

طراحی مدل بهینه‌سازی مدیریت استعداد: با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم

سید سلمان ذکریائی^۱، حسین خنیفر^۲، صلاح الدین ابراهیمی^۳، بهمن غلامی^{۴*}

^۱ کارشناسی ارشد، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۲ استاد، گروه مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۳ دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

^۴ استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: تیر ۱۳۹۹، اصلاحیه: مهر ۱۳۹۹، پذیرش: آذر ۱۳۹۹

چکیده

مدیریت استعداد از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز سازمان‌ها در حال حاضر و در آینده توسط است. این پژوهش در پی شناسایی عوامل مؤثر بر سنجش استعداد، مدیریت بهینه استعداد، درک بهتر فرآیند مدیریت استعداد و پیش‌بینی آینده آن بوده که نهایتاً مدلی بهینه را طراحی نموده و بدین منظور از روش پویایی‌شناسی سیستم (SD) بهره گرفته است. نمونه شامل ۱۵۰ نفر مدیران و اساتید خبره و کارکنان ماهر در این زمینه در سازمان‌های مختلف (دانشگاه‌ها، وزارت علوم و آموزش و پرورش) بوده و داده‌ها به وسیله تحقیقات پیشین، مصاحبه با خبرگان منابع انسانی سازمان‌ها و پرسشنامه جمع‌آوری شده، با نظر خبرگان و گروه‌های کانونی، روابط علت - معلولی مشخص و در نرم‌افزار vensim ترسیم شد، سناریوها و سیاست‌های پیشنهادی که حاکی از عوامل تأثیرگذار مهم برای پیش‌بینی مدیریت استعداد در آینده بود مطرح، نهایتاً مدلی بهینه جهت درک بهتر مدیریت استعداد، مدیریت بهینه استعداد و آینده آن طراحی شد.

واژه‌های اصلی: بهینه‌سازی، پویایی‌شناسی سیستم، مدیریت استعداد، مدیریت بهینه استعداد.

۱- مقدمه

می‌شود [۱۱]. در عرصه بین‌المللی، اقتصادهای خرد و تولیدی در حال جایگزین شدن با اقتصاد پر قدرت فناوری محور و دانش‌بنیان می‌باشد. برای بسیاری از شرکت‌ها در این اقتصاد مدرن، سرمایه فکری و نه فیزیکی مهم ترین دارایی محسوب می‌شود [۵۱] حفظ و نگهداری مشتریان وفادار، بدون کارکنان با استعداد راضی و وفادار، امکان‌پذیر نیست، چرا که این‌گونه کارکنانی، خدمات را با کیفیت بالاتری ارائه می‌کنند و در جلب رضایت مشتری و وفادار نمودن آن‌ها سهم بسزایی دارند. مطالعه‌ای را کلارک و وینکلر (۲۰۰۶) انگلستان انجام دادند که در آن، ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که در موسسه سی. آی. پی. دی فعالیت‌های مدیریت استعداد می‌تواند بر حوزه فعالیت‌های شرکت تاثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آنها بر این باور بودند که تقریباً همه چیز در دایره فعالیت‌های مدیریت استعداد قرار می‌گیرد [۵۲]. اکنون نیز به نظر می‌رسد با ظهور واژگانی مانند نظام مدیریت استعدادها، شاهد تغییر پارادایم دیگری هستیم. مدیریت استعداد نشان دهنده تغییر پارادایمی^۱ از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوین است که در برگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. امروزه، مدیریت

بازار سرمایه در کشور، یکی از حوزه‌هایی است که در سال‌های اخیر، روند صعودی و روبه‌رشدی داشته است و هم سازمان‌های متولی در این صنعت و هم نهادهای مالی فعال در آن را به سمت جذب و حفظ افرادی با قابلیت‌ها و عملکرد بالا سوق داده است. با وجود این، سازمان‌ها و نهادهای بازار سرمایه در راستای مدیریت چنین نیروهایی، با مسائل و مشکل‌هایی مواجه‌اند؛ به عنوان مثال، افزایش سریع دامنه نظارتی سازمان بورس و اوراق بهادار، به منزله نهاد نظارتی در بازار سرمایه، موجب افزایش سطوح این سازمان در رده‌های مدیریتی شده است؛ با این حال، این سازمان، در دسترسی به افراد توانمند و باتجربه برای پر کردن این مشاغل، با مشکل‌هایی مواجه بوده است. همچنین به علت نبود معیارهای مناسب برای شناسایی استعدادهای مدیریتی، فرایند انتخاب و انتصاب افراد در چنین رده‌هایی، با دشواری‌هایی همراه بوده است [۸]. امروزه شرکت‌ها در حال گذر از اقتصاد صنعتی و ورود به اقتصاد دانش‌بنیان هستند. اقتصاد دانش‌بنیان، اقتصادی است که اصلی‌ترین عامل ایجاد ثروت در آن، تولید دانش و استفاده بهینه از آن می‌باشد. در چنین اقتصادی، سرمایه فکری - و نه سرمایه فیزیکی - برای بسیاری از شرکت‌ها مهم‌ترین دارایی محسوب

^۱ Paradigm Shift
*bgholami@pnu.ac.ir

مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی‌تواند به تنهایی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند، سازمانی که در همه حال آنان را به هیجان آورد و محیط کاری انعطاف‌پذیری ایجاد کند. در این حالت است که انتظار می‌رود کارکنان تمامی تلاش خود را معطوف درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی نمایند. با توجه به این توضیحات باید گفت که بازار سرمایه کشور، در حال حاضر به شدت نیازمند جذب، نگهداشت و پرورش افراد توانمند، به ویژه در سطوح مدیریتی است. پرورش افراد و نگهداشت آن‌ها برای سازمان‌ها، هر یک چالش‌های متعددی را به دنبال دارد از همین روست که مسئله مدیریت استعداد طی حداقل ده سال گذشته همیشه جز پنج اولویت اول سازمان‌ها بوده است (۱۵ و ۳۱). امروزه با توجه به فضای شدید رقابتی کسب و کار، توسعه مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمان‌ها به شمار می‌رود، سازمان‌های مدون پیشرفت خود را در گرو سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان می‌دانند و در تلاش هستند تا استعداد کارکنان خود را به سمت موفقیت نهایی هدایت کنند (۴۵). مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند (۲۴). در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادهای بسیار مشکل شده و امروزه تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب می‌باشد که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه‌فکری و هوش می‌باشد (۴۰). بسیاری از کارشناسان و صاحب‌نظران علم مدیریت این عصر را، عصر کارکنان دانشی می‌نامند. اکنون شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، شرکت می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهد.

از این‌رو، طراحی مدل بهینه‌سازی سیستم مدیریت استعدادها در این حوزه، یکی از نیازهای اصلی آن است؛ بنابراین، مسأله اصلی پژوهش حاضر، پیچیدگی و دشواری مدیریت استعدادها در بازار سرمایه است؛ بدین منظور، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است چگونه می‌توان فرآیند مدیریت سرمایه‌های انسانی را بهینه ساخت؟ و چون موضوع زوایا و پیچیدگی خاص خود را دارد باید از روش پویایی‌شناسی سیستم (SD) استفاده شود.

۲- تعریف مدیریت استعداد

واژه مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه ۹۰ مطرح شد، زمانی که محققان گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقدام‌هایی که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانده است مدیریت استعداد است (۴۲). مرور و بررسی مبانی نظری مدیریت استعداد نشان می‌دهد که تعریف‌های مختلفی از آن مطرح شده است. واژه نبرد بر سر استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکینزی (۱۹۹۰) مطرح گردید (۱۴) و از آن به بعد مدل‌های

استعداد را نوعی سلاح پنهان، در جنگ جهانی کسب استعدادهای به شمار می‌آورند (۱۴). در محیط به سرعت در حال رشد بسیار، ناپایدار و بسیار رقابتی جهان امروز سازمان‌های سراسر جهان با چالش‌های استعداد جهانی فراوانی روبه‌رو هستند. چالش‌های استعداد جهانی تأثیر (استراتژیک و بالا) منابع انسانی در واقع جاسازی شده مسائل مهم کسب و کار می‌باشد که تمرکز بر روی مدیریت یک سازمان برای اطمینان از تنها مقدار مناسبی از استعداد و انگیزه مناسب، در جای مناسب، هزینه مناسب و در طول تمام فراز و نشیب‌های مالی و اقتصادی در یک دنیای بسیار رقابتی به منظور ایجاد توازن میان نیروی کار ما با نیازهای سازمان در کوتاه مدت و موقعیت نیروی کار مورد نیاز در بلند مدت است (۵۳) فیلیپس و راپر، به نقل از اسمیت^۲ معتقدند در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری این استعدادهای بسیار مشکل شده و امروزه سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب تأکید می‌کنند که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه‌فکری است. شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود، با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، می‌توانند به بالاترین سهم بازار برسند و سود خود را افزایش دهند (۴۰). چالش‌های استعداد جهانی در زمینه یک محیط پویا پایدار شده‌اند. در میان آن دسته از عواملی که شکل دهنده چالش‌های خاص و پاسخ‌های لازم برای سازمان‌ها هستند می‌توان به (۱) جهانی شدن (۲) تغییر جمعیت (۳) تقاضا برای کارکنانی به شایستگی‌های مورد نیاز و انگیزه بالا (۴) عرضه آن دسته از کارکنان مورد نیاز با شایستگی‌ها و انگیزه بالا را نام برد (۵۴). اکنون سازمان‌ها در حال جذب و نگهداری بهترین‌ها هستند. کارکنان بااستعداد، بزرگترین مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها در عصر دانش خواهد بود مزیت رقابتی که به سادگی قابل تقلید نخواهد بود و سرمایه‌ای مطمئن در دنیای پرتلاطم امروزی به حساب می‌آید. در عصر دانش و دانایی، ماهیت افراد و کارکنان سازمان‌ها نیز تغییر کرده است. افراد دیگر، به ویژه نخبگان، به دنبال کارهای مادام‌العمر نیستند و به طور آنی بین شرکت‌ها و سازمان‌ها جابه‌جا می‌شوند نیروی کار متحرک، بازار کار رقابتی و پایان یافتن مفاهیمی مانند کار برای زندگی، کارگران را مجهز به مهارت‌های قابل انتقال کرده است (۱۹). در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند، نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود، بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران کند. این چیزی است که به اعتقاد اکثر کارشناسان درباره آن توافق بین‌المللی وجود دارد. چالش پیش روی دنیای کسب و کار آینده، به دست آوردن دانش حیاتی سازمان به همراه منابع انسانی ارزشمند تولید کننده این دانش است. در حقیقت، مدیریت استعداد یک سلاح پنهان در جنگ جهانی برای به دست آوردن استعدادهای است (۳۵). هم‌زمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادهای سازمان‌ها دریافت‌اند که استعدادهای منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشند (۴۵). استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند

² Smith

برنامه‌ریزی برای آن‌ها است. در نهایت، لوئیس و همکاران نتیجه می‌گیرند مدیریت استعداد کارکنان تعریف واضح و شفافی ندارد و تنها چیزی که مشخص است این است که آن را برای نشان دادن اهمیت راهبردی منابع انسانی به کار می‌برند. آن‌ها معتقدند مدیریت استعداد نوعی معماری است و مدیریت استعداد نوعی دیدگاه نظاممند و راهبردی برای ارزش آفرینی مطرح می‌کند [۳۴]. مدل چرخه عمر استعداد که توسط شای من^۵ ارائه شده است. چرخه عمر استعداد شامل تمام مراحل تعامل بین سازمان و سرمایه انسانی است. این چرخه شامل یک مخزن استعداد است که استعدادها را از طریق انتخاب، آموزش و بهبود استعداد جذب می‌کند. مدیریت استعداد، توسعه، مدیریت، آموزش و بهبود استعداد جذب می‌کند. مدیریت استعداد روشی است که چرخه عمر استعداد را مدیریت می‌کند و چرخه مدیریت شده سطح اثربخشی سرمایه‌های استعداد را تعیین خواهد کرد بهینه‌سازی استعداد به این معناست که سازمان متعادل شده تا به کسب استعداد، توسعه عملکرد و حفظ استراتژی‌ها، فرایندها و سیاست‌ها به طوری که حداکثر نتایج این سرمایه‌گذاری استعداد بهره‌وری بیشتر کارکنان، حفظ مشتری و یا خرید بیشتر، کیفیت بالاتر، حفظ کارکنان با استعداد، کاهش مشکلات قانونی و محیطی و عملکرد مالی و عملیاتی قوی حاصل شود.

۳- پیشینه پژوهش

در سال ۲۰۰۶ واحد اطلاعات اقتصاد موضوع مدیریت استعداد مورد توجه طیف وسیعی از حرفه‌ای‌های منابع انسانی و دانشگاهیان قرار گرفت. در واقع، مطالعات نشان داد که اکثر مدیران اجرایی به صراحت استدلال می‌کنند که مدیریت استعداد به اندازه‌ای مهم است که به تنهایی می‌تواند قلب منابع انسانی به حساب آید. مدیریت استعداد به دو دلیل کلی دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند [۹]. از هنگامی که گروه مشاوران مک کینزی^۶، اصطلاح نبرد بر سر استعدادها^۷ را بکار گرفتند، موضوع مدیریت استعداد اهمیت شایان ملاحظه‌ای یافته و در عرصه عملی و نظری، افراد بسیاری را جذب خود کرده است امروزه مدیریت استعداد، نشان دهنده نوعی پارادایم شیفت، از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوین و در برگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. بدین ترتیب، مدیریت استعداد را نوعی سلاح پنهان در شکار استعدادها به شمار می‌آورند [۴۰]. هرتمن (۲۰۱۰) اظهار می‌دارد که مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها بر افرادی تمرکز دارد که کار را انجام می‌دهند تا بر کاری که توسط افراد انجام می‌شود [۲۹]. با توجه به جوان بودن حوزه مدیریت جهانی استعداد، طارق و شولر (۲۰۱۰) خواستار تحقیقات با روش‌شناسی کیفی، مانند مشاهده مشارکتی، مصاحبه و تحلیل محتوای مستندات بایگانی شده، جهت ساخت نظریه‌های مبنایی در این حوزه شده‌اند [۴۶]. از سوی دیگر، الریس و

متنوعی در این زمینه توسط کارشناسان و نظریه‌پردازان مختلف ارائه شد که از آن میان می‌توان به مدل‌های زیر اشاره نمود:

مدل DDI'S بر پایه چشم‌انداز سازمان، اهداف تعیین شده و تقاضا برای استعداد طراحی شده است. در این مدل پس از تعیین استعدادهای مورد نیاز، وارد مرحله مدیریت استعدادها شده و از پنج مرحله شامل شناسایی پتانسیل‌های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آن‌ها، توسعه دادن استعدادها، انتخاب و بکارگیری استعدادها و در نهایت تأکید بر عملکرد آنان تشکیل شده است [۴۶]. مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعاریف مختلفی از آن را نشان می‌دهد. مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است [۳۵]. در تعریفی دیگر مدیریت استعداد در برگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری‌ها است. مدیریت استعداد عموماً به معنی کوشش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری، و بازسازی نیروی کار است [۳۶]. کلیدی از جمله مسئولیت‌های اصلی این نوع مدیریت به شمار می‌رود [۴۰]. لوئیس و همکاران (۲۰۰۶)، مدیریت استعداد را از سه دیدگاه بررسی می‌کنند: **دیدگاه اول**، مدیریت استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از وظایف مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرد. حامیان این دیدگاه مدیریت استعداد را زیررشته مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرند. در این دیدگاه، مدیریت استعداد بسیار محدود تعریف می‌شود. **دیدگاه دوم**، مدیریت استعداد را مخزن استعداد در نظر می‌گیرد. مدیریت استعداد در این دیدگاه، فرآیندی است که برای اطمینان از جریان و استمرار کارکنان در مشاغل سازمانی طراحی شده است. این دیدگاه به مدیریت جانشین‌پروری و یا برنامه‌ریزی منابع انسانی کاملاً نزدیک است. **دیدگاه سوم**، مفهوم استعداد را مفهومی کلی و بدون توجه به موقعیت و مرزهای سازمان در نظر می‌گیرد در این دیدگاه دو نظر وجود دارد. از نظر اول، سازمان‌ها به دنبال افرادی با شایستگی‌های بالا هستند. که با توجه به نقششان حقوق و مزایای متفاوتی دریافت خواهند کرد طرفداران این دیدگاه کارکنان را با توجه به سطوح عملکردشان به A ، B و C تقسیم می‌کنند. بر این اساس، سازمان‌ها استخدام کارکنان A^۳ را در اولویت قرار می‌دهند. از سوی دیگر، سعی می‌کنند کارکنان C را پایان دهند [۴۳]. دومین نظر از دیدگاه سوم، استعداد را کالای نامتماز^۴ و ظهور یافته براساس دیدگاهی انسانی در نظر می‌گیرد، از این نظر، استعداد در همه افراد وجود دارد. لوئیس و همکاران معتقدند هیچ یک از این دیدگاه‌ها رضایت‌بخش نیستند. دیدگاه اول مدیریت استعداد را همان مدیریت منابع انسانی سنتی می‌دانند. دیدگاه دوم، تکرار جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی نیروی انسانی است و دیدگاه سوم نیز، معتقد است استعداد در هر کسی و در هر زمانی به طور ذاتی وجود دارد [۱۷]. این دیدگاه موقعیت‌های متناقضی را مطرح می‌کند. یکی از تناقضات این دیدگاه وجود کارکنان ضعیف و فقر عملکردی آن‌ها و تلاش برای

⁵ Schiemann

⁶ McKinsey

⁷ War for talent

³ A Player

⁴ Undifferentiated

همکاران (۲۰۱۴) از محققان خواسته‌اند تا در بحث مدیریت استعداد، روابط محیط‌های فردی، سازمانی، ملی و بین‌المللی را در نظر بگیرند. محیط فردی، تجربه ذهنی فرد را در بر می‌گیرد. برای مثال می‌تواند شامل درک مدیران و کارکنان از نحوه مدیریت استعدادها در سازمانشان باشد. جنبه دوم، نقش میانی سازمان‌هاست که در آن سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت استعداد رخ می‌دهد. محیط نهادی کشور، به عنوان سومین جنبه، مدیریت استعداد را پیش می‌راند یا مانع آن می‌شود: مواردی مانند هنجارها، ارزش‌ها، قوانین و مقررات که چه آگاهانه و چه ناآگاهانه بر سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت استعداد موثرند. در نهایت نیز محیط‌های ملی، بین‌المللی و حتی بخشی هستند که قابلیت انتقال فرایندهای مدیریت استعداد را بین بخش‌های مختلف کسب و کار و مرزهای ملی نشان می‌دهند [۱۱]. رویکرد اختصاصی، تنها بخشی خاص از افراد سازمان استعداد محسوب می‌شوند. در رویکرد فراگیر، این‌طور بحث می‌شود که همه افراد سازمان مستعدند. به این معنا که هر یک از کارمندان قابلیت‌های خاص خود را دارند و می‌توانند به صورت بالقوه برای سازمان ارزش بیافرینند. در مطالعه‌ای که لی (۲۰۰۹) صورت داده است، تقریباً نیمی از شرکت‌های مصاحبه شده چنین رویکردی نسبت به استعداد داشتند. به علاوه، آن‌طور که اریلی و فخر (۲۰۰۰) اذعان می‌دارند، موفقیت سازمانی از کسب ارزش از کل نیروی کار و نه فقط معدودی از ستاره‌ها، حاصل می‌گردد. اهمیت این امر از آنجا ناشی می‌شود که با توجه به فضای کسب و کار مبتنی بر اقتصاد دانش محور، شرکت‌ها نمی‌توانند بدون تکیه بر کل افرادشان سودی (یا به عبارتی موفقیتی) حاصل کنند [۱۵]. این امر در صنایع خدماتی صورت جدی‌تری به خود می‌گیرد که کل مدل کسب و کار بر اساس افرادی که استخدام شده‌اند و در واقع تعریف استعداد به عنوان کل منابع انسانی سازمان، تدوین می‌گردد. برای همین اصل است که سیلرز و داو (۲۰۱۰) بیان می‌دارند که "در برخی موارد، استعداد ممکن است به همه جمعیت کارکنان اشاره داشته باشد" [۴۲]. این تعریف از استعداد اغلب از رویکرد توانمند محوری به مدیریت استعداد ناشی می‌شود و موجب می‌شود با حس مساواتی که بوجود می‌آید فضایی دوستانه و انگیزه‌بخش بر سازمان حاکم شود. یاست و چنگ (۲۰۰۹) اذعان می‌کنند که بهتر است سازمان به جای تمرکز منابع خویش بر یک گروه خاص در یکسری نقش‌های محدود، که از نظر استراتژیکی ریسک بسیار بالایی دارد، به همه کارکنان کمک کند تا توانمندی‌های بالقوه خویش را آشکار سازند [۴۹]. تجارب مایکروسافت در زمینه مدیریت استعداد نیز گویای تلاش‌های این شرکت در حوزه توسعه استعداد است. ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم تعهدی است که مایکروسافت به تمام کارکنان خود دارد. علاوه بر برنامه‌های عمومی برای کلیه کارکنان، مایکروسافت با برنامه‌هایی نظیر فعالیت‌های ارزیابی، مربیگری، استاد شاگردی، چرخه‌های یادگیری، یادگیری فعال و سخنرانی‌ها در زمینه کسب و کار، بر روی گروه‌های کوچک‌تری از کارکنان که دارای استعداد بالقوه برای رسیدن به نقش‌های ارشد و حیاتی‌تر هستند، سرمایه‌گذاری می‌کند [۱۱].

مدیریت استعداد به منظور کاهش خروج از خدمت کارکنان و آمادگی برای افزایش سن جمعیت^۸ بیان می‌کند که ایجاد برنامه‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان‌ها جهت پرداختن به مسائلی همچون افزایش سن جمعیت و گردش مالی الزامی است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که اجرای طرح مدیریت استعداد و طراحی سیستم جانشین‌پروری می‌تواند به مدیریت مطلوب افراد در دوره‌های بازنشستگی و نزدیک به آن کمک نماید. به عبارتی از مدیریت جانشین‌پروری برای نگهداشت افراد استفاده شده است نه توسعه افراد سازمان [۵۵] به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد استعدادها، استراتژی‌های توسعه و بهسازی آنان نیز می‌باید بسیار خاص و ویژه باشد. یک مطالعه صورت گرفته نشان می‌دهد که عامل فرصت‌های یادگیری و رشد در سازمان توسط پاسخ‌دهندگان مهمتر و بالاتر از عواملی نظیر پرداخت‌های اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه‌های زمان کار منعطف، محیط کاری منعطف، شغلی که برای فرد جالب است و محیط کاری لذت‌بخش تلقی شده است. این مطلب نشان می‌دهد که آنچه در درجه اول برای استعدادها و نیروهای برتر مهم است وجود فضا و فرصت آموختن و یادگیری است؛ از آنجا که استعدادها افرادی هستند که قدرت یادگیری بالایی دارند لذا میل به یادگیری نیز در آنان بالاست و به موقعیت‌های شغلی جذب می‌شوند که در آن فرصت‌های یادگیری و رشد وجود داشته باشد [۵۶]. اکبری (۱۳۹۱) بررسی اثرات سیستم مدیریت استعداد (S.M.T) بر عملکرد کارکنان بر اساس مدل جامع (مورد مطالعه: پتروشیمی خارک نهایی پژوهش حاضر عبارت است از: بررسی اثرات سیستم مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان بر اساس مدل جامع در پتروشیمی خارک. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بین سیستم مدیریت استعداد که شامل جذب، انتخاب، بکارگیری، توسعه و نگهداری استعداد می‌باشد با عملکرد کارکنان در پتروشیمی خارک رابطه وجود دارد. عبدی (۱۳۹۰) تأثیر مدیریت استعداد بر روند تولید در شرکت ایران خودرو، مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف توانمند کردن سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف شده است. در این پایان‌نامه تأثیر مدیریت استعداد بر روند تولید در شرکت ایران خودرو مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان داد که بین شاخص‌های مدیریت استعداد و شاخص‌های روند تولید در شرکت ایران خودرو) واحد تولید (سمنند و روآ) رابطه معنی‌داری وجود دارد همچنین بین شاخص‌های روند تولید در واحد روآ و سمنند قبل از اجرای مدیریت استعداد: در واحد سمنند تفاوت معنی‌داری وجود ندارد ولی بین شاخص‌های روند تولید در واحد روآ و سمنند بعد از اجرای مدیریت استعداد: در واحد سمنند تفاوت معنی‌داری وجود دارد. جیانگ و آلیس^۸ (۲۰۱۱) در پژوهشی که با عنوان «مالکیت برند کارفرمای خوب، جذابیت سازمانی و مدیریت استعداد در بخش خصوصی ژجیانگ در چین» انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که استان ژجیانگ در بکارگیری و نگهداری از استعدادها مشکلات زیادی دارد و این عوامل از توسعه‌ی این استان در آینده جلوگیری می‌کنند. آنان دریافتند که در حل این مشکل جذابیت

⁸ Jiang & Iles

سازمانی و مالکیت برند کارفرمای خوب می تواند نقش بسزایی داشته باشند .

۴- مدل های مدیریت استعداد

یکی از چالش های اساسی در راستای مدیریت استعدادها، طراحی سیستم یا مدل مدیریت استعدادهاست. در این بخش، بعضی از مدل های متداول برای مدیریت استعدادها تشریح می شود. لويس و هکمن (۲۰۰۶)، نوعی چارچوب مفهومی سلسله مراتبی را برای مدیریت استعدادها معرفی کرده اند که مسائل و چالش های مربوط به مدیریت استعدادها و مدیریت منابع انسانی راهبردی را برای ایجاد یک چشم انداز مشخص، از هم مجزا می کند. اجزای سلسله مراتب در ستون سمت چپ و مسائلی که مفاهیم این سیستم سلسله مراتبی را مشخص می سازد، در ستون سمت راست قرار گرفته اند [۳۴]. مسائل در هر طبقه، حاصل تصمیم گیری بر اساس مسائل مرحله قبل است. این چارچوب در مرحله اول با مسائل راهبردی و مزیت رقابتی سازمان آغاز می شود. سازمان ها بر اساس تصمیم گیری در این مرحله، وارد مرحله بعد می شوند و مفاهیم راهبردی مربوط به استعدادها را تعیین می کنند. سپس مخزن استعداد را شناسایی می کنند و در مرحله بعد، بر اساس زمان و محل مناسب قرار گرفتن آنها تعیین و در راستای راهبردهای سازمان، آنها را تقسیم بندی می کنند. مرحله نهایی، در برگیرنده اقدام های خاص مربوط به مدیریت استعدادهاست که شامل جذب، انتخاب، مدیریت عملکرد و مدیریت حقوق و دستمزد است [۲۰]. کالینز و ملاحی، نوعی مدل نظری بر رویکرد مدیریت راهبردی استعداد را معرفی کرده اند که مبتنی بر فرایندهای زیر است:

شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی [۱۶]

ایجاد مخزن استعداد [۱۹]

طراحی معماری منابع انسانی خاص استعدادها [۳۳]

ستاده ها [۱۹]

فیلیپس و راپر^۹ (۲۰۰۹) مدلی را برای صنعت ریل استیت طراحی نمودند که شامل پنج عامل جذب کردن، انتخاب کردن، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از کارکنان می باشد. در مرکز این مدل، شایستگی ها و ارزش های اصلی سازمان وجود دارد. این عوامل از طریق فرایند مداوم، استراتژی، اجرا و پیاده سازی و ارزیابی، به هم متصل هستند [۴۰]. مدیریت استعداد از هسته این مدل آغاز و توسعه می یابد. سوئیتم (۲۰۰۹) نیز معتقد است که استراتژی مدیریت استعداد در برگیرنده پنج مؤلفه می باشد که در ادامه به توضیح هر یک از آنها پرداخته شده است:

مدیریت عملکرد: سرپرستان باید کارکنان را به صورت متناوب مورد ارزیابی قرار دهند و آنان را در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه ای کار راهی شغلی خود هدایت نمایند.

پرورش کارکنان: هر کارمند به همراه سرپرست خود باید برای دو تا پنج سال آینده برنامه عملیات تنظیم نماید. آنها باید این برنامه را ثبت و مرتباً مورد ارزیابی قرار دهند، تا از پیشرفت کار مطمئن گردیده و از تمامی فرصت ها برای رشد استفاده نمایند.

پاداش و قدردانی: یکی دیگر از مؤلفه های مورد توجه در استراتژی مدیریت استعداد، پاداش و قدردانی است. یک برنامه پاداش باید تدوین گردد تا سرپرستان بر اساس آن کارمندان را برای انجام درست یا اتمام یک پروژه مورد تشویق و پرداخت پاداش مالی قرار دهند. این کار به سرپرستان اجازه می دهد تا از کارمندان به خاطر کارهای ویژه ای آنان قدردانی نموده و اثر مثبتی بر آنان داشته باشند. این برای کارمندان مهم است که بدانند وجود دارند و می توانند مفید واقع شوند. ارتباطات: این امکان را برای کارمندان فراهم می کند تا اطلاعات خود را با یکدیگر در میان بگذارند. ارتباط با سخنگویان متفاوت و آگاهی از موضوعات جدید باعث به روزرسانی اطلاعات افراد می گردد و یک فرصت مناسب فراهم می سازد تا افراد در مورد کارهای خود بازخورد دریافت نمایند [۴۵].

جو و فرهنگ باز: جو سازمان عبارت است از برداشت جمعی کارکنان درباره ویژگی های خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت، تقدیر، نوآوری و عدالت که حاصل تعامل اعضای یک سازمان بوده و پایه ای برای تفسیر شرایط، تداعی کننده ی هنجارها، ارزش ها و نگرش ها راجع به فرهنگ سازمان و منبع تأثیرگذار بر رفتار می باشد [۲۸].

همراستا با نظر سوئیتم، اسمیتر و لاندن^{۱۰} (۲۰۱۰) مدیریت عملکرد را یک فرایند استراتژیک و یکپارچه می دانند که از طریق بهبود عملکرد و پرورش قابلیت های افراد و تیم های کاری موجب موفقیت پایدار سازمان می گردد [۲۴]. داویس و داویس^{۱۱} (۲۰۱۰) نیز توجه به امر پرورش کارکنان را زمینه ساز محیطی می دانند که در آن پیشرفت افراد با استعداد، تسریع [۲۱] و شکوفایی استعدادها ی پنهانی آنان امکان پذیر می گردد [۱۲] و از نظر الوین و همکاران^{۱۲} (۲۰۱۲) پیاده سازی یک سیستم ارتباطات مناسب در سازمان، منجر به ایجاد و توسعه سرمایه اجتماعی می گردد که یکی از نیازهای اجتماعی بشر را که ایجاد حس اعتماد میان افراد است، ارضاء می نماید. اعتماد از طریق شناخت حاصل می گردد و اساساً ارتباطات مرحله ای اول فرایند شناخت می باشد [۲۳] و باعث مبادله اطلاعات و ایده ها در سازمان می شود [۱۳]. همان طور که ذکر آن گذشت اهمیت هر یک از مؤلفه های مدل سوئیتم توسط دیگر پژوهشگران نیز بازگو شده است. بنابراین با توجه به اینکه مؤلفه های فوق، چشم انداز کاملی از سازمان فراهم می نمایند، می توان گفت که سوئیتم مدل جامعی را برای ارزیابی استراتژی مدیریت استعداد طراحی نموده است.

۵- سوال اصلی پژوهش

چگونه می توان فرآیند مدیریت سرمایه های انسانی را بهینه ساخت؟

۶- روش پژوهش

روش پژوهش در این مطالعه، تلفیقی از دو روش کیفی و کمی است؛ یعنی روش تحقیق به صورت ترکیبی یا آمیخته است. روش پویایی های

¹⁰ Smither & London

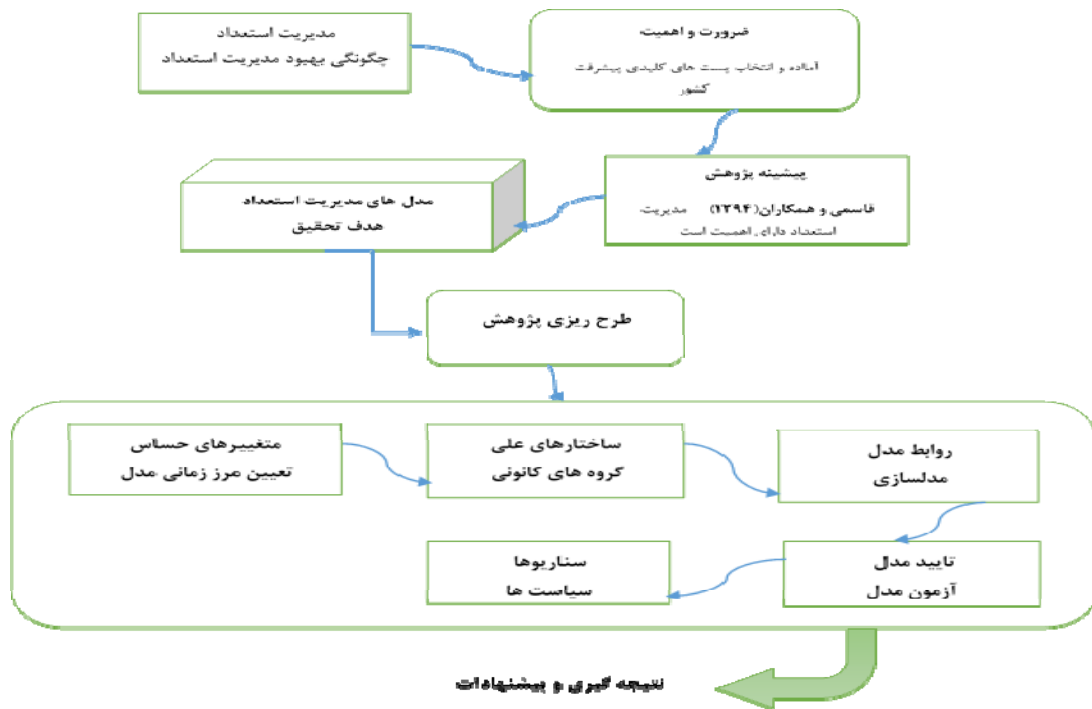
¹¹ Davies & Davies

¹² Elving et al

⁹ Philips & Roper

باید توجه کرد که پویایی‌های سیستمی به جای مدل‌سازی سیستم، به مدل‌سازی و تعیین پاسخ یک مساله از سیستم می‌پردازد [۲۷]. در مقاله نیز مساله مشخصی مورد توجه قرار می‌گیرد: در پژوهش حاضر، با در پیش گرفتن رویکرد پویایی‌های سیستم، ابتدا مدلی شبیه‌سازی شده از بهبود مدیریت استعداد با در نظر گرفتن مجموعه عوامل اثرگذار بر آن، با اتکا بر ادبیات تحقیق و نظریات «گروه کانونی» طراحی می‌شود. در گام نخست، تعریف و طراحی دقیقی از مساله مورد مطالعه ارائه شد. با مشورت خبرگان و تحلیل‌های آماری با نمونه‌ای انتخابی شامل ۱۵۰ نفر مدیران و اساتید خبره و کارکنان ماهر در این زمینه در سازمان‌های مختلف (دانشگاه‌ها، وزارت علوم و آموزش و پرورش) متغیرهای حساس و مرز زمانی مدل تعیین شد. گام دوم، ساختار علی طراحی و در گام سوم، روابط مدل کشف شدند. بر اساس رویه استرمن (۲۰۰۰)، روابط موجود در ساختارهای علی از سه روش مطالعه آمار رفتار گذشته، مشورت با خبره و مرور ادبیات سیستم، بدست می‌آید. در گام چهارم، به تایید مدل پرداخته می‌شود. با مطالعه روش‌های موجود [۲۵]، روش اعتبارسنجی مناسب انتخاب و اعتبار مدل بررسی شد. یکی از اهداف مدل‌سازی پویا، بررسی سیاست‌های بالقوه مختلف برای بهبود عملکرد سیستم است. پس از تایید اعتبار مدل، در گام پنجم، سناریوهایی با توجه به چشم‌انداز و نظر خبرگان طراحی شد. از بین سیاست‌ها، سیاستی که بهترین نتیجه را ارائه دهد، برای اجرا در سیستم پیشنهاد می‌شود.

سیستمی، ابزار قدرتمندی است که این ابزار به حل مسائل مدیریت عالی کمک می‌کند و در تحلیل، حل مسئله و شبیه‌سازی سیستم‌های پیچیده کاربرد دارد [۲۷]. رویکرد پویایی‌های سیستمی فرض می‌کند که اجزا در یک الگوی پیچیده با یکدیگر مرتبط هستند، جهان از نرخ‌ها، سطوح و حلقه‌های بازخورد تشکیل شده است، جریان اطلاعات از جریان فیزیکی مهمتر است و غیرخطی بودن و تأخیر، از اجزای مهم هر سیستمی به شمار می‌رود. این روش با یک فرضیه دینامیکی به جست و جوی زنجیره‌های علی - معلولی و توسعه مدل دینامیکی می‌پردازد. پس از تأیید اعتبار مدل، سناریوهایی به منظور تحلیل وضعیت سیستم آزمون و بر اساس نتایج آزمایش‌ها طراحی شده و پیشنهادهایی برای بهبود سیستم واقعی ارائه می‌شود [۱۳]. فارستر پس از معرفی پویایی‌های سیستمی، رویه‌ای برای مدل‌سازی و حل یک مساله با آن ارائه داد [۲۷]. مطالعات بعدی وی نشان داد که رویه مدل‌سازی یک مساله با رویکرد پویایی‌های سیستمی به تکام نرسیده است [۲۵]. در بین مطالعات انجام شده مشهورترین و کامل‌ترین رویه مدل‌سازی پویایی‌های سیستمی، رویه ارائه شده استرمن شناخته می‌شود. پس از وی نیز پژوهش‌های بسیاری توسعه روش مدل‌سازی در حل مسائل خاص انجام گرفت. پژوهش‌های وینیکس (۱۹۹۹) و صادقی‌مقدم، خاتمی فیروزآبادی و ربانی (۱۳۹۰)، از جمله پژوهش‌های توسعه روش پویایی‌شناسی سیستمی برای حل مسائل خاص به شمار می‌روند. مشایخی نیز در پژوهشی، جزئیات روش استرمن با شمایی دیگر ارائه داد [۱۷].



شکل (۱): مراحل انجام پژوهش

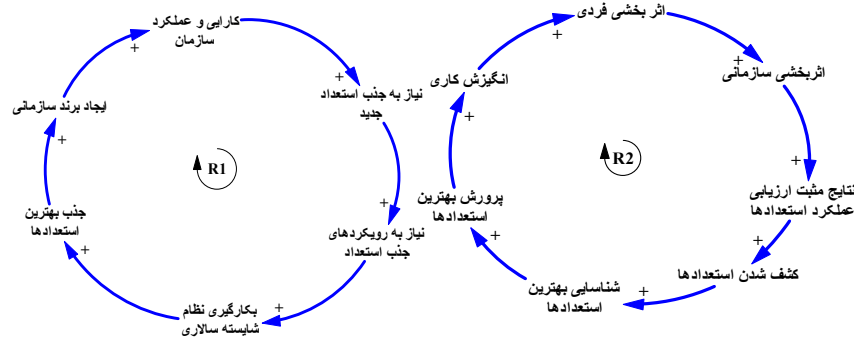
۷- یافته‌های تحقیق

زمانی این مساله برای شبیه‌سازی رفتار مدل‌ها ۸ سال (۱۳۹۶-۱۴۰۴) می‌باشد.

۸- پیاده‌سازی مدیریت استعداد

حلقه تقویت کننده R1، نشان می‌دهد که نیاز به جذب استعداد نیاز به رویکردهای جذب را به همراه دارد و نیز این رویکردها با به کارگیری نظام شایسته سالاری منجر به جذب بهترین استعدادها و تاثیر مثبت آن را می‌توان بر روی ارزش و اعتبار برند سازمانی و نیز افزایش عملکرد و کارایی سازمان ببینیم که در نهایت افزایش نیاز سازمان به استعدادها بالقوه را می‌طلبد. حلقه تقویت کننده R2، فوق مراحل کشف استعداد و نیز اثرات آن را بر سازمان نشان می‌دهد که که ارزیابی عملکرد استعدادها، شناسایی و پرورش آن‌ها منجر به افزایش انگیزش کاری، اثربخشی فردی و سازمانی می‌شود.

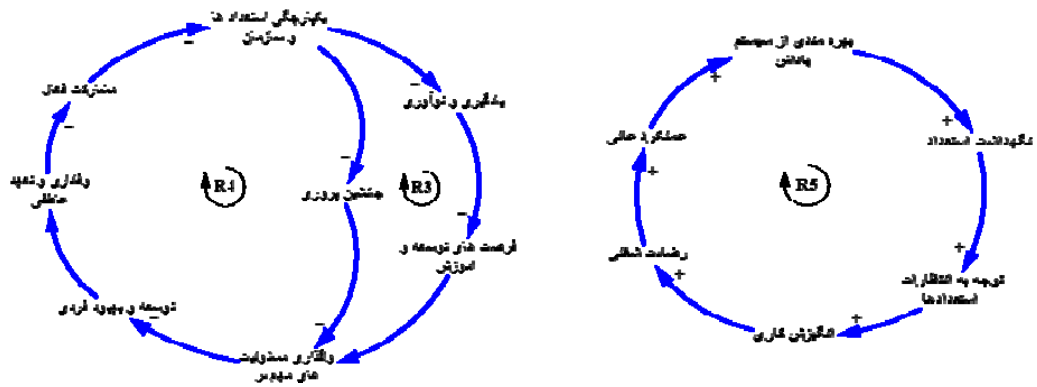
مهم‌ترین هدف در مدل‌سازی بیان مسئله می‌باشد. هدف روشن و واضح مهم‌ترین جز در مدل‌سازی موفقیت‌آمیز است [۱]. در تحقیق حاضر تمام متغیرهای مهم و اثرگذار دخیل در فرآیند پویایی مدیریت استعداد و نیز موانع تحقق درست آن از تحقیقات پیشین، کتاب، مقالات و پرسش از افراد متخصص و خبره حوزه مدیریت استعداد استخراج شد. یکی از مشکلاتی که اکثر سازمان‌ها با آن مواجه هستند عدم جذب بهترین‌ها برای تحقق اهداف بلندمدت سازمان و نیز دستیابی به مزیت رقابتی و تعالی سازمانی است که اصولاً با سطحی‌نگری در سازمان‌ها به این مقوله پرداخته و توجه به برابری فرصت از افراد مستعد سلب می‌شود که در بلندمدت فقدان افراد مستعد، برای واکنش به موقع و مناسب در برابر تغییرات پی در پی محیطی در سازمان احساس می‌شود که لازمه رشد و بقای سازمان است. که افق زمانی روی درک از مساله تاثیر دارد، افق



شکل (۲): حلقه‌های R1 و R2

برای افراد مستعد افزایش می‌دهد. در حلقه R4، این یکپارچگی به جانشین‌پروری می‌انجامد. حلقه تقویت کننده R5، نتیجه بهره‌مندی از سیستم پاداش را نگهداشت و حفظ استعداد می‌داند و در پی تقویت آن است.

حلقه R3، که حلقه کلی است توسعه و آموزش کارکنان و استعدادها را به تصویر می‌کشد، که فرصت‌های توسعه و آموزش منجر به واگذاری مسئولیت‌های مهم‌تر و توسعه فردی و به تبع آن وفاداری و مشارکت فعال و نیز یکپارچگی استعدادها و سازمان که یادگیری و نوآوری این فرصت‌های توسعه را

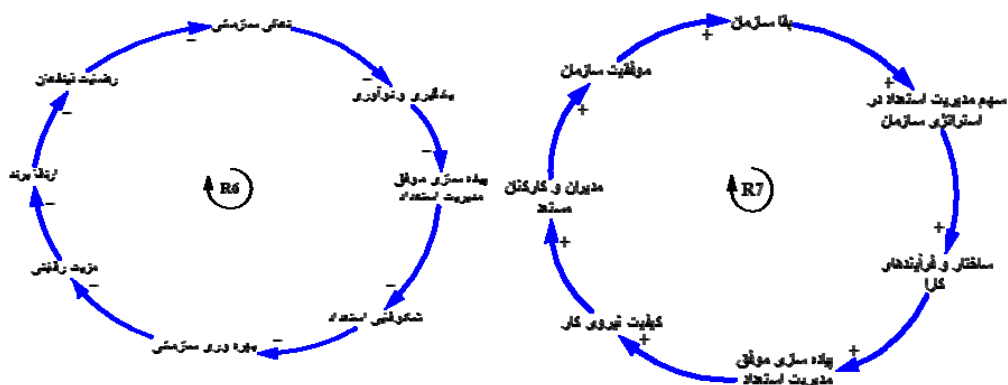


شکل (۳): حلقه‌های R3، R4 و R5

۹- تأثیرات پیاده‌سازی مدیریت استعداد بر سازمان

حلقه تقویت کننده R6، از نتایج پیاده‌سازی موفق پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان است که منجر به تقویت و افزایش تعالی سازمانی می‌شود. اجرای موفق مدیریت استعداد در سازمان شکوفایی استعداد و نیز به دنبال آن بهره‌وری را برای سازمان به دنبال می‌آورد که باعث افزایش مزیت رقابتی در سازمان شده و ارتقا برند سازمان و در نهایت رضایت ذینفعان تعالی سازمان و رسیدن به نوآوری و یادگیری بیشتر را به ارمغان می‌آورد.

حلقه تقویت کننده R6، از نتایج پیاده‌سازی موفق پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان است که منجر به تقویت و افزایش تعالی سازمانی می‌شود. اجرای موفق مدیریت استعداد در سازمان شکوفایی استعداد و نیز به دنبال آن بهره‌وری را برای سازمان به دنبال می‌آورد که باعث افزایش مزیت رقابتی در سازمان شده و ارتقا برند سازمان و در نهایت رضایت ذینفعان تعالی سازمان و رسیدن به نوآوری و یادگیری بیشتر را به ارمغان می‌آورد.



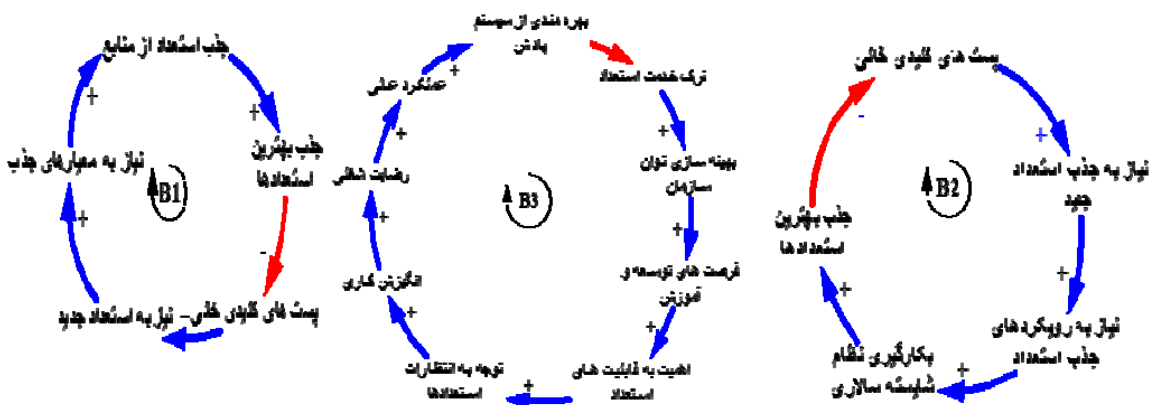
شکل (۶): حلقه‌های R6 و R7

حلقه منفی B1، جذب استعداد جدید را از طرق خالی بودن پست‌های کلیدی کاهش می‌یابد.

حلقه منفی B1، جذب استعداد جدید را از طرق خالی بودن پست‌های کلیدی و نیاز داشتن سازمان به استعدادهای جدید به تعادل می‌رساند. که با توجه به معیارهای جذب که متناسب با استراتژی‌های سازمان است استعدادها را از طریق منابع (داخلی-خارجی) جذب می‌کند.

حلقه تعادلی B3، ایجاد و دادن فرصت‌های یادگیری به استعدادهای و توجه به قابلیت‌ها و انتظارات آن‌ها را منجر به انگیزش کاری، رضایت شغلی و در نهایت عملکرد بهتر خواهد شد که سازمان آن‌ها را به این خاطر از پاداش و جبران خدمت بهره‌مند می‌کند که منجر به کاهش ترک خدمت می‌شود.

حلقه منفی B2، هدفش به رساندن تعادل بین پست‌های کلیدی خالی و نیاز به جذب استعداد است، افزایش آن نیاز به رویکردهای جذب را افزایش داده و با به کارگیری نظام شایسته‌سالاری بهترین استعدادهای

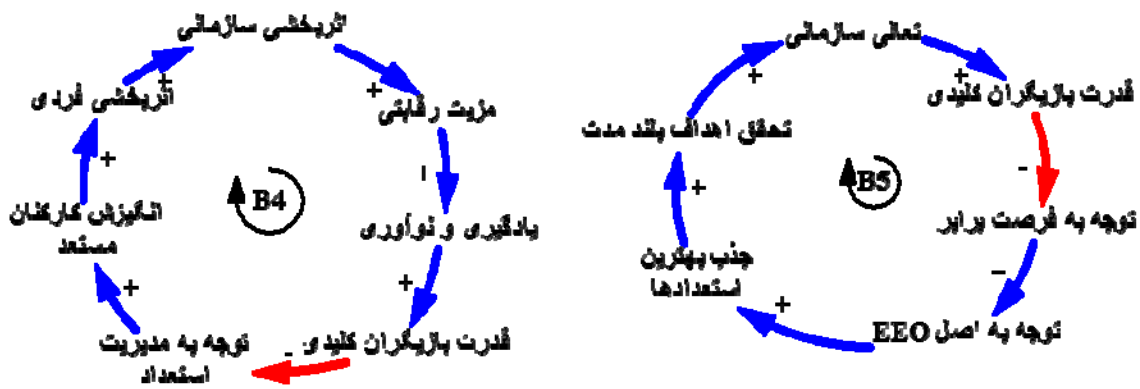


شکل (۷): حلقه‌های علی B1، B2 و B3

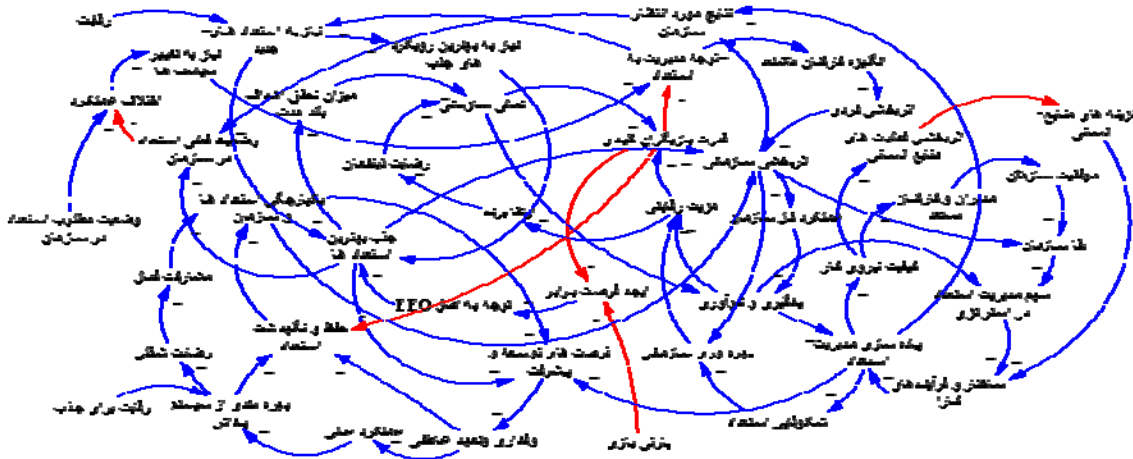
۹- تاثیر عوامل داخلی در روند پیاده‌سازی مدیریت استعداد

که در بلند مدت عواقب بدی از جمله کاهش تعالی سازمانی خواهد داشت. نمودارهای علت و معلولی، درک تصویری از ساختار سیستم را ارائه می‌کنند، ولی این نمودارها برای بررسی رفتار سیستم در طول زمان کافی نیستند نمودار جریان نحوه تعامل بین متغیرهای یک سیستم را نشان می‌دهد و می‌تواند مبنایی برای توسعه یک مدل کمی باشد (۳۰). در این مدل به دلیل اینکه تعداد متغیرهای تاثیرگذار زیاد می‌باشد برای جلوگیری از پیچیدگی بیش از اندازه مدل، از مهم‌ترین عوامل در مدل جریان استفاده شده است (شکل ۹).

حلقه‌ی تعادلی B4، یکی از موانع اصلی مدیریت سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد که قدرت بازیگران کلیدی سازمان است که توجه به مدیریت استعداد را کاهش داده و انگیزه کارکنان مستعد را کم می‌کند که منجر به کاهش اثربخشی فردی و سازمانی شده و روی عملکرد کل سازمان تاثیر منفی دارد و نیز یادگیری و نوآوری را در سازمان کم کرده که نتیجه آن کاهش مزیت رقابتی برای سازمان است. حلقه‌ی تعادلی B5، نقش قدرت بازیگران کلیدی و تاثیر آن را بر روی عدم توجه ایجاد فرصت‌های برابر برای همه افراد و نیز قرار گرفتن رابطه بجای ضابطه را نشان می‌دهد



شکل (۸): حلقه‌های علی B4 و B5



شکل (۹): شمای کلی روابط علی مدیریت بهینه استعداد

کرده و فقط به نمایش مدل اکتفا می‌شود، لازم به ذکر است که از آوردن تمامی اثرات در مدل با اعمال نظر گروه کانونی و خبره‌ها چشم‌پوشی نمودیم. (شکل ۱۰)

بر اساس متغیرهای اصلی موجود در «نمودار حلقه بسته» (CLD)، عوامل اثرگذار بر مدل شناسایی شدند و نحوه اثرگذاری آن‌ها مشخص و فرموله گردید. مقادیر اولیة لازم نیز بر اساس آمارهای رسمی و غیررسمی استخراج شدند. در اینجا برای رعایت اختصار، از بیان جزئیات خودداری

۱۲- تست اعتبار ساختاری مدل

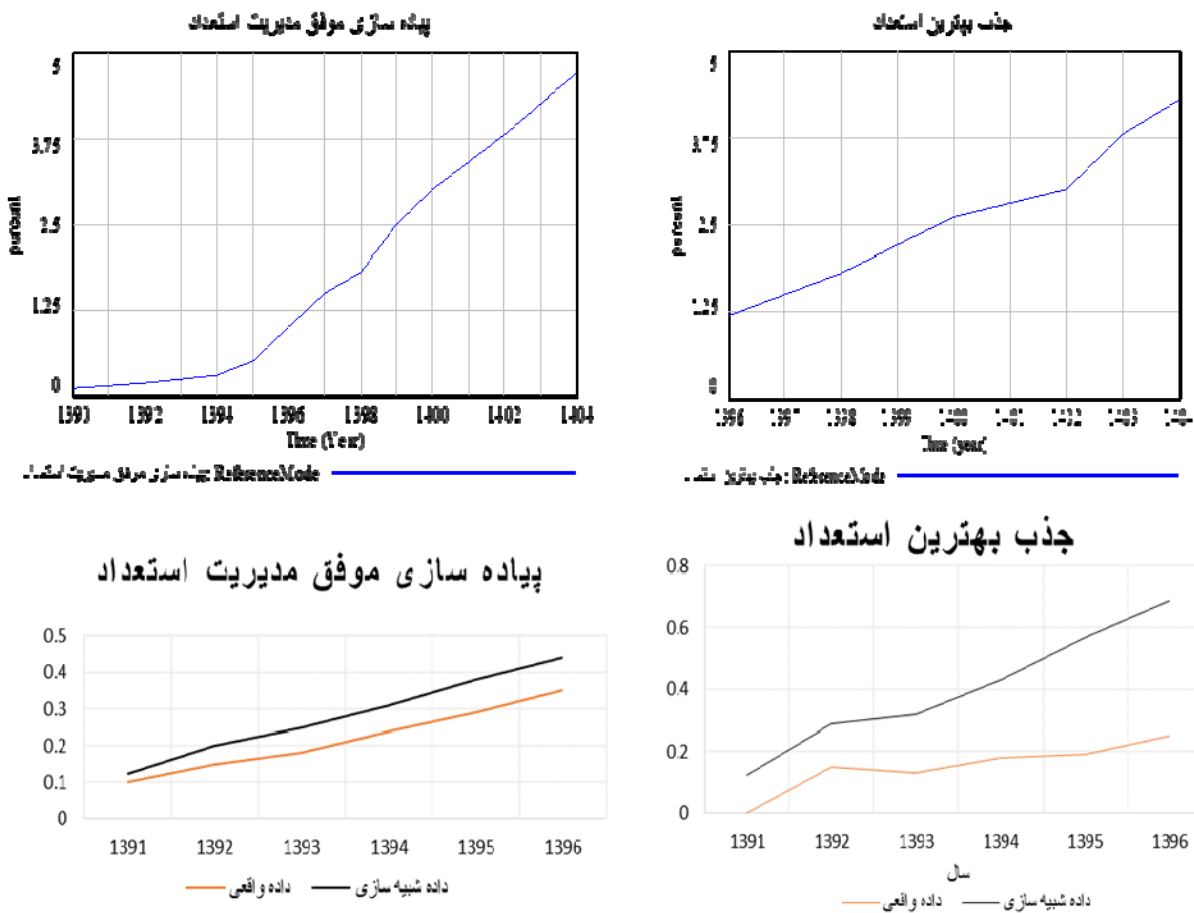
از آنجا که در این پژوهش، مرور ادبیات و نظر خبرگان و گروه کانونی وجه تکمیلی آن بود، این انتظار می‌رود که مدل به دست آمده از اعتبار ساختاری برخوردار باشد؛ یعنی از آنجا که تمامی عوامل تأثیرگذار با توجه به هدف پژوهش (پیاده‌سازی مدیریت استعداد و اثرات آن و نیز عامل مانع یعنی بهبود مدیریت استعداد) مد نظر قرار گرفته و در مدل دیده شده است، در نهایت ساختار مدل را گروه کانونی و خبرگان نقد و بررسی و تأیید کردند.

۱۳- باز تولید رفتار مرجع

هدف از این آزمون مقایسه نتایج شبیه‌سازی با داده‌های واقعی برای اطمینان از صحت عملکرد رفتار الگو می‌باشد؛ به عبارتی دیگر در این حالت رفتار شبیه‌سازی شده برای الگو باز تولید می‌گردد تا با داده‌های واقعی مقایسه شود. در شکل (۱۱) اطلاعات واقعی و نتایج شبیه‌سازی

جهت پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد و جذب بهترین استعداد در سال‌های ۱۳۹۰ الی ۱۴۰۴ نشان داده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود رفتار متغیرهای مورد بررسی به خوبی شبیه‌سازی شده است. تمامی داده‌های پژوهش، از اسناد چشم‌انداز دهه دانشگاه (دانشگاه تهران، دانشگاه شهید بهشتی، دانشگاه علامه، دانشگاه علم و صنعت، دانشگاه شریف و ...) و سند چشم‌انداز صنایع مختلف (دفتر صنایع غیرفلزی و غیرفلزی، ۱۳۹۶) و... گردآوری شده است. در برخی موارد که داده‌ها دچار ابهام‌هایی بودند، از داده‌های اتحادیه صنفا استفاده شد. الگوی رفتاری گذشته یا الگوهای مرجع برخی از متغیرهای اساسی مدل، به کمک داده‌های توصیفی و نموداری تشریح می‌شود. که این داده‌ها را جمع‌آوری نمودیم، و بعد جهت رفع ابهام و سردرگمی ارقام در نمودارها آنها را به صورت درصد در آوردیم.

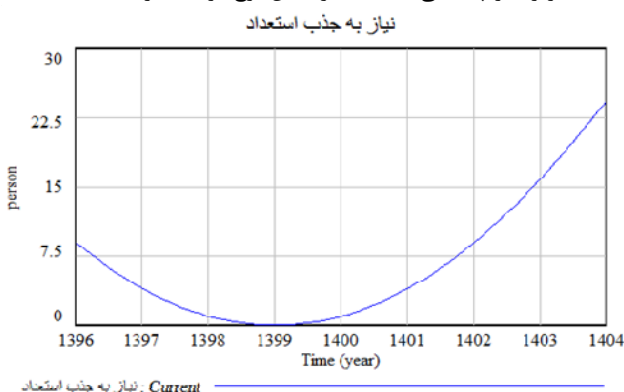
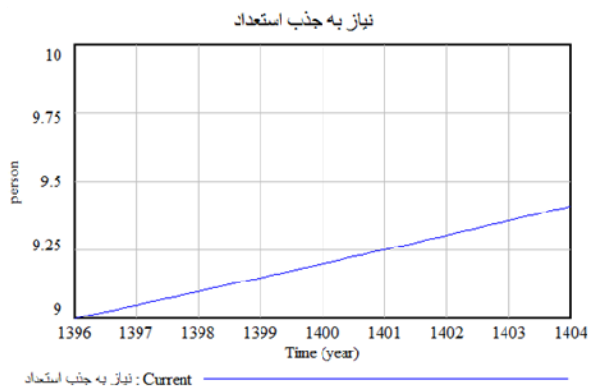
شکل (۱۱): شبیه‌سازی باز تولید رفتار



۱۴- شبیه‌سازی رفتار حدى (آزمون رفتار حدى)

استعداد یک نمودار خطی با شیب ملایم و مثبت که نشان از نیاز محدود سازمان به جذب استعداد دارد، نمودارهای ذیل این مطلب را به خوبی نشان می‌دهند.

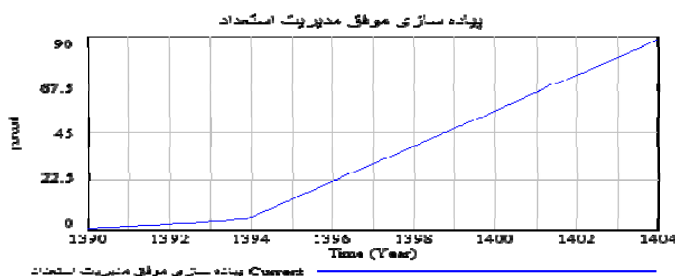
تست مدل انباشت - جریان جذب بهترین استعدادها: با افزایش نرخ ترک تا میزان ۱۰۰ درصد در مدل فوق، نیاز به جذب استعداد از میزان اولیه به صورت نمایی رشد یافته و سازمان به تعداد زیادی افراد مستعد و استعدادهای برتر نیاز پیدا می‌کند. با صفر شدن نرخ ترک، نیاز به جذب



شکل (۱۲): نمودار بررسی تست نیاز به جذب استعداد

نرخ پیاده‌سازی مدیریت استعداد که خود متاثر از عوامل دیگر است با شیب مثبت تا نزدیک ۹۰ درصد رشد می‌کند، که قابل انتظار است.

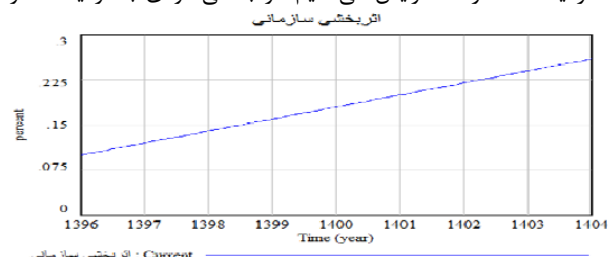
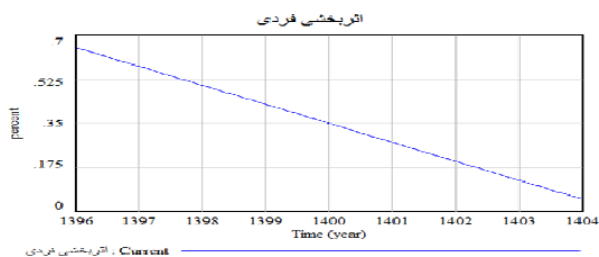
تست مدل انباشت - جریان پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد:
با استفاده از مدل پیاده‌سازی مدیریت موفق استعداد در اینجا با افزایش



شکل (۱۳): بررسی تست پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد

میل می‌کند که ۳۰ درصد یک حد بالا برای نرخ قدرت بازیگران کلیدی است نتیجه حاصل با توجه به مدل قابل انتظار و مدل در شرایط حدى تاثیر متغیرها را به خوبی نشان می‌دهد. در شبیه‌سازی انجام شده، اعتبار رفتاری مدل بر اساس این روش مورد تایید قرار گرفت.

تست مدل انباشت - تاثیر پیاده‌سازی و عامل مانع:
با توجه به مدل فوق با افزایش درصد اثربخشی سازمانی از ۱۰ درصد به ۱۰۰ درصد، میزان اثربخشی سازمانی از ۱۰ درصد به ۸۰ درصد رشد می‌یابد که قابل انتظار بود. و نیز نرخ قدرت بازیگران کلیدی را از ۸ درصد تا نزدیک ۳۰ درصد افزایش می‌دهیم اثر بخشی فردی به نزدیک صفر



شکل (۱۴): نمودار بررسی تست تاثیر پیاده‌سازی مدیریت استعداد و عامل مانع

۱۵- توابع برازش‌کننده روابط مدل

پس از تشریح روابط علت و معلولی میان متغیرهای مدل، در این قسمت توابع ریاضی برازش‌کننده این روابط آورده می‌شود. در این روابط حدود مصالحه، تاخیر اثر مصالحه، تاخیر اثر حمایت و تعدیل زمانی با استفاده از ادبیات پژوهش برآورد گردید، ۱۳ تا از بهترین فرمول‌ها و شاخص‌های نیروی کار و منابع انسانی توسط Preece و ۵ شاخص استعداد برای حمایت از فعالیت استعداد و برنده شدن در جنگ استعداد و فرمول‌های هر شاخص توسط Miller-Merrell, Jessica برای توابع مدل مورد استفاده قرار گرفتند. نمونه‌هایی از شاخص‌های استراتژیک منابع انسانی توسط Preece

نرخ گردش مالی ماهانه = (تعداد جدا شدن‌ها (اخراج‌ها) در ماه / میانگین تعداد کارکنان در طی ماه) × ۱۰۰.

درآمد در هر کارمند = کل درآمد / تعداد کل کارکنان.

این به ویژه در هنگام ارزیابی هزینه یک کارمند از دست رفته به دلیل گردش داوطلبانه یا غیر داوطلبانه اهمیت دارد.

نسبت بازدهی = درصد متقاضیان برای یک منبع استعداد

که آن را به یک مرحله تعیین شده از روند درخواست می‌برد.

هزینه سرمایه انسانی = پرداخت (حقوق ماهیانه) + مزایا + هزینه کار مشروط / معادل تمام وقت.

نسبت کارکنان به منابع انسانی = اعضای کارمندان / کارمندان انسانی.

نمونه ای از پنج شاخص استعداد برای حمایت از فعالیت استعداد و برنده شدن در جنگ استعداد: هزینه هر استخدام این کاملاً ضروری است که هزینه استخدام کسی را درک کنید. در اینجا چندین سناریو برای نشان دادن موضوع وجود دارد.

- شما معاون رئیس منابع انسانی برای یک عملیات خرده‌فروشی هستید. شرکت شما آماده است تا یک مکان جدید را باز کند و باید ۱۰۰ کارمند را استخدام کند. تیم رهبری ارشد، بودجه را برای ایجاد و باز کردن محل جدید، جمع می‌کند. شما باید هزینه‌های استخدام این ۱۰۰ کارمند را به آنها بدهید.

- شما مدیر منابع انسانی برای یک شرکت مشاوره‌ای هستید که فقط یک قرارداد بزرگ به او داده‌اید. در این پیشنهاد شرکت اعلام کرد که باید ۳ کارمند استخدام کنند که به پروژه اختصاص داده می‌شود. هزینه استخدام این کارمندان در پیشنهاد گنجانده شده است. انجمن مدیریت منابع انسانی (SHRM) و موسسه استاندارد ملی ایالات متحده (ANSI) با همکاری یک محاسبه قابل قبول برای هزینه هر استخدام (CPH) ارائه کرده‌اند:

$$CPH = (EC + IC) / THP$$

EC = هزینه‌های خارجی برای تمام هزینه‌های خارج از سازمان از جمله آژانس‌های کاریابی، تبلیغات، نمایشگاه‌های شغلی، مسافرت، آزمایش مواد مخدر، چک‌های پس زمینه (برای شغل‌های با امنیت بالا)، پاداش امضا(جایزه ثبت نام) و ...

IC = هزینه‌های داخلی شامل، استخدام حقوق و مزایای کارکنان، هزینه زمان برای مدیر استخدام، هزینه‌های ثابت برای زیرساخت، انطباق دولت، پاداش‌های ارجاع و ...

THP = تعداد کل استخدام برای دوره زمانی که ارزیابی شروع می‌شود. و پس از آن با گروه‌های کانونی در این موارد طی چند جلسه مباحثه برقرار شد و نتایج به صورت فرمول‌های نهایی برگرفته از فرمول‌های فوق که اشاره شد منتج گردید، در زیر نمونه‌هایی را تشریح نموده ایم: فرمول محاسبه نرخ تغییر جذب بهترین استعداد

dt (نرخ ترک سازمان - نرخ جذب استعداد) / مقدار اولیه جذب استعداد = جذب بهترین استعداد

پست‌های کلیدی = نرخ جذب استعداد

پست‌های کلیدی = مقدار اولیه + اثربخشی سازمانی

اثربخشی سازمانی = مقدار اولیه + نرخ اثر بخشی فردی

اثر نرخ اثر بخشی فردی = تعالی سازمانی

رضایت ذینفعان = ارتقا برند سازمانی

ارتقا برند سازمانی = مزیت رقابتی * تعهد عاطفی

مزیت رقابتی = اثربخشی سازمانی

نرخ ترک سازمان = (a) * بهره‌مندی از سیستم پاداش

بهره‌مندی از سیستم پاداش = (رقابت برای نگهداشت استعداد * کیفیت نیروی کار)

رقابت برای نگهداشت استعداد = ۰.۵

کیفیت نیروی کار = نرخ عملکرد عالی

نرخ عملکرد عالی = رضایت شغلی * مشارکت فعال * حفظ و نگهداشت استعداد

فرمول محاسبه نرخ تغییر پیاده‌سازی موفق

پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد = INTEG (نرخ اجرای فرآیند، مقدار اولیه)

نرخ اجرای فرآیند = قدرت بازیگران کلیدی * یادگیری و نوآوری

قدرت بازیگران کلیدی = پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد

یادگیری و نوآوری = پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد

در هر دو فرمول‌های محاسباتی مصالحه، تعدیلات زمانی و تاخیرها نیز با توجه به ادبیات پژوهش و نظرات گروه کانونی به صورت زیر اعمال شده که تنها یک مورد ذکر می‌شود:

DELAY (تعدیلات زمانی پیاده‌سازی موفق، تاخیر اثر مصالحه قدرت بازیگران کلیدی بر پیاده‌سازی مصالحه پیاده‌سازی موفق)

۱۶- شبیه‌سازی و نتایج

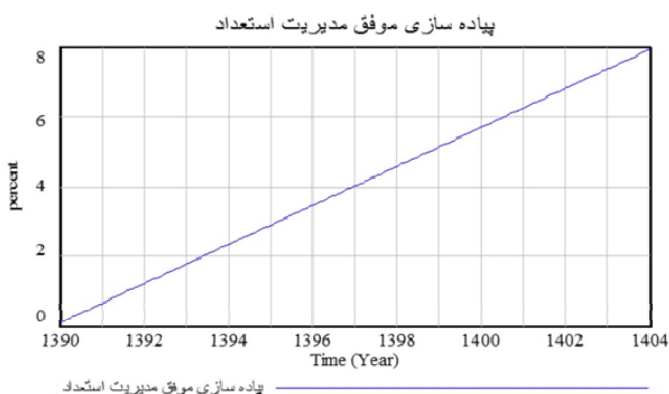
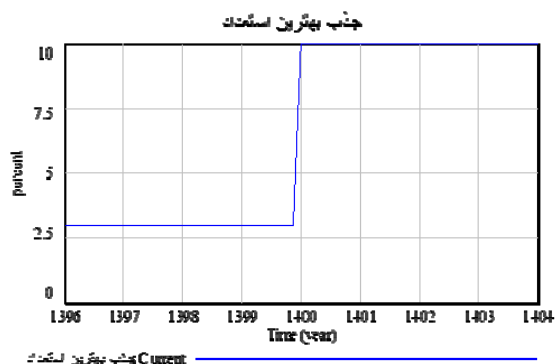
تربیت سرمایه‌های انسانی متعهد و متخصص و فراهم نمودن زمینه جذب، هدایت و شکوفایی نخبگان و استعدادهای برتر، یکی از مهم‌ترین راهبردهای ترسیم شده در اسناد بالادستی کشور مانند سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و نقشه جامع علمی کشور است. مدیریت استعداد به عنوان

تجربه مواجه هستند، باید با شناسایی افراد مستعد و انتقال تجربه و بالندگی آنها و به طور کلی با چشم‌اندازی آینده‌گرایانه با این چالش مواجه شوند [۴]. این سناریو بدین معناست که اگر وضعیت موجود در طول ۸ سال آینده با تغییر ناگهانی جذب استعداد روبه‌رو شود، با چه تغییراتی در جذب بهترین استعدادها رو به رو خواهیم شد. با شبیه‌سازی مدل در سال‌های آتی می‌توان با تدوین سیاست‌های درست اقدام لازم را به عمل آورد [۵]. همان‌طور که در نمودار شکل ۱۲ دیده می‌شود، جذب بهترین استعدادها از همان ابتدا با شیب مثبت به مقدار خیلی کم تا سال ۱۳۹۹ افزایش می‌یابد ولی در سال ۱۴۰۰ یک پالس وارد شده و تا سال ۱۴۰۴ تداوم دارد آن هم به دلیل سالمند شدن نیروی کار و بازنشست شدن آنها در بسیاری از سازمان‌هاست، پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد نیز از ۵ درصد به ۸ درصد رسیده است این هم خلاف انتظار نیست به این دلیل نیروهای جذب شده از لحاظ مدیریت و مهارت منعطف‌تر اند.

سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه‌کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۳). بعد از تست مدل با استفاده از شبیه‌سازی به تدوین سناریوهای مختلف می‌پردازیم. باتوجه به اهمیت بالای مدیریت استعداد برای اول شدن کشور در منطقه چشم‌انداز ۱۴۰۴ مدل تا سال ۱۴۰۴ در واقع رفتار مدل در ۶ سال گذشته و ۸ سال آینده مورد شبیه‌سازی قرار گرفت.

۱۷- سناریوی سونامی سالمندی نیروی کار

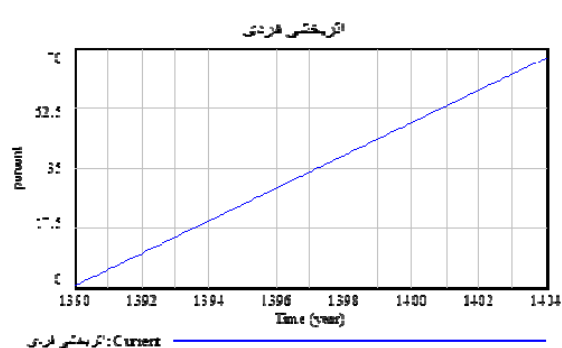
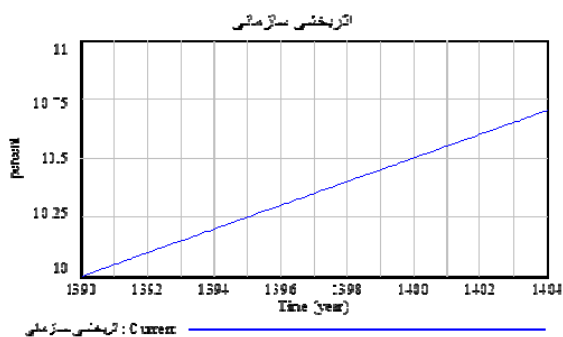
از آنجا که سازمان‌ها (وزارت آموزش و پرورش از جمله یکی از سازمان‌های کشور است که در سال ۱۴۰۰ با این مشکل مواجه است در برنامه ششم توسعه و در مجلس شورای اسلامی نیز به این موضوع به صراحت پرداخته‌اند) با سونامی یا طوفان سالمندی و از دست دادن جمعیت با



شکل (۱۵): سناریوی سالمندی نیروی کار

۷۰ درصد می‌رسد. ولی اثربخشی سازمانی در طی افق زمانی شبیه‌سازی از مقدار اولیه خود به مقدار بسیار کم تا سال ۱۴۰۴ تقریباً ۱ درصد می‌رسد.

سناریوی سالمندی نیروی کار اثربخشی‌های فردی و سازمانی را تحت شعاع قرار خواهد داد که نتیجه حاصل برای اثربخشی فردی در ۸ سال آینده، دارای شیب مثبت و حالت خطی دارد که در سال ۱۴۰۴ به حدود



شکل (۱۶): اثرات سناریوی سالمندی نیروی کار

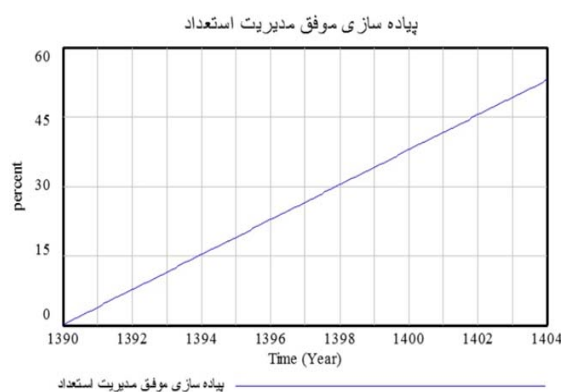
سازمان به تقویت حضور در فضای رقابتی امروز پرداخته و رویه‌های سنتی را کنار گذاشته و در پی افزایش برند سازمانی و مهندسی سازمانی برای کسب مزیت رقابتی و نیز توانمند شدن برای جذب افراد مستعد و حرفه‌ای برآیند. در واقع این سرمایه‌های فکری سازمان هستند که

با توجه به پیش‌بینی انجام شده در مورد اثربخشی فردی و سازمانی، اثربخشی فردی روند بسیار خوبی را با توجه به شکل ۱۶ نشان می‌دهد اما اثربخشی سازمانی در طی پیش‌بینی ۱ درصد رشد را برای آینده پیش‌بینی می‌کند که برای افزایش و بهبود اثربخشی سازمان لازم است

که در شکل ۱۶ نیز صحت آن ثابت گشت پس یک سیاست خوب و خوش بینانه جانشین‌پروری است.

۱۸- سناریوی تغییرات سریع فناوری

پیشرفت فناوری و کوتاه شدن عمر دانش افراد نمی‌تواند بی‌تأثیر بر مقوله مدیریت استعداد و پیاده‌سازی موفق آن باشد به همین دلیل تغییرات سریع فناوری که یک عامل خارجی زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد است [۴]. با توجه به نمودار زیر پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد از سال ۱۳۹۰ تا سال تقریباً ۱۴۰۴ با شیب ثابت زیاد شده که نشان از یک تغییر تأثیرگذار در فرآیند پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد تا ۵۱ درصد می‌دهد.



شکل (۱۷): اثرات سناریوی تغییرات فناوری

و بلندمدت و با تأکید و تمرکز بیشتر بر صلاحیت‌هایی نظیر چابکی یادگیری، درک بین فردی، انعطاف‌پذیری، مدیریت تغییر جذب استعداد در کشور، جلوگیری از فرار مغزها و با اتخاذ استراتژی تهاجمی برای سازمان‌های که در محیط پویا و رقابتی و استراتژی تدافعی برای سازمان‌های دارای مزیت رقابتی و در محیط ایستا، سیاست‌های پیشنهاد شده در مقاله را به کار بست.

خانم رحیمه علیپور (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان نخبه با استفاده از روش معادلات ساختاری (مطالعه موردی: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی) به این نتیجه رسیده است که بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

مهدیه مجدفر نیز در سال (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان ستاد مرکزی بانک پاسارگاد به این نتیجه رسیده‌اند که رابطه مثبت و معنادار بین مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان است.

بهترین‌ها را رقم می‌زنند و سازمان با تمرکز بر روی شایستگی‌های محوری خود به موفقیت و افزایش اثربخشی سازمانی می‌رسند. برای جلوگیری از این بحران سیاست جانشین‌پروری را پیشنهاد می‌کنیم در سال‌های اخیر، در سازمان‌های ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی، نظیر: شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و ... مورد توجه قرار گرفته است [۶]. با توجه به این که مهم‌ترین محصول فرآیند جانشین‌پروری ایجاد مخزنی از استعدادهاست، شایسته است برای تمام پست‌های اصلی موجود در سازمان مخزنی از استعدادها وجود داشته باشد تا بتوان فرد شایسته‌تر را از میان آن‌ها برگزید. با این روش هنگام مواجه شدن با مسائل نامترقبه مانند فوت، بازنشستگی یا از دست دادن کارکنان و مدیران پست‌های اصلی خالی نمی‌ماند و افراد دچار سردرگمی نخواهند شد و توان مدیریت استعداد و پیاده‌سازی آن بهبود خواهد یافت همان‌طور

برای پیاده‌سازی این سناریو از سیاست پرورش استعدادهایی با مهارت‌های چندگانه استفاده می‌کنیم. رهبران و مدیران آینده با چالش‌های جدیدی در محیط‌های کاری خود روبه‌رو خواهند شد که نسبت به آنچه در گذشته با آن مواجه بودند، بسیار متفاوت است و باید تمرکز را بیشتر بر صلاحیت‌هایی نظیر چابکی یادگیری، درک بین فردی، انعطاف‌پذیری و مدیریت تغییر قرار می‌نهند. که با اجرای این سیاست تا حدود ۵۱ درصد پیاده‌سازی آن موفق خواهد بود.

۱۹- نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش پیش‌بینی مدیریت استعداد در آینده، مدلی بهینه جهت درک بهتر مدیریت استعداد، مدیریت بهینه استعداد و آینده بود. در این پژوهش برای بهبود مدیریت استعداد که مدل (شکل ۱۰) و ادبیات تحقیق و تجربه‌ها نشان می‌دهد، می‌توان با اجرای سیاست‌های پیشنهادی (جانشین‌پروری و پرورش استعدادهایی با مهارت‌های چندگانه) توفیقی یافت و لازم است حداقل، در بازه‌های زمانی میان مدت

استعدادهای علمی. مجله پژوهش‌های مدیریت عمومی. شماره ۱۷. صص ۲۶-۵.

- [9] قاسمی، م. جود زاده، م و بیگی‌رادا، ا. (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال هشتم، شماره ۳۰، ۱۴۵-۱۶۴.
- [۱۰] وزارت صنایع و معادن (معاونت امور تولید)، دفتر صنایع غیر فلزی و فلزی. (۱۳۸۵). وضعیت صنایع کشور و چشم‌انداز بیست ساله آن. برگرفته از: <http://www.bsmt.ir/>
- [۱۱] لطفی‌نیا، ا.، ۱۳۹۰. نقش سرمایه فکری در ایجاد ارزش. مهندسی مدیریت، ۵ (۴۴) صص. ۴۷-۵۱.

- [12] Al Ariss, A., Cascio, W. F., Paauwe, J. (2014). **Talent Management: Current theories and Future Research Directions**. Journal of World Business, 49(2), 173-179.
- [13] Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., Al-Tarawneh, H. A. (2010). **Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2(2), 329-341.
- [14] Armstrong, M. (2010). **Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management**. Kogan Page Publishers.
- [15] Barron, P. (2018). **Education and Talent Management: Implications for the Hospitality Industry**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 730-742.
- [16] Bersin, J., Geller, J., Wakefield, N., Walsh, B. (2016). **Global Human Capital Trends: The New Organization**, Different by Design. New Jersey: Deloitte University Press.
- [17] 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.
- [18] Buckingham, M., Vosburgh, R. M. (2018). **The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!**. People and Strategy, 24(4), 17.
- [19] Christensen Hughes, J., Rog, E. (2008). **Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20 (7), 743-757.
- [20] Collings, D. G., Mellahi, K. (2019). **Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda**. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.
- [21] D'Annunzio-Green, N. (2008). **Managing the Talent Management Pipeline: Towards a Greater Understanding of Senior Managers' Perspectives in the Hospitality and Tourism Sector**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 807-819.
- [22] Davies, B., Davies, B. J. (2010). **Talent Management in Academies**. International Journal of Educational Management, 24(5), 418-426.
- [23] Duttagupta, R. (2005). **Identifying and Managing Your Assets: Talent Management**. Pricewaterhouse Coopers, London.
- [24] Elving, W., van Ruler, B., Goodman, M., Genest, C. (2012). **Communication Management in the Netherlands: Trends, Developments, and Benchmark With US Study**. Journal of Communication Management, 16(2), 112-132.
- [25] EY. (2015). **Talent Management Study: Market Insights and Trends**. Brisbane, Australia: Ernst & Young Global Limited.
- [26] Forrester, J.W. (1961). **Industrial Dynamics**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- [27] Forrester, J. W. (1987). **Lessons from System Dynamics Modeling**. System Dynamics Review, 3(2), 136-149.
- [28] Forrester, J. W., De Greene, K. B. (1991). **System Dynamics and the Lessons of 35 Years. The Systemic Basis of Policy Making in the 1990s**. Cambridge, Massachusetts: MIT Press
- [29] Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F. (2005). **Can you See the Real Me? A Self-Based Model of authentic Leader and Follower**

پیانسونگرن و آنوریت^{۱۳} (۲۰۱۰) در پژوهشی که با عنوان «مدیریت استعداد: مطالعه کمی و کیفی کارکنان منابع انسانی در تایلند» انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که در کشور تایلند پژوهش‌های کاربردی اندکی در زمینه استعداد صورت گرفته و کارکنان منابع انسانی اتفاق نظر دارند که فراهم کردن اطلاعات علمی در زمینه مدیریت استعداد باید به عنوان یک ضرورت در دستور جلسه کار واحد منابع انسانی قرار گیرد.

لیتل^{۱۴} (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «مدیریت استعداد و شرکای تکنولوژیکی آن» به این نتیجه رسیدند که یادگیری سیستم‌های مدیریت سنتی رو به کاهش است و برای گسترش سیستم مدیریت استعداد می‌توان از تئوری یادگیری محتوایی سیستم مدیریت استفاده نمود که در این رابطه، استفاده از تکنولوژی‌های جدید بسیار تأثیرگذار می‌باشد. بنابراین تحقیقات انجام شده پیشین نیز صحت مدل و نتایج آنرا تأیید می‌کنند. یکی از دلایل به کارگرفتن سناریوها نیز شرایط پیش‌رو و وضعیت کنونی پیشرو دنیای تکنولوژی است.

منابع و ماخذ

- [۱] استرمن، جان د. (۱۳۸۸)، پویایی‌شناسی کسب و کار، کوروش برابور، پرینسا موسوی اهر نجاتی، بنفشه بهزاد، مرضیه امامی، لاله رضایی عدل، حسن فغانی، با مقدمه دکتر مشایخی، نشر سمت.
- [۲] اشراقی، حسن (۱۳۸۷). الگوسازی دینامیکی مهاجرت نخچگان از ایران و ارایه راه کارهایی برای مقابله با آن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و فناوری‌های نرم دانشگاه صنعتی مالک اشتر.
- [۳] پریش، رقیه و همکاران (۱۳۹۵). چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) (سال هشتم، شماره ۷) شماره پیاپی ۲۷ (صص ۱-۲۹)
- [۴] رحمانی، زین العابدین و امین صداقتی، (۱۳۹۳)، واکاوی مدیریت استعداد در سازمانهای دولتی ایران، کنفرانس مدیریت، تحول و نوآوری در توانمندسازی مدیریت، شیراز، شرکت پندار اندیش رهپو، https://www.civilica.com/Paper-TIEM01-TIEM01_015.html
- [۵] صادقی مقدم، ع. ا: خاتمی فیروزآبادی، ع. و ربانی، ی. (۱۳۹۰). استفاده از رویکرد ترکیبی SD و SSD برای حل مسائل اجتماعی غیرساختاریافته، مدیریت صنعتی، ۳ (۷): ۵۵-۷۶.
- [۶] صیادی، سعید و مرضیه محمدی و امین نیک‌پور (۱۳۹۰)، مدیریت استعداد مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی، ماهنامه اجتماعی، علمی و فرهنگی کار و جامعه شماره ۱۳۵، شهریورماه، از ص ۸۱ تا ص ۸۶
- [۷] صمدی، علی حسین، مصلح شیرازی، علی نقی، روحی، & آناهیتا. (۲۰۱۱). طراحی یک مدل دینامیک برای صنعت گردشگری در ایران با استفاده از رویکرد پویایی‌شناسی سیستم برای افق ایران ۱۴۰۴. فصلنامه علمی-پژوهشی مدل‌سازی اقتصادی، ۶ (۱۷)، ۶۵-۸۹.
- [۸] طهماسبی، رضا و قلی‌پور، آریین و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱) مدیریت استعداد: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت

¹³ Piansoognern & Anurit

¹⁴ Little

- Management: A Leadership Imperative.** San Francisco: John Wiley & Sons.
- [44] Smart, B. D. (1999). **Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People.** Paramus, New Jersey, Prentice Hall Press.
- [45] Sterman, J. D. J. D. (2000). **Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World.** New York: McGraw-Hill.
- [46] 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.** Benedictine university.
- [47] Tarique, I., Schuler, R. S. (2010). **Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research.** Journal of world Business, 45(2), 122-133.
- [48] Vennix, J. A. (1999). **Group Model-Building: Tackling Messy Problems.** System Dynamics Review, 15(4), 379-401.
- [49] Wallis, S., Underhill, B., Mcnamara, C. (2010). **Microsoft Corporation In Marshall Goldsmith and Louis Carter (eds): Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent.** John Wiley & Sons, Inc.
- [50] Yost, P. R., Chang, G. (2009). **Everyone is Equal, but Some are More Equal than Others.** Industrial and Organizational Psychology, 2(4), 442-445.
- [51] Clark, M., Seng, D., Whiting, R., (2011). **Intellectual Capital and Firm Performance in Australia.** Journal of Intellectual Capital, 12(4), pp. 505-530.
- [52] Adamsky, H. (2008). **Talent Management: Something Productive this Way Comes.**
- [53] schuler, R.S., Jackson, S.E., Tarique, I. (2011). **Framework for Global Talent Challenges: HR Actions of Global Talent Management.** in Scullion, H. and Collings, D
- [54] Beechler, S., woodward, I.C. (2009) **Global Talent Management.** Journal of . International Management 15,273-285. scullion,H.and collings, D.(2011). **Global talent Management.** London Routledge.
- [55] Gurthridge M., Komm, A.B., Lawson, E. (2008). **Making Talent Management a Strategic Priority .**The Mckinsey Quarterly, 49-59.
- [56] Phillips, R., Roper, O. (2009). **A Framework for talent Management in Real Estate: Emerald Group,** Journal of Corporate Real Estate, Vol. 11 No. 1, pp. 7-16
- Development.** The Leadership Quarterly, 16(3), 343-372.
- [30] Hartmann, E., Feisel, E., Schober, H. (2010). **Talent Management of Western MNCs in China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness.** Journal of World Business, 45(2), 169-178
- [31] Kirkwood, C. W. (1998). **System Dynamics Methods.** College of Business Arizona State University USA
- [32] Kwan, A., Neveras, N., Schwarts, J., Pelster, B., Erickson, R., Szpaichler, S. (2012). **Talent 2020: Surveying the talent Paradox from the Employee Perspective.** Deloitte Review, 1-24.
- [33] Leigh, A. (2009). **Research Topic: Talent Management.** People Management,15(16), 33.
- [34] Lepak, D. P., Shaw, J. D. (2008). **Strategic HRM in North America: Looking to the Future.** The International Journal of Human Resource Management, 19(8), 1486-1499.
- [35] Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006). **Talent Management: A Critical Review.** Human Resource Management Review, 16(2), 139-154.
- [36] Lauby, S. (2015). **Talent Metrics Every Company Needs to Know.** <https://www.saba.com/Blog/5-talent-Metrics-Every-Company-Needs-to-Know>.
- [37] Mashayekhi, A. N., Ghili, S. (2012). **System Dynamics Problem Definition as an Evolutionary Process Using the Concept of Ambiguity.** System Dynamics Review, 28(2), 182-198.
- [38] Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). **War for Talent (Hardcover).** Boston: Harvard Business School Press Books.
- [39] Miller-Merrell, J. (2012). **13 Best HR & Workforce Metrics Formula Examples.** <https://workology.com/best-hr-metrics-human-resources-examples>.
- [40] O'Reilly, C. A., Pfeffer, J. (2000). **Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results With Ordinary People.** Harvard Business Press.
- [41] Phillips, D. R., Roper, K. O. (2019). **A Framework for Talent Management in Real Estate.** Journal of Corporate Real Estate, 11(1), 7-16.
- [42] Preece, J. (1998). **Ethnic Cleansing as an Instrument of Nation-State Creation: Changing State Practices and Evolving Legal Norms.** Human Rights Quarterly 20(4) 817-842. Retrieved September 1, 2000, from Project Muse database, on the World Wide Web: <http://muse.jhu.edu/Seyechwr>, A. (2004), **Talent Management Systems, Best Practices in Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning,** Wiley, New York, NY.
- [43] Silzer, R., Dowell, B. E. (2010). **Strategy-Driven Talent**