تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۱/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۲۶

# طراحی الگوی تعالی استعداد با استفاده از رویکرد مرور سیستماتیک و فراترکیب کیفی در شرکت گاز استان اصفهان

فرزانه سلطانی[۱] - آرش شاهین[۲] - علی شائمی برزکی[۳]

## چکیده

**در این پژوهش به طراحی مدل سرآمدی استعداد پرداخته شده است. علی رغم رایج بودن مفهوم تعالی و سرآمدی در حوزه منابع انسانی و وجود جوایز مختلف در سطح ملی و سازمانی، تاکنون مطالعات جامع و مانع در حوزه سرآمدی استعداد انجام نشده است. محقق با بکارگیری رویکرد مرور سیستماتیک و فراترکیب کیفی در این پژوهش به تحلیل نتایج و یافته‌های محققین قبلی پرداخته و با انجام گام‌های هفت گانه این روش مدل تعالی استعداد را در ۸ معیار، ۳۰ زیر معیار طبقه بندی کرده است. برای کنترل کیفیت روش فراترکیب کیفی در روند این پژوهش از دو روش GASP و کاپا استفاده شده است. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی CASP روبریک، مقالات انتخاب شده از لحاظ کیفیت مورد ارزیابی قرار گرفتند. همچنین به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شد. مقدار شاخص کاپا برابر با ۰,۷۴۷۷ محاسبه شد که در سطح توافق معتبر قرار گرفته است. در نهایت برای تایید مدل در شرکت گاز استان اصفهان با مدیران و خبرگان شرکت گاز مصاحبه شد و با روش تحلیل تماتیک مورد بررسی قرار گرفت. روایی محتوای منطقی مدل نیز توسط اساتید دانشگاهی با استفاده از ضریب نسبی CVI و CVR تایید شد.**

**واژگان کلیدی: سرآمدی(تعالی)، استعداد، مرور سیستماتیک، فراترکیب.**

۱. دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه اصفهان.
۲. استاد گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان. نویسنده مسئول (shahin@ase.ui.ac.ir)
۳. دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.

[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

## مقدمه

بیشتر سازمان‌ها امروزه بنا به دلائلی از قبیل؛ "کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مثل جبران خدمات و مزایا" با بحران استعدادها مواجه هستند (فیلیپس[1]، ۲۰۰۵). فگلی[2] (۲۰۰۶) به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانائی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن کارکنان با استعداد را از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی بیان کرده است (بتناگار[3]، ۲۰۰۹). تحقیقاتی از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آنها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد مواجه اند و نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پستهای استراتژیک سازمانی بوده که به طور قابل توجهی توانائی آنها را در رشد شرکت محدود ساخته است (کولینگز و ملاحی[4]، ۲۰۰۹). مدیریت استعداد یک عامل تعیین کننده مهم در موفقیت سازمانی است و عاملی ضروری برای بقا و پایداری سازمان می‌باشد (گالاردو و همکاران[5]، ۲۰۱۳). از سوی دیگر، مدیریت استعداد شیوه ایست که بسیاری از کسب و کارهای امروزی در تلاش خود برای از بین بردن فاصله میان استعدادهای مورد نیاز برای رفع مشکلات شرکت و دستیابی به اهداف با بکارگیری استراتژی‌های آن و استعدادهای موجود به کار می‌بندند؛ که نیازمند همکاری و ارتباط بین مدیران مشاغل در تمامی سطوح از جمله مراحل مختلفی مثل طراحی نیروی کار، استخدام پرسنل، آموزش، توسعه، بررسی استعدادها، طراحی موفقیت، ارزیابی عملکرد، و حفظ استعدادهای فعلی می‌باشد(گومس و همکاران[6]، ۲۰۱۳).

مدل تعالی سازمانی مشابه سایر مدلهای جایزه‌ای بر مبنای خود ارزیابی قرار دارد. خودارزیابی به بررسی منظم گسترده فعالیت‌ها و نتایج سازمان بر اساس معیارهای مدل اشاره دارد.بنا بر نظر بنیاد اروپایی کیفیت(۲۰۰۶) کار طراحی این مدل به صورت جدی از سال ۱۹۸۸ میلادی آغاز شد و مدل تعالی اروپایی[7] در سال ۱۹۹۱ معرفی گردید. این مدل اصلی ترین منبع تایید کیفیت برای شرکت‌های اروپایی بشمار می‌رود (ابزری و

1. Phillips
2. Fegley
3. bhatnagar
4. Collings and Mellahi
5. Gallardo et al
6. Gumus et al.
7. European Foundation for Quality Management(EFQM)



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

همکاران، ۱۳۹۰). این مدل یک ابزار تشخیص برای خودارزیابی سلامتی حال حاضر سازمان است. از طریق خودارزیابی، سازمان به طور موثرتری قادر است در میان فرصت‌ها، تخصیص منابع و برنامه‌های کسب و کار واقعی تولیدی توازن برقرار کند.

این مطالعه با هدف ارائه الگوی سرآمدی استعداد به روش مرور سیستماتیک و فراترکیب کیفی انجام شده است. در ادامه به بررسی ادبیات نظری موجود در زمینه استعداد، تعالی و مدل‌های موجود مدیریت استعداد پرداخته می‌شود و سپس با معرفی روش این پژوهش مدل تعالی استعداد و اجزای آن ارائه خواهد شد.این پژوهش در نظر دارد به سوالات زیر پاسخ دهد:

سوال اصلی تحقیق چه مدلی برای تعالی استعداد وجود دارد ؟

برای دستیابی به سوال اصلی فوق سوالات فرعی زیر باید دنبال شود.

۱. توانمندسازهای استقرار نظام تعالی استعداد در شرکت گاز استان اصفهان کدامند؟
۲. ابعاداصلی فرایند استقرار نظام تعالی استعداد در شرکت گاز استان اصفهان کدامند؟
۳. نتایج مورد انتظار استقرار نظام تعالی استعداد در شرکت گاز استان اصفهان کدامند؟

## پیشینه پژوهش

بومر و شینبرگ[1](۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی تاثیر جنسیت و مفاهیم شغلی بر مدیریت استعداد جهانی پرداخته اند.مفاهیم شغلی که در مدل آنها مورد بررسی قرار گرفتند عبارتند از مشاغل بدون مرز، مشاغل متنوع و مشاغل لوله شکل نما[2] با تاکید خاص بر چالش جنسیت و اکتورهای تاثیر گذار بر آنها(بومر و شینبرگ، ۲۰۱۶).

تانیسن[3](۲۰۱۶)در پژوهشی به بررسی مدیریت استعداد:برای چه، چگونه و به چه خوبی؟ اکتشافات تجربی مدیریت استعداد در عمل پرداخته است. هدف این پژوهش شناسایی و توضیح اینکه در پیاده سازی مدیریت استعداد چه اتفاقی رخ می‌دهد می‌باشد.داده‌های تجربی در یک مطالعه طولی اکتشافی در مورد سیاست‌ها و شیوه‌های

1. Böhmer & Schinnenburg
2. kaleidoscope
3. Thunnissen



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

مدیریت استعداد در پنج بخش دانشگاه هلندی جمع آوری شد. دو رکن اصلی مدیریت استعداد عبارتند از سازمان و کارمند با استعداد. سازمان قادر به شکل دادن و پیاده سازی مدیریت استعداد است و از دیدگاه سازمانی مدیریت استعداد موثر است.همچنین نیازهای کارکنان با استعداد در سیستم مدیریت استعداد ذکر می‌شود. در این پژوهش فاکتورهای تاثیر گذار بر مدیریت استعداد در سطح سازمانی و فردی شناسایی شده اند(تانیسن، ۲۰۱۶).

فوستر[1](۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی اداره استعدادهای سازمانی یک مدل بدون مرز پرداخته است. هدف این پژوهش شناسایی حوزه‌های ناشناخته مدیریت استعداد از طریق ادبیات علمی و عملی موجود و ایجاد چالشی در حدود فعلی این حوزه. در این پژوهش مدل مفهومی از مدیریت استعداد بدون مرز ۲ارائه شده است و BTM معرفی شده است که چالشهایی که در حدود فعلی مدیریت استعداد وجود دارد را نشان می‌دهد و بیان می‌کند چگونه این مدل در سازمان پیاده شود.شناسایی، استخدام، و حفظ دانش و مهارت مناسب برای نیازهای سازمانی جز اجزای ارائه شده مدل می‌باشند (فوستر، ۲۰۱۵).

کینگ[3](۲۰۱۵) در پژوهشی دیگر به بررسی مدیریت استعداد جهانی:معرفی مدل استراتژیک و مدل چند حوزه ای" پرداخته اند. هدف این پژوهش ارائه مدلی مفهومی برای مدیریت استعداد جهانی[4] و اجزای اصلی آن می‌باشد که شامل: استراتژی، فعالیت ها، تجربیات و سیستمها. این مقاله با ارائه مدل استراتژیک برای مدیریت استعداد جهانی توضیحاتی در مورد مدیریت استراتژیک منابع انسانی، و مدیریت جهانی ارائه داده است. مدیریت استعداد جهانی به عنوان یک مجموعه منسجم از فعالیت‌های درون یک سیستم یکپارچه بیان شده است. این مدل یک مدیریتی همراه با دیدگاه استراتژیک و ابزاری برای مدیریت که در میان چالش‌ها مدیریت استعداد جهانی را پیاده سازی کند (کینگ، ۲۰۱۵).

منساح[5](۲۰۱۵) به طراحی مدل مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان: برای تحقیقات و فعالیت‌های بعدی پرداختند. هدف این پژوهش ایجاد یک مدل مفهومی است که مکانیسم مدیریت استعداد را در ابعاد متفاوت عملکرد کارکنان نشان دهد. نتیجه نشان می‌دهد که پیاده سازی مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان تاثیر گذار است(منساح، ۲۰۱۵).

1. Foser
2. Boundary-less Talent Model (BTM)
3. King
4. Global Talent Management (GTM)
5. Mensah



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

گومز و همکاران[1](۲۰۱۳) در پژوهشی به بررسی کاربرد مدیریت منابع انسانی برای نیازهای جدید و متفاوت کسب و کار: مدیریت استعدادپرداخته اند. در این پژوهش مفهوم مدیریت استعداد به عنوان یک رویکرد جدید از مدیریت منابع انسانی تعریف شده است. در این پژوهش ۸ مرحله برای مدیریت استعداد در نظر گرفته شده است. تعریف اهداف و استراتژی ها، تعریف پست‌های کلیدی، تعریف پروفایل استعداد، تعریف پتانسیل، تجزیه تحلیل شکاف استعدادها، برنامه‌های رشد کاربردی و تدارکاتی، ارزیابی عملکرد کاندیداها، ارزیابی ترفیع‌ها و مقام ها (گومز و همکاران، ۲۰۱۳).

ویلیام شیمن(۲۰۱۳) مدلی تحت عنوان چرخه زندگی استعداد را ارائه داده اند. این چرخه همه مراحل تعامل بین سازمان و سرمایه انسانی را دارا می‌باشد. از جذب استعدادهای مناسب، توسعه، اداره، آموزش و حتی بهبود دادن دوباره استعدادها در این پژوهش مفهوم مدیریت استعداد را در تئوری و در عمل برای پیاده سازی در همه صنایع و سازمانها بیان می‌کند. در این مقاله دوره زندگی افراد مستعد در سازمان را تحت مدل زیر نشان داده است. و بیان می‌کند که مدیریت کردن استعدادها در سازمان بر روی نتایج فردی و سازمانی تاثیر گذار است. مانند عملکرد مالی، کیفیت، بهره وری، حفظ ارباب رجوع، فرایندهای سازمانی و سیاست‌ها (شیمن، ۲۰۱۳).

عرب پور و نیک پور(۱۳۹۴) در پژوهشی به تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پرداختند. پژوهش به صورت کمی و با روش همبستگی انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد بین مدیریت استعداد و زیر متغیرهای آن یعنی جذب، نگهداشت، توسعه و بهره وری رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و ابعاد نگهداشت و توسعه استعدادها می‌توانند بهره وری نیروی سازمانی را در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پیش بینی کنند(عرب پور ونیک پور، ۱۳۹۴).

بابایان و همکاران(۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی و تحلیل مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان ناجا پرداختند. این پژوهش در فرماندهی انتظامی شهرستان کرمانشاه انجام شد.جامعه اماری این تحقیق مدیران ارشد و فرماندهان کلانتری‌های شهرستان کرمانشاه می‌باشد که به صورت نمونه گیری تصادفی ساده تعداد ۶۴ نفر انتخاب شدهاند. داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز توسط پرسشنامه مشتمل بر دو پرسشنامه محقق ساخته(پرسشنامه مدیریت استعداد و پرسشنامه عملکرد) گردآوری شده است. روایی

1. Gümüş



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

پرسشنامه به روش روایی صوری و بر اساس نظر خبرگان دانشگاهی و مدیران و فرماندهان کلانتری‌ها تایید شده است و پایایی آن نیز از طریق محاسبه آلفای کرونباخ پرسشنامه مدیریت استعداد و پرسشنامه عملکرد کارکنان به ترتیب ۹۱/. و ۸۹/ . درصد بوده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان داد رابطه مثبت و معناداری بین مدیریت استعداد و ابعاد آن با عملکرد کارکنان کلانتری‌های انتظامی شهرستان کرمانشاه وجود دارد. این بدین معنی است که با سرمایه گذاری جهت مدیریت استعداد کارکنان می‌توان انتظار داشت عملکرد کارکنان بهبود یابد(بابایان و همکاران، ۱۳۹۴).

در این قسمت تعداد محدودی از پیشینه پژوهش با توجه به محدودیت مقاله ارائه شد. بررسی مقالات و کتب منتشره در حوزه مدیریت استعدادها نشان می‌دهد که مدل‌های بسیار زیادی طراحی شده است که با هم اشتراکات و درعین حال تفاوت هایی دارند. پیشینه پژوهشی در خصوص تعالی استعداد یافت نشده و این پژوهش برای اولین بار به این امر می‌پردازد. همچنین با توجه به ادبیات غنی در خصوص مدیریت اسعدادها و مدئلهای جامع و متنوع در حوزه مدیریت استعداد و تعالی از روش فراترکیب و مرور سیستماتیک برای طراحی مدل تعالی استعداد استفاده شده است.

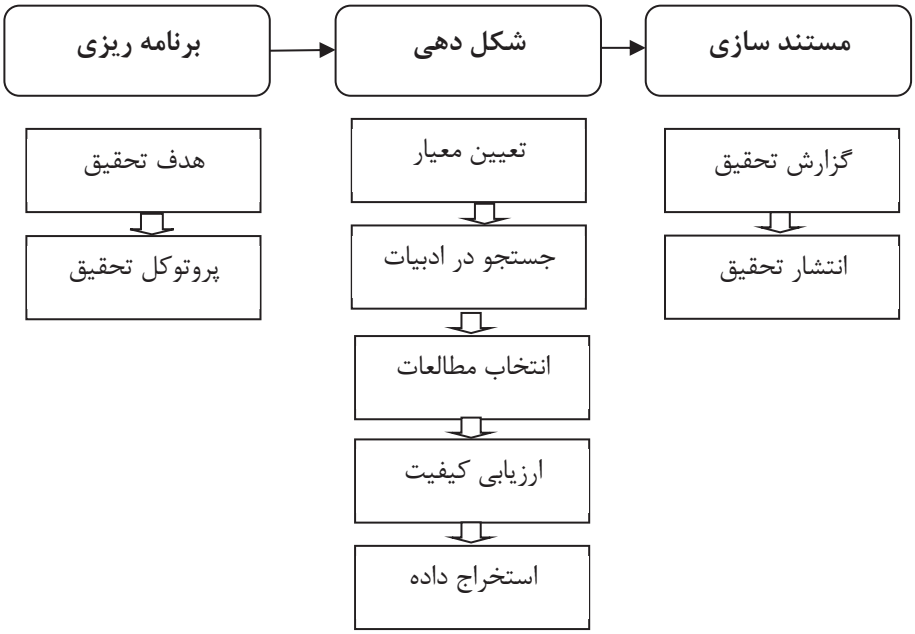
## روش شناسی

در این پژوهش از روش فراترکیب و مرور سیستماتیک به طراحی مدل تعالی استعداد پرداخته شده است. به طور کلی دو دسته مقاله مروری وجود دارد۱. مرور نقلی[1] ۲. مرور سیستماتیک[2]. در مواردی که شواهد و داده‌های چندانی در دست نیست مرور نقلی ارزشمند خواهد بود. در مباحثی که مقادیر فراوانی داده موجود است، نظرات شخصی چندان اهمیت نداشته و با کمک مرور سیستماتیک می‌توان به دقت شواهد را بررسی و ارزیابی نمود (هال[3]، ۲۰۰۳). در این مطالعه برای انجام درست روش مرور سیستماتیک از مدل ۹ مرحله‌ای آکولی و شابرام [4] (۲۰۱۰) استفاده شده که در نمودار ۱ نشان داده شده است.(آکولی و شابرام، ۲۰۱۰).

1. Narrative Review
2. Systematic Review
3. Hall
4. Okoli and Schabram



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]



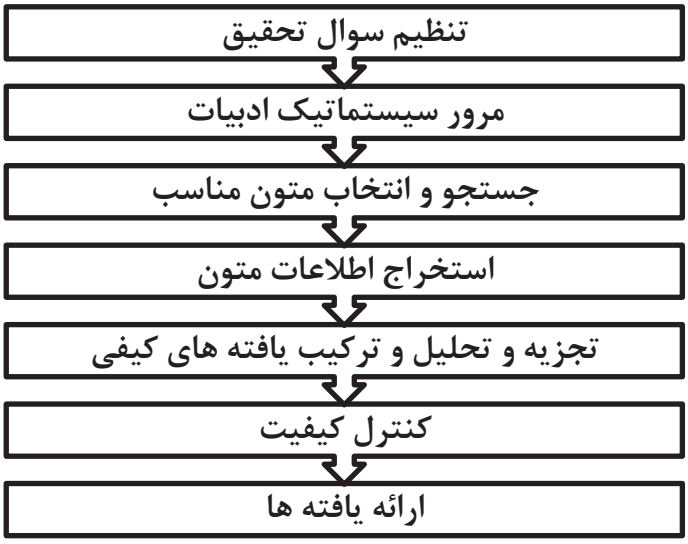

**نمودار ۱. مراحل مرور سیستماتیک آکولی و شابرام (۲۰۱۰)**

استفاده از روش فراترکیب، برای یکپارچه سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری استفاده می‌شود(بک[1]، ۲۰۰۲).به طور کلی فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های مستخرج از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی کند. در نتیجه، نمونه مورد نظر برای فراترکیب از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آنها با سوال پژوهش ساخته می‌شود(نوبلیت۲، ۱۹۸۸) .به منظور تحقیق روش فراترکیب، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو[3] استفاده شده است که خلاصه این مراحل در نمودار ۲ نشان داده شده است. برای رسیدن به مدل تعالی استعداد باید هفت گام موجود در نمودار زیر راطی کرد.

1. Beck
2. Noblit
3. Sandelowski and Barroso



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]




**نمودار ۲. روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو فراترکیب (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)**

## یافته ها

### مرحله اول: تنظیم سوال تحقیق

برای تنظیم سوال پژوهش از پارامترها مختلف مانند: جامعه مورد مطالعه[1]، چه چیز[2]، چه موقع[3] و چگونگی روش[4] استفاده می‌شود.

اجزای مدل تعالی استعداد شامل چه مواردی می‌شود؟

### مرحله دوم: مرور ادبیات به شکل نظام مند

در این مرحله، جستجوی نظاممندی بر مقالات منتشر شده در ژورنال‌های مختلف متمرکز شد و واژگان کلیدی مرتبط انتخاب شد که در جدول ۱ ارائه شده است. در

1. Who
2. What
3. When
4. How



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

مطالعه مروری حاضر که به روش نظام مند صورت گرفته است مطالعات منتشر شده در طی سالهای ۱۹۹۸-۲۰۱۵ میلادی در بانک‌های اطلاعاتی ISI –Scopus – ScienceDirect – Springer – Jstor – Cambridge – Oxford – Taylor&Francis - Magiran - SID -Google - Elsevier- proquest-Emerald به زبان انگلیسی و فارسی با استفاده از کامپیوتر جمع اوری، بررسی، در قالب ۳۱ فولدر نظام یافته و سپس مورد مقایسه قرار گرفتند. برای تسهیل جستجو در رابطه با تعالی مدیریت استعداد مطابق جدول زیر عبارات مشخص شده در بانک‌های اطلاعاتی بمنظور مرور نظام مند استفاده شد. در مرحله بعدی مرور نظاممند معیارهای ورود و خروج مقالات به مطالعه حاضر مشخص شد. مرور مقالات نهایتا ما را به تعداد مقالات مشخصی برای استخراج مدل رساند.

معیارهای ورود پژوهش‌ها به مطالعه حاضر عبارتند از: ۱. استفاده از اصطلاحات تعیین شده برای عنوان ۲. کامل بودن گزارش پژوهش ۳. مرتبط بودن مطالب پژوهش به مباحث مربوط به طبقه بندی مطالعات تعالی سازمانی(توانمند سازها، فرایند، نتایج)۴.استفاده از مدل‌های مدیریت استعداد ۵. استفاده از الگوی تعالی در منابع انسانی

معیارهای خروج از مطالعه شامل:۱. مطالعاتی که تنها چکیده مطالعه را گزارش نموده بودند۲. به زبانهای ناآشنا برای پژوهشگر منتشر شده بودند.مطابق نمودار ۳ از بین ۲۵۳ مقاله یافت شده با استفاده از کلیدواژههای مشخص شده ۹۵ مقاله مورد بررسی قرار گرفتند.

**جدول ۱. واژگان کلیدی جستجو در پژوهش**

| ردیف | فارسی | انگلیسی |
|---|---|---|
| ۱ | استعداد | Talent |
| ۲ | مدیریت استعداد | Talent management |
| ۳ | تعالی سازمانی | Organizational excellence |
| ۴ | تعالی منابع انسانی | Human resource excellence |
| ۵ | تعالی مدیریت استعداد | Talent management excellence |
| ۶ | مدل‌های تعالی سازمانی | Organizational excellence model |
| ۷ | مدل‌های تعالی منابع انسانی | Human resource excellence models |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

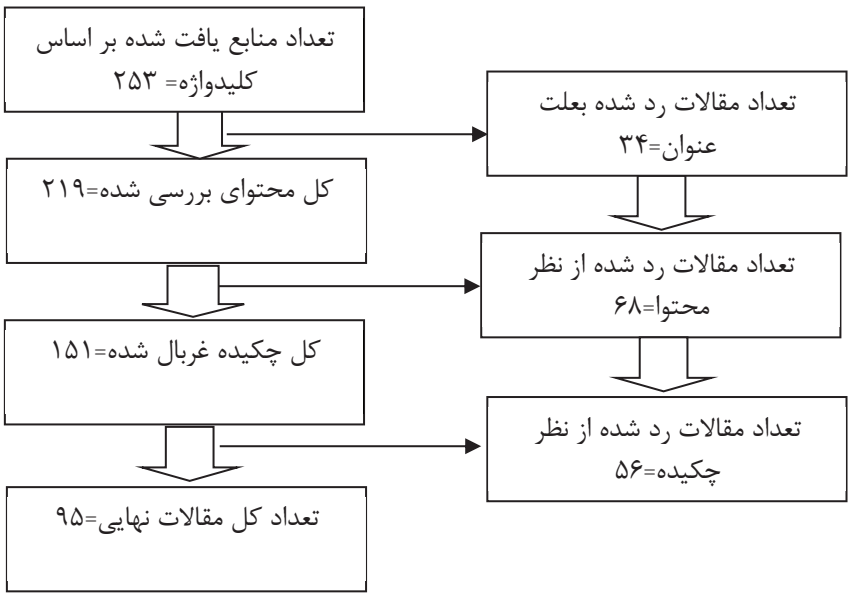
### مرحله سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب

در ابتدای فرایند جستجو مشخص شد آیا متون با سوال تحقیق متناسب می‌باشند یا خیر و به منظور رسیدن به این هدف مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت و در هر مرحله مقالات و متونی که با موضوع همخوانی نداشتند حذف شدند که در نهایت به تعداد مقالات محدودی اکتفا شد. به محض اینکه مقالات برای تناسب با پارامترهای مطالعه بررسی شد. در قدم بعد کیفیت روش شناختی مطالعه‌ها ارزیابی شد. هدف از این گام حذف مقاله هایی بود که به یافته‌های ارائه شده آنها اعتمادی نبود.بنابراین مهارت‌های ارزیابی ضروری[1] ابزاری که معمولا برای ارزیابی کیفت مطالعه‌های اولیه پژوهش کیفی استفاده می‌شود. CASP ۱۰ سوالی است که به شما کمک می‌کند تا مفهوم تحقیق کیفی را دریابید. این ابزار به محقق کمک می‌کند تا دقت و اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی تحقیق را مشخص کند. این سوالات بر موارد زیر تمرکز دارد:۱- اهداف تحقیق۲- منطق روش ۳- طرح تحقیق۴- روش نمونه برداری ۵- جمع آوری داده ها۶- انعکاس پذیری که شامل رابطه بین محقق و شرکت کنندگان می‌باشد.۷- ملاحظات اخلاقی۸- دقت تجزیه و تحلیل داده ها۹- بیان واضح و روشن یافته ها۱۰- ارزش پژوهش.در این مرحله پژوهشگر به هر کدام از سوالات یک امتیاز کمی می‌دهد و سپس یک فرم ایجاد می‌کند. بنابراین او می‌تواند امتیازاتی را که به هر مقاله می‌دهد جمع کندو به اسانی و به اجمال مجموعه مقالات را بررسی کرده و نتایج ارزیابی را ببیند. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی CASP روبریک، پژوهشگر سیستم امتیازبندی زیر را مطرح می‌کند و هر مقاله‌ای را که پایین تر از امتیاز خوب(کمتر از ۳۰) است را حذف می‌کند، عالی(۴۰-۵۰)، خیلی خوب(۳۱-۴۰)، خوب(۲۱-۳۰)، متوسط(۱۱-۲۰) و ضعیف(۰-۱۰)(فینفگیلد، ۲۰۰۳). بر اساس امتیازهای داده شده به هر مقاله، حداقل میانگین امتیاز داده شده به مقالات ۲۵ و حداکثر امتیاز داده شده ۴۸ بوده است. در نتیجه در فرایند ارزیابی، پژوهشگر از میان۲۵۳ مقاله، ۱۵۸ مقاله را حذف کرده و در نهایت ۹۵ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی ماند. این روند در نمودار ۳ نشان شده است.

1. Critical appraisal skills program(CASP)



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]




**نمودار ۳. فرایند بازبینی برای انتخاب مقالات مورد نظر**

### مرحله چهارم: استخراج اطلاعات متون

در سراسر فراترکیب پژوهشگر به طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده را، به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی مجزایی که در آنها مطالعه‌های اولیه و اصلی انجام می‌شود چند بار مرور می‌کند. در پژوهش حاضر اطلاعات مقالات بدین صورت دسته بندی شده اند.ابتدا بر اساس موضوع اصلی مقالات در حوزه مدیریت استعداد مقالات دسته بندی شدند که در قالب ۳۱ فولدر دسته بندی شدند. سپس مرجع مربوط به هر مقاله ثبت شد (نام و نام خانوادگی نویسنده، سال، نام مقاله، نام فولدر طبقه بندی شده).سپس فولدرهایی که در سه عامل اصلی مدل تعالی ما جای می‌گیرند بخش توانمند سازها، فرایند و نتایج به طور اختصاصی مورد بررسی قرار گرفتند و اجزای اصلی مدیریت استعداد که در مقاله اشاره شده بود با شماره صفحه یادداشت شد.

### مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در سراسر فراترکیب به طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده، به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوای مجزایی که در آنها مطالعه‌های اصلی و اولیه انجام می‌شوند



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

چند بار مرور شد. معیارها و زیر معیارهای مدل نیز تعیین شدند. هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌ها می‌باشد. این متدولوژی جهت شفاف سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و تئوری‌ها پذیرفته شده است(فینفگلد[1]، ۲۰۰۳). در طول تجزیه و تحلیل، موضوعاتی جستجو شد که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده اند. این مورد به عنوان بررسی موضوعی شناخته می‌شود. به محض اینکه موضوع‌ها شناسایی و مشخص شدند، بررسی کننده یک طبقه بندی را شکل می‌دهد و طبقه بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف می‌کند. موضوع‌های اساسی و پایه‌ای را برای ایجاد توضیحات مدل‌ها و تئوری‌ها یا فرضیات کاری ارائه می‌دهند(سندلوسکی[2]، ۲۰۰۷). ابتدا همه عوامل استخراج شده از مدل‌های پیشین(معیارها) که در گام قبل قابل مشاهده هستند را به عنوان کد در نظر گرفته شد. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از کدها، آنها را در یک مفهوم مشابه دسته بندی می‌کنیم. به این ترتیب مفاهیم(تمها) تحقیق شکل داده شد. بر اساس روش فراترکیب جدول زیر که شامل مولفه، معیار و زیرمعیارهای مدیریت استعداد می‌باشد ارائه و بر آن اساس مدل اولیه تعالی استعداد طراحی شد .پیوست ۱ نحوه طبقه بندی مفاهیم و معیارها و زیرمعیارها را برای طراحی مدل نشان داده است.

### مرحله ششم: کنترل کیفیت

در این پژوهش برای حفظ کیفیت مطالعه از شاخص کاپا استفاده شده است که چگونگی محاسبه شاخص کاپا به این صورت می‌باشد.

از آن جایی که در مراحل طراحی مدل معیارهای مدل‌های پیشین به عنوان کد در نظر گرفته شد و با در نظر گرفتن شباهت‌های معنایی بین کدها اقدام به ادغام و ایجاد مفاهیم شده است. بنابراین به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شده است. بدین طریق که، شخص دیگری از نخبگان علوم اجتماعی بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگر اقدام به دسته بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط پژوهشگر با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده

1. Finfgeld
2. Sandelowski



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌گردد، پژوهشگر ۱۱ مفهوم و خبره دیگر ۱۰ مفهوم ایجاد کرده اند، که از این تعداد ۹ مفهوم مشترک هستند.همانطور که در ادامه نشان داده شده است، مقدار شاخص کاپا برابر با ۰,۷۴۷۷ محاسبه شد که با توجه به جدول ۳ در سطح توافق معتبر قرار گرفته است(جنسن و آلن[1]، ۱۹۹۶).

**جدول ۲. پایایی روش فراترکیب**

| | | نظر محقق | | |
|---|---|---|---|---|
| | | بله | خیر | مجموع |
| نظر خبره دیگر | بله | A=9 | B=1 | 10 |
| | خیر | C=2 | D=0 | 2 |
| | مجموع | 11 | 1 | N=12 |

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{A+D}{N} = 0.75$$

**جدول۳. وضعیت شاخص کاپا**

| مقدار عددی شاخص کاپا | وضعیت توافق |
|---|---|
| کم‌تر از ۰ | ضعیف |
| ۰-۰/۲ | بی اهمیت |
| ۰/۲۱-۰/۴ | متوسط |
| ۰/۴۱-۰/۶ | مناسب |
| ۰/۶۱-۰/۸ | معتبر |
| ۰/۸۱-۱ | عالی |

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{10}{12} \times \frac{11}{12} \times \frac{2}{12} \times \frac{1}{12} = 0.0105$$

$$K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = 0.7473$$

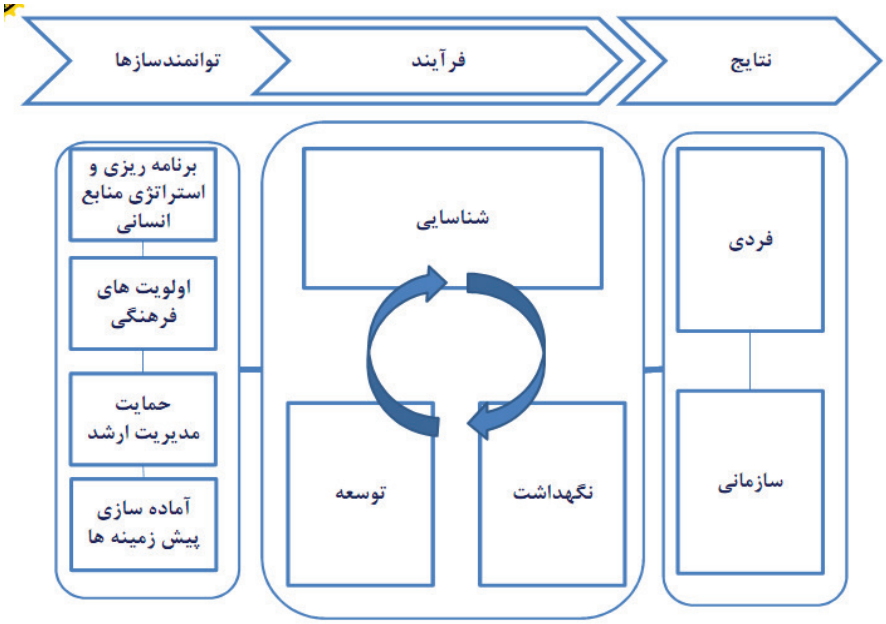
1. Jensen & Allen



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

### مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله از فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. ۹۵ مقاله انتخاب شده در مدت زمان ۱۰ ماه به دقت مورد بررسی قرار گرفت و اطلاعات مورد نیاز بر اساس هدف اصلی این مقاله که طراحی مدل تعالی استعداد می‌باشد، شناسایی شد. مدل اولیه تعالی استعداد و اجزای آن در نمودار ۴ نشان داده شده است.




**نمودار ۴. مدل اولیه تعالی استعداد**

برای بومی سازی مدل اولیه مدیریت استعداد در شرکت گاز استان اصفهان با ۷ تن از مدیران و متخصصان شرکت گاز استان اصفهان مصاحبه شد و بر اساس یافته‌های مصاحبه‌ها مدل تغییراتی کرد و سپس در اختیار خبرگان دانشگاهی قرار گرفت.سوالات مصاحبه در جدول ۴ نشان داده شده است. از میان ۷ نفر مصاحبه شوندگان صنعتی، ۲نفر در حوزه تعالی، ۳ نفر از متخصصین منابع انسانی و ۲ نفر از مدیران شرکت گاز استان اصفهان مورد مصاحبه قرار گرفتند.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

**جدول۴. سوالات مصاحبه با مدیران و متخصصان شرکت گاز استان اصفهان**

سؤال اصلی تحقیق در مصاحبه با خبرگان تعالی و مدیران حوزه منابع انسانی عبارت زیر بود:

مدل تعالی استعداد در شرکت ملی گاز اصفهان چگونه است و این مدل دارای چه ابعاد و روابطی بین آنهاست؟

۱. از دید شما، شرایط علّی موثر بر پیاده سازی مدیریت استعداد در شرکت ملی گاز اصفهان چیست و از چه مؤلفه‌ها و ابعادی برخوردار است؟
   - چه وقایعی از نظر زمانی مقدم بر پدیده‌ی مدیریت استعداد در سازمانهاست و موجب شکل‌گیری آن می‌شوند؟
   - چه وقایعی بر فرایند مدیریت استعداد در سازمانها اثرگذارند و موجب توسعه یا تحدید آن می‌شوند؟
   - از دید شما، شرایط زمینه‌ای که طی آن سازمانها برای پیاده سازی مدیریت استعداد باید به آن مبادرت می‌ورزند، از چه ویژگی‌ها و ابعادی برخوردار است؟
۲. فرایند مدیریت استعداد چیست؟ و دارای چه ابعاد و مولفه هایی است؟
   - در هنگام پیاده سازی مدیریت استعداد چه اقداماتی ضروری هستند؟
   - مراحل پیاده سازی فرایند مدیریت استعداد کدام است؟
۳. سازمانها از طریق مدیریت استعداد به دنبال دستیابی به چه نتایج و پیامدهایی هستند؟
   - سازمانها چه اهداف و انتظاراتی از مدیریت استعداد خود دارند؟
   - پیامدهای ناشی از مدیریت استعداد چیست؟ و دارای چه ابعاد و ویژگی هایی است؟

در متن حاصل از ۷ مصاحبه با خبرگان صنعتی، تعداد ۳۱۰ کدگذاری صورت گرفته است. فرایند شناسایی کدها بصورت رفت و برگشتی بود. گام بعدی پس از کدگذاری متون، تحلیل ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم است. در این گام کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی دسته بندی و ترکیب شده و ۳۰ مفهوم استخراج گردید. پیوست ۲ حاوی مثال‌هایی از مفاهیم شناسایی‌شده در متن پیاده‌شدهٔ یک نمونه مصاحبه است که در قالب تم‌های فرعی دسته‌بندی شده است. چنین کاری برای



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

هرکدام از مصاحبه‌ها انجام شد و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای قبلی اختصاص‌داده‌شده به عنوان نشانگر آن‌ها استفاده گردید. سپس بر اساس تمامی تم‌های فرعی شناسایی‌شده در کل تحقیق دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که منجر به شناسایی تم‌های اصلی («توانمند ساز»، «فرایند» و «نتایج») گردید.

در مرحله بعد مدل در اختیار ۵ تن از خبرگان محترم دانشگاهی قرار گرفت تا از نظر علمی به بررسی آن پرداخته و نهایی شود. برای ارزیابی روایی محتوایی از نظر خبرگان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه گیری و هدف پژوهش، استفاده می‌شود. بدین منظور برای بررسی روایی مولفه‌ها از ضریب نسبی روایی محتوا CVR استفاده شده است. هر مولفه براساس طیف سه قسمتی ضروری است، مفید است ولی ضرورتی ندارد و ضرورتی ندارد تقسیم بندی شدو خبرگان به آن پاسخ دادند. و برای بررسی روایی معیارها از ضریب نسبی روایی محتوای CVI استفاده شده است. هر معیار براساس طیف چهار قسمتی غیرمرتبط، نیاز به بازبینی جدی، مرتبط اما نیاز به بازبینی و کاملا مرتبط بررسی شد و در نهایت نظر خبرگان را در مورد مدل نهایی در سه طیف خوب، نیاز به اصلاح و بد خواسته شد. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{۲}}{\frac{N}{۲}}$$

در این رابطه nE تعداد خبرگانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده اند و N تعداد کل خبرگان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول ۵ بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته شده می‌شود.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

**جدول ۵. جدول تصمیم گیری در مورد CVR**

| تعداد افراد پانل متخصصان | حداقل مقدار روایی |
|---|---|
| ۵ | ۰/۹۹ |
| ۶ | ۰/۹۹ |
| ۷ | ۰/۹۹ |
| ۸ | ۰/۸۵ |
| ۹ | ۰/۷۸ |
| ۱۰ | ۰/۶۲ |
| ۱۵ | ۰/۴۹ |
| ۲۰ | ۰/۴۲ |
| ۲۵ | ۰/۳۷ |
| ۳۰ | ۰/۳۳ |
| ۴۰ | ۰/۲۹ |

برای شاخص CVI تجمیع امتیازات موافق برای هر ایتم که امتیاز مرتبط اما نیاز به بازبینی و کاملا مرتبط را کسب کرده اند تقسیم بر تعداد کل متخصصان محاسبه می‌شود. در صورتی که نمره CVI از ۷۹٪ بالاتر باشد روایی محتوای مقیاس مورد تایید می‌باشد (حاجی زاده & اصغری, ۱۳۹۰). در این پژوهش شاخص CVR برای مولفه‌های مدل برابر ۱ شد که از مقدار ۰,۹۹ جدول ۵ بزرگتر است.شاخص CVI نیز برای مولفه‌های مدل برابر ۹۰٪ شد که از ۷۹٪ بالاتر است.بنابراین روایی محتوای مدل تحقیق از نظر خبرگان تایید شد.

ترکیب یافته‌ها پس از اعمال نظر ۷ تن از مدیران و متخصصان شرکت گاز استان اصفهان و ۵ تن خبرگان دانشگاهی در ۸ تم فرعی و ۳۰ مفهوم دسته بندی شده که جدول ۶ این طبقه بندی را نشان می‌دهد.همچنین مدل نهایی تعالی استعداد شرکت گاز استان اصفهان درنمودار ۵ ارایه شده است.



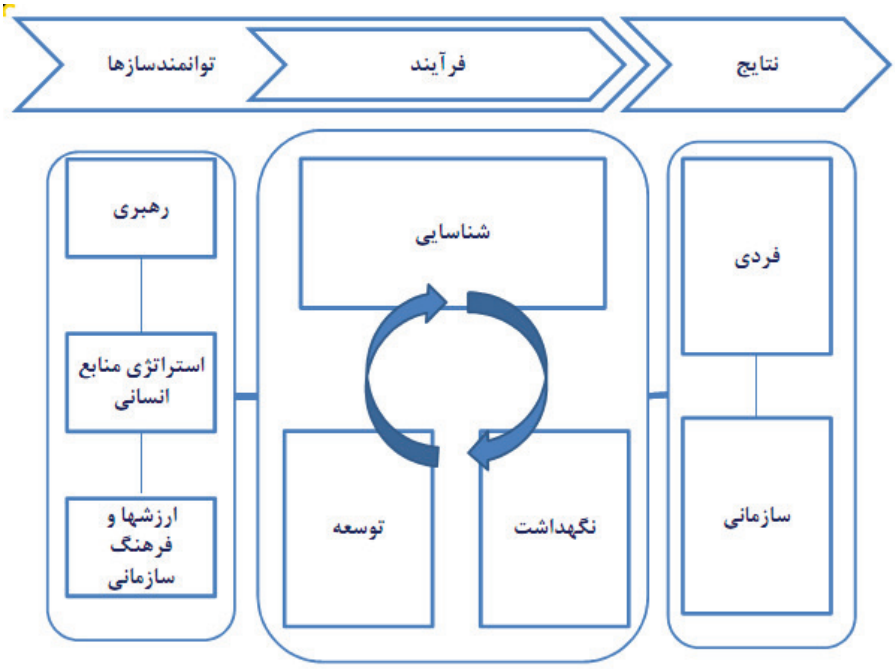
[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

**جدول ۶. نتیجه تحلیل تماتیک مدل تعالی استعداد شرکت گاز استان اصفهان**

| ردیف | تم اصلی | تم فرعی | مفاهیم |
|---|---|---|---|
| ۱ | توانمند ساز | رهبری | حمایت و تعهد مدیریت ارشد |
| | | | انعطاف پذیری در برابر تغییر |
| | | | برنامه‌های ارتباطی مدیر و کارمند |
| ۲ | | استراتژی منابع انسانی | تعریف اهداف و استراتژی‌های فردی |
| | | | تعریف اهداف و استراتژی‌های گروهی |
| | | | تعریف اهداف و استراتژی‌های سازمانی |
| ۳ | | ارزشها و فرهنگ سازمانی | شناسایی ارزشهای سازمانی |
| | | | نهادینه سازی ارزشها |
| ۴ | فرایند | شناسایی | شناسایی پست‌های کلیدی |
| | | | تعریف شایستگی یا پروفایل استعداد |
| | | | جذب |
| | | | انتخاب |
| | | | خزانه استعداد |
| | | | بکارگماری |
| ۵ | | توسعه | آموزش |
| | | | جانشین پروری |
| | | | مدیریت دانش |
| | | | مدیریت عملکرد |
| | | | تفویض اختیار و مشارکت |
| ۶ | | نگهداشت | انگیزش |
| | | | جبران خدمات |
| ۷ | نتایج | فردی | رضایت شغلی |
| | | | رفتار شهروندی |
| | | | مشارکت |
| | | | تعهد |
| ۸ | | سازمانی | هزینه‌های پایین تر |
| | | | افزایش تنوع در استعدادهای سازمانی |
| | | | رضایت ذی نفعان سازمان |
| | | | بهبود ارائه خدمات(هدف کوتاه مدت) |
| | | | مزیت رقابتی(هدف بلند مدت) |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]




**نمودار ۵. مدل نهایی تعالی استعداد شرکت گاز استان اصفهان**

مدل نهایی تعالی استعداد شرکت گاز استان اصفهان شامل سه تم اصلی، هشت تم فرعی و ۳۰ مفهوم ارائه شد. سه تم اصلی که در تمام مدل‌های تعالی مشترک است شامل توانمندساز و نتایج که در این مدل فرایند از توانمند ساز مجزا در نظر گرفته شده است. سه تم فرعی رهبری، استراتژی منابع انسانی و فرهنگ و ارزشهای سازمانی برای تم توانمند ساز در نظر گرفته شده است. فرایند مدیریت استعداد شامل شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها و در نهایت تم اصلی نتایج هم به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم شده است.

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سوال بوده است: چه مدلی برای تعالی استعداد در شرکت گاز استان اصفهان وجود دارد؟ در این پژوهش برای مدل تعالی استعداد با مرور سیستماتیک و فراترکیب کیفی مدل اولیه طراحی شد. برای این منظور، ۲۵۳



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

مقاله در خصوص تعالی و استعداد مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت ۹۵ مقاله جهت بررسی و تحلیل انتخاب گردید.

در مرحله بعد با استفاده از روش فرا ترکیب و تفسیر مدلهای پیشین، چهارچوبی پیشنهادی ارائه گردید که این چارچوب تحت عنوان مدل تعالی استعداد علاوه بر حفظ و ارتقای نقاط قوت مدل‌های قبل در زمینه مدیریت استعداد، یک مدل منحصر بفرد در خصوص تعالی استعداد ارائه می‌دهد.

سپس با انجام مصاحبه‌ها با خبرگان منابع انسانی صنعت و دانشگاه و تحلیل تماتیک، سه تم اصلی توانمند ساز، فرایند و نتایج در نظر گرفته شد و هشت تم فرعی و ۳۰ مفهوم برای این سه تم اصلی شناسایی شد. توانمندسازهای استقرار نظام تعالی استعداد در شرکت گاز استان اصفهان پس از مرور سیستماتیک و تحلیل تماتیک شامل سه بعد رهبری، استراتژی منابع انسانی و فرهنگ و ارزشهای سازمانی می‌باشد. در این پژوهش برای تم فرعی رهبری سه مفهوم حمایت و تعهد مدیریت ارشد، انعطاف پذیری در برابر تغییر، برنامه‌های ارتباطی مدیر و کارمند ، برای تم فرعی استراتژی منابع انسانی سه مفهوم اهداف و استراتژی‌های فردی، گروهی و سازمانی و در نهایت برای تم فرعی ارزشها و فرهنگ سازمانی دو مفهوم شناسایی ارزشهای سازمانی و نهادینه سازی ارزشها در نظر گرفته شده است.

ابعاد اصلی فرایند استقرار نظام تعالی استعداد در شرکت گاز استان اصفهان نیز پس از مرور سیستماتیک و تحلیل تماتیک شامل سه بعد شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها می‌باشد. در این پژوهش برای تم فرعی شناسایی استعدادها شش مفهوم (شناسایی پست کلیدی، جذب، انتخاب، شناسایی پروفایل و شایستگی استعداد، بکارگیری، خزانه استعداد)، برای تم فرعی توسعه استعدادها پنج مفهوم (آموزش، جانشین پروری، مدیریت دانش، مدیریت عملکرد، تفویض اختیار و مشارکت) و در نهایت برای تم فرعی نگهداشت استعدادها دو مفهوم (انگیزش و جبران خدمات) در نظر گرفته شده است.

نتایج مورد انتظار استقرار نظام تعالی استعداد در شرکت گاز استان اصفهان هم به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم شده است. برای تم فرعی نتایج فردی ۴ مفهوم (رضایت شغلی، رفتار شهروندی، مشارکت، تعهد)، برای تم فرعی نتایج سازمانی ۵ مفهوم (هزینه‌های پایین تر، افزایش تنوع در استعدادهای سازمانی، رضایت ذی نفعان سازمان، بهبود ارائه خدمات(هدف کوتاه مدت)، مزیت رقابتی(هدف بلند مدت)) در نظر گرفته شده است.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

در هیچ کدام از پژوهش‌های قبلی متدولوژی فراترکیب برای استخراج ابعاد و شاخص‌ها به کار نرفته بود. همچنین پژوهشی که ترکیبی از مدلهای مدیریت استعداد و مدلهای تعالی ارائه بدهد یافت نشد. در واقع روش فراترکیب در این پژوهش این امکان را بوجود اورده است که با ادغام و ترکیب معیارهای پیشین و ادبیات موضوع در این زمینه، به مدلی جامع دست یابیم.

به بیان دیگر، سرآمدی استعداد چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و زیرمعیارها در تمامی ابعاد مدیریت استعداد می‌باشد که به مدیران کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت ها، فرایندها و نتایج مدیریت استعداد خود، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آنها برنامه ریزی کنند. با وجود این الگو سازمانها خواهند توانست سیستم خود را با برترین سیستم‌ها مقایسه کنند و همچنین بصورت دوره‌ای خود را بر اساس الگوی ارائه شده ارزیابی نموده و روند گذشته خود را بررسی نمایند و در نتیجه مشکلات و چالش‌ها شناسایی خواهد شد و در جهت رفع آنها کوشش خواهد شد و فرصت‌ها نیز شناسایی می‌شود و بهبود داده می‌شوند.

در این پژوهش محدودیت هایی نیز وجود دارد. با توجه به اینکه از شاخص هایی برای کنترل کیفیت در روش مرور سیستماتیک و فراترکیب استفاده شد ولی بازهم امکان این محدودیت وجود دارد که مقاله‌ای به اشتباه وارد پژوهش شده یا خارج شده باشد. همچنین با توجه به اینکه این مدل برای شرکت گاز استان اصفهان طراحی شده است، برای بومی سازی آن، شاخصهای مدل اولیه توسط مدیران و نخبگان شرکت مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت توسط اساتید دانشگاهی تایید شد. پیشنهاد می‌شود شرکت گاز استان اصفهان بر اساس این مدل خودارزیابی از وضعیت موجود و مطلوب مدیریت استعداد داشته باشند. همچنین به دیگر شرکت‌های صنعت نفت و گاز ایران نیز پیشنهاد می‌شود مدل جامع اولیه تعالی استعداد را بومی شرکت خود کرده و خود ارزیابی کنند تا بتوان شرکت‌های وابسته به صنعت نفت و گاز را از حیث پیاده سازی مدیریت استعداد با یکدیگر مقایسه نمود.



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

## منابع:


۱. ابزری ,م .,شاهین ,آ و محمدشفیعی ,م. (۱۳۹۰) .حاکمیت مؤلفه‌های تعالی بر اساس مدل - EFQMمطالعه موردی یک گروه صنعتی .مدیریت تولید و عملیات.۱۹-۳۶

۲. بابایان، علی. رضایی، نسرین. نظری، کامران.(۱۳۹۵). بررسی و تحلیل رابطهٔ مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان ناجا (مورد مطالعه؛ فرماندهی انتظامی شهرستان کرمانشاه).فصلنامه منابع انسانی ناجا

۳. حاجی زاده، ابراهیم. اصغری ، محمد.(۱۳۹۰). روش‌ها وتحلیل آماری با نگاه به روش تحقیق در علوم زیستی و بهداشتی. انتشارات جهاد دانشگاهی . چاپ اول

۴. عرب پور، علیرضا. نیک پور، امین. (۱۳۹۴) تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمانهای دولتی شهر کرمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی سال هفتم بهار ۱۳۹۴ شماره ۱ (پیاپی ۱۹)

5. Bhatnagar, J. (2008), 'Managing Capabilities for Talent Engagement and Pipeline Deveopment,' Industrial and Commercial Training, 40, 19–28.
6. Bohmer, N., & Scinnenburg, H. (2016). How gender and career concepts impact Global Talent Management. *HR, Learning & Organization Studies* , 73-93.
7. Beck, C.(2002), "Mothering multiples: A meta–synthesis of the qualitative research". The American Journal of Maternal /Child ,Nursing, 28(2):p93-99
8. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review , 304–313
9. Finfgeld, D, L.,(2003). "Meta synthesis: The state of the art—so far". Qualitative Health Research, 13(7): p893-904
10. Foster, C. (2015). Managing the flow of talent through organizations – a boundary-less model. Development and Learning in Organizations: An International Journal.
11. Gumus,S., Apak,S., Gumus,H., Kurban.,Z.(2013),An application in human resources management for meeting Differentiation and innovativeness requirements of business: talent Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences
12. Gallardo, E., Dries, N., & Cruz, T. (2013). what is the meaning of talent in the word of work? Human Resource Management Review, 290-300.
13. Hall GM. How to write a paper. 3th ed. London: BMJ publishing group; 2003. p.92-98.




[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

14. Jensen, L, A and Allen..(1996), "Meta-synthesis of qualitative findings", Qualitative Health Research,6(4):p553–560
15. King, K. A. (2015). Global talent management: Introducing a strategic framework and multiple-actors model. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*.
16. Mensah, J. K. (2015). A "coalesced framework" of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
17. Noblit, G, W and R, D, Hare.(1998), "Meta–Ethnography: Synthesizing qualitative studies". Newbury Park, CA: Stage
18. Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Working Papers on Information Systems*.
19. Phillips, 1. 1. (2005). Investing in Your Company's Human Capital. United States of America: AMACOM in Brandt
20. Phillips, R., and Roper, O.(2009). *A framework for talent management in real estate:* Emerald Group, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 No. 1, 2009, pp. 7-16
21. Schiemann, W. A., Seibert, J. H., & Morgan, B. S. (2013). *Hidden drivers of success:Leveraging employee insights for strategic advantage. Alexandria, VA: Society for Human* Resource Management
22. Sandelowski, M and J, Barroso.(2007), "Handbook for synthesizing qualitative research",New York, NY: Springer
23. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2016).Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. Human Resource Management Review (in this issue)



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

## پیوست ۱

طیقه بندی عوامل و زیر عوامل اولیه مدل تعالی استعداد

| ردیف | ارکان تعالی | معیار پیشنهادی | زیر معیارها | شماره مدل |
|---|---|---|---|---|
| ۱ | توانمند ساز | برنامه ریزی و استراتژی منابع انسانی | تعریف اهداف و استراتژی ها | سیکانمی(۲۰۱۲)، ولینز و همکاران(۲۰۰۶)، چیس(۲۰۰۸)، سیلزر و داول (۲۰۱۰)، مکدانل و همکاران(۲۰۱۰)، گاندز(۲۰۰۶)، دیلویت(۲۰۱۵)، کاپلی(۲۰۱۴)، بودرو و رامستاد (۲۰۰۲)، گومس و همکاران (۲۰۱۳)، لاتوکا(۲۰۱۴)، هاگز و روگ (۲۰۰۸)، لوییس و هکمن(۲۰۰۶) |
| ۲ | | اولویت‌های فرهنگی | بهبود مستمر و یادگیری، برنامه‌های ارتباطی مدیر و کارمند | ولینز و همکاران(۲۰۰۶)، سینرژیز (۲۰۱۰)، چیس (۲۰۰۸)، شارکی (۲۰۱۳)، لاتوکا (۲۰۱۴)، هاگز و روگ(۲۰۰۸) |
| ۳ | | درگیر شدن رهبری در روند کار | | شارکی(۲۰۱۳)، لاتوکا(۲۰۱۴)، هاگز و روگ (۲۰۰۸) |
| ۴ | | اماده سازی پیش زمینه‌ها | خزانه استعدادها | شیمن(۲۰۱۳)، کولینگز و ملاحی(۲۰۰۹)، کاپلی (۲۰۱۴)، بودرو و رامستاد (۲۰۰۲) |
| | | | شناسایی پست‌های کلیدی | کولینگز و ملاحی (۲۰۰۹)، گومس و همکاران (۲۰۱۳) |
| | | | تعریف شایستگی یا پروفایل استعداد | بتناگار(۲۰۰۹)، سیکانمی(۲۰۱۲)، گومس و همکاران(۲۰۱۳) |
| ۵ | فرایند | شناسایی | منبع یابی(نیازسنجی، تعریف نقش‌ها و پست ها، شناسایی خزانه استعدادها) تعریف پتانسیلها، بررسی شکاف استعداد | اویی(۲۰۱۰)، اوور و مکفری (۲۰۰۷)، چیس(۲۰۰۸)، مکدانل و همکاران (۲۰۱۰)، دیلویت(۲۰۰۶)، دیلویت(۲۰۱۵)، گومس و همکاران(۲۰۱۳)، فیلیپس(۲۰۰۹) |
| | | | جذب یا استخدام | شیمن(۲۰۱۳)، بتناگار(۲۰۰۹)، اویی (۲۰۱۰)،سینرژیز (۲۰۱۰)،نگامب (۲۰۰۷)، بی اس (۲۰۱۳) اوور و مکفری (۲۰۰۷)، روزول (۲۰۱۰)، سیرز (۲۰۰۳)، شویر(۲۰۰۴)، سیلزر و داول |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

| ردیف | ارکان تعالی | معیار پیشنهادی | زیر معیارها | شماره مدل |
|---|---|---|---|---|
| | | | | (۲۰۱۰)<br>گاندز (۲۰۰۶)، شارکی(۲۰۱۳)، دیلویت (۲۰۰۶)<br>دیلویت (۲۰۱۵)، کاپلی (۲۰۱۴)، هاگز و روگ (۲۰۰۸) |
| | | | انتخاب(بررسی تناسب فرهنگی و قابلیت ها، ارزیابی استعدادها) | نگامب (۲۰۰۷)، بی اس (۲۰۱۳)، اوور و مکفری (۲۰۰۷)، روزول(۲۰۱۰)، گاندز (۲۰۰۶)، شارکی(۲۰۱۳)، دیلویت (۲۰۰۶) دیلویت(۲۰۱۵) |
| | | | اداره و بکارگماری | اویی(۲۰۱۰)، چیس(۲۰۰۸)، فیلیپس (۲۰۰۹) |
| ۶ | | توسعه | آموزش(آموزش بر اساس شایستگی، دانشگاه مربوط به سازمان، مربی گری، اموزشهای غیر رسمی، مدیریت دانش، سمینارها، غنی سازی شغلی) مشاوره، واگذاری دوره‌ای مسئولیت | بتناگار(۲۰۰۹)، شیمن(۲۰۱۳)، اویی (۲۰۱۰)، ولینز و همکاران(۲۰۰۶)، سینرژیز (۲۰۱۰)، نگامب (۲۰۰۷)، بی اس (۲۰۱۳)، اوور و مکفری (۲۰۰۷)، روزول(۲۰۱۰)، شویر (۲۰۰۴)، چیس(۲۰۰۸)، گاندز (۲۰۰۶)، سیلزر و داول (۲۰۱۰)، ارمسترانگ (۲۰۰۹)، شارکی(۲۰۱۳)، دیلویت (۲۰۰۶)، دیلویت(۲۰۱۵)، کاپلی (۲۰۱۴)، فیلیپس، ۲۰۰۹، گرووِل (۲۰۰۳)؛ گومس و همکاران(۲۰۱۳) |
| | | | جانشین پروری(بازنگری عملکرد، پنل ارتقا، برنامه توسعه فردی، توسعه شغلی با مسیر سریع، متعهد به سازمان) | شیمن(۲۰۱۳) ، اوور و مکفری (۲۰۰۷)، سینرژیز(۲۰۱۰)، روزول(۲۰۱۰)، ارمسترانگ(۲۰۰۹)، گاندز(۲۰۰۶)، دیلویت(۲۰۰۶)، دیلویت(۲۰۱۵)؛کاپلی(۲۰۱۴) |
| | | | بهبود دادن | سینرژیز(۲۰۱۰)،سیرز(۲۰۰۳)،شیمن (۲۰۱۳) |
| | | | مدیریت عملکرد(ارزیابی عملکرد، ۳۶۰ درجه، نظارت) ارزیابی عملکرد نامزدها | بی اس (۲۰۱۳)، اوور و مکفری (۲۰۰۷)، روزول (۲۰۱۰)، سیرز(۲۰۰۳)، ارمسترانگ (۲۰۰۹)، گاندز (۲۰۰۶)، شارکی(۲۰۱۳)، دیلویت (۲۰۰۶)، دیلویت(۲۰۱۵)، گرووِل (۲۰۰۳) ؛گومس و همکاران(۲۰۱۳) |
| | | | برنامه ریزی مسیر شغلی | بی اس (۲۰۱۳)، اوور و مکفری (۲۰۰۷)، روزول (۲۰۱۰)، گاندز(۲۰۰۶)، دیلویت (۲۰۱۵) |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

| ردیف | ارکان تعالی | معیار پیشنهادی | زیر معیارها | شماره مدل |
|---|---|---|---|---|
| ۷ | | نگهداشت | حفظ: فرصتهای یادگیری و توسعه مهارت‌های جدید، حقوق مبنا، درک انگیزه‌های کارمند توسط مدیر، رضایت از تصمیمات سازمان، مزایای استخدام، دستمزد منصفانه در مقایسه با کارهای مشابه در سازمان، قدرت تصمیم گیری مناسب برای انجا بهتر کار و شهرت سازمان به عنوان کارفرمای خوب. | اویی(۲۰۱۰)، سیرز(۲۰۰۳)، فرناندو(۲۰۰۸)؛ روزول(۲۰۱۰)، نگامب (۲۰۰۷)، اوور و مکفری (۲۰۰۷)، شویر(۲۰۰۴)، سیلزر و داول (۲۰۱۰) ، کاپلی(۲۰۱۴)، هاگز و روگ(۲۰۰۸)، لوییس و هکمن(۲۰۰۶)، فیلیپس(۲۰۰۹) |
| | | | پاداش دهی(جبران خدمات، مزایا، پاداش‌ها و به رسمیت شناختن) | نگامب (۲۰۰۷). اوور و مکفری (۲۰۰۷).سیرز(۲۰۰۳).گاندز(۲۰۰۶).دیلویت (۲۰۰۶).دیلویت(۲۰۱۵) |
| ۸ | نتایج | فردی | انگیزش | کولینگز و ملاحی(۲۰۰۹).مکدانل و همکاران (۲۰۱۰).چیز و همکاران (۲۰۰۹) .هاگز و روگ( ۲۰۰۸ ).کولینگز و ملاحی( ۲۰۰۹) |
| | | | رفتار شهروندی | کولینگز و ملاحی(۲۰۰۹) |
| | | | مشارکت | چیز و همکاران (۲۰۰۹ ).هاگز و روگ( ۲۰۰۸ ).کولینگز و ملاحی( ۲۰۰۹) |
| | | | تعهد | کولینگز و ملاحی( ۲۰۰۹).چیز و همکاران (۲۰۰۹) .هاگز و روگ( ۲۰۰۸ ).کولینگز و ملاحی( ۲۰۰۹) |
| ۹ | | سازمانی | هزینه‌های پایین تر | شارکی(۲۰۱۳).مکدانل و همکاران (۲۰۱۰)کولینگز و ملاحی( ۲۰۰۹) |
| | | | افزایش تنوع در استعداادهای سازمانی | شارکی(۲۰۱۳) |
| | | | فعالیت‌های منسجم | بودرو و رامستاد (۲۰۰۲) |
| | | | سود(هدف کوتاه مدت) | کاپلی(۲۰۰۸ ). چیز ، فارلی و گیبسون (۲۰۰۹).کولینگز و ملاحی (۲۰۰۹) |
| | | | مزیت رقابتی(هدف بلند مدت) | کاپلی(۲۰۰۸ ).چیز ، فارلی و گیبسون (۲۰۰۹). کولینگز و ملاحی( ۲۰۰۹) |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

## پیوست۲

تحلیل تم برای هر تم فرعی

| کد مفهوم | عنوان مفهوم شناسایی‌شده و نقل قول مرتبط با آن | کد تم فرعی | عنوان تم فرعی |
|---|---|---|---|
| مفهوم ۱ | *حمایت و تعهد مدیریت ارشد*<br>●قبل از هر چیز من تصور می‌کنم قبل از اینکه مشاوران یا مدیران میانی بخواهند تلاش کنند تا مدیریت ارشد را متقاعد کنند، مدیرعامل باید طبق نقصان و نیازی که در مجموعه خود احساس می‌کند، پیگیر این قضیه باشد.در غیر اینصورت یک روش غیر علمی و ساده بصورت زودگذر و بدون نتیجه انجام می‌شود.<br>●تا وقتی مدیرارشد نیاز را حس نکند و بدنبال تغییر در فرایندها نباشد این امر امکان پذیر نیست.<br>●مدیر ارشد سازمان باید مزیت را لمس کند تا زیر بار آن برود. باید فرایند را از وضع موجود به وضع مطلوب تحت یک نقشه مشخص کرد و با گام‌های کوچک به سمت آن حرکت کرد. | تم فرعی ۱ | رهبری |
| مفهوم ۲ | *انعطاف پذیری در برابر تغییر*<br>●.... مدیر ارشد ضرورت تغییر را درک کرده باشد و این فرهنگ که تغییر لازمه حیات سازمان است برای او جا افتاده باشد.<br>●.... این فرهنگ رو در کل سازمان باید تسری داد که کارکنان از آن حالت خشک و منسوخ و کهنه در آیند.چیزی که به اسم فراموشی سازمانی مطرح میشود. اون چه که در حافظه سازمان نقش بسته رو پاک کنند و از نو بسازند. | | |
| مفهوم ۳ | *برنامه‌های ارتباطی مدیر و کارمند*<br>●فقط حمایت مدیریت کافی نیست اگر کارکنان همراهی نکنند امکان پذیر نیست. کارکنان باید در روند اجرای طرح قرار گیرند.<br>● اجرای نظام مدیریت استعداد و پیاده‌سازی آن در سازمان به عنوان یک تحول بزرگ شناخته می‌شود و به تبع آن مقاومتی در برابر آن از سوی مدیران و اعضای سازمان به وجود خواهد آمد، بهتر است برنامه‌های ارتباطی منظمی بین مدیران و کارکنان در رستای اجرای طرح و مراحل آن وجود داشته باشد. | | |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

| کد مفهوم | عنوان مفهوم شناسایی‌شده و نقل قول مرتبط با آن | کد تم فرعی | عنوان تم فرعی |
|---|---|---|---|
| مفهوم ۴ | *تعریف اهداف و استراتژی‌های فردی*<br>• موضوع مهم در بستر سازی طرح شما استراتژیست ولی نه فقط در سطح سازمان، باید در همه سطوح سازمانی یکپارچگی اهداف وجود داشته باشد.<br>• فرد چه درکی از سازمان دارد، چه چشم اندازی برای سازمان در نظر دارد و چقدر مسایل رایج سازمان را زیر سوال می‌برد اینها می‌شود استراتژی‌های فردی که پیش نیاز استراتژی‌های سطوح بعدیست.<br>• وقتی همه چنین تفکر استراتژی در سطح فردی سازمان باشد چشم اندازی در سرار سازمان ایجاد می‌شود که تعهد به حای شکایت قرار می‌گیرد و درک مشترکی در سازمان ایجاد می‌شود. که در آن از تخصص و استعداد افراد حداکثر استفاده می‌شود.. | تم فرعی ۲ | استراتژی منابع انسانی |
| مفهوم ۵ | *تعریف اهداف و استراتژی‌های گروهی*<br>• وقتی استراتژی‌ها در سطح گروهی و در راستای سطح فردی و سازمانی باشد قابلیت تعامل و یادگیری بین افراد بیشتر می‌شود. و باعث می‌شود سازمان در برابر تعییر انعطاف پذیر تر و سازگارتر برخورد کند. | | |
| مفهوم ۶ | *تعریف اهداف و استراتژی‌های سازمانی*<br>• به نظرم یک روشی که می‌تواند به حمایت مدیرارشد سازمان کمک کند هم راستا کردن فعالیت‌ها و خروجی‌های مدیریت استعداد با استراتژی و اولویت‌های سازمانی است.<br>• همه ارکان فرایند طرح شما باید در راستای استراتژی‌های سازمان باشد در غیر اینصورت قابل اجرا نخواهد بود.<br>• سطح سازمانی زمینه‌ای را فراهم می‌کند که در آن بتوان از تفکر استراتژیک فردی برخوردار بود. | | |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

| کد مفهوم | عنوان مفهوم شناسایی‌شده و نقل قول مرتبط با آن | کد تم فرعی | عنوان تم فرعی |
|---|---|---|---|
| مفهوم ۷ | *شناسایی ارزشهای سازمانی*<br>• ارزش‌های سازمانی زیر بنای فرهنگ سازمانی و متمایز کننده یک سازمان برتر از سایر سازمانهای دیگر است. در فرایند تدوین و اجرای مدیریت استعداد، تبیین نظام ارزشی سازمان در قالب «ارزشهای سازمانی» به عنوان عنصری استراتژیک، باید مورد بررسی قرار گیرد . ارزشهای سازمانی اصولی بنیادی و ماندگار است و ارزشها، اصلیترین منبع اخلاق به شمار می‌آیند و در واقع اخلاق، به اجرا درآوردن ارزشهاست. ارزشها، بایدها و نبایدهایی هستند که براساس آن، نیک وبدهای سازمان مشخص و عمل خوب از بد متمایز می‌شود.ارزش، باوری جاری است که باعث میشود سبک خاص رفتاری چه از سوی افراد و چه از سوی جامعه نسبت به سبک رفتاری معکوس و متضاد آن، ترجیح داده می‌شود. | تم فرعی ۳ | ارزشها و فرهنگ سازمانی |
| مفهوم ۸ | *نهادینه سازی ارزشها*<br>• بحمدا... در شرکت گاز استان اصفهان با عنایت خاص و اعتقاد پرسنل در جاری سازی اصول ارزشهای سازمانی در گاز استان موجب پیشرفت چشمگیر در نهادینه سازی این مقوله بزرگ فرهنگی در سازمان هستیم . باید به این ارزشهای بنیادین اهتمام داشته و فراموش نشود که بیان ارزشها و تدوین ارزشها کافی نبوده بلکه عمل کردن به ارزشها اهمیت و جایگاه خاصی دارد. | | |
| مفهوم ۹ | *شناسایی پست‌های کلیدی*<br>• همگام با شناسایی استعدادها و پست‌های حیاتی و کلیدی سازمان نیز حائز اهمیت است چرا که قراردادن مستعدترین افراد در پست‌های کم اهمیت و نامناسب، عملا تمامی تلاش‌های به عمل آمده در مرحله شناسایی استعدادها را بی اثر می‌کند.<br>• قطعا فرصت بررسی و پیاده سازی مدیریت استعداد برای همه پست‌های سازمان نیست و باید گلچین شوند. | تم فرعی ۴ | شناسایی استعداد |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

| کد مفهوم | عنوان مفهوم شناسایی‌شده و نقل قول مرتبط با آن | کد تم فرعی | عنوان تم فرعی |
|---|---|---|---|
| مفهوم ۱۰ | *تعریف شایستگی و پروفایل استعداد*<br>• به نظر من دو مقوله مدیریت استعداد و شایسته سالاری مکمل هم هستند. با شایسته سالاری زمینه برای اجرای مدیریت استعداد فراهم می‌شود و با اجرای مدیریت استعداد شایسته سالاری تقویت می‌شود.<br>• شایستگی‌های مورد نیاز هر پست باید مشخص شود. بدانیم برای هر پست چه کسی با چه خصوصیات اخلاقی رفتاری مهارتی و دانشی می‌خواهیم. | | |
| مفهوم ۱۱ | جذب<br>• دغدغه اصلی ما پیدا کردن بهترین افراد سازمانمان است. تا بتوانیم پست‌های مهم سازمان که مناسبشان است را در اختیارشان قرار دهیم.<br>• ما در حال حاضر استراتژی جذب داریم ولی بنظر من در راستای مدیریت استعداد باید پیشرفته تر و علمی تر شود. باید بر اساس مدل‌های شایستگی جذب را انجام دهیم. | | |
| مفهوم ۱۲ | *انتخاب*<br>• بیشتر اوقات نیروهای بسیار خوبی در سازمان وجود دارند که به دلایل مختلف پتانسیل خود را بروز نداده اند. یا در جای مناسب قرار نگرفته اند. گاهی مشکلات شخصی و خانوادگی دارند. این وظیفه ماست که این افراد را شناسایی کنیم. استعدادهای سازمان را مشخص کنیم.<br>• بر اساس مدل شایستگی برای پست‌های کلیدی مشخص می‌شود که برای انتخاب استعدادهای سازمان به چه ویژگی‌ها و مهارتها و دانشی نیازمندیم. | | |
| مفهوم ۱۳ | *خزانه استعداد*<br>• ارتقا از داخل سازمان مزایای زیادی دارد و استراتژی سازمان ما هم همین است مگر موارد استثنایی. افراد انتخاب شده به عنوان استعداد باید مشخص شوند تا تحت ارزیابی و آموزش قرار بگیرند. | | |
| مفهوم ۱۴ | *بکارگماری*<br>• هدف از مدیریت استعداد قرار گرفتن افراد مناسب در مکان مناسب و در زمان مناسب است. افراد بعد از ارزیابی‌های مورد نیاز و آموزشهای متناسب با پست در جای مناسب قرار می‌گیرند. | | |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

| کد مفهوم | عنوان مفهوم شناسایی‌شده و نقل قول مرتبط با آن | کد تم فرعی | عنوان تم فرعی |
|---|---|---|---|
| مفهوم ۱۵ | *آموزش*<br>• *زمانی که فرد از پست خود ارتقا می‌یابد نیازمند یک سری دوره‌های آموزش است بخصوص اگر به پست‌های مدیریتی ارتقا یابد باید مهارت‌های مدیریتی را نیز کسب کند حتی اگر فرد با استعدادی باشد.* | تم فرعی ۵ | توسعه استعداد |
| مفهوم ۱۶ | *جانشین پروری*<br>• زمانی که استعدادهای انتخاب شده را برای پست‌های مدیریتی در نظر می‌گیریم بحث مدیریت جانشین پروری و مسیر پیشرفت شغلی مطرح می‌شود.<br>• مدیریت جانشین پروری برای رشد افراد داخلی سازمان انجام می‌شود. | | |
| مفهوم ۱۷ | *مدیریت دانش*<br>• وقتی بهترین افراد را در بهترین پست‌های سازمان داریم باید بتوانیم اطلاعات و دانششان را ضبط کنیم و انتقال دهیم. چه بسیار پرسنل سازمان ما که بازنشسته شدند یا به طریقی از سازمان خارج شدند و همه دانش را با خود بردند. حیف افراد با استعداد و حیف دانش آنهاست. | | |
| مفهوم ۱۸ | *مدیریت عملکرد*<br>• باید منابع اولویت بندی شوند، عملکردهای مناسب مشخص شود و بتوان براحتی آنها را جهت توسعه ارزیابی کرد.<br>• سیستم مدیریت عملکرد افراد را توانمند می‌سازد تا با مدیر خود بطور پیوسته در مورد عملکرد خود صحبت کند و بهبود در عملکرد حاصل شود. | | |
| مفهوم ۱۹ | *تفویض اختیار و مشارکت*<br>• افراد با استعداد افراد نخبه‌ای هستند که با کنترل بیش از حد بر روی آنها نابودشان می‌کنیم. مشارکت دادن این افراد در کارها و تفویض اختیار به انها باعث رشد و توسعه آنها می‌شود و باعث می‌شود قابلیت‌ها و پتانسیل خود را نشان دهند. | | |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

| کد مفهوم | عنوان مفهوم شناسایی‌شده و نقل قول مرتبط با آن | کد تم فرعی | عنوان تم فرعی |
|---|---|---|---|
| مفهوم ۲۰ | انگیزش<br>• پرسنل ما مهمترین سرمایمون هستند بخصوص پرسنل نخبه و با استعداد. اینکه بتوانیم آنها را در سازمان نگه داریم و از دست ندهیم موضوع بسیار مهمی است. مهارت روابط انسانی یکی از مهارت‌های صلی مدیران است که نحوه ارتباط با کارمند را تعیین می‌کند.<br>• لازم است نیازهای افراد شناسایی و در جهت برآورده کردن آنها تلاش کرد. زمانی که کارمند بفهمد به فکر او هستیم همین ایجاد انگیزه می‌کند. | تم فرعی ۶ | نگهداشت استعداد |
| مفهوم ۲۱ | جبران خدمات<br>• برقراری هماهنگی و ارتباط میان ویژگی های نظام پرداخت با انگیزه‌های افرادی که سازمان، تصمیم به جذب و حفظ و پرورش آنان دارد، ضروری است. وقتی فرد در مقایسه با سازمان دیگر دریافتی خود را مناسب ببیندبا جون و دل برای سازمان کار می‌کند و همکاری صمیمانه‌ای دارد.<br>• نظام جبران خدمات باید به عملکرد متصل باشد تا بیشتر انگیزشی شود. | | |
| مفهوم ۲۲ | رضایت شغلی<br>• درسته که یافتن افراد با استعداد بسیار مشکل است ولی مشکل تر از آن حفظ این افراد در سازمان است. فردی که از کار خود از سازمان خود از حقوق و از پیشرفت شغلی خود رضایت دارد سازمان را ترک نمی کند.<br>• مدیریت استعداد وقتی در سازمان پیاده شود. همه می‌فهمند اصول چیست. ویژگی‌های بهترین‌ها کدام است(البته بشرطی که همه چیز واضح و شفاف باشد برای کارکنان، این شبهه برایشان ایجاد نشود که مدیریت استعداد راهی شده برای انتخاب افراد سفارش شده) و خود را برای رسیدن به بهترین شدن آماده می‌کنند. در این صورت افراد از شرایط و سازمانشان رضایت دارند.<br>• | تم فرعی ۷ | نتایج فردی |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]

| کد مفهوم | عنوان مفهوم شناسایی‌شده و نقل قول مرتبط با آن | کد تم فرعی | عنوان تم فرعی |
|---|---|---|---|
| مفهوم ۲۳ | رفتار شهروندی<br>• وقتی افراد از سازمان و از شغل خود راضی باشد به وظایف نوشته شده خود اکتفا نمی کنند و سعی می‌کنند از همه قابلیت‌ها و تواناییهایشان در حد امکان مایه بگذارند.<br>• زمانی که فرد می‌داند در جای درستی قرار گرفته و سازمان قدر وی را می‌داند قطعا رفتارهای فراتر از نقشی از خود نشان می‌دهد. | | |
| مفهوم ۲۴ | مشارکت شغلی<br>• کارکنانی که با کار خود عجین می‌شوند کار خود را بسیار با اهمیت می‌بینند. قطعا انتخاب افراد با استعداد و قرار دادن آنها در جای مناسب باعث خوشایند شدن کار برای افراد می‌شود و ارزش کار برای آنها فارایش می‌یابد. | | |
| مفهوم ۲۵ | تعهد<br>• بنظرمن یکی دیگر از نتایج پیاده سازی مدیریت استعداد دلبستگی و وفاداری کارمند به سازمان است همان چیزی که باسم تعهد کارکنان مطرح می‌شود. | | |
| مفهوم ۲۶ | *هزینه‌های پایین تر*<br>• *وقتی مدیریت استعداد در سازمان پیاده شود یعنی افراد کار خود را درست انجام می‌دهند یعنی خسارت‌ها کاهش می‌یابد و هزینه‌های سازمان کم می‌شود. غیبت‌ها و ترک شغل‌ها کاهش می‌یابد.* | تم فرعی ۸ | نتایج سازمانی |
| مفهوم۲۷ | *افزایش تنوع در استعدادهای سازمانی*<br>• توجه نکردن به جنسیت یکی از عوامل مهمی ست که از نتایج مدیریت استعداد مبتنی بر شایستگی است. | | |
| مفهوم ۲۸ | رضایت ذی نفعان<br>• وقتی افراد مناسب در جای مناسب قرار گیرند وظایف خود را به بهترین نحو انجام می‌دهند و باعث ارائه خدمات بهتر و رضایت ذینفعان خواهد شد. | | |
| مفهوم ۲۹ | بهبود ارائه خدمات(هدف کوتاه مدت)<br>• کارکنان با استعداد با بهبود عملکرد باعث ارائه خدمات بهتری خواهندشد. | | |
| مفهوم ۳۰ | مزیت رقابتی(هدف بلندمدت)<br>• مزیت رقابتی شرکت گاز استان اصفهان در برابر دیگر شرکت‌های گاز ایران پیاده سازی مدیریت استعداد و شناسایی افراد نخبه و شناسایی پست‌های کلیدی سازمان خواهد بود. | | |



[ Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-05 ]