



## A Talent Management Model for Knowledge-Based Companies

Mohammad Bagher Ghanbarpour \* 

\*Corresponding Author, Ph.D. Candidate, Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mb.ghanbarpour@ut.ac.ir

Mojtaba Amiri 

Associate Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: agholipor@ut.ac.ir

Ariyan Gholiopour 

Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Administration and Organizational Sciences, College of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: agholipor@ut.ac.ir

Manuchehr Manteghi 

Prof., Industrial Engineering and Management Academic Complex, Industrial University of Malek Ashtar, Tehran, Iran. E-mail: manteghi@guest.ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

Talent management plays a critical role in enhancing organizational performance and generating productivity. Furthermore, it can be of particular importance in knowledge-based companies, where their talented and knowledge-based workforce is considered the most fundamental capital and resource for production. Therefore, this article seeks to present an appropriate talent management model for the context of knowledge-based companies.

#### Methodology

This study employs a qualitative and applied research approach, aiming to leverage its findings to address prevalent organizational challenges effectively. Accordingly, the core

**Citation:** Ghanbarpour, Mohammad Bagher; Amiri, Mojtaba; Gholiopour, Ariyan & Manteghi, Manuchehr (2025). A Talent Management Model for Knowledge-Based Companies. *Journal of Business Management*, 17(4), 1298 - 1339. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2024.369430.4720> (in Persian)



components of talent management were first identified and extracted through a comprehensive review of existing scholarly literature. Subsequently, the Delphi method was employed to assess the relative importance of these components from the perspectives of subject-matter experts. Following the finalization of the key factors, a contextually adapted talent management model was developed to align with the specific characteristics and operational environment of knowledge-based companies.

### **Findings**

The study began by clarifying the fundamental definitions and conceptual underpinnings of talent management. Through an extensive review of previous research, 37 existing talent management models were identified and analyzed to extract their core factors and key components. These components were then systematically categorized, organized, and summarized in tabular form. To determine their relative significance, the summarized factors were evaluated through a Delphi panel process. Each of the 28 panel members participated in three successive rounds of evaluation for all identified factors. Following the third round, 21 factors achieved consensus, 16 of which had been previously reported in earlier studies, while 5 new factors were introduced and endorsed by the panel members. In the continuation of the study, and following the extraction and screening of the components, the TM model was designed and presented to the respondents and panel members. The researchers developed this model based on the experience and knowledge obtained from reviewing 37 TM models. At this stage, given that the mean response score was 4.39 and the combined percentage of "Agree (4)" and "Strongly Agree (5)" responses reached 89.2%, the TM model proposed by the authors was evaluated as acceptable by the panel members. The findings of the present study thus succeeded in laying the initial groundwork for constructing a TM model in the context of knowledge-based companies.

### **Conclusion**

Compared with previously proposed models and frameworks, the model developed in this study adopts a systemic and comprehensive approach, encompassing a wide range of components. Elements such as "talent diversity" and "talent role design"—which were among the least frequently observed in the 37 reviewed models—were validated by the Delphi panel as core components. Additionally, factors such as "organizational culture," "management style (top management support)," "value system," and "self-awareness of talented individuals"—not explicitly addressed in other models—were included as contextual or enabling factors based on panel recommendations, ensuring more effective application of the model. As with all Delphi-based studies, the findings rely on expert judgment. Nevertheless, this research successfully consolidated the essential factors and laid the foundation for constructing a talent management model specifically tailored to knowledge-based companies, which was subsequently endorsed by the Delphi panel for validity and applicability.

**Keywords:** Talent management, Knowledge-based companies, Delphi method.



## ارائه مدل مدیریت استعدادها در شرکت‌های دانش‌بنیان

محمدباقر قنبرپور \*

\* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mb.ghanbarpour@ut.ac.ir

مجتبی امیری

دانشیار، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

آرین قلی‌پور

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

منوچهر منطقی

استاد، مجتمع دانشگاهی مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران. رایانامه: manteghi@guest.ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** مدیریت استعداد، در ارتقای عملکرد سازمان‌ها و ایجاد بهره‌وری برای آن‌ها نقش مهمی ایفا می‌کند. همچنین مدیریت استعداد می‌تواند در شرکت‌های دانش‌بنیان که نیروی کار مستعد و دانشی آن‌ها، اصلی‌ترین سرمایه و منبع برای تولید محسوب می‌شود، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. از این رو در مقاله حاضر تلاش شده است تا مدل مدیریت استعداد مناسب برای شرکت‌های دانش‌بنیان ارائه شود.

**روش:** پژوهش حاضر به لحاظ جهت‌گیری، از نوع کیفی و کاربردی است و به قصد کاربرد یافته‌های پژوهش و به‌کارگیری آن‌ها جهت حل مسائل متداول درون سازمان اجرا شده است. بدین منظور، پژوهشگران، ضمن شناسایی و استخراج مؤلفه‌های اساسی مدیریت استعداد، از طریق مرور پژوهش‌های پیشین، به بررسی میزان اهمیت آن‌ها از طریق روش دلفی و از دیدگاه خبرگان پرداختند و در نهایت، پس از نهایی شدن عوامل اساسی، به ارائه یک مدل مدیریت استعداد متناسب با بستر شرکت‌های دانش‌بنیان مبادرت ورزیدند.

**یافته‌ها:** در پژوهش حاضر، ابتدا تعاریف و توضیحات لازم درباره مدیریت استعداد تبیین شد؛ سپس ۳۷ مدل مدیریت استعداد از طریق مرور پژوهش‌های پیشین جمع‌آوری و در ادامه عوامل و مؤلفه‌های کلیدی آن‌ها استخراج شدند. عوامل و مؤلفه‌های کلیدی یادشده، پس از دسته‌بندی و مرتب‌سازی، در قالب جداول خلاصه‌سازی شدند و برای تعیین میزان اهمیت، در اختیار اعضای پانل قرار

**استناد:** قنبرپور، محمدباقر؛ امیری، مجتبی؛ قلی‌پور، آرین و منطقی، منوچهر (۱۴۰۴). ارائه مدل مدیریت استعدادها در شرکت‌های دانش‌بنیان. *مدیریت بازرگانی*، ۱۷(۴)، ۱۲۹۸ - ۱۳۳۹.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۱۰

doi: <https://doi.org/10.22059/JIBM.2024.369430.4720>

مدیریت بازرگانی، ۱۴۰۴، دوره ۱۷، شماره ۴، صص. ۱۲۹۸ - ۱۳۳۹

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

گرفتند؛ به طوری که هر ۲۸ عضو از اعضای پانل، سه مرتبه برای هر یک از عوامل نظر خود را ارائه دادند. با پایان مرحله سوم، ۲۱ عامل تأیید شد که از بین این تعداد، ۱۶ عامل در پژوهش‌ها و مطالعات پیشین اشاره شده بود و ۵ عامل دیگر را اعضای پانل اضافه کردند. در ادامه پژوهش و پس از استخراج و غربالگری مؤلفه‌ها، مدل TM طراحی و در اختیار پاسخ‌دهندگان و اعضای پانل قرار گرفت. این مدل توسط پژوهشگران و بر اساس تجربه و دانش حاصل از مطالعه ۳۷ مدل TM طراحی شد. در این مرحله نیز با توجه به اینکه میانگین پاسخ‌ها ۴/۳۹ بود و همچنین، مجموع مقادیر «موافقم (۴)» و کاملاً موافقم (۵) «۸۹/۲ درصد محاسبه شد. مدل TM ارائه شده در این پژوهش از نظر اعضای پانل تأیید شد و یافته‌های پژوهش حاضر توانست گام نخست را برای ساخت یک مدل TM در زمینه شرکت‌های دانش‌بنیان فراهم کند.

**نتیجه‌گیری:** در مقایسه با مدل‌ها و چارچوب‌های ارائه شده برای مدیریت استعداد، مدل ارائه شده در پژوهش حاضر، به صورت سیستمی و به عنوان مدلی جامع، بسیاری از مؤلفه‌ها را در خود جای داد. مؤلفه‌هایی همچون «تنوع استعدادی» و «طراحی نقش استعدادها» که در ۳۷ مدل مورد بررسی کمترین فراوانی را داشتند با تأیید اعضای پانل، به عنوان مؤلفه‌های اصلی در نظر گرفته شدند. همچنین مؤلفه‌هایی همچون «فرهنگ سازمانی»، «سبک مدیریت (حمایت مدیران ارشد)»، «نظام ارزشی» و «خودآگاهی افراد مستعد» که در مدل‌های دیگر به طور مستقیم به آن‌ها اشاره نشده بود، تحت عنوان عوامل زمینه‌ای و به عنوان پیشنهاد‌های ارائه شده توسط اعضای پانل دلفی در مدل پژوهش قرار گرفتند؛ به این معنا که در صورت برخورداری از این مؤلفه‌های زمینه‌ای، می‌توان انتظار داشت که مدل حاضر به طور صحیح‌تری کار کند. مانند هر پژوهش دیگری که با روش دلفی انجام می‌گیرد، نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر نیز بر اساس قضاوت اعضای پانل بوده است. در همین راستا، پژوهش حاضر توانست در خصوص عوامل اساسی به جمع‌بندی برسد گام نخست را برای ساخت یک مدل مدیریت استعداد متناسب با بستر شرکت‌های دانش‌بنیان بردارد؛ به این ترتیب که در پایان، مؤلفه‌های نهایی شده در قالب یک مدل، در اختیار اعضای پانل قرار گرفت و آن‌ها این مدل را قابل قبول ارزیابی کردند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استعداد، شرکت‌های دانش‌بنیان، روش دلفی.

## مقدمه

قوت یک سازمان به انسان‌هایش است. زمانی که سازمان از افراد هوشمند، پرتلاش و نوآوری<sup>۱</sup> برخوردار باشد و این افراد با تمرکز و علاقه کافی، در جهت اهداف سازمان گام بردارند، سازمان می‌تواند با سرعت زیادی مسیر پیشرفت را طی کند و در محیط دانش‌بنیان<sup>۲</sup> و به‌شدت رقابتی امروز، به سمت سرآمدی حرکت کند (قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۶: ۱۵). می‌توان گفت سازمان‌ها به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب‌وکار، به داشتن استعدادهای برتر نیازمندند. کشف، نگهداشت و توسعه استعداد، یکی از رموز موفقیت برترین برندهای جهانی (جنرال الکتریک<sup>۳</sup>، مایکروسافت<sup>۴</sup>، سامسونگ<sup>۵</sup>، گوگل<sup>۶</sup>، بوئینگ<sup>۷</sup>، مک‌دونالد<sup>۸</sup> و...) بوده است. چالش‌های پیش روی دنیای کسب‌وکار آینده، جذب<sup>۹</sup>، نگهداشت و توسعه استعدادهای برتر (مدیریت استعداد) است (الاریس، ۱۳۹۷: ۱۰). بنابراین نقش عامل انسانی در حرکت دادن امور جامعه، اهمیتی خاص و ویژه‌ای دارد و مؤثرترین رکن تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به‌شمار می‌رود و پیشرفت‌های اقتصادی و اجتماعی نیازمند توجه‌ای خاص به منابع انسانی است (آکار و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۹: به نقل از عقیلی، نفری، قیومی و قربانی قلجلو، ۱۳۹۹، ۵۴). طی سال‌های اخیر، مدیریت استعداد سازمانی، به یکی از اولویت‌های حیاتی منابع انسانی تبدیل شده است (برسین، هریس، لامورکس، لارانو و مالون<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۰). سازمان‌ها نیز این موضوع را به خوبی درک کرده‌اند که به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگار شدن در محیط رقابتی کسب‌وکار، داشتن بهترین استعدادها نوعی ضرورت محسوب می‌شود. آن‌ها همچنین دریافته‌اند که مزیت رقابتی آن‌ها در استعدادهای افرادشان نهفته است. چالش پیش روی دنیای کسب‌وکار آینده، به‌دست آوردن دانش حیاتی سازمان به‌همراه منابع انسانی ارزشمند و تولیدکننده این دانش است (میشل، هندفیلد و اکسروود<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۱). از سوی دیگر و با توجه به اینکه مدیریت استعداد، در ارتقای عملکرد و بهره‌وری شرکت‌های دانش‌بنیان نقش مهمی دارد و این شرکت‌ها از طریق مدیریت اطلاعات و دانش و ایجاد خالقیت و نوآوری، به کسب مزیت رقابتی سازمان، توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها کمک‌های فراوانی می‌کنند (صحت، تقوی‌فرد، سلامی و افشاریان<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۹)، انجام مطالعه‌ای به‌منظور طراحی راهبردهای اثربخش مدیریت استعداد و شناسایی عوامل مؤثر بر تقویت این راهبردها در شرکت‌های دانش‌بنیان از اهمیت بسزایی برخوردار است. با توجه به مطالب گفته شده، سؤال اصلی پژوهش این گونه مطرح می‌شود: مدل مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان چه مشخصاتی دارد؟

1. Innovation
2. Knowledge-based environment
3. General Electric
4. Microsoft
5. Samsung
6. Google
7. Boeing
8. McDonald
9. Recruitment
10. Aaker et al.
11. Bersin, Harris, Lamoureux, Laurano & Mallon
12. Michaels, Handfield & Axelrod
13. Sehhat, Taghavi Fard, Salami & Afsharian

ایجاد یک سازمان رقابتی از یک سیستم معمولی مدیریت منابع انسانی که نگاهی کاملاً مساوات‌گرایانه دارد، نه برمی‌آید و نه انتظار می‌رود (قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۶: ۱۵). براساس گزارش مؤسسه سی‌آی‌پی‌دی<sup>۱</sup>، در سال ۲۰۱۶، بیشتر سازمان‌ها، فعالیت‌های استخدام و استعدادیابی خود را بر گزینش استعدادهای محوری متمرکز کرده بودند (حدود ۷۰ درصد)، کمابیش نیمی از سازمان‌ها استعدادهای موجود درون سازمان خود را توسعه داده (حدود ۴۸ درصد) و از تکنولوژی‌های مدرن برای استخدام افراد استفاده کرده بودند (حدود ۴۶ درصد). به گزارش این مؤسسه، بیشتر فعالیت‌های مدیریت استعداد، در سال ۲۰۱۷، بر توسعه استعدادهای درون سازمانی متمرکز بوده که این امر در مقایسه با سال ۲۰۱۶، از ۴۸ درصد به ۷۵ درصد افزایش یافته است. در ادامه، آن‌ها افزایش تمرکز بر حفظ و نگهداری افراد بااستعداد نسبت به جذب افراد بااستعداد را پیش‌بینی کرده‌اند (سی‌آی‌پی‌دی، ۲۰۱۷: ۶).

گروه مشاوره بوستون<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، مدیریت استعداد را به‌عنوان یکی از پنج چالش کلیدی پیش روی حرفه منابع انسانی در زمینه اروپایی برجسته کرده است. هنگامی که گروه مشاوره بوستون و فدراسیون جهانی انجمن‌های مدیریت کارکنان<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) از متخصصان منابع انسانی از سراسر جهان خواستند تا مهم‌ترین اولویت‌های خود را رتبه‌بندی کنند، سه تا از مهم‌ترین زمینه‌ها عبارت‌اند بودند از: مدیریت استعدادها، بهبود توسعه رهبری و برنامه‌ریزی راهبردی نیروی کار. در مقابل، تسلط بر فرایندهای منابع انسانی و بازسازی سازمان، اولویت کمتری داشته‌اند. اولویت‌هایی که اهمیت متوسط داشتند نیز «بهبود نام تجاری کارفرما»<sup>۴</sup>، «مدیریت تنوع»<sup>۵</sup> و «مشارکت»<sup>۶</sup> بودند. بنابراین به‌نظر می‌رسد که مدیریت استعدادها، نگرانی و چالش جدی برای شرکت‌های امروزی است.

بنا بر آنچه بیان شد، می‌توان گفت که در حال حاضر، مدیریت استعداد در ارتقای عملکرد سازمان‌ها و ایجاد بهره‌وری برای آن‌ها، نقش مهمی را ایفا می‌کند (فیلیپوویچ، دوجاک و پوتنیک<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳)، اما قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵: ۲۲۰) معتقدند که وضعیت مدیریت استعداد در سازمان‌ها و شرکت‌ها ایرانی، چندان مطلوب نیست. شاید در نگاه اول انتظار برود که در سازمان‌های ایرانی، مانند ساده‌ترین مدل‌های مدیریت استعداد، دست‌کم سه گام استعدادیابی، استعدادداری و استعدادپروری، اگر نه به‌شکل رسمی، حداقل به‌شکل ضمنی و غیررسمی، مانند دیگر فرایندهای غیرشفاف فرهنگ داخلی، رخ دهد؛ اما سؤال این است که آیا در واقعیت (به‌جز در موارد استثنا)، سازمان‌های ما از چنین رویکردی برخوردارند؟ مطالعه در این خصوص، فرایندهایی کاملاً متفاوت را نشان می‌دهد. فرایندهایی که بیش از پرورش استعدادها، موجب استعدادداری از سازمان می‌شود. تنها در سازمان‌ها و شرکت‌های معدود داخلی که اغلب به‌صورت کاملاً خصوصی اداره می‌شوند و نگاهشان داشتن عملکردی در سطح بین‌المللی است، می‌توان رگه‌هایی از مدیریت استعداد را یافت.

1. CIPD

2. Boston Consulting Group

3. The Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations

4. Employer branding

5. Diversity

6. Inclusion

7. Filipović, Devjak & Putnik

علاوه بر این، به هم پیوستگی ابعاد مدیریت استعداد، بر نیاز به هم‌سویی با اهداف و فرهنگ سازمانی تأکید می‌کند (اورزکو، کیلاگ و پاریناسان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). اقدامات مؤثر مدیریت استعداد متناسب با نیازهای منحصربه‌فرد و اولویت‌های راهبردی هر سازمان است که درک دقیقی از پویایی صنعت، چشم‌انداز رقابتی و نیازهای نیروی کار آینده منعکس می‌کند (مارتینز، کیلاگ و ماکاریو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). در نتیجه، سازمان‌ها روی پرورش فرهنگ استعدادمحور سرمایه‌گذاری می‌کنند که با یادگیری مستمر، همکاری و تعالی عملکرد مشخص می‌شود (گرونوالد، گرونوالد، کیلاگ و آندرین، پرنیتز و ماکاپاز<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴). شرکتهای دانش‌بنیان نیز از این قاعده مستثنا نیستند و از فقدان یک مدل مدیریت استعداد متناسب با بافت و حوزه‌های فناوری گوناگون خود رنج می‌برند. حال آنکه اهمیت مدیریت استعداد، به‌ویژه در شرکتهای دانش‌بنیان که نیروی کار مستعد و دانش‌آنها، اصلی‌ترین سرمایه و منبع برای تولید محسوب می‌شود، مضاعف است (فیلیپویچ و همکاران، ۲۰۱۳). شرکت دانش‌بنیانی که یک شرکت یا مؤسسه خصوصی یا تعاونی است، به‌منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی (شامل گسترش و کاربرد اختراع و نوآوری) و تجاری‌سازی نتایج پژوهش و توسعه (شامل طراحی و تولید کالاها و خدمات) در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده فراوان و بر اساس معیارهای مورد نظر، فعالیت می‌کند. در واقع این‌گونه شرکت‌ها حلقه واسطه بین ایده و فناوری هستند که می‌توانند ایده‌ها را در مسیر رسیدن به فناوری هدایت کنند (کارگروه ارزیابی و تشخیص صلاحیت شرکت‌ها و مؤسسه‌های دانش‌بنیان و نظارت بر اجرا، ۱۳۹۹). در واقع شکل‌گیری و حیات این نوع شرکت‌ها با موضوع دانش و سرمایه‌دانشی گره خورده است. این تغییر اساسی در ماهیت سازمان‌ها، به تغییر در دیدگاه‌ها و نگرش مدیران سازمان‌ها به سازمان و پدیده‌های سازمان نیازمند است؛ زیرا می‌توان با شناخت بهتر و دقیق‌تر سازمان، با درکی واقعی به مدیریت آن پرداخت و سبکی را به کار گرفت که با شرایط و نوع سازمان سازگار و هم‌سان باشد. از این رو با تغییر شیوه تفکر، مدیران و طراحان سازمان می‌توانند سازمان‌ها را بهتر درک و مشکلات پیش روی آن را بهتر تحلیل کنند (رحمان سرشت و ذبیحی جامخانه، ۱۳۹۵: ۲).

شرکتهای دانش‌بنیان (۹۸۹۰ شرکت) در نه حوزه فناوری فعالیت می‌کنند که عبارت‌اند از:

۱. فناوری زیستی، کشاورزی و صنایع غذایی (۴۹۷ شرکت)؛
۲. دارو و فراورده‌های پیشرفته حوزه تشخیص و درمان (۵۸۹ شرکت)؛
۳. مواد پیشرفته و محصولات مبتنی بر فناوری‌های شیمیایی (۱۵۲۵ شرکت)؛
۴. ماشین‌آلات و تجهیزات پیشرفته (۲۰۵۸ شرکت)؛
۵. وسایل، ملزومات و تجهیزات پزشکی (۳۹۹ شرکت)؛
۶. برق و الکترونیک، فوتونیک، مخابرات و سیستم‌های خودکار (۲۲۲۶ شرکت)؛
۷. فناوری اطلاعات و ارتباطات و نرم‌افزارهای رایانه‌ای (۲۰۵۶ شرکت)؛
۸. خدمات تجاری‌سازی (۴۷۴ شرکت)؛

1. Orozco, Kilag & Parinasan

2. Martinez, Kilag & Macario

3. Groenewald, Groenewald, Kilag, Andrin, Pernites & Macapaz

۹. صنایع فرهنگی، صنایع خلاق و علوم انسانی و اجتماعی (۶۶ شرکت).

از سویی دیگر، شاهد افزایش چشمگیر تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان و نیاز آن‌ها به کارکنان با استعداد هستیم که پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد را به چالشی مهم برای سازمان‌های دانش‌بنیان بدل کرده است. این دگرگونی اساسی در ماهیت سازمان‌ها، تغییر در دیدگاه‌ها و نگرش مدیران به سازمان و پدیده‌های آن را می‌طلبد؛ بدین معنا که برای هر سازمان، نیاز به مدل منحصربه‌فرد مدیریتی در جهت توسعه و نگهداشت دارایی‌های سازمان، به‌ویژه منابع انسانی با استعداد، احساس می‌شود؛ زیرا شمار رو به رشد شرکت‌های دانش‌بنیان، رقابت برای جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مستعد را با مشکل مواجه ساخته است و در صورت مدیریت نادرست کارکنان با استعداد، این شرکت‌ها با مشکلات متعددی مواجه خواهند شد. چگونگی نگهداشت کارکنان مستعد، چالش همیشگی است و از دست دادن چنین کارکنانی، به‌معنای از دست دادن سرمایه‌ای است که برای استخدام و آموزش<sup>۱</sup> کارکنان جدید، صرف شده است. از سوی دیگر، کارکنان با فعالیت‌های خود، آخرین اطلاعات فنی شرکت را به‌دست می‌آورند و با خروج آن‌ها، شرکت در خطر از دست دادن اطلاعات محرمانه خود و انتقال این اطلاعات به رقبای قرار می‌گیرد که این فرایند به مدیریت صحیح استعدادها نیاز دارد (اخوان، رمضان، یزدی مقدم و مهرعالیان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد و پیاده‌سازی موفق یک مدل مدیریت استعداد، در ادامه حیات و موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان و حرکت آن‌ها به سوی اهداف از پیش تعیین شده شرکت و کشور، نقش اساسی و مهمی دارد و چنانچه این‌گونه شرکت‌ها نتوانند به‌طور موفق و کارآمد، یک سیستم مدیریت استعداد متناسب با فعالیت‌های خود را اجرا کنند با مشکلات اساسی روبه‌رو خواهند شد.

با توجه به موارد و مسائل مذکور، همان‌طور که پیش از این نیز بیان شد، هدف پژوهش حاضر، طراحی یک مدل مدیریت استعداد به‌منظور پیاده‌سازی در شرکت‌های دانش‌بنیان است. سوآلی در اینجا مطرح می‌شود، این است که یک مدل مدیریت استعداد متناسب، به‌منظور پیاده‌سازی در شرکت‌های دانش‌بنیان چگونه است؟

### پیشینه پژوهش‌ها در حوزه مدیریت استعداد

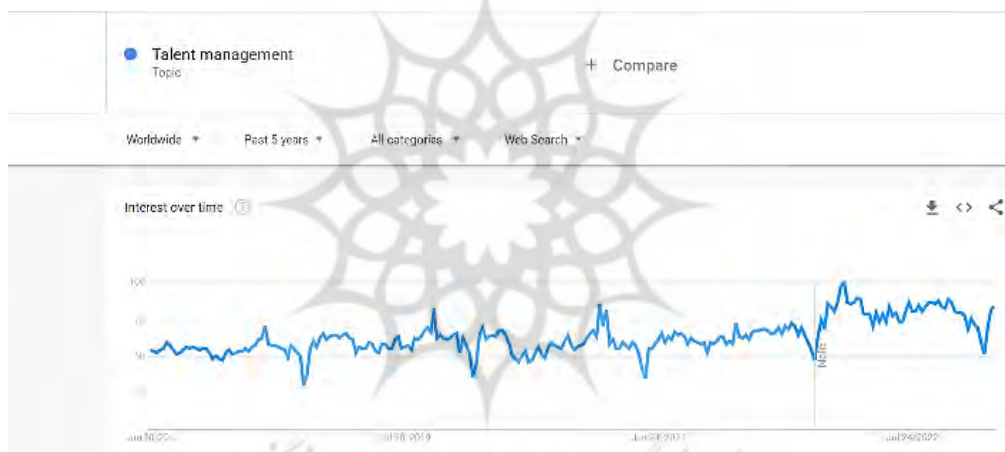
همگرایی نیروهای اقتصادی، اجتماعی و فناوری، همگی اهمیت استعداد را برای سازمان‌های قرن بیست و یکم افزایش داده است. سازمان‌های استعدادمحور، چشم‌انداز استعداد در حال تغییر را پیش‌بینی کرده‌اند و با پیشی گرفتن از رقبای خود، تلاش می‌کنند تا از آن در فضاهای گوناگون، از جمله ظهور بخش‌های جدید اقتصادی و ایجاد ارزش برای سازمان‌ها بهره ببرند. در واقع در دنیایی که به‌طور فزاینده‌ای به استعداد وابسته است، سازمان‌های استعدادمحور، اهمیت استراتژیک استعداد را درک می‌کنند و به مدیریت استعداد، همانند نوعی قابلیت سازمانی حیاتی می‌نگرند (چیز، توماس و کریگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۱-۱۲).

1. Training

2. Akhavan, Ramezan, Yazdi Moghaddam & Mehralian

3. Cheese, Thomas & Craig

مدیریت استعداد اصطلاح یا موضوع کاملاً جدیدی نیست و در سند سال ۱۹۵۷ انجمن مدیریت آمریکا<sup>۱</sup> (دوهر و مارتینگ<sup>۲</sup>، ۱۹۵۷) استفاده شده است. اصطلاح «استعداد»، همچنین در ادبیات کسب‌وکار در دهه ۱۹۷۰ به‌طور پراکنده، در آثاری مانند «هدررفت استعدادها»<sup>۳</sup>؛ یعنی چگونه مؤسسه‌ها یادگیری منابع انسانی را نادرست هدایت می‌کنند، (ریترباش<sup>۴</sup>، ۱۹۷۲) و «توسعه استعدادها: اجرایی: راهنمای عملی»<sup>۵</sup> (فارنسورس<sup>۶</sup>، ۱۹۷۶) استفاده شده است؛ با این حال، مقاله «جنگ استعداد»<sup>۷</sup> (چمبرز، فولون، هندفیلد جونز، هنکین، و مایکلز<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸)، پژوهش در زمینه مدیریت استعداد را تسریع کرد؛ به طوری که جست‌وجوی عبارت «مدیریت استعداد» در گوگل، در سال ۲۰۱۷، به ۲۴/۹ میلیون مرتبه رسید (سایت گوگل، ۲۰۱۷). شکل ۱ که از سایت گوگل ترندز<sup>۹</sup> گرفته شده است، میزان محبوبیت عبارت «مدیریت استعداد»<sup>۱۰</sup> را در ۵ سال گذشته (۲۸ ژانویه ۲۰۱۸ تا ۲۸ ژانویه ۲۰۲۳) نشان می‌دهد. اعداد نشان‌دهنده علاقه جست‌وجو نسبت به بالاترین نقطه در نمودار برای منطقه و زمان معین هستند. مقدار ۱۰۰ اوج محبوبیت این اصطلاح است. مقدار ۵۰ محبوبیت نصف را نشان می‌دهد و نمره صفر، به این معناست که داده‌های کافی برای این عبارت وجود ندارد.



شکل ۱. میزان محبوبیت واژه مدیریت استعداد

منبع: (گوگل ترندز<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۳)

مدیریت استعداد به‌عنوان یک فرایند استراتژیک سازمان‌یافته و متداول برای به‌دست آوردن استعداد مناسب و کمک به آن‌ها، در رشد توانایی‌های مطلوب با در نظر گرفتن اهداف سازمانی، تعریف می‌شود (رایتر<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۹). مدیریت استعداد برای توسعه منابع انسانی برتر در شرکت‌ها و در سطح ملی و جهانی نیز حائز اهمیت فراوان است. مدیریت استعداد به

1. American Management Association
2. Doohar & Marting
3. Talent waste
4. Ritterbush
5. Developing Executive Talent: a practical guide
6. Farnsworth
7. The War for Talent
8. Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels
9. Google trends
10. Talent management
11. Google Trends
12. Writer

کارکنان در ارتقای مهارت کمک می‌کند. مدیریت استعداد در بخش دولتی به اجرای فرایندهای منابع انسانی ضروری با هدف غلبه بر مشکلات دشوار و دستیابی به اهداف استراتژیک بخش عمومی اشاره دارد (آملیا و رفایدا<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). همچنین شرکت‌هایی که در فضای کسب و کار پیچیده امروزی قرار دارند، این امکان را دارند که برای بهترین استعدادهای رقابت و آن‌ها را حفظ کنند. استفاده از روش‌های نگهداشت کارکنان، می‌تواند به کسب و کارها کمک کند تا با ارزش‌ترین کارکنان خود را حفظ کنند. انجام اقدامات مدیریت استعداد، کارکنان را تشویق می‌کند تا برای مدت طولانی در شرکت خود بمانند. این اقدامات مناسب، باید توسط کادر مدیریت استعداد انجام شود تا افراد شایسته جذب شوند (چالا، پارنی، اِسِرینِیواس و اِشراویا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴: ۲). به عبارتی مدیریت استعداد را می‌توان فعالیت‌ها و فرایندهایی برشمرد که شامل جذب نظام مند، شناسایی، توسعه، تعامل، نگهداشت و استقرار استعدادهایی است که برای سازمان در مسیر خلق موفقیت پایدار و راهبردی از ارزش خاص و ویژه‌ای برخوردارند (بودرو و رامستاد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵؛ کالینگز و ملاهی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). برخی تعاریف مدیریت استعداد در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱. تعاریف مدیریت استعداد از دیدگاه برخی اندیشمندان

ردیف	نویسنده/نویسندگان	تعاریف مدیریت استعداد
۱	بودرو و رامستاد (۲۰۰۵)	شامل جذب سیستماتیک، شناسایی، توسعه، تعامل، نگهداشت و استقرار استعدادهایی است که برای سازمان در مسیر خلق موفقیت پایدار و راهبردی از ارزش خاص و ویژه‌ای برخوردار هستند
۲	سیلزر و داوول <sup>۵</sup> (۲۰۱۰)	مدیریت استعداد مجموعه‌ای یکپارچه از فرایندها، برنامه‌ها و هنجارهای فرهنگی در یک سازمان است که برای جذب، توسعه، استقرار و نگهداشت استعدادهای جهت دستیابی به اهداف راهبردی و برآوردن نیازهای کسب و کار در آینده طراحی و اجرا می‌شود.
۳	کاپلی و کلر <sup>۶</sup> (۲۰۱۴)	فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها نیازهای خود را به استعداد در مشاغل استراتژیک برآورده می‌کنند.
۴	کانناکو، سیریبیبیپاتاناکول، فایپروم و لیمن <sup>۷</sup> (۲۰۲۱)	مدیریت استعداد به‌عنوان شناسایی، توسعه و داشتن کارکنان با پتانسیل بالا تعریف می‌شود که به سازمان در دستیابی به اهداف کمک می‌کند.
۵	الادیمجی، ابدلکریم و ایشلا <sup>۸</sup> (۲۰۲۳)	مدیریت استعداد شامل اجزای متعددی از جمله استخدام مؤثر، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و نگهداشت است؛ با این حال، بیشتر مطالعات بر چگونگی جذب، آموزش، توسعه و نگهداشت استعدادهای و چگونگی کمک مؤثر آن‌ها به سازمان بدون درک پیشینه فرهنگی چنین سازمان‌هایی تمرکز دارند.
۶	کراگاستیلیانا، گادزالی و آسات <sup>۹</sup> (۲۰۲۳)	مدیریت استعداد فراتر از اقدامات مدیریت منابع انسانی صرف، یک رویکرد راهبردی برای مهار سرمایه انسانی جهت دستیابی به اهداف سازمانی است.

1. Amelia & Rofaida
2. Challa, Parne, Srinivas & Shravva
3. Boudreau & Ramstad
4. Collings & Mellahi
5. Sizler & Dowell
6. Cappelli and Keller
7. Kaewnaknaew, Siripipatthanakul, Phayaprom and Limna
8. Oladimeji, Abdulkareem & Ishola
9. Kraugusteeliana, Gadzali & Ausat

ردیف	نویسنده/نویسندگان	تعاریف مدیریت استعداد
۷	تانتو <sup>۱</sup> (۲۰۲۳)	ابعاد مدیریت استعداد شامل جذب کارکنان، توسعه مسیر شغلی، نگهداشت کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، آموزش و توسعه است که برای بقای هر سازمانی بسیار حیاتی است. بر این اساس این ابعاد به مدیران منابع انسانی در یافتن راه‌حل‌ها و حمایت‌های توسعه‌ای مورد نیاز برای موفقیت شرکت‌ها کمک می‌کند.
۸	سرو و سینگ <sup>۲</sup> (۲۰۲۴)	اقدامات مدیریت استعداد شامل کل فرایند برنامه‌ریزی، استخدام، توسعه و جبران خدمات کارکنان مستعد در یک سازمان است. داشتن تیمی از استعدادها برای موفقیت سازمان بسیار مهم است و به افزایش تولید و صرفه‌جویی در هزینه منجر می‌شود.

### مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریت استعداد

ایده مدیریت استعداد در دهه ۹۰ به‌عنوان فرایندی برای ارائه به افراد با استعداد سازمان، یعنی افرادی که مهارت بالایی در اجرا و انجام تعهدها و وظایف کاری تعریف شده دارند، متولد شد (آگوینیس و بورگی-تیان، ۲۰۲۱). از بدو نهضت مدیریت استعداد تا کنون، صاحب‌نظران مختلف و سازمان‌ها فهرست‌های مختلفی از مدل‌های مدیریت استعداد ارائه کرده‌اند که به‌منظور بررسی جامع موضوع، وضوح بیشتر و آگاهی از سایر جهت‌گیری‌ها در خصوص فرایند مذکور، ابعاد و مؤلفه‌های مدل‌های مذکور در جدول ۲ جمع‌بندی شده است.

جدول ۲. جمع‌بندی مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریت استعداد

ردیف	نویسنده/نویسندگان	ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد
۱	آلن شویر (۲۰۰۴)	منبع‌یابی، جذب، نگهداشت، توسعه، بازگماری
۲	برجرون (۲۰۰۴)	هدف کسب‌وکار، معادله استعداد، ابتکارهای استعدادی، استراتژی استعداد، تجزیه و تحلیل شکاف، انتخاب و اولویت‌بندی، طراحی و پیاده‌سازی (عملکرد)، اندازه‌گیری و نظارت، اصلاح برای دستیابی به نتایج دلخواه، تغییر کسب‌وکار
۳	آرمسترنگ (۲۰۰۶)	استراتژی کسب‌وکار، سیاست جذب، سیاست‌های نگهداشت، استراتژی منبع‌یابی، نقش‌ها، مدیریت روابط استعدادها، مدیریت مسیر شغلی، توسعه مدیریت، مدیریت عملکرد، مجموع پاداش‌ها، یادگیری و توسعه، درگیر کردن (عجین‌سازی شغلی)، جانشین‌پروری مدیریت، استخراج استعداد (خزانه استعداد)
۴	برسین <sup>۳</sup> (۲۰۰۶)	برنامه‌های کسب‌وکار (هدف کسب‌وکار)، برنامه‌ریزی نیروی کار، جذب نیرو، معارفه و آشنایی سازمانی، مدیریت عملکرد، آموزش و پشتیبانی از عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، جبران خدمات و مزایا، تجزیه و تحلیل شکاف (خروجی)
۵	ولینز، اسمیت و راجرز <sup>۴</sup> (۲۰۰۶) (۲۰۰۶)	چشم‌انداز کسب‌وکار، استعداد مورد نیاز، برنامه‌ریزی، خطمشی بیمه‌ای
۶	لوئیس و همکن (۲۰۰۶)	استراتژی مزیت رقابتی، مفاهیم استراتژی برای استعداد، استراتژی خزانه استعداد، نظام‌های مدیریت استعداد، اقدامات استعدادی

1. Tantua
2. Surve & Singh
3. Bersin
4. Wellins, Smith & Rojers

ردیف	نویسنده/نویسندگان	ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد
۷	اوهلی (۲۰۰۷)	تجزیه و تحلیل (استراتژی سازمانی، برنامه‌ریزی نیروی کار، بررسی پیرامونی)، توسعه و طراحی برنامه‌ها و محیط، جذب و استخدام، توسعه‌دادن، نگهداشت، ارزیابی، تکرار
۸	اور و مک‌وری (۲۰۰۷)	منبع یابی و جذب، گزینش، آموزش و توسعه و مدیریت عملکرد، جبران خدمات و مشوق‌ها، نگهداشت
۹	کاپلی (۲۰۰۸)	مدیریت ریسک استعداد، عدم قطعیت در تقاضای استعداد، بهبود بازده سرمایه‌گذاری در کارکنان در حال توسعه، متعادل کردن منافع کارفرما
۱۰	چیز و همکاران (۲۰۰۸)	تبیین نیازهای استعدادی، کشف منابع جدید استعداد، توسعه پتانسیل استعدادها، جای‌گذاری استعدادها در جای مناسب و در زمان مناسب، چارچوب ذهنی استعداد، فرهنگ استعداد
۱۱	فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)	جذب، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی (آموزش)، نگهداشت، استراتژی، اجرا، ارزیابی
۱۲	کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹)	شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک، بازار داخلی نیروی کار، بازار خارجی نیروی کار، ایجاد خزانه استعداد، طراحی معماری متمایز منابع انسانی، پیامدها/خروجی‌ها سیستم مدیریت عملکرد
۱۳	سوئیم (۲۰۰۹)	استراتژی سازمانی، استراتژی مدیریت استعداد، استراتژی توسعه سازمانی و منابع انسانی، توسعه عملکرد، کار پیوسته، عجزین سازی کارکنان، بهسازی محیط، پاداش‌ها و تشخیص‌ها، ارتباطات، فرهنگ و جو باز
۱۴	سیزلر و داول (۲۰۱۰)	جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، بازیابی استعداد و برنامه‌ریزی فعالیت‌های استعداد، توسعه و گسترش استعداد، عجزین کردن و نگهداشت استعداد، استراتژی کسب‌وکار، استراتژی استعداد
۱۵	ارنست و یانگ (۲۰۱۰)	چشم‌انداز، اهداف کسب‌وکار، راهبردهای (استراتژی) کسب‌وکار، استراتژی‌های پویایی و توسعه، جذب و منبع‌یابی، عزل و نصب کارکنان، طراحی نقش، طراحی شایستگی‌ها، تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی نیروی کار، توسعه رهبری، یادگیری و آموزش، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، نقشه مسیر شغلی، مدیریت عملکرد، شناخت و پاداش کل، فرهنگ، ارزش‌ها
۱۶	برسین (۲۰۱۰)	استراتژی استعداد و هم‌سویی کسب‌وکار، برنامه ریزی نیروی کار، مدیریت شایستگی‌ها و قابلیت‌ها، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت جانشین‌پروری، توسعه رهبری، توسعه قابلیت‌ها و یادگیری، زیرساخت استعدادی، استعدادیابی، مدیریت عملکرد
۱۷	چرچ و واکوفسکی (۲۰۱۰)	شناسایی، توسعه آمادگی استعدادها، حرکت (بر اساس نیازهای توسعه‌ای و اندوختن تجربه به سوی خزانه استعداد)، برنامه‌ریزی افراد (کارکنان)، ارزیابی جانبی
۱۸	آودون و اسکولز	استراتژی کسب‌وکار و منابع انسانی، شناسایی، ارزیابی، توسعه و نگهداشت
۱۹	یاست (۲۰۱۰)	توسعه مسیر شغلی، مدیریت عملکرد
۲۰	آپتیمیس (۲۰۱۱)	استراتژی سازمان، استراتژی نیروی کار و منابع انسانی، استراتژی مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی و جذب، عجزین‌سازی، ساختن (انواع برنامه‌های توسعه‌ای)، نگهداشت، پاداش
۲۱	اینگرام (۲۰۱۳)	اقتضات درونی و بیرونی، برنامه‌ها/پروژه‌های مدیریت استعداد، اثرات مدیریت استعداد
۲۲	ییلنر و برونیلا (۲۰۱۳)	استراتژی (زنجیره استعداد، استراتژی، مشاغل و قابلیت‌های استراتژیک)، استعداد (نقشه استعداد، تعریف استعداد، شناسایی استعداد)، جذب، شناسایی نیازها، توسعه استعداد، مدیریت عملکرد، پاداش‌ها، مدیریت مسیر شغلی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، بازخورد از طریق اندازه‌گیری
۲۳	شاینمن (۲۰۱۳)	جذب، استخدام، آشنایی و معارفه، آموزش، حداکثرسازی عملکرد، توسعه و جانشین‌پروری، نگهداشت، مخزن (خزانه استعداد)، بازیابی

ردیف	نویسنده/نویسندگان	ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد
۲۴	استفکو و سوچکا (۲۰۱۴)	استراتژی کسب و کار، اعلامیه معرفی مدیریت استعداد، بخش بندی موقعیت‌های شغلی (موقعیت شغلی الف، ب، و...)، استخدام کارکنان (روش‌های ارزیابی پتانسیل، روش‌های ارزیابی عملکرد، آزمون‌گزینش)، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، عجزین‌سازی کارکنان، تعیین نیازهای آموزشی، سنجش عملکرد، روش‌های نگهداشت استعداد، حقوق و دستمزد، خزانه استعداد، فرهنگ مبتنی بر مدیریت استعداد، روش‌های رفتاری از دیدگاه استعداد
۲۵	منسا (۲۰۱۵)	مدیریت نگهداشت، مدیریت استعدادها، جذب استعدادها، موقعیت‌های محوری، عملکرد کارکنان
۲۶	منگاشو، موری و نیلما (۲۰۱۵)	نگهداشت استعداد، جذب استعداد، یادگیری و توسعه، مدیریت مسیر شغلی
۲۷	شولر <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)	انتخاب‌ها، ملاحظات، چالش‌ها، زمینه/اقتضانات، پیامدها
۲۸	پاوار و چاراک (۲۰۱۵)	نام تجاری کارفرما، برنامه‌ریزی نیروی کار، جذب و استخدام، مدیریت جانشین‌پروری، معارفه و آشنایی، هم‌سویی اهداف و برنامه‌های استراتژیک، مدیریت عملکرد، ارزیابی ۳۶۰ درجه، مربیگری، توسعه رهبری، توسعه حرفه‌ای، مسیر شغلی، برنامه‌های شناخت، پاداش کل، جبران خدمات، نگهداشت، در برگیرندگی/ تنوع، تعامل (عجزین‌سازی)، شایستگی‌ها
۲۹	آپونگ و گلد (۲۰۱۶)	ارزش‌ها، اقدامات فرهنگی، مدیریت منابع انسانی، شناسایی، آموزش و توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری، گسترش (توسعه) دادن، سهم پاداش
۳۰	آرمسترانگ و تیلور (۲۰۱۷)	برنامه (هدف)‌های تجارت (کسب‌وکار)، برنامه‌ریزی نیروی کار، استراتژی مدیریت استعداد، سیاست‌های مدیریت استعداد، منابع (منبع‌یابی)، شناسایی استعداد (انتخاب)، توسعه استعداد، استخر (خزانه) استعداد
۳۱	محفوظی، سلاجقه، قربانی و شیخی (۲۰۱۸)	استراتژی مدیریت استعداد، تفکر مدیریت استعداد، جذب استعداد، شناسایی استعداد، توسعه استعداد، حفظ روابط مثبت، درگیر کردن استعداد، نگهداشت استعداد، شایستگی‌های روابط کار
۳۲	رایتر (۲۰۱۹)	برنامه‌ریزی، جذب کردن، انتخاب کردن، توسعه دادن، نگهداری کردن، پیاده‌سازی و ایجاد تغییر (متحول‌سازی)، عملکردها و پیامدها
۳۳	آنلسینیا و آمپونسا تاویا (۲۰۱۹)	جذب و شناسایی استعدادهای پاسخ‌گو، پرورش استعدادهای پاسخ‌گو، مدیریت نگهداشت استعداد پاسخ‌گو
۳۴	کینگ و وایمان (۲۰۱۹)	جذب و گزینش، توسعه و مدیریت شایستگی، گسترش (توسعه) و پویایی، مدیریت عملکرد، پاداش‌ها و جبران‌ها، عجزین‌سازی و نگهداشت، مشارکت مدیریت و بررسی استعدادها، گزارشگری هیئت مدیره و حاکمیت
۳۵	لی و ون‌در‌والت (۲۰۲۰)	استراتژی مدیریت استعداد، استراتژی سازمانی، فرهنگ و استعداد محل کار، برنامه‌ریزی نیروی کار، استعدادیابی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، عجزین‌سازی کارکنان، سلامت کارکنان، جبران خدمات و مزایا، تنوع و شمول
۳۶	ممتازیان (۲۰۲۱)	استراتژی سازمانی، برنامه‌ریزی، جذب، توسعه، نگهداشت، انتقال، عملکرد سازمانی و دستاوردها
۳۷	ماساکورو (۲۰۲۱)	محرک‌های استراتژیک، استراتژی استعداد، برنامه‌ریزی نیروی کار، برنامه‌ریزی استعداد، جذب استعداد، استعدادیابی، رشد استعداد، مدیریت استعداد، نگهداشت استعداد، بازنگری (اندازه‌گیری و بازیابی پیوسته)

بر اساس آنچه بیان شد، در جدول ۳ مؤلفه‌های بیان شده در مدل‌های مدیریت استعداد بر اساس فراوانی و با ذکر منبع آورده شده است. در این جدول مؤلفه‌های دارای فراوانی دو و بیشتر مد نظر قرار گرفته است (چهار مؤلفه متعادل کردن منافع کارفرما، ملاحظات، چالش‌ها، زمینه/اقتضانات در میان تمام مؤلفه‌ها دارای فراوانی یک بودند). شایان ذکر است که از دیدگاه دانشمندان گوناگون، تعابیر مختلفی از برخی کارکردهای مدیریت استعداد وجود دارد که پژوهشگران این تعابیر را بر اساس هم‌سویی و تعاریف مترادفشان در یک دسته قرار داده است.

جدول ۳. مؤلفه‌های مرتبط با مدل‌های مدیریت استعداد بر اساس فراوانی

ردیف	مؤلفه‌های دارای فراوانی دو و بیشتر و نیز تجمیع مؤلفه‌های مترادف و مرتبط	تعداد	منابع
۱	منبع‌یابی {منبع‌یابی، استعدادیابی، شناسایی استعدادها، استراتژی منبع‌یابی، استعداد مورد نیاز، کشف منابع جدید استعداد، شناسایی، استعداد (نقشه) استعداد، تعریف استعداد، شناسایی استعداد، منابع، شناسایی استعدادها پاسخ‌گو}	۱۶	آن شویر (۲۰۰۴)، آرمسترنگ (۲۰۰۶)، ولینز و همکاران (۲۰۰۶)، اور و مک‌وری (۲۰۰۷)، چیز و همکاران (۲۰۰۸)، ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، برسین (۲۰۱۰)، چرچ و واکوفسکی (۲۰۱۰)، آودون و اسکولز (۲۰۱۰)، بیلنر و برونیلا (۲۰۱۳)، آپونگ و گلد (۲۰۱۶)، آرمسترانگ و تیلور (۲۰۱۷)، محفوظی و همکاران (۲۰۱۸)، آنلسینیا و آمپونسا تاویا (۲۰۱۹)، لی و ون‌در والت (۲۰۲۰)، ماساکورو (۲۰۲۲).
۲	انتخاب و اولویت‌بندی استعدادها {انتخاب، انتخاب و اولویت‌بندی، گزینش، انتخاب استعداد، طراحی شایستگی‌ها، مدیریت شایستگی (ها) و قابلیت‌ها، استخدام کارکنان (روش‌های ارزیابی پتانسیل، روش‌های ارزیابی عملکرد، آزمون گزینش)، شناسایی استعداد (انتخاب)}	۱۱	برجرن (۲۰۰۴)، اور و مک‌وری (۲۰۰۷)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، سیزلر و داوول (۲۰۱۰)، ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، برسین (۲۰۱۰)، استفکو و سوچکا (۲۰۱۳)، شولر (۲۰۱۵)، آرمسترانگ و تیلور (۲۰۱۷)، رایتر (۲۰۱۹)، کینگ و وایمان (۲۰۱۹)
۳	جذب و استخدام {جذب، جذب نیرو، جذب و استخدام، استخدام، به‌کارگیری، جای‌گذاری استعدادها در جای مناسب و در زمان مناسب، بازگماری، عزل و نصب کارکنان، استخدام کارکنان، جذب استعداد(ها)، جذب کردن}	۲۲	آن شویر (۲۰۰۴)، برسین (۲۰۰۶)، اوهللی (۲۰۰۷)، اور و مک‌وری (۲۰۰۷)، چیز و همکاران (۲۰۰۸)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، سیزلر و داوول (۲۰۱۰)، ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، آپتیمیس (۲۰۱۱)، بیلنر و برونیلا (۲۰۱۳)، شاینمن (۲۰۱۳)، استفکو و سوچکا (۲۰۱۴)، منسا (۲۰۱۵)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵)، پوار و چاراک (۲۰۱۵)، آپونگ و گلد (۲۰۱۶)، محفوظی و همکاران (۲۰۱۸)، رایتر (۲۰۱۹)، آنلسینیا و آمپونسا تاویا (۲۰۱۹)، کینگ و وایمان (۲۰۱۹)، ممتازیان (۲۰۲۱)، ماساکورو (۲۰۲۲)
۴	اقدامات و عوامل مرتبط با نگهداشت استعدادها {نگهداشت، سیاست‌های نگهداشت، جبران خدمات و مزایا، مجموع پاداش‌ها، خطمشی بیمه‌ای، جبران خدمات و مشوق‌ها، بهسازی محیط، پاداش‌ها و تشخیص‌ها، نگهداشت استعداد، شناخت و پاداش کل، پاداش(ها)، روش‌های نگهداشت استعداد، حقوق و دستمزد، نگهداری کردن، مدیریت نگهداشت، سلامت کارکنان، جبران خدمات و مزایا، برنامه‌های شناخت، پاداش کل، جبران خدمات، نگهداشت، سهم پاداش، مدیریت نگهداشت استعداد پاسخ‌گو}	۲۶	آن شویر (۲۰۰۴)، آرمسترنگ (۲۰۰۶)، برسین (۲۰۰۶)، ولینز و همکاران (۲۰۰۶)، اوهللی (۲۰۰۷)، اور و مک‌وری (۲۰۰۷)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، سوئیم (۲۰۰۹)، سیزلر و داوول (۲۰۱۰)، ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، آودون و اسکولز (۲۰۱۰)، آپتیمیس (۲۰۱۱)، بیلنر و برونیلا (۲۰۱۳)، شاینمن (۲۰۱۳)، استفکو و سوچکا (۲۰۱۳)، منسا (۲۰۱۵)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵)، پوار و چاراک (۲۰۱۵)، آپونگ و گلد (۲۰۱۶)، محفوظی و همکاران (۲۰۱۸)، رایتر (۲۰۱۹)، آنلسینیا و آمپونسا تاویا (۲۰۱۹)، کینگ و وایمان (۲۰۱۹)، لی و ون‌در والت (۲۰۲۰)، ممتازیان (۲۰۲۱)، ماساکورو (۲۰۲۲).

ردیف	مؤلفه‌های دارای فراوانی دو و بیشتر و نیز تجميع مؤلفه‌های مترادف و مرتبط	تعداد	منابع
۵	توسعه از طریق فرایندهای آموزشی {توسعه، یادگیری و توسعه، آموزش و پشتیبانی از عملکرد، توسعه دادن، آموزش و توسعه، بهبود بازده سرمایه‌گذاری در کارکنان در حال توسعه، توسعه پتانسیل استعدادها، بهسازی (آموزش)، استراتژی توسعه منابع انسانی، توسعه عملکرد، توسعه و گسترش استعداد، استراتژی پویایی و توسعه توسعه رهبری، یادگیری و آموزش، توسعه قابلیت‌ها و یادگیری، توسعه آمادگی استعدادها، ساختن (انواع برنامه‌های توسعه‌ای)، توسعه استعداد(ها)، تعیین نیازهای آموزشی، مربیگری، گسترش (توسعه) دادن، پرورش استعدادهای پاسخ‌گو، گسترش (توسعه) و پویایی، رشد استعداد، آموزش}	۲۹	آلن شوپر (۲۰۰۴)، آرمسترانگ (۲۰۰۶)، برسین (۲۰۰۶)، اوهلی (۲۰۰۷)، اور و مک‌وری (۲۰۰۷)، کاپلی (۲۰۰۸)، چیز و همکاران (۲۰۰۸)، فیلیس و رایبر (۲۰۰۹)، سوئیم (۲۰۰۹)، سیزلر و داوول (۲۰۱۰)، ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، برسین (۲۰۱۰)، چرچ و واکوفسکی (۲۰۱۰)، آودون و اسکولز (۲۰۱۰)، آپتیمیس (۲۰۱۱)، ییلنر و برونیا (۲۰۱۳)، شاینمن (۲۰۱۳)، استفکو و سوچکا (۲۰۱۳)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵)، پاوار و چاراک (۲۰۱۵)، آپونگ و گلد (۲۰۱۶)، آرمسترانگ و تیلور (۲۰۱۷)، محفوظی و همکاران (۲۰۱۸)، رایتر (۲۰۱۹)، آنلسینا و آمیونسا تاویا (۲۰۱۹)، کینگ و وایمان (۲۰۱۹)، لی و ون‌در‌والت (۲۰۲۰)، ممتازیان (۲۰۲۱)، ماساکورو (۲۰۲۲).
۶	توسعه از طریق مسیر شغلی {مدیریت مسیر شغلی، توسعه مدیریت، نقشه مسیر شغلی، استراتژی توسعه سازمانی، توسعه مسیر شغلی، توسعه حرفه‌ای، مسیر شغلی}	۸	آرمسترانگ (۲۰۰۶)، سوئیم (۲۰۰۹)، ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، برسین (۲۰۱۰)، یاست (۲۰۱۰)، ییلنر و برونیا (۲۰۱۳)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵)، پاوار و چاراک (۲۰۱۵)
۷	چشم‌انداز و هدف کسب‌وکار {هدف کسب‌وکار، برنامه‌های کسب‌وکار (هدف کسب‌وکار)، چشم‌انداز کسب‌وکار، اعلامیه معرفی مدیریت استعداد، برنامه (هدف)های تجارت (کسب‌وکار)}	۶	برجرون (۲۰۰۴)، برسین (۲۰۰۶)، ولینز و همکاران (۲۰۰۶)، ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، استفکو و سوچکا (۲۰۱۳)، آرمسترانگ و تیلور (۲۰۱۷)
۸	برنامه‌ریزی برای استعداد {تجزیه و تحلیل شکاف، برنامه‌ریزی نیروی کار، برنامه‌ریزی، توسعه و طراحی برنامه‌ها و محیط، عدم قطعیت در تقاضای استعداد، تبیین نیازهای استعدادی، بازار داخلی نیروی کار، بازار خارجی نیروی کار، برنامه‌ریزی فعالیت‌های استعداد، تجزیه و تحلیل و برنامه‌ریزی نیروی کار، برنامه‌ریزی افراد (کارکنان)، بخش‌بندی موقت‌های شغلی، اقتضانات درونی و بیرونی، برنامه‌ها، شناسایی نیازها، بخش‌بندی موقت‌های شغلی، برنامه‌ریزی استعداد}	۲۰	برجرون (۲۰۰۴)، برسین (۲۰۰۶)، ولینز و همکاران (۲۰۰۶)، اوهلی (۲۰۰۷)، کاپلی (۲۰۰۸)، چیز و همکاران (۲۰۰۸)، کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹)، سیزلر و داوول (۲۰۱۰)، ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، برسین (۲۰۱۰)، چرچ و واکوفسکی (۲۰۱۰)، آپتیمیس (۲۰۱۱)، اینگرام (۲۰۱۳)، ییلنر و برونیا (۲۰۱۳)، استفکو و سوچکا (۲۰۱۴)، پاوار و چاراک (۲۰۱۵)، آرمسترانگ و تیلور (۲۰۱۷)، رایتر (۲۰۱۹)، لی و ون‌در‌والت (۲۰۲۰)، ممتازیان (۲۰۲۱)
۹	جانشین‌پروری برای خزانه استعداد {جانشین‌پروری مدیریت، استخر استعداد (خزانه استعداد)، برنامه ریزی جانشین‌پروری، استراتژی خزانه استعداد، ایجاد خزانه استعداد، جانشین‌پروری، مدیریت جانشین‌پروری، حرکت (بر اساس نیازهای توسعه‌ای و اندوختن تجربه به سوی خزانه استعداد)، استخر (خزانه استعداد)}	۱۱	آرمسترانگ (۲۰۰۶)، برسین (۲۰۰۶)، لوئیس و همکن (۲۰۰۶)، کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹)، ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، چرچ و واکوفسکی (۲۰۱۰)، ییلنر و برونیا (۲۰۱۳)، شاینمن (۲۰۱۳)، استفکو و سوچکا (۲۰۱۳)، پاوار و چاراک (۲۰۱۵)، آرمسترانگ و تیلور (۲۰۱۷)

ردیف	مؤلفه‌های دارای فراوانی دو و بیشتر و نیز تجميع مؤلفه‌های مترادف و مرتبط	تعداد	منابع
۱۰	اقدامات مدیریت عملکرد {طراحی و پیاده‌سازی (عملکرد)، اندازه‌گیری و نظارت، مدیریت عملکرد، ارزیابی، اجرا، ارزیابی استعداد، حداکثرسازی عملکرد، سنجش عملکرد، عملکرد کارکنان، ارزیابی ۳۶۰ درجه، عملکرد سازمانی، بررسی استعدادها}	۱۸	برجرون (۲۰۰۴)، آرمسترنگ (۲۰۰۶)، برسین (۲۰۰۶)، اوهرلی (۲۰۰۷)، اور و مکوری (۲۰۰۷)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، سیزلر و داوول (۲۰۱۰)، ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، برسین (۲۰۱۰)، آودون و اسکولز (۲۰۱۰)، یاست (۲۰۱۰)، شاینمن (۲۰۱۳)، استفکو و سوچکا (۲۰۱۳)، بیلنر و برونیلا (۲۰۱۳)، منسا (۲۰۱۵)، پاور و چاراک (۲۰۱۵)، کینگ و وایمان (۲۰۱۹)، لی و ون‌در‌والت (۲۰۲۰)
۱۱	فرایند پیاده‌سازی اقدامات مرکزی مدیریت استعداد {نظام‌های مدیریت استعداد، اقدامات استعدادی، مدیریت ریسک استعداد، طراحی معماری متمایز منابع انسانی، پروژه‌های مدیریت استعداد، اثرات مدیریت استعداد، پیاده‌سازی و ایجاد تغییر (متحول‌سازی)، انتقال، مدیریت استعداد(ها)}	۸	لوئیس و هکمن (۲۰۰۶)، کاپلی (۲۰۰۸)، کالینگر و ملاهی (۲۰۰۹)، اینگرام (۲۰۱۳)، منسا (۲۰۱۵)، رایتر (۲۰۱۹)، ممتازیان (۲۰۲۱)، ماساکورو (۲۰۲۲)
۱۲	هم‌سوئی استراتژی‌های استعدادی با منابع انسانی و کسب‌وکار {معادله استعداد، ابتکارات استعدادی، استراتژی استعداد، راهبردهای (استراتژی) کسب‌وکار، سیاست جذب، استراتژی مزیت رقابتی، مفاهیم استراتژی برای استعداد، تجزیه و تحلیل (استراتژی سازمانی، برنامه‌ریزی نیروی کار، بررسی پیرامونی)، استراتژی، شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک، استراتژی سازمانی، استراتژی مدیریت استعداد، استراتژی استعداد و هم‌سوئی کسب‌وکار، استراتژی کسب‌وکار و منابع انسانی، استراتژی سازمان، استراتژی نیروی کار و منابع انسانی، استراتژی مدیریت منابع انسانی، استراتژی (زنجیره استعداد، استراتژی، مشاغل و قابلیت‌های استراتژیک)، بخش‌بندی موقعیت‌های شغلی (موقعیت شغلی الف، ب، و...، موقعیت‌های محوری، هم‌سوئی اهداف و برنامه‌های استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، سیاست‌های مدیریت استعداد، محرک‌های استراتژیک}	۲۱	برجرون (۲۰۰۴)، آرمسترنگ (۲۰۰۶)، لوئیس و هکمن (۲۰۰۶)، اوهرلی (۲۰۰۷)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، کالینگر و ملاهی (۲۰۰۹)، سوئیچ (۲۰۰۹)، سیزلر و داوول (۲۰۱۰)، ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، آودون و اسکولز (۲۰۱۰)، برسین (۲۰۱۰)، آپتیمیس (۲۰۱۱)، بیلنر و برونیلا (۲۰۱۳)، استفکو و سوچکا (۲۰۱۴)، منسا (۲۰۱۵)، پاور و چاراک (۲۰۱۵)، آپونگ و گلد (۲۰۱۶)، محفوظی و همکاران (۲۰۱۸)، لی و ون‌در‌والت (۲۰۲۰)، ممتازیان (۲۰۲۱)، ماساکورو (۲۰۲۲)
۱۳	جامعه‌پذیری استعدادها {مدیریت روابط استعدادها، معارفه و آشنایی سازمانی، ارتباطات، آشنایی و معارفه، حفظ روابط مثبت، شایستگی‌های روابط کار}	۶	آرمسترنگ (۲۰۰۶)، برسین (۲۰۰۶)، سوئیچ (۲۰۰۹)، شاینمن (۲۰۱۳)، پاور و چاراک (۲۰۱۵)، محفوظی و همکاران (۲۰۱۸)
۱۴	عجین‌سازی استعدادها {درگیر کردن (عجین‌سازی شغلی)، کار پیوسته، عجین‌سازی کارکنان، تعامل، مشارکت مدیریت، درگیر کردن استعداد}	۱۰	آرمسترنگ (۲۰۰۶)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، سوئیچ (۲۰۰۹)، سیزلر و داوول (۲۰۱۰)، آپتیمیس (۲۰۱۱)، استفکو و سوچکا (۲۰۱۳)، پاور و چاراک (۲۰۱۵)، محفوظی و همکاران (۲۰۱۸)، کینگ و وایمان (۲۰۱۹)، لی و ون‌در‌والت (۲۰۲۰)

ردیف	مؤلفه‌های دارای فراوانی دو و بیشتر و نیز تجمیع مؤلفه‌های مترادف و مرتبط	تعداد	منابع
۱۵	فرهنگ سازمانی {چارچوب ذهنی استعداد، فرهنگ استعداد، فرهنگ و جو باز، فرهنگ، ارزش‌ها، زیرساخت استعدادی، فرهنگ مبتنی بر مدیریت استعداد، روش‌های رفتاری از دیدگاه استعداد، ارزش‌ها، اقدامات فرهنگی، تفکر مدیریت استعداد، فرهنگ و استعداد محل کار}	۸	چیز و همکاران (۲۰۰۸)، سوئیم (۲۰۰۹)، ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، برسین (۲۰۱۰)، استفکو و سوچکا (۲۰۱۳)، آپونگ و گلد (۲۰۱۶)، محفوظی و همکاران (۲۰۱۸)، لی و ون‌در والت (۲۰۲۰)
۱۶	طراحی نقش استعدادها {نقش‌ها/طراحی نقش}	۲	آرمسترنگ (۲۰۰۶)، ارنست و یانگ (۲۰۱۰)
۱۷	تنوع استعدادی {در برگیرندگی/تنوع و شمول}	۲	پاوار و چاراک (۲۰۱۵)، لی و ون‌در والت (۲۰۲۰)
۱۸	بازخوردگیری جهت اصلاح فرایند مدیریت استعداد {اصلاح برای دستیابی به نتایج دلخواه، تغییر کسب و کار، تجزیه و تحلیل شکاف (خروجی)، تکرار، ارزیابی، پیامدها/خروجی‌ها سیستم مدیریت عملکرد، بازبینی استعداد، ارزیابی جانبی، بازخورد از طریق اندازه‌گیری، ارزیابی، عملکردها و پیامدها، گزارشگری هیئت مدیره و حاکمیت، دستاوردها، بازنگری (اندازه‌گیری و بازبینی پیوسته)}	۱۳	برجرون (۲۰۰۴)، برسین (۲۰۰۶)، اوهای (۲۰۰۷)، فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹)، سیزلر و داول (۲۰۱۰)، چرچ و واکوفسکی (۲۰۱۰)، بیلنر و برونیلا (۲۰۱۳)، شایمن (۲۰۱۳)، شولر (۲۰۱۵)، رایتر (۲۰۱۹)، کینگ و وایمان (۲۰۱۹)، ماساکورو (۲۰۲۲)

همان‌طور که پیش از این نیز اشاره شد، در جدول ۳ عواملی که دارای فراوانی ۲ و بیشتر از ۲ هستند، مورد توجه پژوهشگران بوده است و از قرار دادن عواملی که دارای فراوانی ۱ هستند، اجتناب شده است. جمع‌بندی نهایی و تعاریف عملیاتی هر یک از مؤلفه‌های بالا در جدول ۴ آمده است که در نهایت به صورت پرسش‌نامه (در قالب مقیاس لیکرت ۵تایی از بسیار کم‌اهمیت با مقدار ۱ تا بسیار بااهمیت با مقدار ۵) برای تعیین میزان اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها در اختیار خبرگان و کارشناسان برای پاسخ‌دهی قرار خواهد گرفت.

#### جدول ۴. تعاریف عملیاتی مؤلفه‌های مدیریت استعداد

مؤلفه	تعاریف
چشم‌انداز، هدف و برنامه‌ریزی استعدادها	چشم‌انداز: آرمان‌های {استعدادی} که سازمان می‌خواهد در آینده و در یک افق زمانی مشخص به دست آورد بیان می‌کند و طبیعتاً پایدار است (سامانتا، ۲۰۲۲: ۵۳).
	هدف: اهداف {استعدادی} مواردی هستند که یک سازمان قصد دستیابی به آن‌ها را دارد و آن‌ها را در سطوح مختلف سازمانی و {زمانی} تعیین می‌کند.
استراتژی کسب و کار، منابع انسانی و کشف استعدادها	برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی نیروی کار مستعد با هدف تخصیص کارکنان ویژه و دارای استعدادهای خاص جهت انجام مشاغل مشخص در زمان صحیح با مهارت‌های مناسب مورد نیاز برای انجام این مشاغل است (دریس، ۲۰۱۳).
	استراتژی کشف استعدادها الزامات استعدادهای آتی سازمان که توسط برنامه‌ریزی نیروی کار تعیین می‌شود، مد نظر قرار می‌دهد، به طوری که چه کسی/کسانی باید این برنامه‌ها را پوشش دهند و معنای استعداد از نظر شایستگی و پتانسیل را روشن می‌کند (آرمسترنگ و تیپلور، ۲۰۱۷).

تعاریف	مؤلفه
در برگردندگی تنوعی است که نشان دهنده گروهی متشکل از افراد با تجربیات و زمینه‌های مشابه و متفاوت است. برخی از این تفاوت‌ها شامل نژاد، رنگ، مذهب، جنسیت، منشأ ملی، سن، ناتوانی، وضعیت و قومیت است (پوار و چاراک، ۲۰۱۵: ۸).	تنوع استعدادی
منبع یابی اولین قدم در جهت ایجاد یک خزانه استعداد است. این در درجه اول در مورد حصول اطمینان از این است که سازمان افراد مناسب با مهارت‌های مناسب را برای نقش‌های آینده و همچنین برای مشاغل خالی فوری به دست می‌آورد (چیز و همکاران، ۲۰۰۸: ۹۰).	منبع‌یابی / استعدادیابی / شناسایی استعدادها
انتخاب فرایندی است که در آن گروهی از بهترین کارکنان و افراد متقاضی واجد شرایط را گزینش یا همان انتخاب می‌کنند (عبدالله‌بیگی، صالحی و جایشی، ۲۰۱۷: ۷۱).	انتخاب و اولویت‌بندی استعدادها
فرایند جست‌وجوی بهترین نامزدها و جذب آن‌ها برای شغل‌هایی که در اهداف استخدام در نظر گرفته می‌شود (کول، ۲۰۰۵؛ بوپندرا و سواتی، ۲۰۱۵).	جذب / استخدام / به‌کارگیری / جای‌گذاری / بازاریابی استعدادها
تلاش نظام‌مند کارفرمایان جهت ایجاد و تقویت محیطی است که کارکنان فعلی را تشویق می‌کند تا با داشتن خط‌مشی‌ها و اقداماتی که نیازهای متنوع آن‌ها را برآورده می‌کند، در کار باقی بمانند (کاتور، ۲۰۱۷: ۱۶۲).	اقدامات و عوامل مرتبط با نگهداشت استعدادها
این فرایند شامل موارد ذیل می‌شود: مربیگری، چرخش شغلی، جلسات حل‌مسئله، به‌عده گرفتن رهبری در مواقع اضطراری یا جایگزینی کارکنان غایب <sup>۱</sup> ، مشارکت در گروه‌های پروژه یا کار در پروژه‌های خاص (بوستجانکیک و اسلانا، ۲۰۱۸: ۳).	توسعه استعدادها (از طریق سیستم مسیر شغلی)
توسعه استعداد شامل پرورش افراد بالقوه و رهبران آینده برای سازمان‌هاست. این فرایند شامل موارد ذیل می‌شود: دانشگاه‌های شرکتی، کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی، کتاب‌خوانی هدایت‌شده و بحث‌های هدایت‌شده، فعالیت‌های فوق‌برنامه، منتورشیپ، آموزش مجازی و سایه‌کاری (بوستجانکیک و اسلانا، ۲۰۱۸: ۳).	توسعه استعدادها (از طریق سیستم آموزش و یادگیری)
سازمان‌های استعدادمحور، سطوح بالایی از عجین‌سازی شغلی را دارند که عملکرد افراد خود را تحت تأثیر قرار داده و باعث می‌شود آن‌ها فراتر از کارکنان مشابه خود در سازمان‌های هم‌تا عمل کنند (چیز و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۵۲-۱۵۳).	عجین‌سازی استعدادها
جامعه‌پذیری سازمانی به نحوه تعامل و سازگاری کارکنان (استعدادها) با فرهنگ سازمان اشاره دارد و نقش مهمی در جایی بین دوگانه نیازهای کارکنان و فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند (وان مانن، ۱۹۷۸).	جامعه‌پذیری استعدادها
یک نقش می‌تواند به‌خوبی مسئولیت‌ها و سطوح اختیارات روشن را ایجاد کند (ارنست و یانگ، ۲۰۱۰: ۱۱).	طراحی نقش استعدادها
منگ و برگر <sup>۲</sup> (۲۰۱۹) این گونه بیان کردند که فرهنگ سازمانی یک الگوی یادگیری مشترک از رفتار است که می‌تواند از نسلی از اعضای سازمان به نسل بعدی منتقل شود و فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از باورها، ارزش‌ها و فلسفه تعریف کردند که توسط اعضای سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود. بر این اساس، ایجاد یک OC قدرتمند به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ثبات و جهت‌گیری داشته باشند، تصمیمات کارآمد بگیرند و گام بردارند، نیروی کار را تقویت کنند و به پتانسیل واقعی خود دست یابند (بیکر <sup>۳</sup> ، ۲۰۲۲: ۲۰۵).	فرهنگ سازمانی

1. Emplacing absent staff
2. Meng and Berger
3. Bicer

تعاریف	مؤلفه	
هدف از مدیریت استعداد، ایجاد یک «خزانه استعداد» است که افراد در آن توانایی‌های لازم برای ایفای نقش‌های کلیدی را به دست می‌آورند. این امر به‌وسیله اجرای «کانال ارتباطی استعداد» یا «جریان استعدادی» به دست می‌آید که جریان استعداد لازم برای پشتیبانی از خزانه استعداد از طریق فرایندهای تامین منابع، شناسایی و توسعه استعداد را فراهم می‌آورد (آرمسترانگ و تیلور، ۲۰۱۷).	جانشین‌پروری برای خزانه استعداد	
به گفته آگویینیس، گوتفردسون و جو (۲۰۱۲: ۶۱۲) و آگویینیس (۲۰۱۹: ۸) مدیریت عملکرد فرایندی مستمر برای شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها و هم‌سویی عملکرد با اهداف استراتژیک سازمان است.	اقدامات مدیریت عملکرد استعدادها	
بازنگری مستمر فعالیت‌های مدیریت استعداد در راستای تحقق اهداف سازمان که در آن چهار اصل اساسی جذب افراد با استعداد، ارتقای سرمایه‌گذاری در توسعه استعدادها، سازمانی، عدم قطعیت در جذب نیروها به‌صورت مادام‌العمر و توازن در منافع منابع انسانی و مدیران در جهت رشد سازمان همواره در نظر گرفته می‌شود (برادلی، ۲۰۱۶).	بازخوردگیری جهت اصلاح فرایند مدیریت استعداد	

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ جهت‌گیری، از نوع کیفی و کاربردی بوده و به قصد کاربرد یافته‌های پژوهش و به کارگیری آن‌ها جهت حل مسائل متداول درون سازمان انجام می‌گیرد (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۴: ۳۲). هدف این‌گونه پژوهش‌ها توسعه دانش کاربردی در زمینه‌ای خاص است. در پژوهش حاضر، پژوهشگر ضمن شناسایی و جمع‌آوری مؤلفه‌های اساسی مدیریت استعداد، به بررسی میزان اهمیت آن‌ها از طریق روش دلفی و به کارگیری مؤلفه‌های یادشده در فضای شرکت‌های دانش‌بنیان از دیدگاه خبرگان و اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها می‌پردازد و درنهایت به ارائه یک مدل مفهومی مبادرت می‌ورزد.

روش دلفی، از جمله روش کلان طوفان فکری است که به دنبال اجماع صاحب‌نظران روی مسئله‌ای خاص است. از این روش، برای دستیابی به بهترین گزینه فعال هنگامی که نظر افراد درگیر مهم است، استفاده می‌شود (لودویگ و استار<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). از نظر لودویگ و استار روش دلفی به منظور ایجاد یک مناظره صحیح و مستقل از شخصیت افراد طراحی شده است. همچنین از دیدگاه لاندتا<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، دلفی رویکرد یا روشی سیستماتیک، برای استخراج نظرهای یک گروه از متخصصان درباره یک موضوع یا یک پرسش است. پروفیلیدز و بُتُوریس<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نیز بیان می‌کنند که روش دلفی با بهره برداری، تجزیه و تحلیل و ترکیب قضاوت‌های گروهی از متخصصان ناشناس در دوره‌های متوالی (از دو تا پنج)، یک موضوع را بررسی کنند که طی آن کارشناسان از نظرهای سایر کارشناسان مطلع می‌شوند و می‌توانند نظراتشان را تغییر دهند و اصلاح کنند.

سه ویژگی شاخص تکنیک دلفی را می‌توان ناشناس بودن اعضا برای یکدیگر، اخذ بازخورد، و تکرار دانست (آمبروسیادو و گولیس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹: ۲۵۹)؛ به این ترتیب که انتظار می‌رود هر متخصص عضو گروه (پانل)، نظر خود را بدون

1. Ludwig & Starr

2. Landeta

3. Profillidis & Botzoris

4. Ambrosiadou and Goulis

مراجعه به سایر متخصصان گروه ارائه دهد. همچنین اعضای گروه از حضور یکدیگر در پژوهش دلفی اطلاع ندارند (ویژگی ناشناس بودن). پژوهشگر نتایج دور اول را گردآوری می‌کند و آن‌ها را دوباره در اختیار متخصصان گروه پژوهشگران قرار می‌دهد (ویژگی اخذ بازخورد)؛ البته نظرهای هر فرد بدون ذکر نام به اطلاع سایرین می‌رسد. با ارائه نتایج دور اول به متخصصان گروه، هر یک، بار دیگر نظر خود را ابراز می‌دارند. این فرایند ممکن است تا چندین دور ادامه یابد (ویژگی تکرار) تا در نهایت اتفاق نظر حاصل شود (بردلی و استوارت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۲۵۲).

### اعضای پانل دلفی

روش دلفی را می‌توان در گروه روش کیفی تلقی کرد. در پژوهش‌های کیفی، به‌طور عام و در روش دلفی، به‌طور خاص مشخص کردن حجم نمونه رابطه مستقیم با تصمیم‌گیری و قضاوت پژوهشگر دارد (نیومن، ۲۰۰۰). در مطالعات دلفی افرادی شرکت داده می‌شوند که درباره موضوع در دست بررسی صاحب دانش هستند و با نام «پانل افراد آگاه»<sup>۲</sup> یا «خبرگان»<sup>۳</sup> از آن‌ها یاد می‌شود. همچنین، در نمونه‌گیری برای تعیین خبرگان در تکنیک دلفی اغلب از تکنیک‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی از قبیل نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌شود (هاسن، کینی و مک‌کنا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰: ۱۰۱۰). در این نوع نمونه‌گیری، شرکت‌کنندگان (خبرگان) با هدف استفاده از دانش آن‌ها برای حل مسئله‌ای مشخص انتخاب می‌شوند و پژوهشگر با دانشی که درباره جامعه دارد، اعضای شرکت‌کننده را برمی‌گزیند.

یکی از نکات مهم در تشکیل گروه دلفی تعیین تعداد مناسب گروه خبرگان است. هیچ قانون قوی و صریحی در مورد تعداد خبرگان وجود ندارد. اندازه گروه شرکت‌کنندگان در دلفی بر حسب دامنه و گستره، موضوع همگن یا ناهمگن بودن خبرگان و امکان دسترسی به آنان و منابع قابل‌دسترس (زمان و پول) متفاوت خواهد بود. برخی بر این باورند که هرچه تعداد شرکت‌کنندگان بیشتر باشد، بهتر است؛ زیرا وقتی تعداد افراد قضاوت‌کننده بیشتر می‌شود، اعتمادپذیری قضاوت‌های آن‌ها نیز به‌علت ماهیت ترکیبی آن افزایش می‌یابد؛ اما بعضی از پژوهشگران هم متذکر می‌شوند که با افزایش تعداد اعضای گروه دلفی پاسخ‌ها تکراری‌شده و اطلاعات جدیدی اضافه نمی‌شود. از طرف دیگر، اگر هدف از کاربرد روش دلفی ایجاد اتفاق نظر میان گروه دلفی باشد با افزایش تعداد آنان دستیابی به هم‌گرایی و اجماع نظر دشوارتر می‌شود (استوری، هاردلی، اسمیت و سیکر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰).

با افزایش تعداد خبرگان خطا کاهش می‌یابد؛ اما چنانچه تعداد خبرگان خیلی زیاد باشد، تحلیل داده‌ها را با مشکل مواجه می‌سازد (تروف و لینستون<sup>۶</sup>، ۱۹۷۵). در پژوهش‌های مختلف، تعداد خبرگان گروه دلفی بین ۱۰ تا ۱۶۸۵ نفر متغیر متغیر بوده است؛ اما هنگامی که میان گروه دلفی تجانس وجود داشته باشد، حدود ۱۰ تا ۲۰ نفر مناسب است (پائول<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). مارتینو نیز در یک قاعده سرانگشتی برای جمعیت‌های نامتجانس یا ناهمگن خبرگان، اندازه نمونه ۱۵ تا ۳۰ نفر

1. Bradley and Stewart

2. Panel of informed individuals

3. Experts

4. Hasson, Keeney & Mckenna

5. Story, Hurdley, Smith & Saker

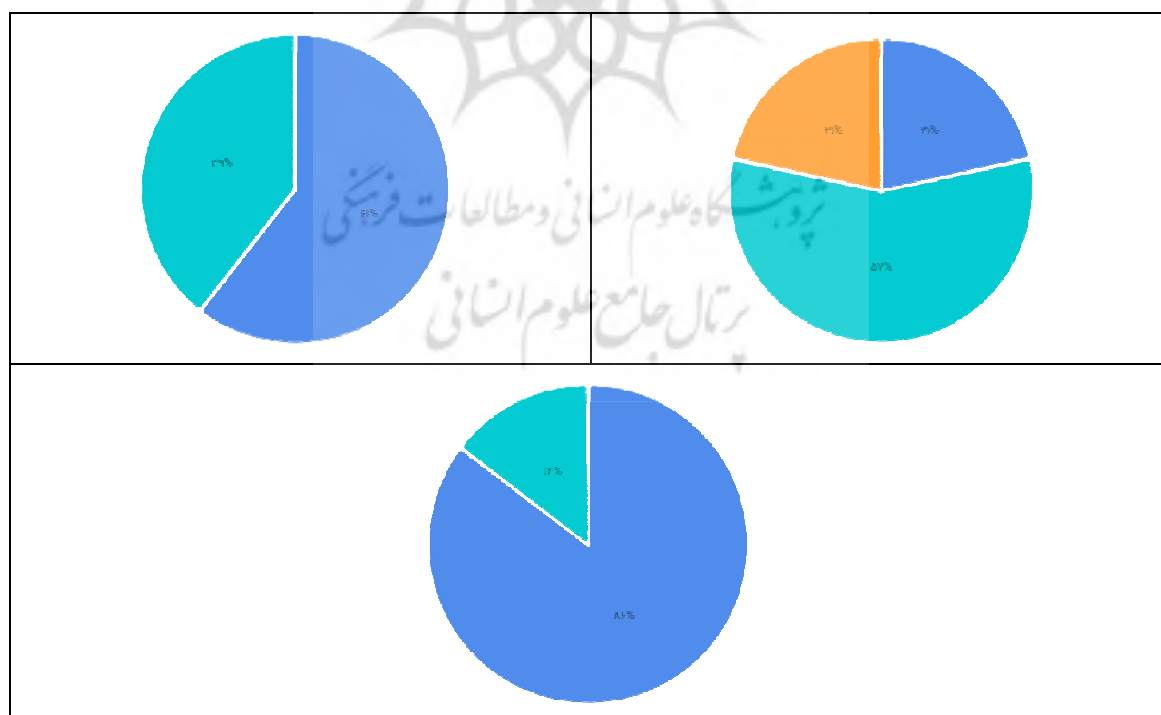
6. Linstone & Turoff

7. Powell

را مناسب می‌داند و برای جمعیت‌های همگن خبرگان پیشنهاد می‌کند که بهتر است اندازه نمونه پنج تا ۱۰ نفر باشد (مارتینو<sup>۱</sup>، ۱۹۷۲).

جدول ۵. آمار توصیفی

آمار توصیفی			
توزیع فراوانی مربوط به سابقه کار			
بیش از ۱۵ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	۵ تا ۱۰ سال	
۶	۱۶	۶	فراوانی
٪۲۱/۴	٪۵۷/۱	٪۲۱/۴	درصد فراوانی
توزیع فراوانی مربوط به تحصیلات			
دکتری و بالاتر	کارشناسی ارشد	کارشناسی	
۲۴	۴	۰	فراوانی
٪۸۵/۷	٪۱۴/۳	٪۰	درصد فراوانی
توزیع فراوانی مربوط به جنسیت			
زن	مرد		
۱۱	۱۷		فراوانی
٪۳۹/۲	٪۶۰/۷		درصد فراوانی



شکل ۲. نمودار آمار توصیفی

در روش دلفی می‌توان از سه روش نمونه‌گیری هدفمند، زنجیره‌ای و ملاک‌محور استفاده کرد. در نمونه‌گیری هدفمند فرض بر این است که دانش پژوهشگر برای انتخاب اعضای گروه دلفی قابل استفاده است. به این ترتیب در این نوع نمونه‌گیری، قصد پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف پژوهش اطلاعات زیادی داشته باشند. روشن است که نمونه‌گیری هدفمند، برای رسیدن به اعتبار جامعه (تعمیم یافته‌های پژوهش به کل جامعه) طراحی نمی‌شود. به بیان دیگر در این نمونه‌گیری هدف انتخاب نمونه‌ای نیست که دقیقاً معرف جامعه تعریف شده باشد، بلکه قصد آن است که از طریق افراد انتخاب‌شده، درک عمیقی از موضوع مورد مطالعه حاصل شود (استوری و همکاران، ۲۰۰۱).

در واقع، چون در روش دلفی، به دنبال نظرها و آرای خبرگان هستیم و انتخاب نمونه گویای جامعه آماری نیست، نمونه‌گیری هدفمند لازم است؛ یعنی خبرگان بر اساس توانایی‌هایشان در پاسخ به سؤال‌های پژوهش انتخاب می‌شوند، نه به‌عنوان نمایندگی جامعه (فینک و کسکوف<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵).

با توجه به آنچه بیان شد، در پژوهش حاضر، اعضای پانل دلفی با نمونه‌گیری غیراحتمالی و با روش نمونه‌گیری هدفمند برگزیده شدند. به این منظور، ابتدا فهرستی شامل ۳۷ نفر از افراد مناسب برای مشارکت در این پژوهش تهیه شد. در نهایت، پس از برقراری تماس، ۲۸ نفر تمایل خود را برای شرکت در اولین دور دلفی اعلام کردند. آمار توصیفی و به‌طور کلی مشخصات شرکت‌کنندگان در جدول‌های ۵ و ۶ آمده است.

جدول ۶. آمار توصیفی

ردیف	نوع فعالیت	تعداد افراد	کل افراد هر ردیف
۱	متخصص منابع انسانی	معاون	۳
		مشاور	۱
		مدیر	۵
		رئیس	۲
۲	هیئت علمی دانشگاه در حوزه مدیریت منابع انسانی	دانشگاه دولتی	۴
		دانشگاه آزاد	۲
۳	فعالان شرکت‌های دانش بنیان	حوزه‌های تخصصی	۴
		دانش‌بنیان‌ها	
		شتاب‌دهنده‌ها	۳
۴	متخصص حوزه مدیریت استعداد	۲	۲ نفر
۵	فعالان سایر حوزه‌های استعدادمحور	۲	۲ نفر

### تأیید و غربالگری شاخص‌ها (تعیین سطح توافق مدنظر بین اعضای پانل دلفی)

این کار از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر شاخص با مقدار آستانه گ صورت می‌پذیرد. مقدار آستانه با استنباط ذهنی تصمیم‌گیرنده معین می‌شود و مستقیم روی تعداد عواملی که غربال می‌شوند، تأثیر خواهد داشت. این عدد معمولاً ۳ در نظر گرفته می‌شود (رسولی، موعلی و رشیدی، ۱۳۹۳)؛ اما در پژوهش حاضر برای مقدار آستانه، عدد ۳/۵ در نظر گرفته

شده است؛ بنابراین چنانچه میانگین امتیازهای هر شاخص از عدد ۳/۵ کمتر باشد، آن شاخص حذف می‌شود. همچنین اگر مجموع درصد ستون‌های ۴ و ۵ نیز کمتر از ۶۰ درصد باشد، آن مؤلفه حذف خواهد شد.

در این پژوهش، ابتدا موضوع و ابعاد آن تعریف شد. بر این اساس ابتدا شناسایی عوامل صورت پذیرفت و سپس این عوامل در اختیار ۲۸ نفر از پاسخ دهندگان قرار داده شد. در تمامی مراحل میزان اهمیت عوامل در قالب مقیاس لیکرت و به صورت گزینه‌های بسیار کم‌اهمیت: ۱؛ کم‌اهمیت: ۲؛ اهمیت متوسط: ۳؛ اهمیت زیاد: ۴ و بسیار بااهمیت: ۵ مشخص شد. در هر دور نیز در مقابل هر عامل، میانگین پاسخ‌های اعضای پانل و میزان درصدهای تخصیص یافته به هر گزینه در دورهای پیش به آگاهی پاسخ‌گویان می‌رسید.

در پژوهش حاضر برای تعیین مقیاس اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هم‌هنگی کندال استفاده شد. ضریب هم‌هنگی کندال مقیاسی است که برای تعیین درجه هم‌هنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به  $N$  شیء یا فرد. ضریب هم‌هنگی کندال نشان می‌دهد که افراد بر اساس اهمیت چقدر با یکدیگر اتفاق نظر دارند که از طریق رابطه ۱ محاسبه می‌شود.

$$W = \frac{s}{\frac{1}{12} k^2 (N^3 - N)} \quad \text{رابطه ۱}$$

که در این رابطه،  $s = \sum (R_j - \frac{\sum R_j}{N})^2$  حاصل جمع مربع‌های انحراف‌های  $R_j$ ها از میانگین  $R_j$ ها؛  $R_j$  مجموع رتبه‌های مربوط به یک عامل؛  $k$  تعداد مجموعه‌های رتبه‌ها (تعداد داوران)؛  $N$  تعداد عوامل رتبه‌بندی شده؛  $\frac{1}{12} k^2 (N^3 - N)$  حداکثر حاصل جمع مربع‌های انحراف‌های از میانگین  $R_j$ ها.

مقدار این مقیاس هنگام هم‌هنگی کامل یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هم‌هنگی برابر با صفر است. برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دورهای دلفی دو معیار آماری ارائه می‌شود. اولین معیار، اتفاق نظر قوی میان اعضای پانل است که بر اساس ضریب هم‌هنگی کندال تعیین می‌شود. در صورت نبودن چنین اتفاق نظری، ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق اعضا صورت نگرفته است و فرایند نظرخواهی باید متوقف شود. شایان ذکر است که معناداری آماری ضریب کندال برای متوقف کردن فرایند دلفی کفایت نمی‌کند. برای پانل‌های با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو حتی مقادیر بسیار کوچک کندال نیز معنادار به حساب می‌آیند (مشایخی، فرهنگی، مومنی و علیدوستی، ۱۳۸۴).

## یافته‌های پژوهش

### جمع‌بندی نتایج حاصل از مرحله اول

در گام نخست، ابتدا پرسش‌نامه‌ای شامل مؤلفه‌های مؤثر در یک مدل مدیریت استعداد، مشتمل بر ۱۶ مؤلفه طراحی شده است و در اختیار ۲۸ خبره قرار داده شد تا بر اساس مقیاس ۵ تایی لیکرت به هر مؤلفه امتیاز دهند. همچنین از خبرگان درخواست شد تا اگر عاملی غیر از عوامل ارائه‌شده مد نظر دارند، بیان کنند. نتایج دور اول در جدول ۷ آورده شده است.

جدول ۷. جمع‌بندی نتایج حاصل از مرحله اول

جمع مقادیر سستون‌های ۴ و ۵	وزیانس	انحراف معیار	مد	میان‌ه	میانگین	بسیار کم‌اهمیت (۱)	کم اهمیت (۲)	اهمیت متوسط (۳)	با اهمیت (۴)	بسیار با اهمیت (۵)	موقعه	ردیف
%۸۹/۲	-۰/۴۸	-۰/۶۹	۵	۵	۴/۵۷	%۰	%۰	%۱۰/۷	%۲۱/۴	%۶۷/۸	چشم‌انداز، هدف و برنامه‌ریزی استعدادها	۱
%۹۲/۷	-۰/۴۱	-۰/۶۴	۵	۵	۴/۴۶	%۰	%۰	%۷/۱	%۳۹/۲	%۵۲/۵	استراتژی کسب‌وکار، منابع انسانی و کشف استعدادها	۲
%۶۰/۷	-۰/۸۵	-۰/۹۲	۴	۴	۳/۵۷	%۳/۵	%۷/۱	%۲۸/۵	%۵۰	%۱۰/۷	تنوع استعدادی	۳
%۹۲/۷	-۰/۴۱	-۰/۶۴	۵	۵	۴/۴۶	%۰	%۰	%۷/۱	%۳۹/۲	%۵۲/۵	منبع‌یابی / استعدادیابی / شناسایی استعدادها	۴
%۹۲/۸	-۰/۳۴	-۰/۵۹	۴	۴	۴/۲۵	%۰	%۰	%۷/۱	%۶۰/۷	%۳۲/۱	انتخاب و اولویت‌بندی استعدادها	۵
%۸۵/۶	-۰/۵۴	-۰/۷۴	۵	۵	۴/۳۹	%۰	%۰	%۱۴/۲	%۳۲/۱	%۵۲/۵	جذب / استخدام / به‌کارگیری / جای‌گذاری / بازگماردی استعدادها	۶
%۹۶/۳	-۰/۳۱	-۰/۵۶	۵	۵	۴/۶۴	%۰	%۰	%۳/۵	%۲۸/۵	%۶۷/۸	اقدامات و عوامل مرتبط با نگهداشت استعدادها	۷
%۹۱/۸	-۰/۴	-۰/۶۳	۵	۴/۵	۴/۳۳	%۰	%۰	%۷/۱	%۲۲/۸	%۵۰	توسعه استعدادها (از طریق سیستم مسیر شغلی)	۸
%۷۸/۵	-۰/۵۱	-۰/۷۲	۴	۴	۴/۰۷	%۰	%۰	%۲۱/۵	%۵۰	%۲۸/۵	توسعه استعدادها (از طریق سیستم آموزش و یادگیری)	۹
%۶۰/۷	۱/۱۲	۱/۰۶	۴	۴	۳/۶۸	%۰	%۱۷/۸	%۴۱/۴	%۳۵/۷	%۲۵	عجین‌سازی استعدادها	۱۰
%۸۲	-۰/۴۸	-۰/۶۹	۴	۴	۳/۵۶	%۰	%۳/۵	%۱۴/۲	%۶۴/۲	%۱۷/۸	جامعه‌پذیری استعدادها	۱۱
%۶۷/۸	-۰/۶۹	-۰/۸۳	۴	۴	۳/۷۹	%۰	%۷/۱	%۲۵	%۵۰	%۱۷/۸	طراحی نقش استعدادها	۱۲
%۷۸/۵	-۰/۶۳	-۰/۷۹	۴	۴	۴/۰۴	%۰	%۳/۵	%۱۷/۸	%۵۰	%۲۸/۵	فرهنگ سازمانی	۱۳
%۶۴/۲	-۰/۷۱	-۰/۸۴	۴	۴	۳/۷۵	%۰	%۷/۱	%۲۸/۵	%۶۶/۴	%۱۷/۸	جانشین‌پروری برای خزانه استعداد	۱۴
%۷۱/۳	-۰/۹۲	-۰/۹۶	۵	۴	۴/۰۴	%۰	%۷/۱	%۴۱/۴	%۳۲/۱	%۴۹/۲	اقدامات مدیریت عملکرد استعدادها	۱۵
%۷۸/۵	-۰/۶۳	-۰/۷۹	۴	۴	۴/۰۴	%۰	%۳/۵	%۱۷/۸	%۵۰	%۲۸/۵	بازخورگیری جهت اصلاح فرایند مدیریت استعداد	۱۶

هسته اصلی اقدامات مدیریت استعدادها

پایایی<sup>۱</sup> پرسش‌نامه حاضر با استفاده از نرم‌افزار اسپس پی‌اس اس<sup>۲</sup> و برای تمام متغیرها<sup>۳</sup> (مؤلفه‌ها) محاسبه شد که نتیجه آن ۰/۸۱۶ بود و از آنجایی که این عدد بالای ۰/۷ است، عدد قابل قبولی را نشان می‌دهد. ضریب کندال نیز ۰/۲۱۶ به دست آمد و همان‌طور که بیان شد، چون تعداد مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیش از ۱۰ نفر بود، قابل قبول است.

همچنین در این دور، میانگین هیچ مؤلفه ای کمتر از ۳/۵ نبود و همچنین، مجموع درصد ستون‌های ۴ و ۵ (بااهمیت و بسیار بااهمیت) هیچ کدام از مؤلفه‌ها کمتر از ۶۰ درصد نبود؛ بنابراین در این دور مؤلفه‌ای حذف نشد. اطلاعات مربوط به پایایی و ضریب کندال در جدول ۸ آمده است.

#### جدول ۸. میزان پایایی و ضریب کندال دور اول

آمار آزمون		
۲۸		N
۰/۲۱۶		Kendall's W
۹۰/۸۱۹		Chi-Square
۱۵		Df
۰/۰۰۰		Asymp. Sig.
خلاصه پردازش مرحله		
درصد	تعداد	
۱۰۰	۲۸	Valid
۰	۰	Excluded
۱۰۰	۲۸	Total
آمار پایایی		
۱۶		تعداد متغیرها
۰/۸۱۶		آلفای کرونباخ

#### جمع‌بندی پیشنهادها برای ارائه مؤلفه‌های جدید

همان‌طور که پیش از این بیان شد، بعد از اتمام دور اول پیشنهادهایی از سوی پاسخ‌دهندگان برای ارائه مؤلفه‌های جدید نیز ارائه شد. پیشنهادهای مذکور در جدول ۹ آورده شده است. در پرسش‌نامه دور دوم این مؤلفه‌ها نیز به همراه تعریف‌شان در اختیار پاسخ‌دهندگان برای امتیازدهی قرار خواهد گرفت.

1. Reliability
2. SPSS
3. All variables

## جدول ۹. جمع‌بندی نتایج حاصل از پیشنهادهای ارائه شده در دور اول

ردیف	پیشنهاد مؤلفه‌های جدید	فراوانی	تعاریف
۱	سبک مدیریت	۱	سبک مدیریت بهترین راهبرد رهبری است که توسط سرپرستان استفاده می‌شود که در این راستا می‌توان به سبک «روبایی یا تخیلی» <sup>۱</sup> ، «سبک مربیگری» <sup>۲</sup> ، «سبک رابطه‌ای» <sup>۳</sup> ، «سبک دموکراتیک» <sup>۴</sup> ، «سبک سرعت‌دهنده» <sup>۵</sup> ، «سبک خودکامه» <sup>۶</sup> و «سبک آزادانه» <sup>۷</sup> اشاره کرد (نامیک <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۸: ۴۰۴).
۲	ایجاد فروتنی در استعدادها	۱	فروتنی یک ویژگی فردی - خواه آن شخص یک رهبر باشد یا یک کارمند - تعریف شده است که «نگاهی به خود مبنی بر وجود چیزی بزرگ‌تر از خود» را منعکس می‌کند (اوو، تسویی، کینیکی، والدمن، ژبائو و سانگ <sup>۹</sup> ، ۲۰۱۴: ۳۷). افراد متواضع دارای ظرفیت خودتنظیمی هستند هستند که از افراط و تفریط محافظت می‌کند و تمایلات اجتماعی را تقویت می‌کند (جان کوآسکی، سانداگ و هیل <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۱۳: ۱۰۷؛ اونز، جانسون و میشل <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۱۳).
۳	جبران مادی، بهادگی و تکریم استعدادها	۱	مجموعه جبران خدمات (جبران مادی) شامل اشکال متنوعی از دریافتی‌های مستقیم مانند پول نقد و غیرمستقیم به‌صورت مزایا است که به‌همراه سایر دریافتی‌ها، مانند مورد احترام واقع شدن (گرامی شمرده شدن/عزیز و ارجمند شمرده شدن)، انگیزاننده هستند و اهمیت دارند (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۳۰-۳۱؛ سایت واژه‌یاب <sup>۱۲</sup> ، ۲۰۲۰: ۱۴۰۲).
۴	خودآگاهی افراد مستعد	۱	خودآگاهی حالتی است که در آن فرد مستعد به‌طور فعال اطلاعات مربوط به خود را شناسایی، پردازش و ذخیره می‌کند (مورین <sup>۱۳</sup> ، ۲۰۱۱: ۸۰۷).
۵	نظام ارزشی	۱	شناخت سیستم‌های ارزشی کارکنان نسل‌های مختلف تعیین‌کننده این است که چه چیزی برای آن‌ها مهم است، برای چه چیزی ارزش قائل هستند و چه چیزی را دنبال می‌کنند. این دانش ممکن است زیربنای اقداماتی باشد که از نیازهای واقعی کارکنان ناشی می‌شود و با خط‌مشی پرسنلی، برقراری روابط بین فردی مناسب و شکل دادن به فرهنگ سازمانی مطلوب مرتبط است (گادومسکا لیل <sup>۱۴</sup> ، ۲۰۲۰).
۶	شناسایی مشاغل کلیدی	۱	مشاغلی که وجودشان در حیات سازمان بسیار تأثیرگذار بوده و از نظر دامنه، اختیار، تنوع، بازخورد و وابستگی اهمیت ویژه‌ای دارند (نویسندگان مقاله). همچنین هوزلید و بکر <sup>۱۵</sup> (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که مشاغل استراتژیک مشاغلی هستند که بر موفقیت تجاری کلی شرکت مؤثرند و منجر به ایجاد توانمندی‌های لازم برای اجرای راهبردهای مورد نیاز می‌شوند.

1. Visionary or imaginative
2. Coaching style
3. Affiliative style
4. Democratic style
5. Pacesetting style
6. Autocratic style
7. Laissez-faire style
8. Namiq
9. Ou, Tsui, Kinicki, Waldman, Xiao and Song
10. Jankowski, Sandage and Hill
11. Owens, Johnson and Mitchell

۱۲. سایت واژه یاب. دریافت شده از <https://vajehyab.com/>

13. Morin
14. Gadomska-Lila
15. Huselid & Becker

## جمع‌بندی نتایج حاصل از مرحله دوم

در دور دوم دلفی، عوامل تأییدشده مرحله اول به‌همراه عواملی که از نظر خبرگان استخراج شده است، دوباره طی پرسش‌نامه‌ای در اختیار خبرگان قرار داده شد تا همانند مرحله اول به هر مؤلفه امتیاز دهند. همچنین در این دور، درصدهای حاصل از دور اول برای هر مؤلفه و نیز میانگین امتیازهای دور اول دلفی نیز قرار داده شد تا افراد بر اساس میانگین کل تصمیم‌گیری کنند. نتایج دور دوم دلفی در جدول ۱۱ آورده شده است. همچنین در دور دوم، مؤلفه‌ها در قالب ۴ دسته عوامل اصلی (عوامل ورودی، عوامل فرایندی یا هسته اصلی اقدامات مدیریت استعداد، عوامل خروجی و نیز عوامل زمینه‌ای) مشخص شد.

در پایان دور دوم، به طور کلی بسیاری از خبرگان نظرهای خود در مرحله اول را تأیید کردند؛ اما در این دور مؤلفه «ایجاد فروتنی در استعدادها»، به‌علت داشتن میانگین  $3/11$  که کمتر از  $3/5$  است، حذف می‌شود (مجموع درصد ستون‌های ۴ و ۵ برای این مؤلفه  $32/1$  و کمتر  $60$  درصد شد).

پایایی و ضریب هم‌هنگی کندال در دور دوم به ترتیب برابر با  $0/849$  و  $0/275$  بود که با استفاده از نرم‌افزار اسپاس‌اس و برای تمام متغیرها<sup>۱</sup> (مؤلفه‌ها) محاسبه شد. از آنجایی که پایایی بالای ۷ می‌باشد پس مورد تأیید است. ضریب هم‌هنگی کندال نیز بر اساس پژوهش مشایخی و همکاران (۱۳۸۴) در این پژوهش معنادار است (به‌علت بیشتر بودن تعداد مشارکت‌کنندگان از ۱۰ نفر) اما شرط توقف راند دلفی نیست. بنابراین در دور بعدی دلفی باید بررسی شود که آیا این ضریب پیشرفت قابل‌توجهی خواهد داشت یا خیر. مطالب ارائه‌شده و مرتبط با آزمون‌های آماری در جدول ۱۰ آورده شده است.

جدول ۱۰. میزان پایایی و ضریب کندال دور دوم

آمار آزمون		
۲۸	N	
۰/۲۷۵	Kendall's W	
۱۶۱/۷۳۱	Chi-Square	
۲۱	Df	
۰/۰۰۰	Asymp. Sig.	
خلاصه پردازش مرحله		
درصد	تعداد	
۱۰۰	۲۸	Valid
۰	۰	Excluded
۱۰۰	۲۸	Total
آمار پایایی		
۲۲	تعداد متغیرها	
۰/۸۴۹	آلفای کرونباخ	

1. All variables

جدول ۱۱. جمع‌بندی نتایج حاصل از مرحله دوم

جمع مقادیر ستون‌های ۴ و ۵	واریانس	انحراف معیار	مد	میانه	میانگین	کم‌اهمیت (۱)	کم‌اهمیت (۲)	اهمیت متوسط (۳)	با اهمیت (۴)	بسیار با اهمیت (۵)	مؤلفه	نوع عوامل
%۰/۵۶۱۴	۰/۳۳	۰/۵۷	۵	۵	۴/۵۷	%۰	%۰	%۲/۱۵	%۳۵/۷	%۶۰/۷	چشم‌انداز، هدف و برنامه‌ریزی استعدادها	عوامل ورودی
%۰/۹۲۱۷	۰/۴	۰/۶۳	۵	۵	۴/۵۷	%۰	%۰	%۲/۱۱	%۲۸/۵	%۶۴/۲	استراتژی کسب‌وکار، منابع انسانی و کشف استعدادها	
%۰/۷۴۱۹	۰/۳۷	۰/۸۸	۵	۴	۴/۱۱	%۰	%۳/۵	%۲۱/۴	%۳۵/۷	%۳۹/۲	شناسایی مشاغل کلیدی	
%۰/۸۸/۵	۰/۴۷	۰/۶۹	۴	۴	۳/۷۹	%۰	%۷/۱	%۱۴/۲	%۷۱/۴	%۷/۱	تنوع استعدادی	
%۰/۸۵/۷	۰/۵۲	۰/۷۳	۵	۴/۵	۴/۴۶	%۰	%۰	%۱۴/۲	%۲۵/۷	%۵۰	منبع‌یابی/استعدادیابی/شناسایی استعدادها	
%۰/۹۲/۷	۰/۳۲	۰/۵۷	۴	۴	۴/۳۱	%۰	%۰	%۷/۱	%۶۴/۲	%۲۸/۵	انتخاب و اولویت‌بندی استعدادها	
%۰/۹۶/۳	۰/۳۱	۰/۵۶	۵	۵	۴/۶۴	%۰	%۰	%۳/۵	%۲۸/۵	%۶۷/۱	جذب/استخدام/به‌کارگیری/جای‌گذاری/بازگماری استعدادها	
%۰/۹۵/۳	۰/۳۷	۰/۵۲	۵	۵	۴/۷۵	%۰	%۰	%۳/۵	%۷۸/۵	%۷۸/۵	اقدامات و عوامل مرتبط با نگهداشت استعدادها	
%۰/۹۲/۸	۰/۴۱	۰/۶۴	۵	۵	۴/۵۴	%۰	%۰	%۷/۱	%۳۲/۱	%۶۰/۷	توسعه استعدادها (از طریق سیستم مسیر شغلی)	
%۰/۹۲/۸	۰/۳	۰/۵۵	۴	۴	۴/۱۸	%۰	%۰	%۷/۱	%۶۷/۱	%۲۵	توسعه استعدادها (از طریق سیستم آموزش و یادگیری)	
%۰/۸۲/۱	۰/۳۷	۰/۸۸	۴	۴	۴/۱۱	%۰	%۷/۱	%۱۰/۷	%۴۶/۴	%۳۵/۷	جبران مادی، بهادگی و تکریم استعدادها	
%۰/۷۴/۹	۰/۵	۰/۷۱	۴	۴	۳/۸۶	%۰	%۳/۵	%۲۱/۴	%۶۰/۷	%۱۴/۲	عجین‌سازی استعدادها	
%۰/۷۸/۵	۰/۴۱	۰/۶۴	۴	۴	۳/۹۶	%۰	%۰	%۲۱/۴	%۶۰/۷	%۱۷/۱	جامعه‌پذیری استعدادها	
%۰/۷۴/۱	۰/۳۷	۰/۶۱	۴	۴	۳/۸۲	%۰	%۰	%۲۸/۵	%۶۰/۷	%۱۰/۷	طراحی نقش استعدادها	
%۰/۳۲/۱	۰/۹۹	۰/۸۹	۳	۳	۳/۱۱	۷/۱	%۱۴/۴	%۴۶/۴	%۲۵	%۷/۱	ایجاد فروتنی در استعدادها	
%۰/۶۴/۲	۰/۵۱	۰/۷۱	۴	۴	۳/۷۱	%۰	%۳/۵	%۳۲/۱	%۵۳/۵	%۱۰/۷	جانشین‌پروری برای خزانه استعداد	
%۰/۸۲	۰/۵۶	۰/۷۵	۵	۴	۴/۴۵	%۰	%۰	%۱۷/۱	%۴۹/۲	%۴۲/۸	اقدامات مدیریت عملکردها استعدادها	
%۰/۸۲/۱	۰/۴۱	۰/۶۴	۴	۴	۴/۰۴	%۰	%۰	%۱۷/۱	%۶۰/۷	%۲۱/۴	بازخوردگیری جهت اصلاح فرایند مدیریت استعداد	
%۰/۹۲/۷	۰/۵۱	۰/۷۱	۴	۴	۴/۲۹	%۰	%۳/۵	%۲/۵	%۵۳/۵	%۳۹/۲	فرهنگ سازمانی	
%۰/۸۵/۷	۰/۶	۰/۷۷	۴	۴	۴/۱۸	%۰	%۳/۵	%۱۰/۷	%۵۰	%۳۵/۷	سبک مدیریت (حمایت مدیران ارشد)	
%۰/۶۰/۱۶	۰/۹۱	۰/۸۶	۴	۳/۵	۳/۶۱	%۰	%۱۰/۷	%۲۸/۵	%۳۹/۲	%۲۱/۴	نظام ارزشی	
%۰/۷۸/۵	۰/۶۶	۰/۸۱	۴	۴	۳/۹۳	%۰	%۷/۱	%۱۴/۲	%۵۷/۱	%۲۱/۴	خودآگاهی افراد مستعد	

**جمع‌بندی نتایج حاصل از مرحله سوم**

در دور سوم دلفی پس از حذف مؤلفه «ایجاد فروتنی در استعدادها»، مشابه مرحله قبل، پرسش‌نامه جدید در اختیار افراد خبره قرار داده شد تا به هر شاخص امتیاز دهند. همچنین در این دور، درصدهای حاصل از دور دوم برای هر مؤلفه و نیز میانگین امتیازهای دور دوم دلفی نیز قرار داده شد تا افراد بر اساس میانگین کل تصمیم‌گیری کنند.

**جدول ۱۲. جمع‌بندی نتایج حاصل از مرحله سوم**

نوع عوامل	مؤلفه	با اهمیت (۵) بسیار	با اهمیت (۴)	اهمیت متوسط (۳)	کم اهمیت (۲)	کم اهمیت (۱) بسیار	میانگین	میان	مد	انحراف معیار	وابستگی	جمع مقادیر ستون‌های ۵ و ۴
عوامل اصلی اقدامات مدیریت استعدادها (عوامل فرایندی)	چشم‌انداز، هدف و برنامه‌ریزی استعدادها	۶۴/۲٪	۳۲/۱٪	۳/۵٪	۰٪	۰٪	۴/۶۱	۵	۵	۰/۵۷	۰/۳۲	۹۶/۳٪
	استراتژی کسب‌وکار، منابع انسانی و کشف استعدادها	۷۵٪	۲۱/۴٪	۳/۵٪	۰٪	۰٪	۴/۷۱	۵	۵	۰/۵۳	۰/۲۹	۹۶/۴٪
	شناسایی مشاغل کلیدی	۵۰٪	۳۳/۱٪	۱۷/۸٪	۰٪	۰٪	۴/۳۲	۴/۵	۵	۰/۷۷	۰/۶	۸۲/۱٪
	تنوع استعدادی	۷/۱٪	۷۵٪	۱۴/۲٪	۲/۵٪	۰٪	۳/۸۶	۴	۴	۰/۵۹	۰/۳۵	۸۲/۱٪
	منبع‌یابی/استعدادیابی/شناسایی استعدادها	۵۷/۱٪	۳۵/۷٪	۷/۱٪	۰٪	۰٪	۴/۵	۵	۵	۰/۶۴	۰/۴۱	۹۲/۸٪
	انتخاب و اولویت‌بندی استعدادها	۱۷/۸٪	۷۸/۵٪	۳/۵٪	۰٪	۰٪	۴/۱۴	۴	۴	۰/۴۵	۰/۲	۹۶/۳٪
	جذب/استخدام/به‌کارگیری/ جای‌گذاری/ بازگماری استعدادها	۷۵٪	۲۵٪	۰٪	۰٪	۰٪	۴/۷۵	۵	۵	۰/۴۴	۰/۱۹	۱۰۰٪
	اقدامات و عوامل مرتبط با نگهداشت استعدادها	۸۹/۲٪	۱۰/۷٪	۰٪	۰٪	۰٪	۴/۸۹	۵	۵	۰/۳۱	۰/۱	۱۰۰٪
	توسعه استعدادها (از طریق سیستم مسیر شغلی)	۶۷/۸٪	۲۸/۵٪	۳/۵٪	۰٪	۰٪	۴/۶۴	۵	۵	۰/۵۶	۰/۳۱	۹۶/۳٪
	توسعه استعدادها (از طریق سیستم آموزش و یادگیری)	۲۱/۴٪	۷۱/۴٪	۷/۱٪	۰٪	۰٪	۴/۱۴	۴	۴	۰/۵۲	۰/۲۸	۹۲/۸٪
	جبران مادی، بهادهی و تکریم استعدادها	۲۱/۴٪	۶۴/۲٪	۱۰/۷٪	۳/۵٪	۰٪	۴/۰۴	۴	۴	۰/۶۹	۰/۴۸	۸۵/۶٪
	عوامل خروجی	عجین‌سازی استعدادها	۷/۱٪	۷۸/۵٪	۱۴/۲٪	۰٪	۰٪	۳/۹۳	۴	۴	۰/۴۷	۰/۲۲
جامعه‌پذیری استعدادها		۱۰/۷٪	۷۱/۴٪	۱۷/۸٪	۰٪	۰٪	۳/۹۳	۴	۴	۰/۵۴	۰/۲۹	۸۲/۱٪
طراحی نقش استعدادها		۷/۱٪	۷۵٪	۱۷/۸٪	۰٪	۰٪	۳/۸۹	۴	۴	۰/۵	۰/۲۵	۸۲/۱٪
جانشین‌پروری برای خزانه استعداد		۷/۱٪	۷۱/۴٪	۲۱/۴٪	۰٪	۰٪	۳/۸۶	۴	۴	۰/۵۲	۰/۲۸	۷۸/۵٪
اقدامات مدیریت عملکرد استعدادها		۵۰٪	۴۲/۸٪	۷/۱٪	۰٪	۰٪	۴/۴۳	۵	۴/۵	۰/۶۳	۰/۴	۹۲/۸٪
بازخورگیری جهت اصلاح فرایند مدیریت استعداد	۱۰/۷٪	۸۲/۱٪	۷/۱٪	۰٪	۰٪	۴/۰۴	۴	۴	۰/۴۳	۰/۱۸	۹۲/۸٪	

نوع عوامل	مؤلفه	با اهمیت (۵) بسیار	با اهمیت (۴)	اهمیت متوسط (۳)	کم اهمیت (۲)	کم اهمیت (۱) بسیار	میانگین	میانگین	مد	انحراف معیار	واریانس	جمع مقادیر ستون‌های ۵ و ۴
عوامل زمینی	فرهنگ سازمانی	۳۳/۱٪	۶۰/۷٪	۳/۵٪	۳/۵٪	۰٪	۴/۲۱	۴	۴	۰/۶۹	۰/۴۷	۹۲/۸٪
	سبک مدیریت (حمایت مدیران ارشد)	۲۵٪	۶۴/۲٪	۷/۱٪	۳/۵٪	۰٪	۴/۱۱	۴	۴	۰/۶۹	۰/۴۷	۸۹/۲٪
	نظام ارزشی	۱۴/۲٪	۴۶/۴٪	۳۵/۷٪	۳/۵٪	۰٪	۳/۷۱	۴	۴	۰/۷۶	۰/۵۸	۶۰/۶٪
	خودآگاهی افراد مستعد	۱۴/۲٪	۷۵٪	۳/۵٪	۳/۵٪	۰٪	۳/۹۶	۴	۴	۰/۶۹	۰/۴۸	۸۹/۲٪

نتایج دور سوم دلفی در جدول‌های ۱۲ و ۱۳ آورده شده است. همچنین در دور سوم نیز مؤلفه‌ها در قالب ۴ دسته عوامل اصلی (عوامل ورودی، عوامل فرایندی یا هسته اصلی اقدامات مدیریت استعداد، عوامل خروجی و نیز عوامل زمینی) به قرار جدول ۱۲ مشخص شد.

جدول ۱۳. میزان پایایی و ضریب کندال دور سوم

آمار آزمون	
۲۸	N
۰/۳۳۶	Kendall's W
۱۸۸/۳۱۱	Chi-Square
۲۰	Df
۰/۰۰۱	Asymp. Sig.
خلاصه پردازش مرحله	
درصد	تعداد
۹۶/۶	۲۸
۳/۴	۱
۱۰۰	۲۹
آمار پایایی	
۲۱	تعداد متغیرها
۰/۷۸۶	آلفای کرونباخ

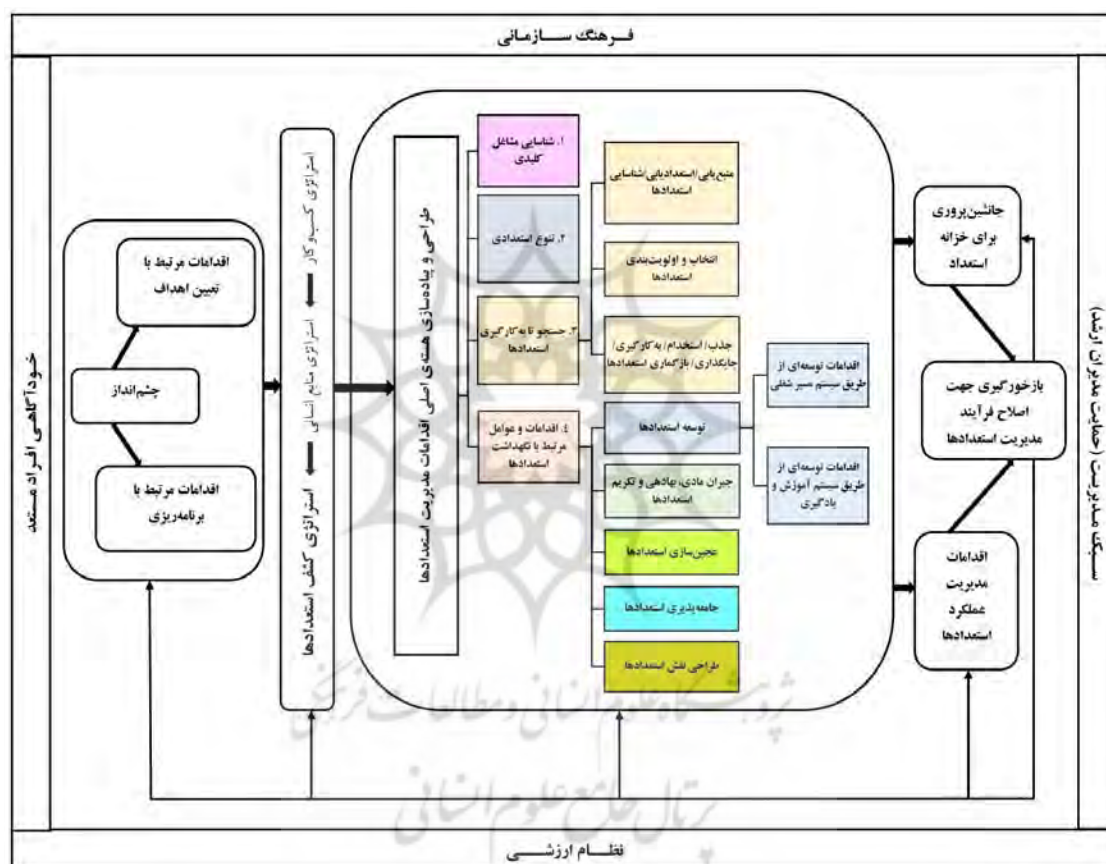
در این راند نیز بیشتر خبرگان همان نظرهای مرحله دوم را تأیید کردند و از ارائه نظر جدید خودداری کردند. پایایی و ضریب همبستگی کندال در دور سوم، به ترتیب برابر با ۰/۷۸۶ و ۰/۳۳۶ بود که با استفاده از نرم‌افزار اسپاس و برای تمام متغیرها<sup>۱</sup> (مؤلفه‌ها) محاسبه شد. از آنجایی پایایی بیش از ۷ است، تأیید می‌شود. ضریب همبستگی کندال نیز بر اساس پژوهش مشایخی و همکاران (۱۳۸۴) معنادار است (به علت بیشتر بودن تعداد مشارکت‌کنندگان از ۱۰ نفر).

1. All variables



در این مرحله نیز با توجه به اینکه میانگین پاسخها ۴/۳۹ است و اینکه مجموع مقادیر «موافقم (۴)» و کاملاً موافقم (۵) «۸۹/۲ درصد است، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدل مدیریت استعداد ارائه شده توسط نویسندگان مقاله از نظر اعضای پانل قابل قبول ارزیابی شده است.

همچنین از اعضای پانل دلفی درخواست شده بود که در صورت کم بودن میزان توافق با مدل مدیریت استعداد ارائه‌شده (موافق نیستم {۳} و به هیچ‌وجه موافق نیستم {۱}) پیشنهادهای خود را برای اصلاح ارائه کنند که با توجه به موافقت نسبتاً خوب با مدل ارائه‌شده پیشنهاد قابل توجهی ارائه نشد.



شکل ۳. مدل مدیریت استعداد متناسب با بستر شرکت‌های دانش‌بنیان (طراحی شده توسط نویسندگان مقاله)

### مقایسه یافته‌های پژوهش با برخی پژوهش‌های پیشین

مروری بر پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که علی‌رغم معرفی مدل‌های مختلف مدیریت استعداد از سوی پژوهشگران گوناگون، مدل‌های زیادی جهت مدیریت استعداد در زمینه‌ی شرکت‌های دانش‌بنیان معرفی نشده است و اکثر مدل‌ها برای کاربرد کلی توسعه یافته‌اند. در این بخش مدل‌های مدیریت استعداد را که جامعیت بیشتری نسبت به دیگر چارچوب‌ها داشتند، انتخاب و مرور خواهیم کرد.

این بخش با مرور مدل‌های مدیریت استعداد شرکت ارنست و یانگ (۲۰۱۰)، مدل مدیریت استعداد پاوار و چاراک (۲۰۱۵)، فرایند مدیریت استعداد آرمسترانگ و تیلور (۲۰۱۷) و مدل توانمندسازی مدیریت استعداد کینگ و وایمان (۲۰۱۹) تکمیل شده است و در نهایت، در این مرور مدل توسعه داده‌شده پژوهش حاضر را با مؤلفه‌های مدل‌های دیگر مقایسه می‌کنیم تا میزان شباهت - افتراق آن‌ها مشخص شود.

پس از مقایسه مؤلفه‌های مدل‌های انتخابی (مؤلفه‌های مدل‌های انتخابی در جدول ۲ آورده شده) با مدل ارائه‌شده پژوهش ملاحظه می‌شود که به‌جز مؤلفه «توسعه استعدادها» (از طریق سیستم مسیر شغلی / از طریق سیستم آموزش و یادگیری) که در تمام مدل‌های انتخابی تأکید شده است، به سایر مؤلفه‌ها حداقل در یکی از مدل‌ها اشاره نشده است. این در حالی است که به مؤلفه‌هایی همچون «شناسایی مشاغل کلیدی» و «خودآگاهی افراد مستعد» در هیچ‌یک از مدل‌های انتخابی اشاره نشده است. به بیان دیگر، در مدل ارنست و یانگ (۲۰۱۰) نه مؤلفه، مدل پاوار و چاراک (۲۰۱۵) پانزده مؤلفه، مدل آرمسترانگ و تیلور (۲۰۱۷) هشت مؤلفه و مدل توانمندسازی مدیریت استعداد کینگ و وایمان (۲۰۱۹) ده مؤلفه دارای افتراق است که توسعه مدل مدیریت استعداد ارائه‌شده در پژوهش حاضر و میزان جامعیت آن را نشان می‌دهد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه با رشد شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه‌های فناوری گوناگون و اهمیت رو به فزونی آن‌ها در رفع بسیاری از موانع، این شرکت‌ها از جایگاه و اهمیت خاصی در سیاست‌های کشور برخوردار شده‌اند؛ شرکت‌هایی که استعدادها و دانش‌شان اصلی‌ترین سرمایه و منبع تولید آن‌ها محسوب می‌شود و سهم بسزایی در توسعه و ساخت آینده کشور بر عهده خواهند داشت. با توجه به اهمیت شرکت‌های دانش‌بنیان در فضای کنونی کشور و پس از بررسی مطالعات پیشین، فقدان یک مدل مدیریت استعداد متناسب با بستر شرکت‌های دانش‌بنیان کشور احساس شد و متعاقب آن، در مقاله حاضر سعی شد تا به شناسایی جامع عوامل حیاتی مدیریت استعداد و اهمیت سنجی این عوامل برای کاربرد در یک مدل مدیریت استعداد متناسب با بستر این گونه شرکت‌ها اقدام شود. با بررسی جامع ادبیات پژوهش و پس از مطالعه نسبتاً گسترده روی مدل‌ها و چارچوب‌های گوناگون مدیریت استعداد در زمینه‌ها و کشورهای مختلف، مؤلفه‌ها و عوامل مؤثر در مدل‌های مدیریت استعداد استخراج شد؛ سپس به علت گستردگی آن‌ها، این عوامل در چندین گروه دسته‌بندی و در قالب پرسش‌نامه‌ای نیمه‌ساختاریافته برای نظرخواهی در اختیار اعضای پانل قرار گرفت.

در پایان راندهای دلفی و پس از جمع‌بندی، مؤلفه‌های استخراجی و پیشنهادی در قالب چهار دسته عوامل به‌قرار زیر دسته‌بندی شد:

الف) عوامل ورودی: ۱. چشم‌انداز، هدف و برنامه‌ریزی استعدادها؛ ۲. استراتژی کسب‌وکار، منابع انسانی و کشف استعدادها.

ب) عوامل فرایندی: ۱. شناسایی مشاغل کلیدی؛ ۲. تنوع استعدادی؛ ۳. منبع‌یابی/استعدایابی/شناسایی استعدادها؛ ۴. انتخاب و اولویت‌بندی استعدادها؛ ۵. جذب/استخدام/به‌کارگیری/جای‌گذاری/بازگماری استعدادها؛ ۶. اقدامات و

عوامل مرتبط با نگهداشت استعدادها؛ ۷. توسعه استعدادها (از طریق سیستم مسیر شغلی)؛ ۸. توسعه استعدادها (از طریق سیستم آموزش و یادگیری)؛ ۹. جبران مادی، بهادهی و تکریم استعدادها؛ ۱۰. عجزین سازی استعدادها؛ ۱۱. جامعه پذیری استعدادها؛ ۱۲. طراحی نقش استعدادها.

ج) عوامل خروجی: ۱. جانشین پروری برای خزانه استعداد؛ ۲. اقدامات مدیریت عملکرد استعدادها؛ ۳. بازخوردگیری جهت اصلاح فرایند مدیریت استعداد

د) عوامل زمینه ای: ۱. فرهنگ سازمانی؛ ۲. سبک مدیریت (حمایت مدیران ارشد)؛ ۳. نظام ارزشی؛ ۴. خودآگاهی افراد مستعد).

دسته بندی مذکور محصول تجربه به دست آمده از مطالعه مدل های گوناگون بود که در نهایت، مبنایی برای طراحی مدل مدیریت استعداد شد. مدل مطروحه جهت نظرخواهی مجدداً در اختیار اعضای پانل قرار گرفت و توسط اعضای پانل قابل قبول ارزیابی شد.

در میان یافته های پژوهش حاضر شایسته است که مواردی را به عنوان پیشنهاد های اجرایی به مدیران تأکید کرد که اهم این موارد به شرح ذیل فهرست شده است:

۱. نوع نگاه به مدیریت استعداد، یکی از مهم ترین موارد در به کارگیری از هر مدل مدیریت استعدادی است؛ به نحوی که شرکت های دانش بنیان، همواره می بایست پیش بینی و درک مناسبی از فضای رقابتی حاکم داشته باشند و مدیریت استعداد را به عنوان ابزاری مؤثر برای ماندگاری در فضای رقابتی بپذیرند.

۲. مهم ترین نکته برای یادآوری به مدیران اجرایی این است که مدیریت استعداد، فرایندی به هم پیوسته است؛ از این رو شایسته است که تمامی اقدامات در هر مقطع/مرحله از مدیریت استعداد، به پشتوانه سابقه و پیش نیازهای انجام شده اتخاذ شود. مدل ارائه شده در پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنا نیست؛ از این رو پیشنهاد می شود که پس از در نظر گرفتن شرایط مرتبط با عوامل زمینه ای، به سراغ سایر عوامل اصلی، یعنی اقدامات مرتبط با عوامل ورودی، فرایندی و خروجی رفت. از این رو پیشنهاد های زیر ارائه می شود:

- ارزیابی دقیق از عوامل زمینه ای مدل مدیریت استعداد حاضر، بسیار حائز اهمیت است؛ بنابراین پس از دریافت اطلاعات دقیق از عوامل یاد شده می توان پیاده سازی مدل را آغاز کرد. در واقع، ارزیابی های دقیق و موثکافانه عوامل زمینه ای نوعی شناخت از وضعیت موجود است و امکان سنجی به کارگیری مدل و نیز هزینه فایده آن را مشخص می کند.
- در بخش عوامل ورودی مدل، تنظیم چشم انداز و نیز اهداف زمان بندی شده و برنامه های مشخص جهت دستیابی به آن اهداف، از عوامل مهم آن تلقی می شود و به روشن سازی مسیر برای پیاده سازی مدل حاضر در سایر موارد نیز، کمک جدی خواهد کرد.
- همچنین ارزیابی های انجام شده در دیگر بخش عوامل ورودی، نشان می دهد که باید میان استراتژی مدیریت استعداد و استراتژی منابع انسانی شرکت و نیز استراتژی کسب و کار، هم سویی و تناسب وجود داشته باشد؛ بنابراین توجه به مورد یاد شده نیز اهمیت خاص خود را دارد.

• خروجی مدل باید بتواند سنجیدنی و ارزیابی آن از طریق فرایند مدیریت عملکرد امکان‌پذیر باشد و امنیت استعدادی شرکت را از طریق ایجاد خزانه استعدادی تأمین کند. در ضمن، شرایط منحصربه‌فرد هر شرکت از شرکت همتای خود ایجاب می‌کند که این فرایندها به‌طور متناوب بررسی، بازبینی و حتی اصلاح شود تا موانع احتمالی در ادوار آینده پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد در شرکت مرتفع شود.

۳. داشتن برنامه‌های اقتضایی، منعطف و برگزاری دوره‌های آموزشی برای اقدام‌کننده مرتبط با فرایند مدیریت استعداد، پیاده‌سازی اقدامات هسته مرکزی فرایند مدیریت استعداد را نیز ساده‌تر می‌کند.

در پایان می‌توان بیان کرد که مدل به‌دست‌آمده مدیریت استعداد، می‌تواند در بستر شرکتهای دانش‌بنیان مفید واقع شده و آن‌ها را در چگونگی دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده‌شان از طریق تعامل سازنده با استعدادها یاری کند.

## منابع

- الاریس، اکرام (۱۳۹۷). *مدیریت استعداد جهانی: چالش‌ها، استراتژی‌ها و فرصت‌ها* (منوچهر منطقی، ابوالفضل کیانی بختیاری، یونس نظری، و صمد علی‌نیا، مترجمان). تهران: سازمان مدیریت صنعتی. (سال انتشار به زبان اصلی، ۲۰۱۴)
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۴). *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار.
- رحمان سرشت، حسین و ذبیحی جامخانه، محسن (۱۳۹۵). *دی‌ان‌ای شرکتهای دانش‌بنیان. فصلنامه رشد فناوری، ۴۹، ۱-۸*.
- رسولی، رضا؛ موغلی، علیرضا و رشیدی، مهدی (۱۳۹۳). *طراحی مدل تقویت ماندگاری سازمانی کارکنان دانش‌پایه: با استفاده از فن دلفی. فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۶(۲۱)، ۶۶-۹۴*.
- عقیلی، سارا؛ نفری، ندا؛ قیومی، عباسعلی و قربانی قلجلو، رحیم (۱۳۹۹). *طراحی الگوی توسعه فردی به عنوان رویکردی استراتژیک در توسعه منابع انسانی سازمان‌های دانش‌بنیان (مورد: شرکتهای فناوری اطلاعات و ارتباطات منتخب). فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴، ۵۳-۶۸*.
- قلی‌پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۵). *طبقه‌بندی مشاغل و حقوق و مزایا: مدیریت منابع انسانی پیشرفته*. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- قلی‌پور، آرین و افتخار، نیره (۱۳۹۵). *ارائه مدل مدیریت استعداد به‌روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه). پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۳۴، ۶۱-۸۹*.
- قلی‌پور، آرین و افتخار، نیره (۱۳۹۶). *مدیریت استعدادها: نخبه‌یابی، نخبه‌داری، نخبه‌پروری*. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- کارگروه ارزیابی و تشخیص صلاحیت شرکتهای و مؤسسات دانش‌بنیان و نظارت بر اجرا (۲۰ اردیبهشت ۱۳۹۹). *آیین‌نامه ارزیابی شرکتهای و مؤسسات دانش‌بنیان*. دریافت شده در تاریخ ۲۸ آذر ۱۴۰۱ از <http://daneshbonyan.isti.ir>

مشایخی، علینقی؛ فرهنگ، علی اکبر؛ مؤمنی، منصور و علیدوستی، سیروس (۱۳۸۴). بررسی عوامل کلیدی مؤثر بر کاربرد فناوری اطلاعات در سازمان‌های دولتی ایران: کاربرد روش دلفی. *فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت*، ۹(۲۰)، ۱۹۱-۲۳۲.

معاونت علمی، فناوری و اقتصاد دانش‌بنیان ریاست جمهوری (خرداد ۱۴۰۳). معاونت توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان - سامانه جامع دانش‌بنیان. دریافت شده در ۵ خرداد ۱۴۰۳ از <https://pub.daneshbonyan.ir/dashboard>

## References

- Aghili, S., Nafari, N., Qayyomi, A. A., and Ghorban Qaljlo, R. (2019). Designing the model of personal development as a strategic approach in the development of human resources of knowledge-based organizations (Case: selected information and communication technology companies). *Educational Systems Research Quarterly*, 14, 53-68. (in Persian)
- Aguinis, H. & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.
- Akhavan, P., Ramezan, M., Yazdi Moghaddam, J. & Mehralian, G. (2014). Exploring the relationship between ethics, knowledge creation and organizational performance. *Vine: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 44(1), 42-58.
- Al-Ariss, A. (2018). *Global Talent management: challenges, Strategies, and Opportunities*. (Manouchehr Manteghi, Abolfazl Kiyani Bakhtiyari, Younes Nazari & Samad Alinia). Tehran: SAMT. (in Persian)
- Ambrosiadou, B. V. & Goulis, D. G. (1999). The DELPHI method as a consensus and knowledge acquisition tool for the evaluation of the DIABETES system for insulin administration. *Medical Informatics*, 24(4), 257-268.
- Amelia, E. & Rofaida, R. (2023). Talent Management in Organizations: Systematic Literature Review. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 4(1), 41-59. DOI:10.20473/ajim.v4i1.44981
- Anlesinya, A. & Amponsah-Tawiah, K. (2019). Towards a responsible talent management model. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 279-303. DOI 10.1108/EJTD-07-2019-0114
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practices* (10<sup>th</sup> Ed). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14<sup>th</sup> Ed). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Avedon, M. J. & Scholes, G. (2010). Building competitive advantage through integrated talent management. In R. F. Sizler & B. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management* (73-119). United States of America: Jossey-Bass.
- Bergeron, C. (2004). Build a talent strategy to achieve your desired business results. *Handbook of Business Strategy*, 5(1), 133-140. <https://doi.org/10.1108/10775730410494206>

- Bersin, J. (2006). *Talent Management what is it? Why now?* Retrieved from <https://www.atdla.org/resources/Documents/Website%20documents/KeyReferenceArticles.pdf>
- Bersin, J., Harris, S., Lamoureux, K., Laurano, M. & Mallon, D. (2010). *The Talent Management Framework*. Oakland: Bersin and Associates.
- Bicer, C. (2022). *Organizational culture*. In book: *Academic Comments and analyses on developments in finance and economics*, (pp.205-214). Publisher: Ekin Yayinevi.
- Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations. (2012). *Creating People Advantage 2012*. The Boston Consulting Group.
- Boston Consulting Group. (2007). *The Future of HR: Key challenges through 2015*. Boston Consulting Group, Dusseldorf.
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129-136. doi.org/10.1002/hrm.20054
- Bradley, L. & Stewart, K. (2002). A Delphi study of the drivers and inhibitors of Internet banking. *The International Journal of Bank Marketing*, 20(6), 250-260.
- Cappelli, P. & Keller, J. R. (2014). Talent management: conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314
- Challa, R., Parne, M. D., Srinivas, M. & Shravya, N. (2024). Crafting code keepers: an in-depth exploration of talent management strategies for sustainable employee retention in the software industry. *MATEC Web of Conferences* 392, 01053. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202439201053>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M. & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57. Retrieved from [www.researchgate.net/publication/284689712](http://www.researchgate.net/publication/284689712)
- Cheese, P., Thomas, R.J. & Craig, E. (2008). *The Talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page Limited. ISBN:978-0749449902
- Church, A. H. & Waclawski, J. (2010). Take the Pepsi challenge: Talent development at PepsiCo. In R. F. Sizler & B. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management* (617-640). United States of America: Jossey-Bass.
- CIPD. (2017). *Resourcing and Talent Planning: Survey Report 2017*. Retrieved from [https://www.cipd.ae/Images/resourcing-talent-planning\\_2017\\_tcm22-23747.pdf](https://www.cipd.ae/Images/resourcing-talent-planning_2017_tcm22-23747.pdf)
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. doi:10.1016/J.HRMR.2009.04.001
- Danaei Fard, H., Alvani, S. M. & Azar, A. (2015). *Quantitative research methodology in management: comprehensive expertise*. Tehran: Saffar Publication. (in Persian)

- Dooher, M. J. & Marting, E. (Eds.). (1957). *Selection of management personnel*. New York: American Management Association.
- Ernest & Young. (2010). *Managing today's global workforce: Elevating talent management to improve business*. UK: Ernest & Young. SCORE No. DR0020
- Farnsworth, T. (1975). *Developing Executive Talent: A Practical Guide*. London; New York: McGraw-Hill.
- Filipović, J., Devjak, S. & Putnik, G. (2012). Based economy: The role of expert diaspora. *Panoeconomicus*, 59(3), 369-386.
- Fink, A. & Kosecoff, J. (1985). *How to conduct surveys: A step-by-step guide*. London: Sage Publications.
- Gadomska-Lila, K. (2020). Value Systems of Various Generations. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 133(2), 27-40. DOI:10.5604/01.3001.0014.0731
- Gholipour, A. & Ebrahimi, E. (2015). *Job classification and compensation: Advanced human resource management*. Tehran: Mehraban Publishing Institute. (in Persian)
- Gholipour, A. & Eftekhar, N. (2015). Presentation of talent management model by grounded theory method (Case study: Mobile phone operator). *Public Management Research*, 34, 61-89. (in Persian)
- Gholipour, A. & Eftekhar, N. (2016). *Talent management: finding Talent, Talent maintenance, Talent training*. Tehran: Mehraban. (in Persian)
- Google trends. (28 January 2023). *Talent management*. Retrived from <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205y&q=talent%20management&hl=en>
- Groenewald, E. S., Groenewald, C. A., Kilag, O. K. T., Andrin, G. R., Pernites, M. J. F. & Macapaz, M. K. S. (2024). Talent management in the 21st century: A comprehensive review and prospects for innovation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*, 1(3), 93-99.
- Hasson, F., Keeney, S. & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008-1015.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.
- Ingram, T. (19-21 June 2013). Talent management contingencies: Empirical research result. *Zadar, Croatia: Management, Knowledge and learning International Conference*, 693-701.
- Jankowski, P. J., Sandage, S. J. & Hill, P. C. (2013). Differentiation-based models of forgivingness, mental health and social justice commitment: mediator effects for differentiation of self and humility. *Journal of Positive Psychology*, 8, 412-424.

- Kaewnaknaew, C., Siripipatthanakul, S., Phayaprom, B. & Limna, P. (2021). Modelling of talent management on construction companies' performance: A model of business analytics in bangkok. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(14), 1-17.
- King, K. A. & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194-206.
- Kraugusteeliana, K., Gadzali, S. S. & Ausat, A. M. A. (2023). Revitalising organisational performance: Innovative strategies for information technology-based human resource development. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 2384-2392.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467-482.
- Lee, J. C. & Van der Walddt, G. (2020). An integrated talent management model for the Public Service: The case of the Western Cape Provincial Government. *Administratio Publica*, 28(2), 173-190.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. Doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001
- Ludwig, L & Starr, S. (2005). Library as place: results of a Delphi study. *Journal of the Medical Library Association*, 93(3), 315-327.
- Mangusho, Y. S., Murei, R. K. & Nelima, E. (2015). Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited. *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(8), 191-199.
- Martinez, N., Kilag, O. K. & Macario, R. (2023). The impact of organizational culture on leadership strategies in crisis management. *excellencia: international multi-disciplinary. Journal of Education*, 1(5), 454-466.
- Martino, J. P. (1972). *An Introduction to Technological Forecasting*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351106450>
- Mashayekhi, A., Farhangi, A. A., Mo'meni, M. & Alidousti, S. (2005). Investigating the key factors affecting the use of information technology in Iran's government organizations: using the Delphi method. *Modares Human Sciences Quarterly, Management Special*, 9(20), 191-232. (in Persian)
- Meng, J. & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Momtazian, M. (2021). *What is Talent Management and Why is It Important?* Retrieved from <https://expert360.com/articles/talent-management-important>

- Morin, A. (2011). Self-Awareness Part 1: Definition, Measures, Effects, Functions, and Antecedents. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(10), 807-823. DOI:10.1111/j.1751-9004.2011.00387.x
- Musakuro, R. N. (2022). A framework development for talent management in the higher education sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1671>
- Namiq, F. A. (2018). Most effective management style for modern workplace. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 3(3), 402-411. DOI: 10.21791/IJEMS.2018.3.33
- Neuman, L. (2000). *Social Research Methods: Quantitative & Qualitative Approaches*. Publisher: Allyn & Bacon. DOI: 10.2307/3211488
- Oehley, A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model* (Unpublished master's thesis). Stellenbosch University, Stellenbosch, South Africa.
- Okoli, C. & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15-29.
- Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K. & Ishola, A. A. (2023). Talent management, organizational culture and employee productivity: The moderating effect of employee involvement. *Journal of Human Resource Management-HR Advances and Developments*, 1, 43-56.
- Oppong, N. Y. & Gold, J. (2016). Developing local managers in the Ghanaian mining industry: An indigenous talent model. *Journal of Management Development*, 35(3), 341-359.
- Optimis, H. (2011). *Building Your Future – Optimis*. Retrieved on: 22/1/2022. Available at: <https://www.optimis-hcm.com/data/file/Optimis-ConsultingServices-ENG.pdf>
- Orozco, F., Kilag, O. K. & Parinasan, M. A. (2023). Navigating unpredictability: exploring fundamental components of crisis management in organizational settings. *Excellencia: international multi-disciplinary. Journal of Education*, 1(6), 1-11.
- Orr, B., and McVerry, B. (2007). Talent management challenge in the oil and gas industry. *Natural Gas and Electricity*, 24(5), 18-23.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z. & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59, 34-72.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., and Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24, 1517-1538.
- Pawar, A. & Charak, K. S. (2015). Essentials of employee value proposition for operating talent management as a business strategy. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 5(12), 167-181.

- Phillips, R. & Roper, O. (2009). A framework for talent management in real estate. Emerald Group, *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *JAN* 41(4), 376-382. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x>
- Profillidis, V. A. & Botzoris, G. N. (2019). *Modeling of Transport Demand: Analyzing, Calculating, and Forecasting Transport Demand*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811513-8.00004-2>
- Rahman Seresht, H. & Zabihi Jamkhaneh, M. (2016). DNA of knowledge-based companies. *Growth and Technology Quarterly*, 49, 1-8. (in Persian)
- Rasouli, R., Moghli, A. & Rashidi, M. (2013). Designing a model to strengthen the organizational sustainability of undergraduate employees: using the Delphi technique. *Career and Organizational Counseling Quarterly*, 6(21), 66-94. (in Persian)
- Ritterbush, P. C. (1972). *Talent waste: how institutions of learning misdirect human resources*. University of California: Acropolis Books.
- Schiemann, W. A. (2013). From Talent Management to Talent Optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- Schuler, R. S. (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 44(1), 47-56.
- Schweyer, A. (2004). *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Hoboken, New Jersey, U.S: Wiley Publication. ISBN: 978-0-470-83386-5
- Scientific, technological and knowledge-based economy deputy of the presidency. (September 2023). *Deputy for the development of knowledge-based companies - a comprehensive knowledge-based system*. Retrieved on September 21, 2023 from <https://pub.daneshbonyan.ir/dashboard> (in Persian)
- Sehhat, S., Taghavi Fard, M., Salami, R. & Afsharian, M. (2019). Providing a model for predicting the successful implementing of talent management in knowledge-based companies using fuzzy inference system. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(37), 41-60.
- Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Štefko, R. & Sojka, L. (2014). Position of talent management in context of organizational functions. *European Scientific Journal*, 1, 346-356.
- Story, V., Hurdley, L., Smith, G. & Saker, J. (2000). Methodological and Practical Implications of the Delphi Technique in Marketing Decision-Making: A Re-Assessment. *The Marketing Review*, 1(4), 487-504. <http://dx.doi.org/10.1362/1469347002562579>
- Surve, A. T. & Singh, K. (2024). A study of talent management and its impact on Organizations. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 1107-1110. Doi:10.53555/kuey.v30i5.3020

- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. (Doctoral dissertation). Benedictine University, Illinois: United States.
- Tantua, E. (2023). Talent Management for Effective Office Administration. *International Academic Journal of Management and Marketing*, 7(3), 57-67. DOI: 6732425661734
- Turoff, M & Linstone, H. A. (1975). *The Delphi method: techniques and applications*. Addison-Wesley Publishing Company, Advanced Book Program.
- Wellins, R. S., Smith, A. B. & Rojers, R. (2006). *CEO's guide to talent management: Building a global leadership pipeline*. California: Development Dimensions International.
- Working group to evaluate and determine the competence of knowledge-based companies and institutions and monitor implementation. (May 20, 2019). *Evaluation regulations of knowledge-based companies and institutions*. Retrieved on December 19, 2022 from <http://daneshbonyan.isti.ir> (in Persian)
- Writer, S. (2019, Jul 17). *What is Talent Management? Definition, Strategy, Process and Models*. Retrieve from <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-talent-management/>
- Yllner, E. B. & Brunila, A. (2013). *Talent management: Retaining and managing technical specialists in a technical career*. Master of Science Thesis INDEK, KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management, Stockholm, Sweden.
- Yost, P. R. (2010). Integrated talent management at Microsoft. In R. F. Sizler & B. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management* (641-654). United States of America: Jossey-Bass.