد و توضیحات لازم در رابطه با موضوع و اهداف تحقیق به آنان داده شد. خبرگان شرکت کننده در دلفی دارای یک یا چند ویژگی زیر می‌باشند: عضو هیئت علمی دانشگاه و متخصص در زمینه مدیریت منابع انسانی؛ مدیران، معاونت‌ها و کارشناسان شرکت دارای سابقه یا تجربه حداقل ۵ سال در حوزه مدیریت منابع انسانی یا افرادی که در کلیدی‌ترین پست‌های هر چارت قرار دارند و مدیران و برنامه‌ریزان منابع انسانی شرکت. در نهایت ۴۵ مؤلفه در ۵ بعد: جذب، انتخاب، به کارگیری، توسعه و نگهداری مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی دسته‌بندی شد. دلفی در ۳ دور انجام گرفت که در دور اول یکی از مؤلفه‌ها حذف شد. ضریب هماهنگی کندال برای دور سوم و دوم،  $0/74$  به دست آمد که نشان‌دهنده اتفاق نظر قوی بین پنل خبرگان است. در مرحله بعد پرسشنامه براساس ۴۴ مؤلفه مستخرج از دلفی با استفاده از نرم‌افزار Smart pls مورد روایی سنجی خبرگان قرار گرفت.

### پایایی و روایی پرسشنامه

باتوجه به نظر خبرگان، تغییرات لازم به منظور مناسب بودن روایی پرسشنامه صورت پذیرفت و در پرسشنامه نهایی اعمال شد. باتوجه به اینکه در پژوهش‌های کمی، از پرسشنامه استفاده می‌شود و در این پژوهش هم پرسشنامه محقق ساخته است، برای اطمینان از اینکه سؤالات طرح شده، خصیصه مورد نظر را می‌سنجند، از روایی سازه نیز استفاده شده است. بدین منظور برای روایی مدل از روایی سازه نیز با کمک نرم‌افزار PLS بهره گرفته شده است.

1. Goodman

## نتایج و تحلیل داده‌ها

### نتایج مراحل دلفی

در جدول ۸ نتایج میانگین‌گیری ۳ روند دلفی ارائه شده است.

جدول ۸. میانگین عوامل ۳ دور دلفی

شرح عامل	دور اول		دور دوم		دور سوم	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
پرداخت براساس پایه حقوق و مهارت	۴,۳	۰,۶۵	۴,۷	۰,۹۶	۵,۷۵	۱,۲۸
جلسه معارفه و ترک شرکت	۰,۴۵	۰,۶۷	۴,۷	۰,۷۶	۵,۴۱	۱,۳۱
تعادل زندگی - کار	۴,۴	۰,۷	۴,۹	۰,۹۶	۵,۵۸	۱,۰۸
حق انتخاب پاداش	۴,۱۶	۰,۸۳	۴,۵	۱,۰۰	۵,۱۶	۱,۳۳
فرهنگ تشکر	۴,۵	۰,۶۷	۴,۹	۰,۷۹	۵,۹۶	۱,۱۶
کار چالشی	۴,۳	۰,۷۷	۴,۷	۱,۱	۵,۵	۱,۵
سنجش ابتکار فردی	۴,۱۶	۱,۱	۴,۵	۱,۳	۵,۱۶	۱,۵۲
سنجش سازگاری میان فرهنگی	۴,۲۵	۰,۶۲	۴,۵	۰,۵۲	۵,۹۱	۰,۷
سنجش IQ & EQ	۴,۲۵	۰,۶۲	۴,۴	۰,۶۶	۵,۴۱	۱,۲
سنجش علاقه‌مندی به یادگیری	۴,۲۵	۰,۶۲	۵,۰۰	۰,۷۳	۵,۷	۱,۲
سنجش مهارت‌های مدیریتی	۴,۲۵	۰,۹۶	۴,۵	۱,۱	۵,۲۵	۱,۴۲
سنجش تعامل سازنده با استرس	۴,۵	۰,۶۷	۴,۶	۰,۸۸	۵,۶	۱,۱۵
انتصاب موقت	۴,۳	۰,۸۸	۴,۷	۱,۰۵	۵,۵	۱,۳
بازنگری شرح وظایف	۴,۲۵	۰,۶۲	۴,۶	۰,۷۷	۵,۶	۱,۴
سیالت مشاغل (گردش شغلی)	۴,۵	۱,۰۰	۴,۵	۱,۰۰	۴,۹	۱,۲
مسئولیت جدید (استاد- شاگردی)	۴,۲۵	۰,۷۵	۴,۷	۱,۰۵	۵,۵	۱,۲
سنجش سازگاری شاغل با پست	۴,۳	۰,۶۵	۵,۱۶	۱,۰۲	۵,۹۱	۱,۱۶
داشتن گروه‌های چندوظیفه‌ای	۴,۰۰	۰,۹۵	۴,۴	۱,۰۸	۴,۸	۱,۳
تناسب حجم کار با میزان نیرو و شرح وظایف	۴,۳	۰,۸۸	۵,۰۸	۱,۳	۶,۰۰	۱,۴
مستندسازی تجربیات و اطلاعات	۴,۱۶	۰,۹۳	۴,۷	۱,۳	۵,۴	۱,۵
ابزارهای انگیزشی برای مستندسازی	۴,۵	۰,۷۹	۵,۵	۱,۰۰	۶,۲	۱,۲

ادامه جدول ۸. میانگین عوامل ۳ دور دلفی

دور سوم		دور دوم		دور اول		شرح عامل
انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۱,۳	۵,۳	۱,۰۵	۴,۷	۰,۹۹	۴,۴	بازنشستگان مدرس و مشاور
۱,۱	۵,۸	۰,۹۳	۵,۱۶	۰,۴۹	۴,۶	نیازهای IT
۱,۴	۵,۹	۱,۰۸	۴,۹	۱,۱	۴,۹	ارتباطات در پست‌های موازی
۱,۰۸	۵,۴	۱,۰۴	۵,۰۰	۰,۷۹	۴,۵	پرونده پرسنلی بازخورد محور
۱,۱	۵,۸	۰,۹	۵,۴	۰,۸۶	۵,۲۵	آموزش مهارت‌های چندگانه
۱,۲	۵,۲	۰,۹	۴,۹	۰,۵۷	۴,۸	آموزش مهارت مذاکره
۱,۵	۵,۸	۱,۲	۵,۰۰	۱,۲	۵,۰۰	آموزش تعامل سازنده با استرس
۱,۰۵	۵,۷	۰,۷۳	۵,۰۰	۰,۷۳	۵,۰۰	شفاف‌سازی معیارهای ارزیابی
۱,۴	۵,۸	۱,۳	۵,۰۸	۱,۳	۵,۰۸	ارزیابی ۳۶۰ درجه
۱,۲	۵,۸	۱,۰۲	۵,۱۶	۰,۷۷	۴,۶	ثبت پیشرفت فرد در انجام شغل
۱,۰۰	۵,۵	۱,۱	۴,۹	۰,۶۶	۴,۹	کمیت و کیفیت نظام پیشنهادها
۱,۱	۵,۸	۱,۰۷	۵,۳	۰,۹۳	۵,۱۶	هزینه منفعت پیشنهادها
۱,۲	۵,۴	۰,۷۷	۴,۶	۰,۶۶	۴,۹	هم‌راستایی نظام پیشنهادها
۰,۹	۵,۳	۰,۶۶	۴,۵	۰,۹۶	۴,۷	مناسب بودن سطوح ارتباطی
۱,۱۶	۵,۵	۱,۱	۴,۸	۰,۸۶	۴,۷	مشارکت مدیران در پاداش‌دهی
۱,۱۶	۵,۵	۰,۸۳	۴,۸	۰,۹۳	۴,۸	مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌های شرکت
۱,۲	۵,۶	۰,۸۳	۴,۸	۰,۶۷	۴,۵	تناسب اختیار با وظیفه و ریسک
۱,۱۶	۶,۰۸	۱,۰۲	۵,۱۶	۵,۱	۴,۵	وزن‌دهی به مهارت، سابقه، تخصص، تحصیلات برای پاداش
۱,۱۹	۶,۱۶	۱,۰۵	۵,۲۵	۰,۷۶	۴,۷	تناسب فرم شایستگی با حجم کار و تعداد نیرو
۱,۰۲	۶,۱۶	۰,۸۸	۵,۳	۰,۵۷	۴,۸	تناسب پاداش با شرح وظایف
۱,۱	۵,۸	۰,۷۵	۵,۲۵	۰,۵۷	۴,۸	جلسات هفتگی و دوایر کیفیت
----	----	----	----	۱,۰۸	۲,۵	ارزیابی عملکرد به صورت روزانه
۱,۳	۵,۵	۱,۰۸	۴,۹	۰,۹۹	۴,۵	ارزیابی عملکرد ۳ یا ۶ ماهه
۱,۰۲	۶,۱۶	۰,۹	۵,۰۰	۰,۶۵	۴,۶	اطلاع‌رسانی منابع انسانی از تسهیلات اعطایی

### تعیین معیار اتفاق نظر

برای تعیین میزان اتفاق نظر پنل خبرگان، ضریب هماهنگی کندال مورد استفاده قرار گرفت. مقدار ضریب هماهنگی کندال در صورت وجود توافق کامل برابر یک و در صورت نبود توافق برابر با صفر است. جدول ۹ تفاسیر مختلف ضریب هماهنگی کندال را نشان می‌دهد.

جدول ۹. مقادیر و تفاسیر مختلف ضریب هماهنگی کندال تاو بی

تفسیر	مقدار ضریب کندال تاو بی
اتفاق نظر بسیار ضعیف	۰,۱
اتفاق نظر ضعیف	۰,۳
اتفاق نظر متوسط	۰,۵
اتفاق نظر قوی	۰,۷
اتفاق نظر بسیار قوی	۰,۹

اشمیت برای توقف یا ادامه دوره‌های دلفی ۲ معیار را بیان می‌کند. یکی اینکه اتفاق نظر قوی بین اعضای پنل وجود داشته باشد که براساس جدول بالا تعیین می‌شود و دوم اینکه اگر اتفاق نظر قوی وجود ندارد و مقدار این ضریب در دو دور متوالی رشد ناچیزی دارد، دوره‌های دلفی باید متوقف می‌شد (اشمیت، ۱۹۹۷). طبق جداول ۱۰ و ۱۱، در سطح معنی‌داری ۰,۰۵، مقدار ضریب هماهنگی کندال بین دور دوم و اول، ۰,۵۸ است که نشان‌دهنده اتفاق نظر متوسطی است. به همین علت بعد از انجام تصحیحات لازم، پرسشنامه با ۴۴ مؤلفه وارد روند سوم شد. طبق جدول ۱۰، مقدار هماهنگی کندال برای دور سوم و دوم ۰,۷۴ برآورد شد که نشان‌دهند، اتفاق نظر قوی بین اعضای پنل است و طبق معیار اشمیت می‌توان دوره‌های دلفی را متوقف کرد.

جدول ۱۰. ضریب هماهنگی دور دوم با دور اول

دور اول	دور دوم	ضریب کندال تاو بی	
۰,۵۸	۱,۰۰	ضریب هماهنگی	دور دوم
۰,۰۱		معنی داری	
۱۲	۱۲	تعداد	
۱,۰۰	۰,۵۸	ضریب هماهنگی	دور اول
	۰,۰۱	معنی داری	
۱۲	۱۲	تعداد	

جدول ۱۱. ضریب هماهنگی دور سوم با دور دوم

دور سوم	دور دوم	ضریب کندال تاو بی	
۰,۷۴	۱,۰۰	ضریب هماهنگی	دور سوم
۰,۰۰۱		معنی داری	
۱۲	۱۲	تعداد	
۱,۰۰	۰,۷۴	ضریب هماهنگی	دور دوم
	۰,۰۰۱	معنی داری	
۱۲	۱۲	تعداد	

### آزمون مدل پیشنهادی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و نرم افزار Smart pls

برای سنجش اعتبار ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده در مرحله قبل، از نرم‌افزار پی ال اس استفاده شده است. مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک پی ال اس در حوزه‌های متنوع از جمله حوزه علوم انسانی کاربرد دارد (هولند<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). برای دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمون‌های پایایی مرکب<sup>۲</sup> و میانگین واریانس اقتباس شده<sup>۳</sup> ارزیابی شد. پایایی مرکب بالاتر از ۰/۷ همراه با میانگین واریانس حداقل ۰/۵ دو شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی یک سازه می‌باشند (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). همچنین بارهای عاملی بایستی بالای ۰,۵ و آلفای کرونباخ

1. Hulland
2. Composit Reliability
- 3 . Average Variance Extracted (AVE)

بالای ۰،۷ باشد. نتایج حاکی از آن است که، پایایی مرکب برای همه سازه‌ها بین ۰،۹۰ تا ۰/۹۶ و میانگین واریانس بین ۰/۵۷ تا ۰/۷۳ است که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد. همچنین، باتوجه به معیار فرنل و لاکر، بارهای عاملی بزرگ‌تر مساوی ۰/۵ از اعتبار مناسبی برخوردار هستند (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). تمامی گویه‌ها (به جز سؤال دوم از بعد نگهداری که بار عاملی آن برابر است با: ۰،۲۶) دارای بار عاملی حداقل ۰/۵ می‌باشند که همبستگی بالایی را نشان می‌دهند. همچنین معنی‌داری بالای ۱،۹۶ در سطح ۰،۹۵ حاکی از آن است که این مؤلفه‌ها را می‌توان در مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی مهم تلقی کرد.

### چهارچوب پیشنهادی پژوهش

باتوجه به خروجی هر دو نرم‌افزار، از ۴۴ مؤلفه مستخرج از ادبیات پژوهش و دلفی، ۴۲ مؤلفه مورد تأیید قرار گرفت. شکل ۱، مؤلفه‌های مهم را در هر پنج بُعد نشان می‌دهد.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه، باتوجه به کمبود منابع و از سوی دیگر رقابتی بودن محیط کسب‌وکار، استفاده بهینه از منابع مخصوصاً سرمایه‌های انسانی متناسب با شرایط پویای محیط یکی از ضرورت‌ها و مسائل مهم قرن ۲۱ است. از این رو هدف این پژوهش، طراحی چهارچوبی برای مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی است.

باتوجه به اینکه پژوهشی با این عنوان در پژوهش‌های داخلی و خارجی یافت نشد نمی‌توان مستقیماً نتایج را مورد مقایسه قرار داد. ولی چون مؤلفه‌ها ترکیبی از مؤلفه‌های مدیریت استعداد و چابکی منابع انسانی هستند می‌توان در صورت مشترک بودن مؤلفه‌ها، نتایج را با یکدیگر مقایسه کرد. نتایج این پژوهش در تأیید سنجیدن ۵ بُعد جذب، انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداری (با ضرایب معنی‌داری بالای ۱،۹۶) مشابه نتایج حاصل از پژوهش (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹) است. همچنین در بُعد جذب، داشتن کار چالشی، مسیر پیشرفت شغلی، افزایش حقوق بر پایه عملکرد،

رقابت بر پایه حقوق، مشابه نتایج (پرین، ۲۰۰۹) است. از سوی دیگر مؤلفه تعادل زندگی-کار در این پژوهش همانند پژوهش (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸) در بخش جذب دسته‌بندی شد ولی در مطالعه (گوستیک و التون، ۲۰۰۷) در بخش توسعه دسته‌بندی شده است. در بُعد انتخاب، ارزیابی شخصیتی و میزان علاقه‌مندی فرد به یادگیری، تأییدی است بر نتایج حاصل از پژوهش (بیار و رو، ۲۰۰۸ و رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸). در بُعد به کارگیری، بررسی تناسب شاغل با شغل، تأییدی است بر نتایج پژوهش (کارترایت، ۱۳۸۶). همچنین مؤلفه‌های نوآوری و خلاقیت هم در این پژوهش و هم در پژوهش (فیلیس و روپر، ۲۰۰۹) مورد تأکید قرار گرفته است. در بُعد توسعه، پرسش از خود افراد برای شناسایی نیازمندی‌های آموزشی و مهارتی پست مشابه نتایج پژوهش (طهماسبی، ۱۳۹۱) است. در بخش نگهداری، تأکید بر معیارهای ارزیابی عملکرد، رهبری حمایتی (مشارکتی)، تأییدی است بر مطالعات (فیلیس و روپر، ۲۰۰۷) و (قلی‌ها، ۱۳۹۳). در قسمت برجسته‌سازی ویژگی‌های ترکیبی چابک‌سازی استعدادها، در بُعد جذب، تأکید بر پرداخت براساس مهارت و گزینه‌های مختلف برای پاداش دهی (سومو کاداس، ۲۰۰۴)، تأکید بر تشکر و قدردانی از افراد (کاتوریا و پرتوی، ۱۹۹۹)، مشابه مطالعات ذکر شده، مورد تأیید قرار گرفت. در بُعد انتخاب، تأکید بر توانایی ابتکار و حل مسئله (پلونکا، ۱۹۹۹)، تأکید بر سازگاری میان‌فردی و فرهنگی و کنترل استرس (شریهای و همکاران، ۲۰۰۷)، تمایل بر تجربه‌گرایی و موفقیت (هارروی و همکاران، ۱۹۹۹)، مورد تأیید قرار گرفت. در بُعد به کارگیری، پذیرش مسئولیت جدید (پلونکا، ۱۹۹۹)، شرح شغل سیال (شریهای و همکاران، ۲۰۰۷)، تأیید شدند ولی تشکیل گروه‌های چندوظیفه‌ای برخلاف پژوهش (هارروی و همکاران، ۱۹۹۹) رد شد. در بُعد توسعه، تأکید بر مهارت فناوری اطلاعات، مهارت مذاکره (گوناسکاران، ۱۹۹۸)، تأکید بر گروه‌های مجازی (پرو و همکاران، ۲۰۰۲) (که در این پژوهش به صورت سیستم مجازی ارتباطات موازی در مناطق ۱۰ گانه ارائه شد)، مشابه مطالعات ارائه شده، تأیید شدند. در بُعد نگهداری، مؤلفه‌های دادن ایده‌های جدید (پلونکا، ۱۹۹۹)، تأکید بر نظام پیشنهادها (سومو کاداس، ۲۰۰۴)، سطوح تخت‌تر (شریهای و همکاران، ۲۰۰۷) و ایجاد جلسات دوایر کیفیت (سومو کاداس، ۲۰۰۴) مورد تأیید قرار گرفتند.



شکل ۱: چهارچوب نهایی پیشنهادی مدیریت استعداد مبتنی بر چابکی منابع انسانی



به‌طور کلی نوآوری پژوهش حاضر ارائه مؤلفه‌های مدیریت استعداد در یک شرکت با رویکرد چابک سازی منابع انسانی بوده و در نوع خود برای بار اول این مؤلفه‌ها ارائه و تأیید شد. بدیهی است برای پیاده‌سازی این چهارچوب بررسی وضعیت موجود شرکت براساس هر مؤلفه و طراحی نظام‌ها و خرده‌نظام‌های لازم برای ارتقای مؤلفه‌ها و ابعاد از اقدامات ضروری است. مهم‌ترین نتیجه این پژوهش آن است که اگر شرکتی بخواهد مدیریت استعداد را با تأکید محوریت چابکی منابع انسانی مستقر نماید با مؤلفه‌های تأیید شده مواجه است.



## منابع

- ادیبی فرد، شادی و وظیفه دوست، حسین (۱۳۸۹)، رابطه استراتژی چابکی، سازمان چابک و نیروی کار چابک در اورژانس بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران، مدیریت بهداشت و درمان، (۱ و ۲): ۵۹-۶۶.
- امین، فرشته و میر، فاطمه (۱۳۹۵)، بررسی تأثیرات متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۲): ۲۳۳-۲۵۲.
- بازرگان هرنندی، عباس (۱۳۸۷)، روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت، دانش مدیریت، ۲۱(۸۱): ۳۶-۱۹.
- تاجی، زهرا و بردبار، غلامرضا (۱۳۹۴)، بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۲): ۱۵۳-۱۷۷.
- خالوندی، فاطمه و عباس‌پور، عباس (۲۰۱۴)، طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد، مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، پژوهش‌های مدیریت عمومی، (۱۹): ۱۰۳-۱۲۸.
- رضاییان، علی و سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸)، معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۸: ۵۰-۷.
- شائمی، علی؛ علامه، سیدمحسن و عسگری، محبوبه (۱۳۹۲)، استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۷: ۷۵-۴۷.
- طهماسبی، رضا، قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱)، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۷(۵): ۲۶-۵.
- قلی‌ها، محمدعلی (۱۳۹۲)، نقش مدیریت استعداد در ارتقای مهارت، حمل‌ونقل و توسعه، ۶۷: ۶۱-۵۶.
- مقیمی، محمد؛ قلی‌پور، آرین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۳)، شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی، فصلنامه، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ۳: ۱۹۰-۱۶۶.
- ملکیان، پوریا؛ فکری، رکسانا و سعیدی، نشاط (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر ابعاد چابکی بر مدیریت بحران مطالعه موردی صنعت پتروشیمی ایران، فصلنامه صنعت مقاوم‌سازی و بهسازی، (۶): ۴۴-۳۶.

ناصری فر، وحید؛ آزمونجو، هانیه و تقوی فرد، محمدتقی (۱۳۹۴)، طراحی الگوی یکپارچه تغییرات در سازمان‌های ایرانی با استفاده از رویکرد دلفی فازی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۲): ۲۳۷-۲۶۶.

- Armstrong, M.(2006). **A Handbook of Human Resource Management Practices**, 10th edition. London: Kogan Page.
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 20(7), 743-757.
- Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2009). Is talent management really the same as human resource management? The case of MNCs in Beijing. **International Journal of Knowledge and Systems Sciences**.
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. **Journal of World Business**, 49(2), 236-244.
- Collings, D. G., & Mellahi, K.(2009). Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, 19(4), 304-313.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 20(7), 807-819.
- Duttgupta, R. (2005). **Identifying and managing your assets: Talent management**. London: PricewaterhouseCoopers.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, 39-50.
- Goodman, L.A. (1961). **Snowball sampling**. Ann. Math. Stat, 32, 148° 170.
- Gostick, A., & Elton, C. (2007). **The carrot principle: How the best managers use recognition to engage their people, retain talent, and accelerate performance**. Simon and Schuster.
- Harvey, C. M., Koubek, R. J., & Chin, C. L. (1999). Toward a model of workforce agility. **International journal of agile manufacturing**, 2(2), 203-218.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. **Employment Relations Today**, 31(2), 67-82.
- Hornby, A.S. (2000). **Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English**, Sixth edition, Oxford University Press.
- [http://www.smartpls.ir/index\\_files/SmartPlsStructuralEquationModeling.htm](http://www.smartpls.ir/index_files/SmartPlsStructuralEquationModeling.htm)
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. **Strategic management journal**, 20(2), 195-204.
- Kathuria, R., and Partovi, F.Y. (1999). Work force management practices for manufacturing flexibility, **Journal of Operations Management**, 12, 21° 39.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006) Talent management: A critical review. **Human resource management review**, 16(2), 139-154.
- lyria, R. K. (2013). Role of Talent Management on Organ zation Performance in Compan es L sted in Na db Secur yt Exchange in Kenya: L etature Rev w. **International Journal of Humanities and Social Science**, 3, 285-290.

- Meyers, M. Ch., Woerkom, M. V., & Dries, N. (2013.) Talent-Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. **Human Resource Management Review**, 23, 305° 321.
- Michaels, E., Handfield- J. H., Axelrod, B. (2001). **The war for talent**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sharifi, H. and Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations, an introduction, **International Journal of Production Economics**, 12 , No.1-2, 7-22.
- Sherehiy Bohadana ,KarwowskiWaldemar ,Layer John K. (2007). A review of enterprise agility:Concepts,Frameworks,and Attributes ,**International Journal of Industrial Ergonomics**, 37, pp. 445-460.
- Sohrabi, R., Asari, M., & Hozoori, M. J.(2014). Relationship between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of Iran High Council of Informatics ). **Asian Social Science**, 10(4), p279.
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. **Journal of World Business**, 49(2), 272-280.
- Sumukadas, N., & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. **Iie Transactions**, 36(10), 1011-1021.
- Williams, A. M. (2000). Perceptual skill in soccer: Implications for talent identification and development. **Journal of sports sciences**, 18(9), 737-750.

