نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۱۵

شناسایی و سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در صنایع ملی گاز ایران (مورد مطالعه: شرکت پالایش گاز فجر جم)

عبدالجواد خلیلی[۱] - عبدالخالق غلامی[۲] - کرم اله دانش فرد[۳]

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، شناسایی و سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در صنایع ملی گاز بوده است. بر همین مبنا دو رویکرد کیفی و کمّی مورد استفاده قرار گرفت. در بخش کیفی براساس رویکرد دلفی و در بخش کمّی بر اساس آنتروپی شانون عمل شد. بدین منظور، ابتدا تیم ۱۵ نفری خبرگان، شامل مدیران سازمانی و هم‌چنین اساتید دانشگاهی انتخاب و مراحل رویکرد دلفی با توجه به نظرات این افراد انجام شد. نتیجه این بخش بیانگر ۴۲ متغیر در قالب ۱۰ متغیر اصلی توسعه شخصی، استراتژی سازمانی، کارمندیابی و انتخاب، مدیریت عملکرد، آموزش، جبران خدمت، انضباط، عوامل سیاسی، عرضه نیروی کار و قوانین و مقرّرات بوده که بر مدیریت استعداد تأثیر گذاشته‌اند. مبنای نتایج به دست آمده از رویکرد دلفی، بیانگر برابر بودن تأثیر عوامل ده گانه بر مدیریت استعداد می‌باشد و این در حالی است که ممکن است تأثیر برخی از عوامل بیش‌تر از دیگر عوامل باشد. بر همین اساس، وزن‌دهی متغیرهای اصلی بر اساس روش آنتروپی شانون و با توجه به نظرات ۱۰ نفر از خبرگان موردتوجه قرار گرفت. نتایج این بخش نشان داد که مدیریت عملکرد دارای بالاترین درجه اهمیت در زمینه مدیریت استعداد و توسعه شخصی، دارای کمترین میزان اهمیت بوده است.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، رویکرد دلفی، آنتروپی شانون، صنایع ملی گاز.

[۱] دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.
[۲] استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران، نویسنده مسئول: (gh.khalegh@yahoo.com)
[۳] دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

مقدمه

تاریخچه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که با توجه به اهمیت آن، این بخش از سازمان همواره رشد قابل توجهی را تجربه کرده است. در حقیقت، پیش نیاز یک جامعه توسعه یافته، برخورداری از سازمان‌های توسعه یافته است و سازمان توسعه یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانیِ متخصص، به منزله سرمایه‌های استراتژیک، به دست می‌آورد. بر همین اساس، در دوره‌های اخیر، تمرکز بسیاری از پژوهش‌های حوزه مدیریت متمرکز بر مفاهیم جدیدی در حوزه منابع انسانی شده که یکی از مهم‌ترین آنها، مدیریت استعداد می‌باشد.

مدیریت استعداد در پاسخ به چالش‌های پیش رو برای کسب مزیت رقابتی و رودررویی با محیطِ مخاطره آمیز و پیچیده امروز و با رشد فزاینده رقابت جهانی و تغییر بازارها و وقایعِ غیرقابل پیش‌بینی در جهان، جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر و هم‌چنین به دلیل نیاز جدی سازمان‌ها معرفی شده است (فقیهی‌پور، ۱۳۹۵). از مدیریت استعداد به‌عنوان آخرین موج در مدیریت منابع انسانی یاد می‌کنند و از این رو، مدیریت استعدادها را می‌توان تخصصی‌ترین و ظریف‌ترین لایه در مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان دانست. زیرا که موضوع اصلی در مدیریت استعدادها را شناخت، تمرکز، نگهداشت و جانشین پروریِ استعدادهای ویژه سازمان تشکیل می‌دهد (عطاآبادی، تقوی و زارعی، ۱۳۹۳).

الگوهای معرفی شده در زمینه مدیریت استعداد در برخی از پژوهش‌های خارجی قابل مشاهده است. نتایج این پژوهش‌ها بیانگر آن است که دستیابی به یک مدل جامع در زمینه متغیرهای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد مورد هدف بوده است؛ اما محدودیت قابل توجه در زمینه استفاده از نتایج این پژوهش‌ها در داخل کشور، مسئله بومی‌سازی می‌باشد. به بیان دیگر، نتایج آزمون‌های صورت گرفته در حوزه علوم انسانی، تحت شرایط زمانی و مکانی خاص خود قابلیت تفسیر و استفاده دارد. اشکالاتِ به وجود آمده در زمینه انتقال نتایج پژوهش‌های خارجی به داخل کشور، بدون بازبینی و بومی سازی، موید این مهم می‌باشد.

از طرف دیگر و برای رفع این مشکل، در زمینه مدیریت استعداد و در داخل کشور

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

پژوهش‌هایی صورت گرفته است که در اغلب این پژوهش‌ها، تنها ارتباط یک یا چند متغیر با مدیریت استعداد مورد توجه قرار گرفته و در تحقیقات بنیادی نیز، تمرکز بر بخشی از سازمانِ مورد هدف بوده است. بر همین اساس و با توجه به این که مدیران سازمانی باید دید جامعی در برخورد با مسائل داشته باشند، استفاده از نتایج یک پژوهش، فارغ از توجه به دیگر متغیرهای احتمالی، کافی نمی‌باشد. در نتیجه، اجرای یک پژوهش جامع در زمینه مدیریت استعداد، به گونه‌ای که بتواند تمامی متغیرهای احتمالی، در حوزه‌های مختلف را تحت پوشش قرار دهد، یک نیاز اساسی محسوب می‌شود. از طرف دیگر، اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها و نقش آن در ایجاد مزیت رقابتی، باعث شده تا بسیاری از مدیران در پی مدیریت استعداد و هم‌چنین شناسایی عوامل مؤثر بر آن باشند. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد در سازمان‌های امروزی یک نیاز محسوب شده و پژوهش‌هایی که در این حوزه صورت می‌گیرد، علاوه بر رفع نیازهای علمی و پژوهشی، قابلیت‌های کاربردی و عملی را نیز دارا می‌باشد.

بر همین اساس و با توجه به مطالب عنوان شده، هدف از انجام پژوهش حاضر، شناسایی و سنجش متغیرهای اثرگذار بر مدیریت استعداد می‌باشد. بدین منظور و جهت دستیابی به هدف اصلی پژوهش، دو هدف زیر مد نظر می‌باشد:

- شناسایی متغیرهای اثرگذار بر مدیریت استعداد در صنایع ملی گاز ایران.
- تعیین وزن و اهمیت اثرگذاری هر متغیر بر مدیریت استعداد در صنایع ملی گاز ایران.

یکی از مهم‌ترین مفاهیم شخصی مرتبط با انسان‌ها، استعداد است. استعداد را می‌توان ظرفیت یا توان بالقوه برای یادگیری یک موضوع خاص یا رشد یک مهارت ویژه نامید. استعداد، آمادگی یا آماده بودن برای پرورش، موهبتی است که خداوند و طبیعت در اختیار انسان قرار داده است. در زمینه استعداد، دو موضوع مهم، کشف استعداد و پرورش استعداد است. کشف استعداد در حقیقت به معنای پیدا کردن استعدادها و یا افراد مستعد در زمینه موردنیاز، از بین افراد مختلف می‌باشد و پرورش استعداد به معنای ارتقا و بهبود وضعیت استعداد با استفاده از روش‌های مختلف است.

استعداد نه تنها در حوزه‌های آموزشی و پرورشی، بلکه در حوزه‌های سازمانی نیز ورود پیدا کرده است. استعداد در سازمان‌ها تحت عنوان مدیریت استعداد که بخشی از مدیریت

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

منابع انسانی محسوب می‌گردد، شناخته می‌شود. مدیریت منابع انسانی[1] عبارت است از فرایند کار کردن با افراد، به‌طوری که این افراد و سازمانشان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیازمند کسب مهارت‌های جدید، تقبل مسئولیت‌های جدید و شکل جدیدی از روابط باشد (Hendry, ۲۰۱۲). در واقع، - مدیریت منابع انسانی، استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود. امروزه در برخی سازمان‌ها واحد منابع سازمانی نسبت به دیگر واحدها از اهمیت بیش‌تری برخوردار است (Bratton, ۲۰۱۷).

در زمینه مدیریت منابع انسانی، مفاهیم متعددی بیان شده که از مهم‌ترین آنها، مدیریت استعداد می‌باشد. از دیدگاه داگو (۲۰۰۵) مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد از طریق سازمان تعریف شده است که هدف آن، حصول اطمینان از در دسترس بودن استعدادها و قرار دادن افراد مناسب، در شغل مناسب و در زمان مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار است. مدیریت استعداد تمام فرایندهای منابع انسانی، اداری و فناوری را در بر گرفته و معمولاً به مواردی نظیر انتخاب گزینه‌های استخدام، انتخاب، گزینش، استخدام، اجتماعی کردن، نگهداشت، توسعه و استقرار اشاره دارد که با برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل همراه است. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد در رابطه با جذب، توسعه کارکنان و فرایندهای مدیریت بوده و می‌تواند معادل "بهینه‌سازی استعداد" توصیف گردد. مدیریت استعداد به‌عنوان فعالیت‌ها و فرایندهای مرتبط با شناسایی سیستماتیک مشاغل کلیدی که به کسب مزیت رقابتی پایدارِ سازمان کمک می‌کند، توسعه خزانه استعداد توسط کارکنان با پتانسیل بالا و پُرکردن این نقش‌ها توسط استعدادها، توسعه ساختار منابع انسانی به منظور تسهیل در پُرکردن این مشاغل توسط افراد شایسته و حصول اطمینان از تعهد آن‌ها به سازمان، تعریف شده است ((Collings, ۲۰۱۴.

مدیریت استعداد فرایندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید. در سال ۱۹۹۷ عبارت "جنگ استعداد" برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه

[1] Human resources management

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

و نگهداری مدیرانِ با استعداد موفق‌تر هستند، میزان سوددهیِ بیش‌تری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افرادِ با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آن‌ها به دید یک منبعِ ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود (گای و سیمز، ۱۳۸۸، ترجمه جزنی). پیش از آن نیز در سال ۱۹۹۶ تولگان در کتاب خود با نام مدیریت نسل X عنوان می‌کند که استعدادهای نسل ایکس (متولدین پس از جنگ جهانی دوم) تمایلشان برای به چالش کشیدن فعالیت استخدامی منجر به انقلابی در این فعالیت‌ها شده است؛ انقلابی که استعدادگر است. در چنین شرایطی، مفهوم استخدام دائمی در یک سازمان به سرعت در حال کمرنگ شدن است (رایت، ۱۳۸۷، ترجمه گودرزی و حسینی). در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به‌عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به‌عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان هاست، مطرح گردیده بسیار جدی‌تر از گذشته موردتوجه قرار گرفته است (معالی و تاج الدین، ۱۳۸۷). با آگاه شدن رهبرانِ سازمان‌ها از این حقیقت که استعدادها و توانایی‌های کارکنان آنان است که کسب و کار آن‌ها را به سمت موفقیت هدایت می‌کند، شرکت‌ها بر آن شده‌اند تا در زمینه مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنانِ با پتانسیل بالای خود تلاش کنند. به‌طور کلی از مدیریت استعداد به‌عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود (گای و سیمز، ۱۳۸۸، ترجمه جزنی).

در زمینه مدیریت استعداد، دیدگاه‌ها و مدل‌های زیادی مطرح شده است که در ادامه، به برخی از آنان اشاره می‌شود.

دیدگاه فرایند معتقد است که مدیریت استعداد باید شامل تمام فرایندهای موردنیاز برای بهینه‌سازی افراد در سازمان باشد. مدیریت استعداد یک انتخاب پیچیده از فرایندهای منابع انسانی مرتبط است که یک اساس ساده و سودمند برای سازمان به همراه دارد. مدیریت استعداد ممکن است به‌عنوان اجرای استراتژی‌های یکپارچه‌سازی و یا سیستم‌های طراحی شده برای توسعه فرایند استخدام، پیشرفت و یا از کارافتادگیِ (بازنشستگی) افراد تعریف شود که مهارت‌ها و استعدادهای مورد نیازِ حال و آینده سازمان را جوابگو باشد (story, ۲۰۱۴).

در دیدگاه فرهنگی، مدیریت استعداد بیش‌تر یک طرز فکر است که به کمک یک دسته

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

از فعالیت‌ها انجام می‌گیرد. این دیدگاه بر پایه این فرض است که هر نفر برای موفقیت، به استعداد خود وابسته است (علامه، سلطانی و نریمانی، ۱۳۹۳).

در دیدگاه نیروی انسانی، مدیریت استعداد، هماهنگ کردن افراد مناسب همراه با شغل‌های مناسب در زمان مناسب و با انجام کارهای مناسب است. این دیدگاه عموماً توسط سیستم‌های پیچیده تکنولوژی اطلاعات حمایت می‌شود که امکانات و موفقیت‌های آینده را پیش‌بینی می‌کند و برنامه‌ها در جهت موفقیت باید در سازمان‌هایی که این دیدگاه را به کار می‌گیرند، برجسته باشد. دیدگاه رقابتی بر این عقیده است که مدیریت استعداد، تشخیص افراد مستعد، فهمیدن نیازهای آنان و فراهم کردن این نیازها برای آنان است. در دیدگاه توسعه‌ای توجه اصلیِ سازمان بر روی پیشرفت افراد مستعد و با پتانسیل بالا قرار می‌گیرد. علاوه بر دیدگاه‌های مختلف، مدل‌هایی نیز در حوزه مدیریت استعداد مطرح شده است. مدل بلوغ مدیریت استعداد یک چارچوب تشخیصی و تجویزی است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا وضعیت جاری تلاش‌های خود در زمینه مدیریت استعدادها را ارزیابی کرده، آنچه را که باید در عمل برای حرکت به وضعیت برتر انجام دهند، شناسایی کرده و برنامه‌هایی را برای دستیابی به آن‌ها طراحی کنند. مدل مدیریت استعداد کالینگز و ملاهی سه مشخصه یا ویژگی اصلیِ پست های کلیدی، منبع استعدادی سازمان و نهایتاً ساختار متمایز منابع انسانی را مطرح می‌نماید و عنوان می‌دارد که این سه عنصر، ارکان اصلی الگوی مدیریت استعداد به شمار می‌آیند. بلانچارد (۲۰۰۷) مدل خود را بر اساس صنعت املاک و مستغلات طراحی کرده است که شامل پنج عامل جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از کارکنان می‌باشد. چرخه عمر استعداد شای من شامل تمام مراحل تعامل بین سازمان و سرمایه انسانی است. این چرخه شامل یک مخزن استعداد می‌باشد که استعدادهای مناسب برای سازمان را از طریق انتخاب، آموزش ضمن خدمت، توسعه، مدیریت، آموزش و بهبود استعداد جذب می‌کند. مدل سلسله مراتب مدیریت استعداد یک چهارچوب مفهومی است که سوالات مربوط به ادبیات مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانیِ استراتژیک را برای ایجاد یک چشم اندازِ مشخص، از هم جدا می‌کند.

علاوه بر مدل‌ها و الگوهای مطرح در زمینه مدیریت استعداد، برخی از پژوهش‌ها، توجه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

خود را به سمت متغیرهای مرتبط با مدیریت استعداد برده که نتایج آن نشان‌دهنده ارتباط برخی از متغیرهای سازمانی با مدیریت استعداد می‌باشد. این عوامل را می‌توان به دو نوع عوامل درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم‌بندی کرد. عوامل درون سازمانی شامل توسعه شخصی، استراتژی سازمان، کارمندیابی و انتخاب، مدیریت عملکرد، توسعه و آموزش، جبران خدمت و انضباط می‌باشد. عوامل برون سازمانی نیز بیانگر متغیرهای عوامل سیاسی، عرضه نیروی کار و قوانین و مقررات دولتی است. هم‌چنین در زمینه مدیریت استعداد، پژوهش‌های قابل توجهی در داخل کشور صورت گرفته است. ملک محمدی (۱۳۹۶) هفت عامل پاداش و مزایا، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، برنامه‌ریزی جانشینی، استخدام، مدیریت مسیر شغلی، آموزش و توسعه و مدیریت عملکرد را مؤثر بر مدیریت استعداد معرفی کرده است. محرمی و جعفری (۱۳۹۶) نقش فرهنگ سازمانی و سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی را در مدیریت استعداد مؤثر دانسته‌اند. پسندیده، احمدی و اسماعیل‌پور (۱۳۹۴) متغیرهای جذب استعداد، انتخاب استعداد، به کارگیری استعداد و نگهداری استعداد را در مدیریت استعداد مهم عنوان کرده‌اند.

روش‌شناسی

این تحقیق از نظر هدف، یک تحقیق اکتشافی در بخش کیفی و یک تحقیق تبیینی در بخش کمّی است. از نظر نوع داده‌ها، یک تحقیق کیفی و کمی؛ از نظر محل اجرا، یک تحقیق میدانی؛ از نظر دوره زمانی، یک تحقیق مقطعی؛ از نظر روش گردآوریِ اطلاعات، یک تحقیق پیمایشی و از نظر تحلیل داده‌ها، مبتنی بر روش دلفی و آنتروپی شانون می‌باشد.

روش دلفی یکی از روش‌های کسب دانش گروهی است (ایمانی ججارمی، ۱۳۷۹) که فرایندی دارای ساختار برای پیش‌بینی و کمک به تصمیم‌گیری در طی دورهای پیمایشی، جمع‌آوری اطلاعات و در نهایت، اجماع گروهی است (kennedy, ۲۰۰۴). اجزای اصلی دلفی شامل تکرار یا بازگویی، پرسش‌نامه، متخصصان، بازخورد کنترل شده، گمنامی، آنالیز نتایج، اجماع، زمان و تیم هماهنگ کننده است (Farndale, ۲۰۱۴). شرکت کنندگان دلفی متخصصان یا خبرگان و یا پانلیست‌ها می‌باشند (Deery, ۲۰۱۵). آن‌ها به چهار خصوصیتِ دانش و تجربه در موضوع، تمایل، زمان کافی برای شرکت و مهارت‌های ارتباطی مؤثر نیاز

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

دارند. بر همین اساس، متخصصان یا خبرگان مورد نظر در این پژوهش را مدیران سازمانی و هم‌چنین کارکنان ارشد شرکت پالایش گاز فجرجم که تسلط کافی بر موضوع مدیریت استعداد دارند، تشکیل می‌دهند. تعداد کل پاسخ‌دهنده‌ها در این پژوهش برابر با ۱۵نفر بوده و اساس انتخاب این افراد، میزان تسلط آن‌ها بر موضوع و هم‌چنین تجربه کاری مرتبط بوده است. علت انتخاب این افراد به‌عنوان نمونه آماری از کل جامعه آماریِ صنایع ملی گاز، وجود سیستم مدیریت گردشی در این صنعت می‌باشد. به بیان دیگر، مدیران سازمانی در صنایع ملی گاز در طول زمان خدمت خود، در بین شرکت‌های مختلف منتقل شده و دارای تجربه کافی و هم‌چنین تسلط لازم به کل سیستم صنایع ملی گاز می‌باشند.

فرایند دلفی شامل پنج مرحله شامل فعالیت قبل از شروع، دور (راند) اول، دور دوم، دور سوم و تصمیم و تصویب می‌باشد. فعالیت‌های قبل از شروع شامل تکوین سؤالِ تحقیق و پیش آزمون برای مناسب بودن کلمات از قبیل ابهام و عدم وضوح است. در دور اول، اولین پرسش‌نامه به‌صورت بدون ساختار یا پاسخ باز ارسال می‌گردد که به‌عنوان استراتژی زایش ایده‌ها عمل نموده و هدف آن، آشکارسازی کلیه مفاهیم تکراری و حذف حاشیه‌ها می‌باشد و تا حد امکان پاسخ‌ها کوتاه می‌گردد. در دور دوم، اغلب، پرسش‌نامه‌ی دارای ساختار استفاده شده و از افراد مشابه در دور اول خواسته می‌شود تا هر عنوان را با استفاده از مقیاس لیکرت رتبه‌بندی و به عبارتی، کمیت‌پذیر نمایند (Gallardo, ۲۰۱۳). در اینجا موارد توافق و عدم توافق مشخص می‌شود و فضایی برای شناسایی ایده‌های جدید، تصحیح، تفسیر، حذف و توضیح قدرت و ضعف آن‌ها به وجود می‌آید. حتی در بعضی موارد، از شرکت کنندگان خواسته می‌شود تا استدلال و دلیل اولویت‌بندی خود بین موارد مختلف را بیان نمایند. در دور سوم، از شرکت کنندگان درخواست می‌شود تا پاسخ‌ها را مجدداً مرور نموده، در صورت نیاز، در نظرات و قضاوت‌های خود تجدیدنظر کرده، دلایل خود را در موارد عدم اجماع ذکر نموده و با در نظر گرفتن میانگین و میانه نمراتِ هر عنوان، اهمیت آن را درجه‌بندی نمایند. در دور چهارم که اغلب آخرین دور می‌باشد، لیست موارد باقیمانده، رتبه‌بندی‌ها، نظرات اقلیت و موارد اجماع بین پانلیست‌ها توزیع می‌شود و آخرین فرصت را برای شرکت کنندگان فراهم می‌کند تا در نظرات خود تجدید نظر کنند (Gallardo, ۲۰۱۵). در دور پنجم نیز نتایج

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

نهایی، تهیه و منتشر می‌شود و بدین ترتیب، متخصصان در نتایج سهیم می‌گردند (kulkarni, ۲۰۱۵).

خروجی روش دلفی مجموعه‌ای از متغیرهاست که بر مدیریت استعداد تأثیرگذار است. نکته قابل توجه آن است که میزان تأثیر این عوامل بر مدیریت استعداد برابر در نظر گرفته شده و این در حالی است که میزان اثرگذاری متغیرها می‌تواند متفاوت باشد. بر همین اساس و برای درک این مهم، از روش آنتروپی شانون برای وزن‌دهی به متغیرها استفاده می‌شود.

آنتروپی یک مفهوم عمده در علوم فیزیکی، علوم اجتماعی و تئوری اطلاعات می‌باشد، به‌طوری که نشان‌دهنده‌ی مقدار عدم اطمینان موجود از محتوای مورد انتظار اطلاعاتی از یک پیام است. به بیان دیگر، آنتروپی در تئوری اطلاعات معیاری است برای مقدار عدم اطمینان بیان شده توسط یک توزیع احتمال گسسته، به‌طوری که این عدم اطمینان، در صورت پخش بودن توزیع، بیش‌تر از موردی است که توزیع فراوانی کشیده‌تر باشد (والمحمدی و فیروزه، ۱۳۸۹). روش آنتروپیِ شانون، در حقیقت یکی از روش‌های تعیین اهمیت شاخص‌های متفاوت می‌باشد. در این روش، ابتدا شاخص‌های متفاوت بر اساس نظرات خبرگان نمره‌دهی می‌شود و در نهایت و بعد از انجام مراحل این روش، وزن هر معیار که بیانگر اهمیت هر معیار است، مشخص می‌گردد. در ادامه، گام‌های روش‌های آنتروپی بیان می‌شود (آذر و مومنی، ۱۳۸۵).

در روش آنتروپی ابتدا ماتریس تصمیم‌گیری اولیه که حاصل نظرات و نمرات خبرگان به معیارهای متفاوت می‌باشد، طبق رابطه ۱ بی‌مقیاس می‌شود:

رابطه ۱ $$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=q}^{m} x_{ij}}$$

در گام بعد و برای شاخص Jام، آنتروپی با استفاده از رابطه‌ی زیر محاسبه می‌شود:

رابطه ۲ $$E_j = -K \sum rj \times lnr_{ij} \quad k = \frac{1}{\ln m}$$

برای هر شاخصjام، مقدار dj با استفاده از رابطه‌ی زیر به دست می‌آید:

رابطه ۳ dj=۱-Ej

در ادامه، با استفاده از رابطه‌ی زیر وزن شاخص j ام تعیین می‌شود:

رابطه ۴ $$W_j = \frac{d_j}{\sum d_j}$$

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

خروجی این بخش از پژوهش، دادن وزن‌های متفاوت به متغیرهاست.

یافته‌ها

در این تحقیق از دو رویکرد کیفی و کمّی استفاده گردید. بدین ترتیب که در مرحله اول متغیرهای تأثیرگذار با استفاده از رویکرد دلفی شناسایی شد. در این مرحله سوالات ابتدایی پژوهش طراحی گردید و مورد تأیید خبرگان (شامل دو نفر از اساتید دانشگاه، سه نفر از مدیران ارشد و هم‌چنین پنج نفر از کارشناسان شرکت‌های مشاور مدیریت منابع انسانی) قرار گرفت. سوالات ابتدایی در این پژوهش شامل ۱۰ سؤال به‌صورت باز و با تکیه بر متغیرهای احتمالیِ تأثیرگذار بر مدیریت استعداد شامل توسعه شخصی، استراتژی، کارمندیابی و انتخاب، مدیریت عملکرد، توسعه و آموزش، جبران خدمت، انضباط، عوامل سیاسی، عرضه نیروی کاری و قوانین و مقررات دولتی بود. بدیهی است اغلبِ پاسخ دهندگان به گونه‌ای انتخاب شدند که به میزان کافی با واژه‌ها و مفاهیم فوق آشنایی داشته باشند. با این وجود، هم زمان با ارسال پرسش‌نامه‌های اولیه، از طریق ملاقات حضوری، تماس‌های تلفنی و هم‌چنین پاسخگویی‌های اینترنتی شفافیت‌های لازم برای پاسخ دهندگان به وجود آمده است که نتیجه این امر رسیدن به نتیجه موردنظر می‌باشد.

در دور اول از روش دلفی، پرسش‌ها برای نمونه ۱۵ نفری از پاسخ دهندگان ارسال شده تا بتوان از طریق پاسخ‌های آن‌ها استراتژی زایش ایده‌ها را عملی کرد. نتایج پاسخ‌های به دست آمده از ۱۵ نفر بر اساس کدهای کیفی مشخص و ضبط گردید. در دور دوم با توجه به نظرات ۱۵ نفر پاسخ دهنده، پرسش‌نامه‌ای تهیه و توزیع گردید. اساس این بخش بر آن بود که پرسش‌نامه با سوالات باز در مرحله قبل تبدیل به پرسش‌نامه با سوالات بسته شده تا سایر پاسخ دهندگان نیز بازخورد پاسخ‌های خود را دریافت کرده و هم‌چنین نظرات دیگر افراد را نیز در غالب پرسش درک کنند. در نتیجه، پرسش‌نامه ساختار یافته با ۱۱۶ پرسش بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت برای ۱۵ نفر پاسخ‌دهنده ارسال شد.

در هر یک از دورهای سوم و چهارم، پرسش‌نامه یک بار دیگر برای پاسخ دهندگان ارسال و از آن‌ها خواسته شد تا مجدد و با توجه به نتایج پرسش‌نامه‌های توزیع شده در دور قبلی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

جدول ۱- متغیرهای مورد اجماع بر اساس روش دلفی (منبع: یافته‌های پژوهش)

متغیر اصلی	متغیرهای فرعی
توسعه شخصی	اعتماد به نفس – وضعیت روحی و جسمی – چالش – نیازهای شخصی – استقلال فرد – تحصیلات – تمرکز فردی - روحیه جهادی
استراتژی سازمانی	استراتژی تمایز و تمرکز – انعطاف در استراتژی – مدیریت کمال گرا – بررسی SWOT
کارمندیابی	آزمون‌های هوش – کارمندیابی برونی – کارمندیابی درونی – شرح شغل
مدیریت عملکرد	بررسی عملکرد – بازخورد – بررسی تفاوت – عملکرد ضعیف
آموزش	آموزش ضمن خدمت – نیاز آموزشی – سیستم استاد شاگردی
جبران خدمت	انگیزه ناشی از جبران خدمت – نگهداشت استعداد – انگیزه – جوابگویی
انضباط	مقدار بهینه بی‌انضباطی – نبود انضباط منفی – نبود استرس انضباطی
عوامل سیاسی	سیاست‌های مدیریت استعداد – همگامی با سیاست‌های کلان سازمانی – پرورش در ثبات سیاسی – عملکرد برتر در آشفتگی سیاسی
عرضه نیروی کار	پرورش استعداد در عرضه کم – مهم بودن کیفیت عرضه – شناسایی افراد با استعداد
قوانین و مقررات	قوانین انعطاف‌پذیر – عدم پایبندی به قوانین – نبود بوروکراسی – حفظ و نگهداشت نیروی مفید

به همان سوالات پاسخ دهند. در دور نهایی و پنجم، نتایج نهایی بر اساس آخرین تحلیل‌های آماری ۱۵ پرسش‌نامه جمع‌آوری شده بوده و پرسش‌هایی که از نظر خبرگان میانگینی کمتر از سه داشت، حذف شد. در جدول نهایی، متغیرهای مرتبط با هر پرسش نیز مشخص شده است. نتیجه دور پنجم دریافت ۴۲ مفهوم بود که تیم تحقیق آن‌ها را بر اساس ۱۰ متغیر ابتدایی (متغیرهای مبنا برای طراحی پرسش‌های باز بخش مقدماتی) تقسیم‌بندی نمود. جدول (۱) به مفاهیم استخراج شده از این بخش اشاره دارد.

در نتیجه، خروجی رویکرد دلفی، ۱۰ متغیر توسعه شخصی، استراتژی سازمانی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

کارمندیابی، مدیریت عملکرد، آموزش، جبران خدمت، انضباط، عوامل سیاسی، عرضه نیروی کار و قوانین و مقررات می‌باشد که بر مدیریت استعداد اثرگذار است. در ادامه و در جهت بررسی و مقایسه میزان تأثیر هر یک از این عوامل بر مدیریت استعداد، از روش آنتروپی شانون استفاده شده است.

جهت انجام فرایند آنتروپی شانون، نیاز به نظرات خبرگان می‌باشد. بدین منظور لیست متغیرهای به دست آمده در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان مورد نظر در روش دلفی قرار گرفته و هر خبره، نمره‌ای را بین ۱ تا ۱۰ به متغیر به دست آمده اختصاص می‌دهد. نمره یک به معنای کمترین اهمیت و نمره ۱۰ به معنای بیش‌ترین اهمیت می‌باشد. نتیجه این بخش در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲- ماتریس مقدماتی آنتروپی شانون (منبع: یافته‌های پژوهش)

خبره	توسعه شخصی	استراتژی سازمانی	کارمندیابی	مدیریت عملکرد	آموزش	جبران خدمت	انضباط	عوامل سیاسی	عرضه نیروی کار	قوانین و مقررات
۱	۵	۶	۸	۵	۳	۲	۶	۴	۸	۷
۲	۶	۹	۸	۵	۱	۲	۷	۵	۷	۵
۳	۵	۸	۴	۵	۶	۲	۵	۳	۶	۶
۴	۶	۸	۵	۶	۹	۵	۶	۴	۷	۴
۵	۸	۵	۶	۷	۴	۳	۷	۵	۵	۵
۶	۸	۵	۴	۳	۶	۵	۴	۴	۶	۶
۷	۷	۵	۵	۶	۷	۶	۴	۶	۸	۵
۸	۶	۴	۶	۵	۸	۷	۵	۷	۸	۶
۹	۷	۶	۵	۷	۷	۸	۴	۵	۸	۷
۱۰	۸	۵	۴	۶	۶	۷	۳	۶	۸	۹
جمع	۶۶	۶۱	۵۵	۵۵	۵۷	۴۷	۵۱	۴۹	۷۱	۶۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

جدول ۳- وزن مربوط به هر شاخص و نتیجه روش آنتروپی شانون (منبع: یافته‌های پژوهش)

توسعه شخصی	استراتژی سازمانی	کارمندیابی	مدیریت عملکرد	آموزش	جبران خدمت	انضباط	عوامل سیاسی	عرضه نیروی کار	قوانین و مقررات
۰/۰۶۲	۰/۰۸۰۰	۰/۰۸۰۰	۰/۱۷۱۹	۰/۱۰۲۵	۰/۱۱۷۵	۰/۱۱۲۵	۰/۰۴۲۶	۰/۱۳۷۴	۰/۰۹۷۵

در ادامه، ماتریس بی‌مقیاس شده عوامل، شاخص‌های E_j، d_j و در نهایت وزن هر عامل به دست می‌آید. نتایج روش آنتروپی شانون در جدول (۳) آورده شده است.

بر اساس اطلاعات به دست آمده و با توجه به نتایج حاصل از روش وزن‌دهی آنتروپی شانون، مدیریت عملکرد دارای بالاترین اهمیت در زمینه مدیریت استعداد و توسعه شخصی، دارای کمترین اهمیت می‌باشد.

خلاصه نتایج به دست آمده از دو رویکرد کیفیِ دلفی و کمّی آنتروپی شانون را می‌توان در قالب مدل زیر نمایش داد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و سنجش عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد در صنعت ملی گاز بوده است. برای دستیابی به هدف مورد نظر دو رویکرد کیفی و کمّی مد نظر قرار گرفته است. در رویکرد کیفی از روش دلفی استفاده شده است. جهت اجرای این رویکرد از نظرات ۱۵ نفر از خبرگان در زمینه مدیریت استعداد و مسلط بر مدیریت منابع انسانی در مورد پژوهش استفاده شده است. بر اساس اطلاعات به دست آمده، از نظر خبرگان در مدیریت استعداد سازمان‌ها، ۴۲ متغیر بیان شده با توجه به شرایط جامعه آماری دارای اهمیت می‌باشد. بر اساس اطلاعات به دست آمده، از نظر خبرگان در مدیریت استعداد سازمان‌ها، ۴۲ متغیر بیان شده با توجه به شرایط داخلی کشور ایران اهمیت دارد. در حوزه توسعه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

نمودار ۱- عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در صنایع ملی گاز (منبع: یافته‌های پژوهش)

شخصی، مدیران باید بین اعتماد به نفس کارکنان و کشف و بهره‌برداری از استعدادهای آنان ارتباط برقرار کنند. هم‌چنین وضعیت روحی و جسمی آنان را در استفاده از استعداد آن‌ها موردتوجه قرار دهند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که چالش‌های کاری و یا شخصی می‌تواند استعدادها را شکوفا کند. دیگر عامل شکوفاکننده‌ی استعدادها، نیازهای افراد می‌باشد. در برخورد با نیازها و چالش‌ها، اگر فرد از استقلال برخوردار باشد، بهتر می‌تواند استعدادهای خود را بشناسد. هم‌چنین، پیشینه علمی متناسب با استعداد بالقوه و یا تحصیلات مرتبط، می‌تواند زمینه‌های شناسایی و پرورش استعداد را تقویت کند. تمرکز افراد بر روی یک حوزه مشخص نیز تقویت‌کننده استعداد افراد است. دیگر مشخصه فردی که می‌تواند مدیریت استعداد را تقویت سازد، داشتن روحیه جهادی افراد است. این روحیه در هر دو بخش کشف و پرورش استعدادها نقش اساسی دارد.

متغیرهای مرتبط با استراتژی سازمانی نیز بیانگر آن است که استفاده از استراتژی‌های تمایز و تمرکز، استعدادها را بهتر بُروز می‌دهد. هم‌چنین وجود انعطاف‌پذیری در استراتژی،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

عملکرد مدیریت استعداد را بهتر می‌کند. از نظر خبرگان، بهترین سبک مدیریتی برای مدیریت استعداد، مدیریت کمال گرا می‌باشد. به علاوه، بررسی نقاط قوت و ضعف با توجه به مدیریت استعداد می‌تواند به این امر کمک کند.

دیگر متغیر اصلی، کارمندیابی و انتخاب است. از نظر خبرگان، در مرحله کارمندیابی، برگزاری آزمون‌های هوش می‌تواند در پیدا کردن کارکنانِ با استعداد به خوبی عمل کند. هرچند کارمندیابی از خارج، ریسک استعداد یابی را بیش‌تر می‌کند، اما در عوض، فرصت پیدا کردن استعداد را افزایش می‌دهد. هم‌چنین استعدادیابی در کارمندیابی برای سازمان‌های رو به رشد اهمیت بیش‌تری دارد. در نهایت نیز بیان شرح شغل و وظایف شغل در کارمندیابی افرادِ با استعداد امری الزامی بیان شده است. در زمینه مدیریت عملکرد می‌توان بیان داشت که بررسی عملکرد کارکنان به‌صورت کلی، باعث کشف استعدادها شده و ارائه بازخورد نتایج به کارکنان، کشف استعدادها را افزایش می‌دهد. هم‌چنین، خبرگان، اهمیت استعداد را در عملکردِ بهتر دانسته و عملکرد ضعیفِ بخش مدیریت استعداد را، علی رغم داشتن استعدادهای قابل توجه، سودمند نمی‌دانند.

یکی از متغیرهای مهم در زمینه پرورش استعدادها، آموزش است. آموزش، عامل اصلی پرورش استعداد می‌شود. بر اساس نتایج این پژوهش، نیازهای آموزشی در افراد با استعداد اهمیت بیش‌تری دارد. هم‌چنین، استفاده از سیستم استاد شاگردی برای این افراد مناسب‌تر است.

در زمینه جبران خدمت نیز می‌توان بیان داشت که جبران خدمت با انگیزه در مدیریت استعداد ارتباط بالایی دارد. در حقیقت، جبران خدمت باعث نگهداشت مدیریت استعداد می‌شود. در زمینه طراحی سیستم‌های جبران خدمت نیز می‌توان توصیه کرد که این سیستم‌ها در مدیریت استعداد از روال عادی و معمول خارج شود. انضباط، دیگر مفهوم مهم در زمینه مدیریت استعداد می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که تکیه بیش از حد بر انضباط باعث ضعف عملکرد مدیریت استعداد می‌شود. بنابراین توصیه می‌شود که بی‌انضباطی در سازمان تا حدی مجاز باشد. هم‌چنین انضباط‌هایی که منجر به جریمه یا تنبیه شود، در مدیریت استعداد پیشنهاد نمی‌شود. علاوه براین، تکیه بر انضباط باعث ایجاد استرس می‌شود و در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

نتیجه، مدیریت استعداد را با مشکل مواجه می‌سازد.

دیگر عامل مهم، مجموعه عوامل سیاسی است. در کل، اگر نیاز به استعداد باشد، سیاست‌های سازمانی نیز به سمت مدیریت استعداد می‌رود. سیاست‌های کلان سازمانی، همگام با سیاست‌های کلی، به سمت مدیریت استعدادها می‌رود. سیاست در مدیریت استعداد، به معنای برخوردی عاقلانه و همراه با درنظر گرفتن تمامی جوانب در آن می‌باشد. هم‌چنین نتایج نشان می‌دهد که در شرایط آشفتگی سیاسی، مدیریت استعداد بهتر می‌تواند خود را نشان دهد و در شرایط ثبات سیاسی نیز، مدیریت استعداد بهتر پرورش می‌یابد.

عرضه نیروی کار، دیگر متغیر خارجی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد می‌باشد. بر این اساس، در عرضه نیروی کار کم، استعدادها جذب نمی‌شوند و باید آن‌ها را پرورش داد. تعداد نیروی کار عرضه شده مهم نیست، بلکه کیفیت عرضه مهم است. در برخی از موارد از وضعیت پروفایل متقاضیان کار در شرکت‌های عرضه‌کننده نیروی کار می‌توان وضعیت استعدادها را متوجه شد. آخرین متغیر مهم در این زمینه، قوانین و مقررات می‌باشد. در زمینه قوانین و مقررات می‌توان گفت که قوانین در مورد مدیریت استعدادها باید انعطاف پذیرتر باشد و باید توجه داشت که عدم پایبندی به قوانین باعث افول و افسار گسیختگی در مدیریت استعداد می‌شود. هم‌چنین قوانین در مدیریت استعداد نباید موجب بوروکراسی اداری شود.

در بخش بعدیِ پژوهش و با توجه به هدف دوم پژوهش در بررسی میزان اهمیت هر یک از متغیرها، رویکرد کمّی مد نظر قرار گرفته است. استفاده از این رویکرد با هدف وزن‌دهی به ۱۰ متغیر می‌باشد. بدین منظور از روش آنتروپی شانون به‌عنوان روش وزن‌دهی به معیارها و شاخص‌ها استفاده شده است. جهت به کارگیری این روش، نظرات خبرگان به‌عنوان مبنای نمره‌دهی و متغیرهای به دست آمده به‌عنوان شاخص‌های مورد نظر در جداول اولیه قرار گرفته‌اند. نتایج این بخش نیز بیانگر آن است که مدیریت عملکرد دارای بالاترین سهم و وزن در مدیریت استعداد می‌باشد. بعد از مدیریت عملکرد، عرضه نیروی کار دارای اهمیت بالایی است. جبران خدمت، انضباط و آموزش نیز در رده‌های بعدی قرار دارند. هم‌چنین متغیر قوانین و مقررات دارای وزن ۰/۰۹۷۵ می‌باشد. وزن مربوط به کارمندیابی و استراتژی سازمان نیز برابر و معدل با ۰/۰۸۰۰ بوده است. متغیرهای عوامل سیاسی و توسعه شخصی نیز دارای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

کمترین میزان اهمیت و وزن می‌باشند.

با توجه به اطلاعات به دست آمده و هم‌چنین در مقایسه با پژوهش‌های گذشته می‌توان اذعان داشت که در پیشینه پژوهش، موردی که بتواند کلیه متغیرهای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد را به‌صورت یکجا مورد بررسی قرار دهد، وجود نداشته است. در پژوهش حاضر و با توجه به رویکرد کیفی مورد استفاده، سعی گردیده تا پژوهش جامعی ارائه گردد. بر همین اساس، نتایج به دست آمده از باب جامع بودن، جدید و بدیع می‌باشد. هم‌چنین بر خلاف دیگر پژوهش‌های مشاهده شده که تأثیر متغیرهای مختلف بر مدیریت استعداد را یکسان فرض نموده‌اند، در پژوهش حاضر و با استفاده از رویکرد آنتروپی شانون، اهمیت تأثیر هر متغیر بر مدیریت استعداد به‌صورت وزن مشخص گردیده است. بنابراین، در این بخش نیز نتایج جدیدی به دست آمده است.

در پژوهش حاضر سعی گردیده تا کلیه محدودیت‌های احتمالی حذف شود. با این وجود، باید به این نکته توجه داشت که مبنای آغاز فعالیت در پژوهش حاضر، ۱۵ نفر از خبرگان مرتبط با موضوعِ مدیریت استعداد در کشور ایران و مسلط بر جامعه آماری شرکت‌های ملی گاز بوده‌اند. بنابراین کلیه متغیرهای به دست آمده با توجه به نظرات خبرگان قابل تفسیر می‌باشد. هم‌چنین، رتبه‌بندی‌های صورت گرفته بر اساس نظرات خبرگان و با توجه به مورد پژوهش انجام گرفته است و در تعمیم نتایج به دیگر جوامع آماری، باید جوانب احتیاط رعایت گردد.

منابع

ایمانی جاجرمی، حسین (۱۳۷۹). *روش‌شناسی: آشنایی با روش دلفی و کاربرد آن در تصمیم‌گیری*، مجله مدیریت شهری، شماره ۱، صص۳۹- ۳۵.

آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۵). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، انتشارات سمت.

پسندیده، المیرا، احمدی، پرویز و اسماعیل‌پور، رضا (۱۳۹۴). *طراحی مدل مدیریت استعداد در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان گیلان*. کنفرانس بین‌المللی مدیریت، فرهنگ و توسعه اقتصادی: تهران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

تقی‌زاده یزدی، محمدرضا، طهماسبی، رضا، امامت، محسن و دهقان، علیرضا (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادها با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (مطالعه موردی: دانشگاه تهران). *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال ۱۶، شماره ۱،صص ۱۱۵-۸۹.

جمالی، احسان، حبیبی، مجتبی و باقی‌یزدل، رقیه (۱۳۹۳). کاربرد روش دلفی در تحقیقات علوم رفتاری و پزشکی: مروری بر مزایا، تنگناها و روش‌شناسی. *نامه آموزش عالی*، دوره ۷، شماره ۲۶، صص۱۵۴- ۱۳۱.

حاجی‌کریمی عباسعلی و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد. *مطالعات مدیریت راهبردی*، دوره ۱، شماره ۲، صص ۷۱-۵۱.

عطاآبادی، حسین، تقوی رشیدی‌زاده، حسین و زارعی، فرهاد (۱۳۹۳). *نظام مدیریت استعدادها: مبانی نظری و موردکاوی‌های سازمانی*. تهران: انتشارات آموخته.

علامه، سیدمحسن، سلطانی، فرزانه و نریمانی، مهدی (۱۳۹۳). بررسی نقش تعدیلگر متغیر سرمایه اجتماعی در رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در سازمان. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۸، شماره ۲، صص ۱۴۸ -۱۲۷.

فریدفتحی، مریم، روزبهانی، محبوبه، فرهمند، فرناز و کاظم، بهارک (۱۳۹۶). طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان. *فصل‌نامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۴ (۱۴)، صص ۱۱۰ -۱۰۱.

فقیهی‌پور، محمد جواد (۱۳۹۵). *رویکردی جامع بر مدیریت استعداد*. تهران: انتشارت دارالفنون.

قلی‌پور، آرین و افتخار، نیره (۱۳۹۶). ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۹(۳۴)، صص۹۰- ۵۹.

کارت رایت، راجر (۱۳۸۷). *نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، مدیریت استعداد*، چاپ اول، مترجمان: علی‌محمد گودرزی و سید جمال حسینی، تهران، موسسه خدمات فرهنگی رسا.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

گای، ماتیو و سیمز، دوریس (۱۳۸۸). *توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری*، چاپ اول ،ترجمه: نسرین جزنی، تهران: انتشارات سرآمد.

محرمی، راحله و جعفری، سید محمدباقر (۱۳۹۶). تبیین مدل مدیریت استعداد در سازمان‌ها با تاکید بر نقش فرهنگ سازمانی و سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری: تهران.

معالی تفتی، مرجان و تاج الدین، محمد(۱۳۸۷). جنگ استعدادها، *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۹۲، ص ۷۲.

ملک‌محمدی، سحر (۱۳۹۶). تعیین و اولویت‌بندی عوامل توسعه استعداد (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک سپه). *کنفرانس سالانه پارادایم‌های نوین مدیریت در حوزه هوشمندی*، تهران.

میرغفوری، سیدحبیب‌الله و اردکانی، فائزه (۱۳۹۳). *روش‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه (همراه با معرفی نرم‌افزارهای کاربردی)*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

والمحمدی، چنگیز و فیروزه، نگین (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از تکنیک BSC، *(پژوهشگر) فصل‌نامه مدیریت*، شماره ۱۸، ص ۸۷-۷۲.

Aguinis, H. (۲۰۱۳). *Performance management* Vol. ۲: Pearson Upper Saddle River, NJ.

Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (۲۰۱۴). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business,* ۴۹(۲), ۱۷۳-۱۷۹.

Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. (۲۰۱۶). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of World Business,* ۵۱(۴), ۴۹۹-۵۱۰.

Bidwell, M. (۲۰۱۷). Managing talent flows through internal and external labor markets. *The Oxford handbook of talent management*, ۲۸۱.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

Bonneton, D., Schworm, S. K., Festing, M., & Muratbekova-Touron, M. (۲۰۱۷). *Global Talent Management Program: Does It Help To Retain Talents?* Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

Boselie, P. & Thunnissen, M. (۲۰۱۷). Talent management in the public sector. In *The Oxford handbook of talent management*.

Bratton, J. & Gold, J. (۲۰۱۷). *Human resource management: theory and practice*: Palgrave.

Brewster, C. (۲۰۱۷). The integration of human resource management and corporate strategy. In *Policy and practice in European human resource management* (pp. ۲۲-۳۵): Routledge.

Butter, M. C., Valenzuela, E. S., & Quintana, M. G. B. (۲۰۱۵). Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior,* ۵۱, ۱۱۹۱-۱۱۹۷.

Cascio, W. (۲۰۱۸). *Managing human resources*: McGraw-Hill Education.

Champoux, J. E. (۲۰۱۶). Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations: Routledge.

Collings, D. G. (۲۰۱۴). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, ۴۹(۲), ۲۵۳-۲۶۱ .

Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (۲۰۱۵). Talent management: Progress and prospects. In: Elsevier.

Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., & Mowl, P. (۲۰۱۶). *Talent assessment: A new strategy for talent management*: Routledge.

Deery, M. & Jago, L. (۲۰۱۵). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* ۲۷(۳), ۴۵۳-۴۷۲.

Farndale, E., Pai, A., Sparrow, P., & Scullion, H. (۲۰۱۴). Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective. *Journal of World Business,* ۴۹(۲), ۲۰۴-۲۱۴ .

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (۲۰۱۳). What is the meaning of talent in the world of work? *Human resource management review* .۲۹۰-۳۰۰,(۴)۲۳.

Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (۲۰۱۵). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review,* ۲۵(۳), ۲۶۴-۲۷۹.

Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (۲۰۱۸). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal,* ۲۸(۱), ۱۴۸-۱۶۶.

Hendry, C. (۲۰۱۲). *Human resource management*: Routledge.

Hume, M., Hume, C., Johnston, P., Soar, J., & Whitty, J. (۲۰۱۴). The role of knowledge management (KM) in aged care informatics: crafting the knowledge organization. Healthcare Informatics and Analytics: Emerging Issues and Trends, ۲۸۴-۳۰۴ .

Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö. (۲۰۱۵). Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. *Computers & Industrial Engineering,* ۸۶, ۱۲۷-۱۳۶.

Kennedy, H. P. (۲۰۰۴). Enhancing Delphi research: methods and results. *Journal of advanced nursing,* ۴۵(۵), ۵۰۴-۵۱۱.

Kulkarni, M. & Scullion, H. (۲۰۱۵). Talent management activities of disability training and placement agencies in India. *The International Journal of Human Resource Management,* ۲۶(۹), ۱۱۶۹-۱۱۸۱.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (۲۰۰۳). Gaining a competitive advantage: Irwin: McGraw-Hill

Oladapo, V. (۲۰۱۴). The impact of talent management on retention. *Journal of business studies quarterly,* ۵(۳), ۱۹.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]

Schiemann, W. A. (۲۰۱۴). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business,* ۴۹(۲), ۲۸۱-۲۸۸.

Sparrow, P. R. & Makram, H. (۲۰۱۵). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review,* ۲۵(۳), ۲۴۹-۲۶۳.

Sparrow, P., Brewster, C., & Chung ,C. (۲۰۱۶). *Globalizing human resource management: Routledge.*

Store, J. (۲۰۱۴). *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*: Routledge

Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M. (۲۰۱۶). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business,* ۵۱(۲), ۲۷۸-۲۹۳.

Turner, S. P. (۲۰۱۸). *The Social Theory of Practices: Tradition, Tacit Knowledge and Prepositions*: John Wiley & Sons.

Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (۲۰۱۵). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human resource management review*, ۲۵(۳), ۲۸۰-۲۸۶ .

Voegtlin, C. & Greenwood, M. (۲۰۱۶). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review,* ۲۶(۳), ۱۸۱-۱۹۷.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-05]