

مدل‌سازی پویایی سیستم‌های مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان: رویکرد آموزش

سمیه شامانی^۱ سید محمد زرگر*^۲ سید عبدالله حیدریه^۳ هادی هماتیان^۴

چکیده

شرکت‌های دانش بنیان برای جذب استعدادها و توجه به رویکرد آموزش آنها، باعث توانمندی و موفقیت سازمان در امر نیروی انسانی و توسعه آن‌ها تلقی می‌شود. در این پژوهش هدف ارائه یک مدل علت و معلولی در قالب مدلسازی پویایی سیستم‌ها و تحلیل سناریوهای مطرح به خصوص آموزش و تحلیل آن روی عملکرد این شرکت هاست. تحقیق به دید هدف از نوع مطالعات کاربردی و از دید جمع آوری داده‌های مورد نیاز توصیفی محسوب می‌شود. کارشناسان پژوهش ۵ نفر از اساتید برجسته مدیریت منابع انسانی و مدیریت صنعتی و از نرم افزار ونسیم ۲۲ برای مدلسازی پویایی سیستم‌ها استفاده شده است. پس از مرور مبانی نظری شاخص‌های عملکردی در قالب کارت امتیازی متوازن به چهار بخش تقسیم و مدل براساس نظرات مطرح در بخش مبانی شکل گرفته است. مدل کمی سازی شده و سپس با آزمون‌های اعتبارسنجی مدل پویا مورد ارزیابی قرار گرفت و در نهایت سناریوها توسعه و شبیه سازی شدند. نتایج آزمون سناریوها نشان داد که افزایش میزان جایگزینی و آموزش در سناریوی اول با افزایش تعداد افراد مستعد در سازمان موجب افزایش عملکرد سازمانی و افزایش مدیریت شایستگی و توسعه شغلی در سناریوی دوم می‌شود. استعداد در سازمان و همچنین افزایش متغیر نظام جبران خدمات و عدالت سازمانی در سناریوی سوم با حفظ استعداد باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، سازمان دانش بنیان، آموزش، پویایی سیستم‌ها

مقدمه

^۱ . دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، گروه مدیریت، سمنان، ایران. somaye.shamani@gmail.com

^۲ . دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، گروه مدیریت، سمنان، ایران. (نویسنده مسئول) m.zargar@semnaniau.ac.ir

^۳ . دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، گروه مدیریت، سمنان، ایران. a.heidariyeh@semnaniau.ac.ir

^۴ . دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، گروه مدیریت، سمنان، ایران. h.hematian@semnaniau.ac.ir

افزایش رقابت جهانی، شرکت‌ها را وادار کرده است که شیوه عملکرد خود را از تکراری به خلاقانه تغییر دهند. پیچیدگی بی سابقه مشاغل امروزی - ایجاد شده با رویکرد جهانی شدن، فناوری، و تحولات اجتماعی، اقتصادی، ژئوپلیتیکی^۱ و جمعیتی - حتی بر نیاز به تمرکز بر شناسایی، استخدام، توسعه و حفظ استعدادها برای عبور از چالش‌های اساسی می‌افزاید (کلوس^۲، ۲۰۱۹؛ رایچه^۳ و همکاران، ۲۰۱۹؛ گالاردو-گالاردو^۴ و همکاران، ۲۰۲۰). این تغییر کیفی الزامات جذب نیروی انسانی در شرکت‌ها را افزایش داده است. اهمیت این موضوع در بازار کار رقابتی کنونی چند برابر شده است زیرا یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها و شرکت‌ها جذب و حفظ کارکنان ماهر و مستعد است (مطهری نژاد، ۱۳۹۶). جدول ۱ مدل‌های حوزه مدیریت استعداد و نوع دیدگاه آن‌ها را ارائه می‌کند. از سوی دیگر، امروزه سازمان‌ها از اقتصاد صنعتی به سمت اقتصاد دانش بنیان حرکت می‌کنند. اقتصاد دانش بنیان اقتصادی است که عامل اصلی تولید ثروت، تولید دانش و استفاده بهینه از آن است. در چنین اقتصادی، سرمایه فکری مهمترین دارایی برای بسیاری از سازمانها است (لطفی نیا، ۱۳۹۰). سازمان دانش بنیان مفهوم جدیدی است که با ظهور اقتصاد دانش بنیان شکل گرفته است. این شرکت‌ها حد وسط بین ایده‌ها و فناوری هستند که می‌توانند ایده‌ها را در مسیر فناوری راهنمایی کنند. بر اساس قانون حمایت از شرکت‌ها و موسسات دانش بنیان و تجاری سازی نوآوری و اختراعات مصوب ۱۳۸۹ مجلس شورای اسلامی، شرکت دانش بنیان شرکت یا مؤسسه ای خصوصی یا تعاونی است که هدف آن توسعه دانش و ثروت است. توسعه اقتصاد دانش بنیان اهداف علمی و اقتصادی و تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوری‌های بالا و ارزش افزوده بالا شکل می‌گیرد (جعفری پاستاکی و اکبری، ۱۳۹۶). مهمترین بخش یک سازمان دانش بنیان، منابع انسانی آگاه (کارکنان دانش) آن است (داونپورت^۵، ۲۰۰۸). منابع انسانی مهم ترین، گران ترین و با ارزش ترین سرمایه یک سازمان محسوب می‌شود (فرج و لطف الله زاده، ۱۳۹۰).

دانش کسب و کار و توسعه اقتصاد مبتنی بر دانش، مدیریت استعداد را به یک وظیفه چالش برانگیز و مهم برای مدیران منابع انسانی تبدیل کرده است (فراندل^۶ و همکاران، ۲۰۱۰؛ صحت^۷ و همکاران، ۱۳۹۸). در چنین شرایطی مدیریت استعداد نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌ها و ایجاد محصولات برای آن‌ها ایفا می‌کند، به ویژه در شرکت‌های دانش بنیان که نیروی کار مستعد و دانش آن‌ها سرمایه و منبع اصلی تولید است؛ بسیار مهم می‌باشد (فیلیپوویچ^۸ و همکاران، ۲۰۱۳). شرکت‌های دانش بنیان مؤسسات خصوصی یا تعاونی هستند که برای هم افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش بنیان، تحقق اهداف علمی و اقتصادی و تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوری پیشرفته و فناوری‌های پیشرفته فعالیت می‌کنند (صفای^۹ و همکاران، ۱۳۹۶). سبک مدیریت در سازمان‌های دانش بنیان از مدل سنتی خارج شده و تغییر کرده است، زیرا ماهیت این سازمان‌ها به محوریت دانش، مالکیت معنوی و سرمایه‌های انسانی تغییر کرده است و این موضوع؛ نیاز به شیوه‌ها و نگرش‌های مدیریتی متفاوتی نسبت به گذشته دارد (ریحام^{۱۰} و همکاران،

¹ Geopolitical

² Claus

³ Reiche

⁴ Gallardo-Gallardo

⁵ Davenport

⁶ Farndale

⁷ Sehhat

⁸ Filipović

⁹ Safai

¹⁰ Riham

۲۰۲۰). با توجه به اینکه مدیریت استعداد نقش مهمی در بهبود عملکرد و بهره‌وری شرکت‌های دانش بنیان دارد و این شرکت‌ها از طریق مدیریت اطلاعات و دانش و ایجاد خلاقیت و نوآوری، مزیت‌های رقابتی زیادی از سازمان و توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها کسب می‌کنند (دلرا^۱ و همکاران، ۲۰۱۵، لاکشمن^۲، ۲۰۰۹). می‌توان گفت انجام یک مطالعه برای طراحی یک مدل مدیریت استعداد موثر و شناسایی عوامل موثر بر تقویت این استراتژی‌ها در شرکت‌های دانش بنیان بسیار حائز اهمیت است (کالینگز^۳ و همکاران، ۲۰۱۵). یکی از مشکلات سازمان‌ها عدم استفاده از استعدادهای کارکنان است. در صورتی که از استعدادهای موجود در سازمان به درستی استفاده نشود و افراد مستعد جدید در سازمان به کار گرفته نشوند، مشکلاتی مانند ترک کار، بی‌انگیزگی و کاهش عملکرد فردی و سازمانی را برای سازمان به همراه خواهد داشت (اسچیمان^۴، ۲۰۱۳). استعداد به عنوان یک منبع غیرمستقیم و مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در نظر گرفته می‌شود (دریس^۵، ۲۰۱۳) و سازمان‌ها از مدیریت استعداد برای جذب، اهرم و حفاظت از این منابع استفاده می‌کنند (اسپارو و کامرام^۶، ۲۰۱۵). بررسی مسائل مرتبط با استعداد یکی از دغدغه‌های اصلی بسیاری از مدیران عامل بوده است (بهالا^۷ و همکاران، ۲۰۱۸)، به طوری که بیش از ۷۵ درصد از مدیران عامل از فقدان مهارت‌ها و شایستگی‌های اولیه به عنوان یک تهدید بزرگ برای رشد چشم انداز سازمان خود یاد می‌کنند (بی دلیو سی^۸، ۲۰۱۷). منبع یابی و حفظ کیفیت و کمیت استعداد یک چالش دائمی برای سازمان‌ها بوده است (وایمن^۹ و همکاران، ۲۰۱۷). در زمینه مدیریت استعداد تحقیقات زیادی به روش‌های مختلف انجام شده است. به عنوان مثال، ایشیاما^{۱۰} (۲۰۲۱) در مطالعه خود، تأثیر مکانیسم مدیریت استعداد و وضعیت استعداد خود ادراک شده بر درگیری کاری در ژاپن. او برای تجزیه و تحلیل از SPSS استفاده کرد. یلدیز و اسمر^{۱۱} (۲۰۲۱) در تحقیقات خود، مفاهیم و بحث‌های مربوط به مدیریت استعداد در صنعت حمل و نقل کانتینری را از دیدگاه بازارهای نوظهور بررسی کردند. یزدانی^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود به بررسی مدل‌های مدیریت استعداد در حوزه منابع انسانی پرداختند. ریهام و آتان^{۱۳} (۲۰۲۰) با استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار AMOS درباره تأثیر اجرای شیوه‌های مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی پایدار بحث می‌کنند. محفوظی^{۱۴} و همکاران (۲۰۱۸) نیز از همین رویکرد استفاده می‌کنند و در ایران با استفاده از شواهد دولتی از یک شهر بزرگ، مدل مدیریت استعداد را توسعه داده اند. کینگ و وایمن^{۱۵} (۲۰۱۹) در تحقیقات خود با استفاده از حالت اقتضایی و تئوری سیستم‌ها، توانمندسازی مدیریت استعداد مؤثر را از طریق رویکرد اقتضایی کلان تحلیل کردند. در این راستا، مدیریت استعداد به دنبال جذب، شناسایی، توسعه، حفظ و به کارگیری افرادی است

- ¹ Dell'era
- ² Lakshman
- ³ Collings
- ⁴ Schiemann
- ⁵ Dries
- ⁶ Sparrow and Kamram
- ⁷ Bhalla
- ⁸ PWC
- ⁹ Vaiman
- ¹⁰ Ishiyama
- ¹¹ Yildiz and Esmer
- ¹² Yazdani
- ¹³ Riham and Atan
- ¹⁴ Mahfoozi
- ¹⁵ King and Vaiman

که برای یک سازمان ارزشمند هستند (شیهان^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت استعداد همه منابع انسانی و همچنین فرآیندهای اداری و فناوری را در بر می‌گیرد و معمولاً به موضوعاتی مانند انتخاب گزینه‌های استخدامی، گزینش، استخدام، اجتماعی شدن، حفظ، توسعه، استقرار و... اشاره دارد و با برنامه ریزی و تحلیل همراه است. است (شاهی^۲ و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت استعداد به دو دلیل مهم است: اول اینکه اجرای مدیریت استعداد موثر منجر به کسب و حفظ استعداد موفق می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند (حاجی نبی و همکاران، ۱۳۹۱). با توجه به آنچه بیان شد، حفظ و استفاده از استعدادهای شرکت‌ها به ویژه شرکت‌های دانش بنیان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که استفاده از مدیریت استعداد در این شرکت‌ها موجب تحقق این مهم خواهد شد.

تاکنون مطالعه منسجمی در این زمینه ارائه نشده است. در این مقاله مدلی برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان ارائه شده است که از ابزار ارزیابی عملکرد کارت امتیازی متوازن و روش پویایی سیستم استفاده می‌کند. شکل ۱ روند اجرای تحقیق را نشان می‌دهد. کارت امتیازی متوازن یک روش بسیار محبوب است. یک گزارش تحقیقاتی در دانشگاه کرانفیلد در بریتانیا بیان می‌کند که ۷۵ درصد از سازمان‌ها از فرآیند ارزیابی عملکرد رسمی استفاده می‌کنند، که ۴۶ درصد آن‌ها یک کارت امتیازی متوازن را به عنوان روش اصلی خود انتخاب می‌کنند (کوپر^۳ و همکاران، ۲۰۱۷) مهم ترین دلیل استفاده از مدل‌سازی دینامیک سیستم‌ها در موضوع کارت امتیازی متوازن، رفع نقاط ضعف کارت امتیازی متوازن و به ویژه قابلیت بررسی وقفه‌های زمانی مربوط به محیط‌های پویا است (زارعی محمودآبادی و همکاران، ۱۳۹۵). این مقاله به دنبال پاسخ به این سوال است که چگونه می‌توان مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان را ارزیابی و شبیه سازی کرد؟

محور اصلی سازمان‌های دانش بنیان، سرمایه انسانی آنهاست. از آنجایی که سازمان‌های دانش بنیان به کارکنان آگاه و با استعداد نیاز دارند، جذب و حفظ کارکنان به موضوعی مهم برای مدیران این سازمان‌ها تبدیل شده است. یکی از روش‌های مورد استفاده از جذب تا حفظ کارکنان دانش، مدیریت استعداد است.

کشف و تعریف واژه استعداد باید نقطه آغازی برای تحقیق در مورد مدیریت استعداد باشد (دریس، ۲۰۱۳). استعداد مجموعه‌ای از توانایی‌های فردی از جمله مهارت‌ها، دانش و ظرفیت رشد و توسعه است. استعداد نیز به عنوان نرخ نسبی پیشرفت یک فرد در یک فعالیت برآورد می‌شود (اردلان و منافی شرف آباد، ۱۳۹۳). انجمن علمی پرسنل و توسعه استعداد را شامل افرادی می‌داند که می‌توانند در عملکرد سازمان تفاوت ایجاد کنند و از طریق مشارکت مستقیم آن‌ها بالاترین سطح عملکرد را نشان دهند (گالاردو و همکاران، ۲۰۱۳). اگر افراد مختلف برای کسب مهارت در یک فعالیت در موقعیت یکسانی قرار گیرند، متوجه خواهیم شد که افراد مختلف در میزان کسب آن مهارت تفاوت‌هایی از خود نشان می‌دهند. برخی از افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی بیشتری نشان می‌دهند و در آن زمینه سریعتر پیشرفت می‌کنند، در حالی که برخی دیگر ممکن است کارایی، مهارت و سرعت بیشتری را در زمینه‌های دیگر نشان دهند. چنین تفاوتی ناشی از تفاوت استعدادهای آنهاست (اردلان و منافی شرف آباد، ۱۳۹۵).

¹ Sheehan

² Shahi

³ Cooper



شکل ۱: فرآیند تحقیق

استعداد منجر به نتایجی مانند بهبود عملکرد، بهبود فروش و افزایش بهره وری در سازمان می‌شود. با بکارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هر یک از کارکنان با استعدادها و توانایی‌های خاص در شغل مناسب قرار خواهند گرفت (حاجی نبی و همکاران، ۱۳۹۳، ۹۷۰). مفهوم مدیریت استعداد به دو بعد طبقه بندی می‌شود. بعد انحصاری و ویژه، نگاه به درون بعد انحصاری شامل هفت شاخص (شناسایی افراد مستعد، گنجینه افراد مستعد، فرصت توسعه، افراد کلیدی و ویژه برای پست‌های ویژه، تسهیل مسیر شغلی، ارزیابی هدفمند افراد خاص و نگاه به درون است). شاخص عرضه و جذب استعداد در سازمان (انارکی اردکانی و همکاران، ۱۳۹۶). به گفته میشل^۱ و همکاران (۲۰۰۱)، مدیریت استعداد یک سلاح پنهان در جنگ جهانی برای کسب استعداد است. در حالی که سازمان‌ها نیاز به استخدام، توسعه و حفظ استعدادها را می‌شناسند، دریافته‌اند که استعداد منبع حیاتی است که مدیریت برای دستیابی به بهترین نتایج به آن نیاز دارد (سوئم^۲، ۲۰۰۹).

مدیریت استعداد فرآیندی است که در دهه ۱۹۹۰ ظهور کرد و همچنان در حال تکامل است. در سال ۱۹۹۷، اصطلاح جنگ استعداد برای اولین بار توسط مکنزی مشاور ابداع شد. یک مطالعه مکنزی نشان داد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و حفظ مدیران با استعداد موفق‌تر هستند، سود بیشتری دارند. این امر نگرش افراد مستعد را به سازمان‌ها تغییر داده و به عنوان منبع مزیت رقابتی تلقی می‌شوند. با آگاهی از این واقعیت که استعدادها و توانایی‌های کارکنان ابزاری است که کسب و کار را به سمت موفقیت سوق می‌دهد، سازمان‌ها تصمیم گرفته‌اند در زمینه مدیریت استعدادها وارد عمل شوند و سعی کنند کارکنان را با پتانسیل بالای خود حفظ کنند (چراغالی و همکاران، ۱۳۹۴۶). مدیریت استعداد یک کارکرد منحصر به فرد است که تمام فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به مدیریت چرخه عمر استعداد را بدون توجه به جغرافیا، از جذب و کسب استعداد تا توسعه و حفظ آن یکپارچه می‌کند (اسچیمان، ۲۰۱۳). مولفه‌های مدیریت استعداد که شامل کارکردهای نیروی انسانی در مورد استعدادها، سازمان نیز می‌شود به شرح زیر بیان می‌شود: جذب و شناسایی استعدادها، ارزیابی و انتخاب استعدادها، استفاده از استعدادها، شکوفا کردن استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها.

¹ Michaels

² Sweem

- جذب و شناسایی استعدادها: یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیریت استعداد یافتن افرادی است که در آینده مستعد شوند تا در فرصت مناسب در پست‌های سازمانی مناسب به کار گرفته شوند (برایان^۱، ۲۰۰۷).
 - ارزیابی و انتخاب استعدادها: هدف از فرآیند انتخاب کارکنان مستعد، انتخاب افراد واجد شرایطی است که بتوانند کار را به بهترین نحو انجام دهند. آزمون‌های استعداد ابزاری برای سنجش توانایی‌ها و استعدادهای بالقوه افراد برای یادگیری و انجام یک کار است (چراغعلی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۵).
 - استفاده از استعدادها: پس از شناسایی و انتخاب استعدادها، نوبت به استخدام فرد منتخب در مکان و زمان مناسب در سازمان می‌رسد. به گفته گیبون، استخدام افراد با استعداد یک ارتباط عاطفی و عاطفی است که یک کارمند با شغل، سازمان، مدیر یا همکاران خود دارد و بر تلاش مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۴).
 - حفظ استعدادها: انگیزه می‌تواند مهمترین عامل در حفظ افراد با استعداد باشد. هر چه سیستم خدمات و پاداش بهتر باشد و سازمان در زمینه امنیت شغلی پایدارتر باشد و شرایط کاری قابل قبول تر باشد، احتمال عدم خروج فرد از سازمان بیشتر می‌شود (سیدی و حسینمردی، ۱۳۹۱). اگر سازمانی بتواند استعدادهای برتر را شناسایی کند و پس از جذب آن‌ها بهترین مکان را برای آن‌ها بیابد، اما نتواند با روش‌های انگیزشی کارکنان خود را حفظ کند، به دلیل رقابت شدید برای استعدادهای برتر، سازمان ممکن است کارکنان خود را داشته باشد. از دست دادن و متحمل هزینه.
 - توسعه استعدادها: برای توسعه توانمندی‌های موجود از طریق مدیریت موثر استعداد، راهکارهایی شامل توجه به مدیریت توسعه شغلی، آموزش و توسعه استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، استخدام و گزینش، جانشین پروری و خدمات مزایا و جبران خدمات است (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۴).
- یکی از ابزارهای مدیریت استعداد و تامین بهترین کارکنان برای مشاغل اصلی سازمان، ایجاد برنامه ای به نام جانشین پروری است. برنامه ریزی جانشین پروری برنامه ای است که در آن افراد مناسب برای پست‌های مدیریتی عالی و عالی یک سازمان از بین افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند. در این فرآیند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال‌های آتی شناسایی شده و طی برنامه‌های آموزشی مختلف به تدریج برای تصدی این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شود (زین الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۰).
- سازمان‌ها برای پیش‌بینی و مدیریت مؤثر سرمایه انسانی و مناسب‌تر ساختن اهداف تجاری برای رشد سازمانی، به مدیریت استعداد نیاز دارند (مارتینا^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). بسیاری از شرکت‌ها از استراتژی‌های مدیریت استعداد مناسب استفاده نمی‌کنند و به همین دلیل با مشکل کمبود نیروی انسانی مستعد در پست‌های استراتژیک سازمانی مواجه شده‌اند که به نوبه خود امکان توسعه شرکت را به یک مشکل جدی تبدیل کرده است (کالینگز و ملاحی^۳، ۲۰۰۹). اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های مدیریت استعداد باعث جذب و حفظ کارکنان مستعد در سازمان و آموزش این کارکنان برای مشاغل استراتژیک در سازمان می‌شود. با توجه به اینکه خروج استعدادها از سازمان و ترک شغل توسط آن‌ها هزینه‌های

¹ Bryan

² Martina

³ Collings & Mellahi

زیادی برای سازمان به همراه دارد، وجود مدیریت استعداد برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است (هیوز و راگ^۱، ۲۰۰۸). مدیریت استعداد می‌تواند با شناسایی کارکنان مستعد و به کارگیری استعدادها و شایستگی‌های آن‌ها برای ایجاد خلاقیت برای سازمان و حل خلاقانه و صحیح مشکلات برای سازمان‌ها ارزش و مزیت رقابتی ایجاد کند (رابی^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). مدیریت استعداد می‌تواند ارزش‌های اقتصادی و غیراقتصادی را در سطوح اجتماعی، سازمانی و فردی ایجاد کند (تانسلی^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). داشتن افراد با استعداد می‌تواند مهمترین عامل در ایجاد مزیت رقابتی یک سازمان باشد. در نظریه‌های اقتصادی نوین، نقش سرمایه انسانی در تولید دانش و درآمدزایی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. در عصر دانش، سازمان‌ها تاکید زیادی بر استفاده از دانش و کارکنان دارند (نون^۴، ۲۰۰۷).

شرکت‌های دانش بنیان نهادهای خصوصی یا تعاونی هستند که هدف آن‌ها ترکیب علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی و تجاری سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه‌های فناوری پیشرفته با ارزش افزوده بالا است (صفایی و همکاران، ۱۳۹۶). به عبارت دقیق تر، این شرکت‌ها حلقه واسط بین ایده‌ها و فناوری هستند که می‌توانند ایده‌ها را به سمت دستیابی به فناوری سوق دهند. با این حال، آن‌ها ویژگی‌های منحصر به فردی دارند که مدیران آن‌ها را برای مدیریت منابع انسانی به چالش می‌کشد (جعفری پستکی و همکاران، ۱۳۹۶). شرکت‌های دانش بنیان نسبت به سایر شرکت‌ها نسبت نیروهای متخصص به کل کارکنان متفاوت هستند. با توجه به این ویژگی، به راحتی می‌توان فهمید که این مزیت به ظاهر خوب می‌تواند به عنوان یک شمشیر دو لبه عمل کند (صحت و افشاریان، ۱۳۹۶).

استعدادهای مبتنی بر دانش می‌توانند از طریق تفکر شخصی، قضاوت، خلاقیت و طراحی به محصولات یا خدمات ارزش دهند (هورل و لوباتو^۵، ۲۰۱۸). کارکنان دانش بنیان نقش فزاینده ای را در شرکت‌های مدرن، به ویژه در شرکت‌های علم و فناوری ایفا می‌کنند (لیو^۶، ۲۰۲۱). نحوه مدیریت علمی استعدادها دانش بنیان و ایجاد ارزش برای شرکت مشکلی کاربردی است که باید به آن توجه شود (لوفستن^۷ و همکاران، ۲۰۲۰). در این فرآیند، اهداف رشد فردی استعدادها دانش بنیان باید همواره در راستای استراتژی سازمان، جلوگیری از فرار مغزها و به حداکثر رساندن منافع اقتصادی استعدادها باشد (چن و شن^۸، ۲۰۲۰). کارکنان دانش بنیان عناصر کلیدی تولید، نوآوری و مدیریت برای یک سازمان دانش بنیان هستند. رقابت بین سازمان‌ها در واقع رقابت بین کارکنان دانش بنیان است (لیو، ۲۰۲۱). از منظر کارکنان، کارکنان دانش بنیان سطح تحصیلات بالاتری دارند و بیشتر به دنبال دانش هستند (صحت و افشاریان، ۱۳۹۹). آن‌ها بیشتر به کارهای نوآورانه علاقه دارند تا به ارزش خود برسند. به جای انجام کارهای تکراری و روتین، سعی می‌کنند همزمان با دیگران رابطه همکاری و بهبود ایجاد کنند. علاوه بر این، با ظهور عصر اینترنت، فناوری‌های جدیدی مانند انقلاب صنعتی چهارم، داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی بی پایان در حال ظهور هستند. کارکنان دانش بنیان تمایل بیشتری به ابتکار عمل برای نوآوری دارند و به مشوق‌های اخلاقی شرکت‌ها در زمینه نوآوری‌های فناوری توجه بیشتری می‌کنند (لیو، ۲۰۲۱).

¹ Hughes & Rog

² Rabi

³ Tansley

⁴ Nunn

⁵ Hurel and Lobato

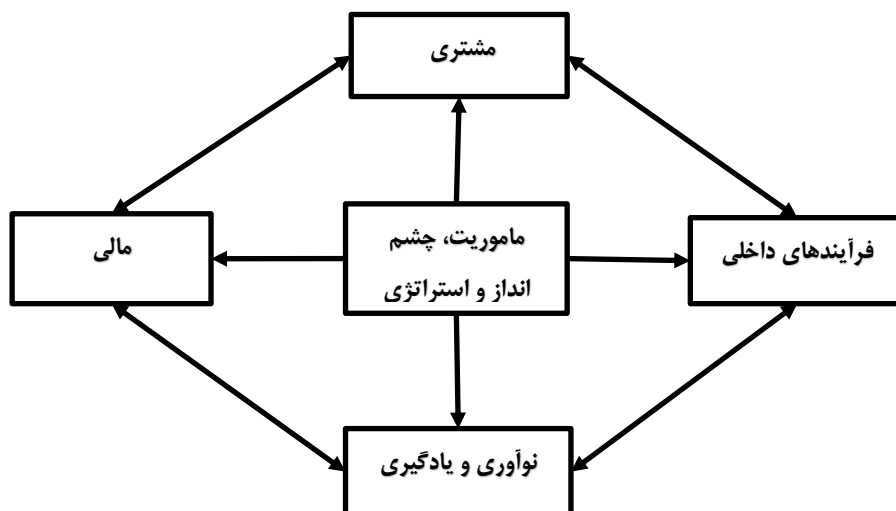
⁶ Liu

⁷ Löfsten

⁸ Chen and Shen

کاپلان و نورتون برای اولین بار روش ارزیابی عملکرد متوازن یا کارت امتیازی متوازن را معرفی کردند که در دهه‌های بعد به آن «سیستم مدیریت استراتژیک» می‌گفتند زیرا نه تنها برای ارزیابی عملکرد بلکه به عنوان چارچوبی برای تدوین استراتژی مورد استفاده قرار می‌گرفت. و ارتباط و کنترل بر نحوه اجرای استراتژی‌ها (کاپلان و نورتون^۱، ۱۹۹۶). معیارهای کارت امتیازی متوازن در عملکرد سازمانی شامل چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری است که با چهار کارکرد حسابداری و مالی، بازاریابی، زنجیره ارزش و منابع انسانی مرتبط است (احمد وندو همکاران، ۱۳۹۱). کاپلان و نورتون معتقد بودند که مدیران برای اداره سازمان‌های امروزی در یک محیط کسب و کار پویا باید به عملکرد از زوایای متعدد نگاه کنند.

- چگونه باید در مقابل مشتریان ظاهر شویم؟
- در چه فرآیندهایی باید در رفع نیازهای سهامداران و مشتریان سرآمد باشیم؟
- چگونه می‌توان توانایی سازمان را بهبود یا تغییر داد؟
- چگونه باید در برابر سهامداران حاضر شویم؟ (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶) (شکل ۲).



شکل ۲: نمودار BSC

برخی از محققان کارت امتیازی متوازن را یک چارچوب مدیریت عملکرد استراتژیک منسجم می‌دانند که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اهداف استراتژیک را به معیارهای عملکرد مرتبط ترجمه کنند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۶)

حجازی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای تحت عنوان نقش مدیریت استعداد در بروز قابلیت‌های نوآورانه به روش توصیفی-پیمایشی از بین ۱۰۳ نفر از خبرگان آگاه و متخصصان حوزه مدیریت استعداد و شایستگی حرفه‌ای کارکنان نشان دادند که مدیریت استعداد با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیل‌گر (فردی، محیطی، سازمانی، انسانی، بافتاری و

¹ Kaplan and Norton

فرهنگی) در بروز قابلیت‌های نوآورانه تاثیرگذار هستند. روشن و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به ارائه الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مولفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد. صحت و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان کاربرد رویکرد کلایزی و دیماتل فازی در ارزیابی عوامل شکل دهنده مدیریت استعداد پرداختند نتایج تحلیل داده‌ها نشان دهنده آن است که "کار تیمی و گروهی و روحیه همکاری"، "ایجاد محیط کار خلاقانه و نوآورانه"، "ایجاد مشاغل چالشی و برانگیزاننده"، "تشویق استعدادها به تفکر پویا و ایده پردازی"، "ایجاد محیط کار دلپذیر" و "ایجاد فرصت تبادل دانش و تخصص در بین استعدادها" از اهمیت قابل ملاحظه‌ای در سیستم برخوردارند. نکته دان و موسوی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان به مطالعه سیستم شناسایی و مدیریت استعداد موردکاوی: طرح شناسایی و مدیریت استعداد در مرکز آموزش و پژوهش بانک توسعه صادرات پرداختند. ثابت زاده (۱۳۹۴) در تحقیقی تحت عنوان بررسی فرآیند مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد پرداخت. به منظور حفظ و نگهداری اعضای هیئت علمی به عواملی همچون صیانت از حرمت علم و عالم، اعتبار و وجه اجتماعی دانشگاه، سیاست‌های تشویقی دانشگاه، امکانات رفاهی، و حقوق و مزایا توجه می‌شود. فاستر (۲۰۱۶) در پژوهشی به مطالعه مدیریت جریان استعداد از طریق سازمان-مدل بدون مرز پرداخت. نتیجه این است که هر دو در یک سازمانی و یا در سطح فردی، استعداد منابع بکر، که هنگامی که نادیده گرفته شود، ممکن است تاثیر منفی بر عملکرد سازمانی دارند. سیلزر (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان مطالعه واکنش کارکنان به اعضای مخزن استعداد پرداختند. نتایج نشان داد که کارکنان در مخزن‌های استعداد در مورد بینش و چشم انداز آینده خود نسبت به کارکنانی که در خارج از مخزن هستند، مثبت‌تر هستند. گلدسمیت (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان مطالعه "مدیریت استعداد: برای چه، چطور و چقدر خوب؟ مطالعه‌ای تجربی" پرداخت. دو عامل مهم در مدیریت استعداد - سازمان و کارکنان مستعد- برداشت متفاوتی از ارزش و بالفعل بودن مدیریت استعداد دارند. استرمن (۲۰۰۰) در پژوهشی با عنوان اشاعه مدیریت استعداد در آلمان: اسطوره، بنای بیرون و یا ضرورت اقتصادی؟ بیان کردند در آلمان شواهدی از انتشار و پیکربندی مدیریت استعداد یافت شد. در بعضی از سازمان‌های آلمان فرآیند مدیریت استعداد بعنوان معیاری برای ماندن و به جلو حرکت کردن در فضای رقابتی استفاده می‌گردد در حالیکه در سایر سازمان‌ها از مدیریت استعداد برای ضرورت اقتصادی استفاده می‌شود. جیوتی و رانی (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی روش‌های مدیریت استعداد: پیش‌بینی و پیامدهای آن پرداختند. این مقاله نتیجه‌گیری می‌کند که شیوه‌های مدیریت استعداد متمایز از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سنتی است. دی‌یر و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان توسعه کارکنان مستعد در شرکت‌های چندملیتی مستقر در سنگاپور، هنگ کنگ و هندوستان انجام دادند، با توجه به هزینه‌های گزاف انتقال یک کارکنان دانش‌محور برای اداره امور به یک کشور دیگر با فرهنگ و شرایط کاری متفاوت، شرکت‌های چند ملیتی چاره‌ای جز شناسایی کارکنان دانش‌محور، و توسعه آن‌ها در قالب استراتژی‌های مدیریت کارکنان دانش‌محور، ندارند.

روش‌شناسی

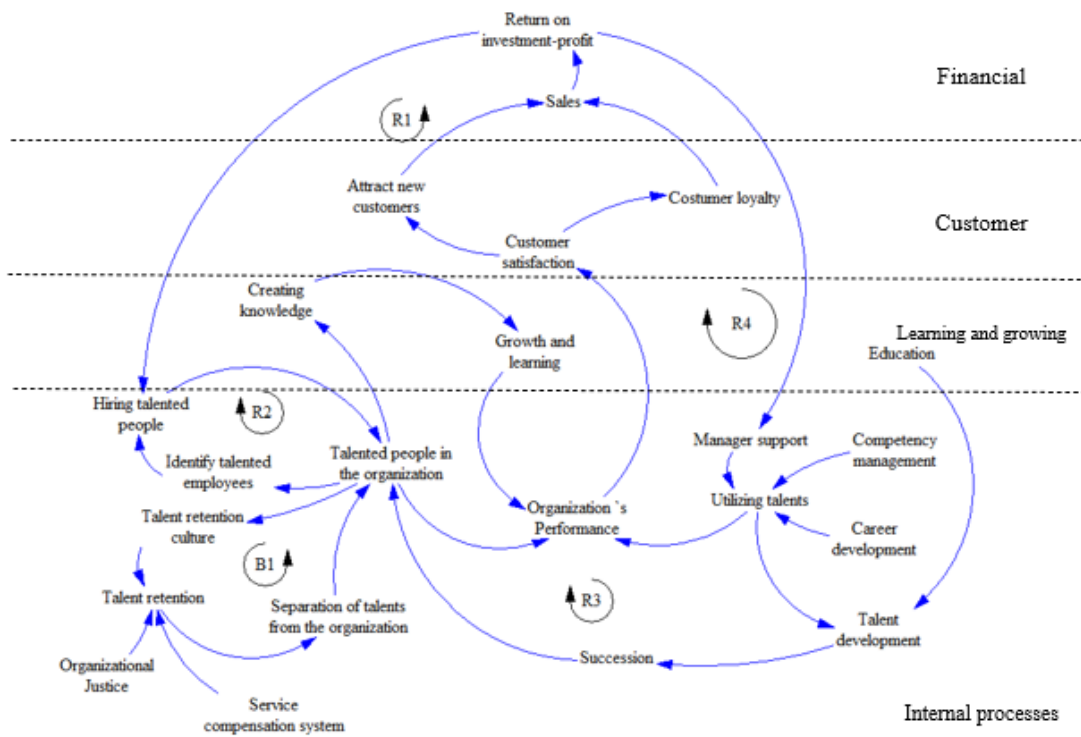
پژوهش به دید هدف از نوع مطالعات کاربردی و از دید جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز توصیفی محسوب می‌شود. مقاله حاضر سعی دارد با استفاده از دو روش کارت امتیازی متوازن و رویکرد پویایی سیستم‌ها، الگویی برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان ارائه کند. برای این منظور، شاخص‌های عملکرد کارت امتیازی متوازن با رویکرد پویا سیستم ترکیب خواهد شد. مهمترین دلیل استفاده از مدل‌سازی دینامیک سیستمها در مبحث کارت امتیازی متوازن، رفع نقاط ضعف کارت امتیازی متوازن و به ویژه امکان بررسی تاخیرهای زمانی مربوط به محیطهای پویا است (زارعی محمودآبادی و همکاران، ۱۳۹۵). سیستم‌های پویا سیستم‌هایی هستند که رفتار آنها تابع زمان است. نتیجه مدل‌سازی سیستم‌های پویا، توصیف و درک سیستم است. این کار از طریق مدل‌های کمی و کیفی انجام می‌شود. همچنین از طریق شبیه‌سازی می‌توان سیاست‌هایی را که باید در سیستم اعمال شود انتخاب کرد (طلوعی اشلاقی و بیگلری، ۱۳۸۹). در این مقاله از کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد در ۴ بعد مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری استفاده شده است. یکی از ایرادات روش کارت امتیازی متوازن این است که این روش تنها از ۴ منظر عملکرد سازمان را بررسی می‌کند و سایر عوامل محیطی سازمان را در نظر نمی‌گیرد (قلایینی و نوبل، ۱۹۹۶). نورکلیت بیان می‌کند که مشخص نیست معیارهای عملکرد چگونه با اهداف استراتژیک مرتبط هستند، معیارهای مالی و غیر مالی چگونه با یک کارت امتیازی متوازن ارتباط دارند (نورکلیت^۱، ۲۰۰۰). به همین دلیل، علاقه زیادی به ادغام روش کارت امتیازی متوازن با رویکرد پویایی سیستم برای غلبه بر کاستی‌ها و محدودیت‌های کارت امتیازی متوازن وجود دارد. مدل‌سازی دینامیک سیستم برای اولین بار توسط Forrester در MIT در دهه ۱۹۵۰ توسعه یافت و راهی برای توصیف کیفی، کاوش و تحلیل سیستم‌های پیچیده است. اهمیت به کارگیری رویکرد دینامیک سیستم‌ها در این است که در دنیای واقعی، رفتار پدیده‌ها از تعامل بین مجموعه‌ای از عناصر شکل می‌گیرد (زرگر، ۱۳۹۲). رفتار یک سیستم از ساختار آن ناشی می‌شود. ساختاری که شامل حلقه‌های بازخورد، تجمعات و جریان‌ها و روابط خطی و غیرخطی است که در اثر تعامل ساختار فیزیکی و بنیادی سیستم با فرآیند تصمیم‌گیری عوامل فعال آن ایجاد می‌شود (استرمن^۲، ۲۰۰۰).

شکل ۸ مدل پویا طراحی شده بر اساس شاخص‌های عملکرد کارت امتیازی متوازن را نشان می‌دهد. متغیرهای مدل با مرور ادبیات تحقیق و بررسی مطالعات قبلی استخراج و مورد تایید خبرگان قرار گرفت. همانطور که در شکل ۲ نشان داده شده است، نمودار علی از ۴ قسمت تشکیل شده است. برای ارزیابی عملکرد مالی از مؤلفه‌های بازگشت سرمایه (جلیلی و همکاران، ۱۳۹۱) و فروش (حقیقت و موسوی، ۱۳۸۶) استفاده شده است. در بخش دیدگاه مشتری، از مؤلفه‌های رضایت مشتری (عرب مازار و همکاران، ۱۳۸۸) پرهیزگار و همکاران، ۱۳۸۹) و وفاداری مشتری (پرهیزگار و همکاران، ۲۰۱۰؛ بارنابه^۳، ۲۰۱۱) استفاده شد. در منظر رشد و یادگیری از متغیرهای ایجاد دانش (پرهیزگار و همکاران، ۱۳۸۹) و رشد و یادگیری و آموزش (بارنابه، ۲۰۱۱) استفاده شد. مؤلفه‌های مدیریت استعداد نیز با کمک و تایید کارشناسان در قسمت فرآیندهای داخلی گنجانده شد. کارشناسان پژوهش ۵ نفر از اساتید برجسته مدیریت منابع انسانی و مدیریت صنعتی بودند. در ادامه از نرم افزار ونسیم ۲۲ برای مدل‌سازی استفاده شده است.

¹ Norreklit

² Sterman

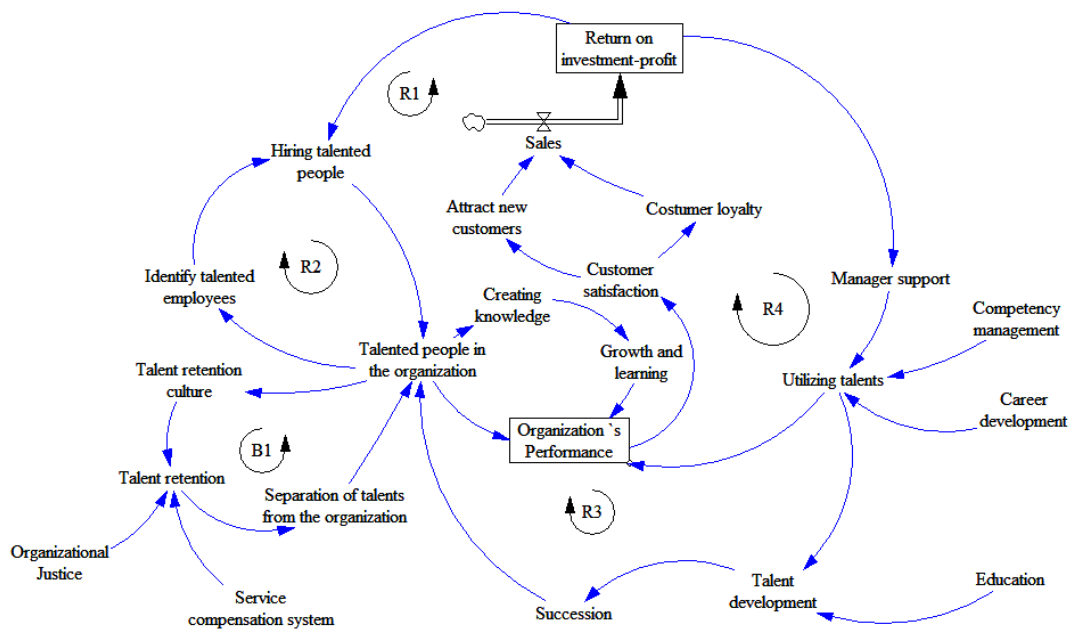
³ Barnabè



شکل ۳: نمودارهای علی حلقوی (CLD)

یافته‌ها

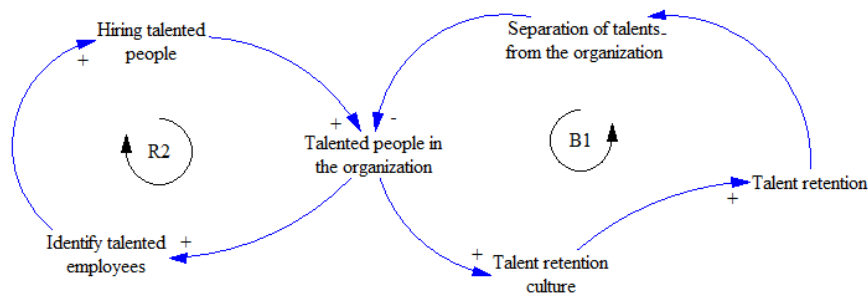
پس از طراحی CLD، نمودار تجمع و جریان به صورت شکل ۴ طراحی شد.



شکل ۴: نمودار جریان (مدل مفهومی تحقیق)

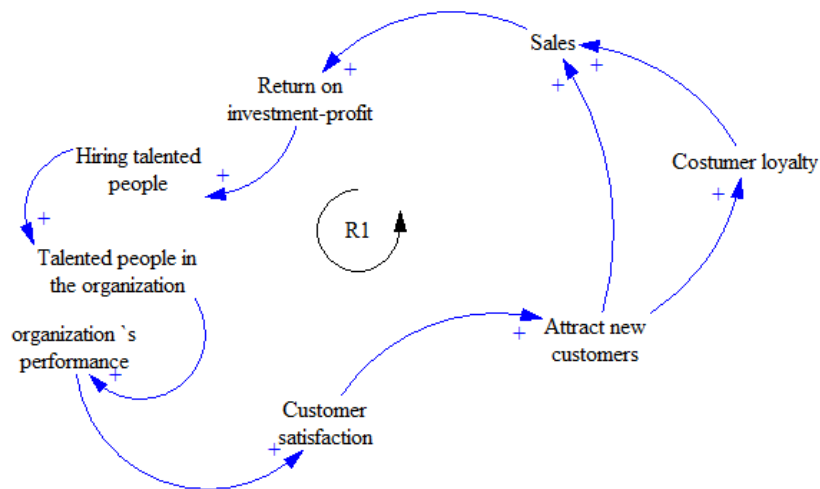
تشریح حلقه‌های مدل

حلقه‌های تقویت کننده سیستم‌های بازخورد مثبت هستند. این نوع حلقه‌ها می‌توانند رفتار رو به رشد یا تحقیر آمیزی از خود نشان دهند. برخلاف رفتار حلقه‌های تقویت کننده، یک حلقه تنظیم کننده نوعی ثبات را نشان می‌دهد که به نقطه تعادل یا هدف تعیین شده برای سیستم باز می‌گردد. وجود بازخورد منفی در این نوع حلقه باعث می‌شود که با دور شدن موقعیت سیستم از نقطه هدف، میزان بازخورد منفی افزایش یابد و سیستم به نقطه هدف هدایت شود (استرمن، ۲۰۰۰). حلقه تقویت کننده R2 و حلقه اصلاح کننده B1: یکی از اهداف اصلی استراتژی مدیریت استعداد، شناسایی، انتخاب و استخدام کارمندانی است که عملکرد خوبی دارند و همچنین کسانی که دیگران را برای عملکرد در همان سطح ترغیب می‌کنند. بنابراین افراد مستعد سازمان می‌توانند به طور موثر کارکنان مستعد سازمان را شناسایی کنند و همچنین کارکنان مستعد افراد مستعد را در سازمان استخدام خواهند کرد. طبق حلقه تعادل B1، افراد مستعد سازمان فرهنگ حفظ استعداد را در سازمان ترویج می‌کنند و این امر باعث افزایش حفظ استعدادها می‌شود. زمانی که افراد مستعد سازمان متوجه شوند که مدیران سازمان به دنبال جبران خدمات خود و حفظ استعدادها هستند، تفکیک استعدادها از سازمان کاهش می‌یابد. (شکل ۵).



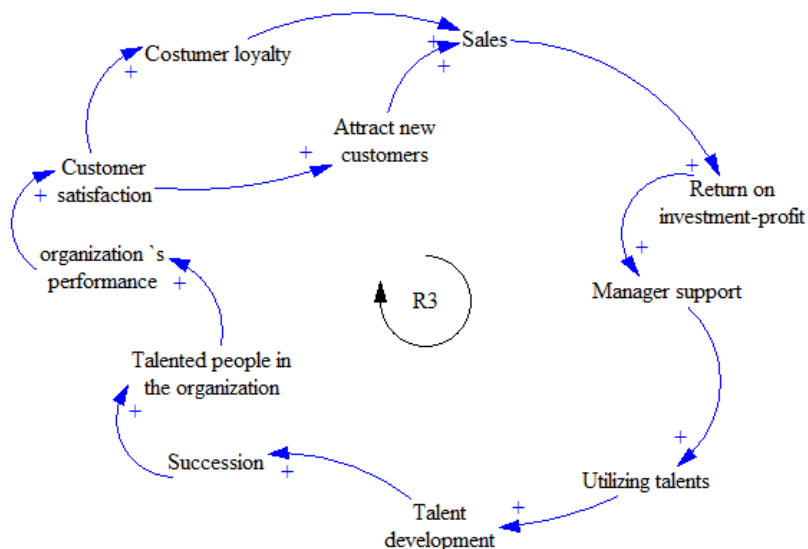
شکل ۵: حلقه‌های R2 و B1

حلقه تقویت کننده R1: سازمان‌ها باید در توسعه استراتژی‌های استخدام خلاق باشند و از استفاده از روش‌های سنتی استخدام برای جذب نیروی کار جدید اجتناب کنند. عواملی مانند تعادل کار و زندگی، فرصت‌های پیشرفت شغلی، کار چالش برانگیز و مزایای بازنشستگی رقابتی و غیره به عنوان راهکارهای جذب افراد با استعداد ذکر شده است (رضائیان و سلطانی، ۲۰۰۹). بنابراین استخدام افراد مستعد با روش‌های جدید باعث افزایش تعداد افراد مستعد در سازمان می‌شود و افراد مستعد با توجه به هوش و توانایی‌های خود در سازمان ارزش آفرینی می‌کنند و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند. بهبود عملکرد سازمان منجر به رضایت مشتریان سازمان می‌شود. مشتریان سازمان در صورت رضایت از عملکرد سازمان به سازمان وفادار خواهند بود و همچنین مشتریان جدیدی جذب سازمان خواهند شد. به دنبال وفاداری مشتری و جذب مشتریان جدید، فروش و خدمات مشتری افزایش می‌یابد و منجر به بازگشت سرمایه و سودآوری می‌شود (شکل ۶).



شکل ۶: حلقه تقویت کننده R1

حلقه تقویت کننده R3: اکثر سازمان‌های بزرگ از کمبود افراد با استعداد شکایت دارند و مدیران از برخی از مهم‌ترین حقایق در مورد استعداد شرکت خود بی‌اطلاع هستند. حمایت مدیران ارشد سازمان از افراد مستعد منجر به استفاده از استعدادها در پست‌های سازمانی می‌شود. بکارگیری افراد مستعد در سازمان منجر به شکوفایی استعدادها در سازمان می‌شود. بر اساس مدل مدیریت استعداد جاش برسین^۱ (۲۰۱۵)، برنامه ریزی جانشین پروری یکی از عوامل رشد استعداد است. با افزایش جانشینی، تعداد افراد مستعد در سازمان افزایش می‌یابد. افراد مستعد در سازمان منجر به افزایش عملکرد می‌شوند و طبق R1 افزایش عملکرد سازمان در نهایت منجر به بازگشت سرمایه و در نتیجه حمایت مدیران ارشد می‌شود و با حمایت مدیران افراد مستعد بیشتری در سازمان به کار گرفته می‌شوند. سازمان (شکل ۷).



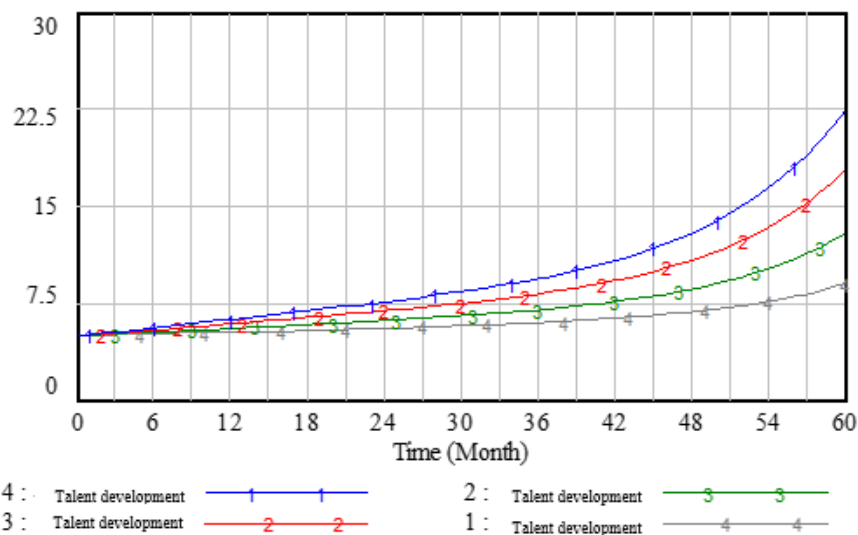
شکل ۷: حلقه تقویت کننده R3

¹ Josh Bresin's

اعتبار سنجی مدل

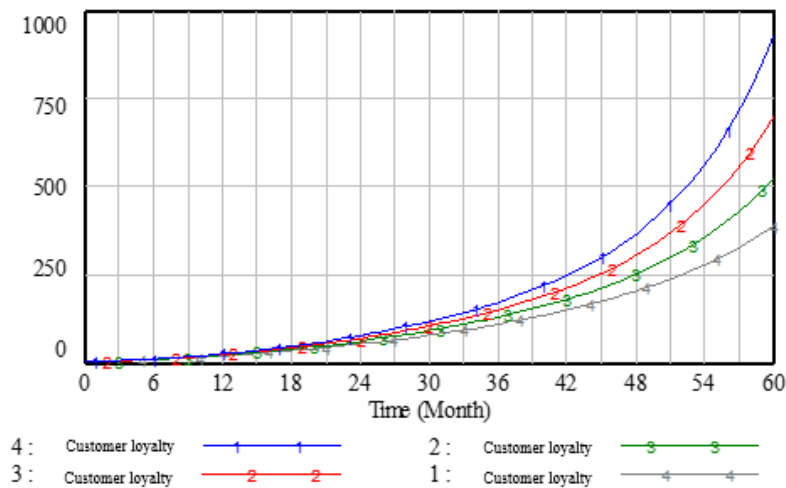
مرحله اعتبار سنجی به دنبال بررسی سودمندی مدل بر اساس اهداف تعریف شده است و میزان اطمینان از اعتبار مدل به دیدگاه مدل ساز بر اساس مدل طراحی شده به صورت پویا و اهداف مورد نظر مدل بستگی دارد (استرمن، ۲۰۰۰). پس از تعیین کمیت نمودارهای انباشتگی و جریان با استفاده از نرم افزار VENSIM، آزمون‌هایی برای اعتبارسنجی مدل طراحی شده انجام شد. شایان ذکر است که ارزیابی مدل با استفاده از آزمون‌های تحلیل حساسیت، پایداری ابعادی، کفایت مرزی، شرایط حدی و ارزیابی سازه مورد ارزیابی قرار گرفت که در دو آزمون مهم به آن پرداخته خواهد شد.

تست تجزیه و تحلیل حساسیت: تست تحلیل حساسیت به این سوال پاسخ می‌دهد که آیا خروجی‌های مدل با تغییر ورودی‌های مدل در محدوده قابل قبولی از عدم قطعیت به طور چشمگیری تغییر می‌کنند یا خیر. شکل ۱۳ تحلیل حساسیت متغیر توسعه استعداد را به تغییرات در متغیر مدیریت شایستگی نشان می‌دهد. مقادیر مدیریت شایستگی از مقدار اولیه ۵ به ۵,۲۵، ۵,۵، ۵,۷۵، ۶ تغییر کرد و همانطور که مشاهده می‌شود با تغییرات جزئی در مدیریت شایستگی، رشد استعدادها به شدت تغییر می‌کند.



شکل ۸: تحلیل حساسیت توسعه استعداد نسبت به مدیریت شایستگی

شکل ۹ تجزیه و تحلیل حساسیت متغیر وفاداری مشتری به تغییرات در استفاده از استعداد را نشان می‌دهد. ارزش استفاده از استعداد از مقدار اولیه ۸ به ۸,۲۵، ۸,۵، ۸,۷۵ و ۹ تغییر کرد و با تغییرات جزئی در استفاده از استعداد، وفاداری مشتری به طرز چشمگیری تغییر کرد. حفظ مشتریان وفادار بدون کارکنان مستعد راضی و وفادار امکان پذیر نیست، زیرا چنین کارکنانی خدمات را با کیفیت بالاتری ارائه می‌دهند و نقش بسزایی در رضایت و وفاداری مشتریان دارند (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۱۰).



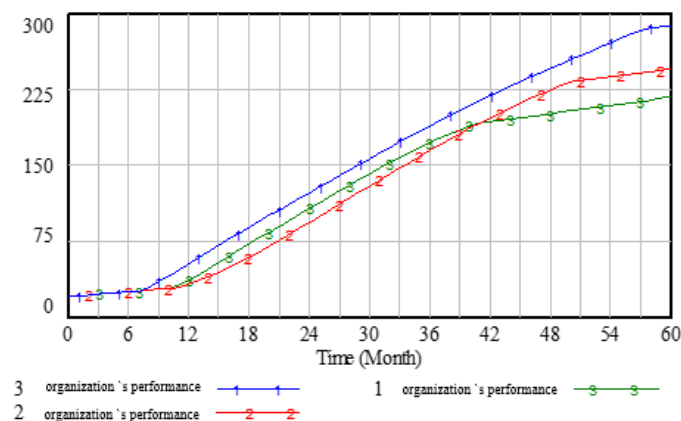
شکل ۹: تجزیه و تحلیل حساسیت وفاداری مشتری به تغییرات در استفاده از استعداد

آزمون ارزیابی ساختار

در آزمون ارزیابی ساختار، بخش‌هایی از مدل برای تعیین سازگاری ساختار مدل با دانش توصیفی موجود مورد آزمایش قرار گرفت و نتایج نشان داد که افزایش سطح بهره‌برداری از استعداد، شکوفایی استعداد، حفظ استعداد و همچنین استخدام افراد مستعد به طور قابل توجهی سرمایه را افزایش می‌دهد. که کاملاً با دانش توصیفی موجود مطابقت دارد.

سناریوها

پس از انجام تست‌های اعتبارسنجی مدل و تایید آن، می‌توان با در نظر گرفتن سناریوهای مختلف و شبیه‌سازی آنها، رفتار متغیرهای مختلف را مشاهده کرد. برای این منظور ۳ سناریو طراحی شده و در هر سناریو مجموعه‌ای از متغیرهای مدل تغییر کرده است. در سناریوی اول، میزان تعویض و تمرین افزایش یافت. در سناریوی دوم، ارزش‌های مدیریت شایستگی و توسعه مسیر شغلی و در سناریوی سوم، ارزش‌های سیستم جبران خدمات و عدالت سازمانی افزایش یافت و نتایج آن در شکل ۱۵ قابل مشاهده است.



شکل ۱۰: سناریوها

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مقاله ارائه مدلی برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان است که با رویکرد پویایی سیستم و کارت امتیازی متوازن طراحی شده است. در این مقاله با تلفیق این دو روش، مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان ارائه شده است که از نظر روش در بحث «مدیریت استعداد» برای اولین بار در ایران انجام شده است. متغیرهای مدل با بررسی مطالعات قبلی و منابع مرتبط با موضوع تحقیق استخراج و مورد تایید خبرگان قرار گرفت. نیروی انسانی در شرکت‌های دانش بنیان مهم ترین و با ارزش ترین دارایی سازمان است و یکی از دغدغه‌های مدیران منابع انسانی شناسایی، استخدام و بکارگیری افراد ارزشمند در سازمان است. مدیریت استعداد باید در کنار سایر فرآیندهای توسعه منابع انسانی در نظر گرفته شود. مدیریت استعداد با شناسایی، جذب، بکارگیری، توسعه و حفظ منابع بالقوه سازمان تلاش می‌کند تا قدرت و عملکرد سازمان را به حداکثر برساند (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰، ۸۶). عملکرد سازمانی به چگونگی مأموریت، وظایف و فعالیت‌های سازمان و نتایج عملکرد آن‌ها اشاره دارد (احمدوند و همکاران، ۱۳۹۱، ۵۷). پس از طراحی، آزمایش و ارزیابی مدل، سناریوهایی توسعه و شبیه سازی شدند. نتایج حاصل از سناریوهای شبیه سازی نشان داد که افزایش میزان جانشینی و آموزش در سناریوی اول با افزایش تعداد افراد مستعد در سازمان موجب افزایش عملکرد سازمانی و افزایش مدیریت شایستگی و ارتقای شغلی در سناریوی دوم با استفاده از استعداد در سازمان و ارتقای شغلی می‌شود. همچنین افزایش متغیر نظام پاداش و عدالت سازمانی در سناریوی سوم از طریق حفظ استعدادهای موجب افزایش عملکرد سازمانی خواهد شد. مقلی و یدلهی (۱۳۹۳) بین مدیریت استعداد و زیرمقیاس‌های آن با جانشینی رابطه مثبت و معناداری نشان دادند که با سناریوی اول همخوانی دارد. اولین نکته ای که نتایج شبیه سازی نشان می‌دهد این است که تمامی سناریوها با تاخیر عملکرد را افزایش می‌دهند و این نشان می‌دهد که هرگونه تغییر در شرایط سازمانی منجر به نتایج فوری نخواهد شد. نتیجه دیگری که از شبیه سازی سناریوها به دست می‌آید این است که سناریوی سوم نسبت به سناریوهای اول و دوم سطح عملکرد بالاتری را نشان می‌دهد. سناریوی سوم، تغییر مثبت در نظام جبران خدمات و عدالت سازمانی است که بر اساس مدل، ماندگاری افراد مستعد را در سازمان افزایش داده و عملکرد را افزایش می‌دهد. از نظر جوی^۱ (۲۰۰۱)، یکی از عوامل موثر در حفظ نیروی انسانی در شرکت‌های دانش بنیان، استفاده از سیستم جبران خدمات انگیزشی پیرو نیازهای کارکنان و با توجه به نوع و ماهیت افراد است. سیستم پرداخت می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر تصمیمات کارکنان در مورد درخواست شغل، ادامه همکاری با یکدیگر یا بهره‌وری بیشتر داشته باشد. در شرکت‌های دانش بنیان، تنها عامل ایجاد مزیت رقابتی پایدار، دانش و دارایی‌های نامشهود مانند منابع انسانی است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، ایجاد سیستم پرداخت تشویقی مناسب با توانایی‌های کارکنان و حفظ عدالت سازمانی می‌تواند عملکرد سازمان را به‌طور چشمگیری افزایش دهد. مدیریت سازمان برای جلب اعتماد و انگیزه کارکنان باید سیستم‌های جبران خدمات را به گونه ای طراحی کند که در راستای اهداف افراد و سازمان باشد.

¹ Joy

فهرست منابع فارسی

- احمدوند علی محمد، تربتی امیر، پوررضا ناصر، نادری مهدی، فیروزشاهی محسن (۱۳۹۱). مدل تلفیقی کارت امتیازی متوازن و عالی به منظور بهبود عملکرد. دوماهنامه علمی- پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی.
- اردلان، م.، منافی شرف آباد، ک (۱۳۹۳). مدیریت استعداد برای سرمایه انسانی. استراتژی دستیابی به توسعه و اثربخشی سازمانی (با انعکاس عوامل و فرآیندهای مؤثر بر موفقیت مدیریت استعداد)
- انارکی اردکانی، داود، حسن پور، اکبر، عبدالهی، بیژن، عباسیان، حسین (۱۳۹۶). فهم‌شناختی مفهوم مدیریت استعداد. کاربرد ساخت‌گرایی شبکه خزانه. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۹، شماره ۴، ص ۱-۳۰.
- پرهیزکار، محمد مهدی، رجب بیگی، مجتبی، جعفری، سیدعلی (۱۳۸۹). ارائه شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر مبنای کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی شرکت امدادخودرو ایران) (مقاله علمی وزارت علوم)، مدیریت فردا شماره ۲۵، ص ۳۹-۵۲.
- ثابت زاده، امیر (۱۳۹۴) بررسی فرایند مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی در دانشگاه فردوسی مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه فردوسی مشهد - دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- جلیلی، صابر، نونهال نهر، علی اکبر، خالقی، نوید. (۱۳۹۱). ارزیابی توان شاخصهای ارزش مالی و سودآوری در تبیین بازده سهام شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. دانش مالی تحلیل اوراق بهادار، دوره ۵، شماره ۲، ص ۷۷-۹۴
- جعفری پستکی، ندا، ابراهیم پور ازبری، مصطفی، اکبری، محسن (۱۳۹۶). ارائه چارچوب مفهومی از توسعه مشترک محصول در سازمان‌های دانش‌بنیان بر مبنای نوآوری باز و پویایی محیطی، رشد فناوری، دوره ۳، ص ۹-۱۷.
- چراغعلی، م.، ایوبی، ر. مطوفی، آ. (۱۳۹۴). مدیریت یکپارچه استعداد گامی در جهت تحقق استراتژی سازمان هاست. چهارمین کنفرانس ملی حسابداری مدیریت مالی و سرمایه گذاری. آزادشهر، ایران.
- حقیقت، حمید، موسوی، سید احمد. (۱۳۸۶). بررسی نقش عوامل رشد فروش و شاخص بحران مالی در پیش بینی بازده سهام. بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، دوره ۱۴، شماره ۱، ص ۲۲-۲۵
- حاجی نبی، ک.، ریسی، ص، و اوجاق، ن. س. (۱۳۹۱). رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان پرستاری در بیمارستان‌های شهر کرج. مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۱۰، شماره ۷، ص ۹۶۴-۹۷۱.
- حجازی، مونا، اولادیان، معصومه، حسینی، سیدرسول. (۱۳۹۹)، نقش مدیریت استعداد در بروز قابلیت‌های نوآورانه در شرکت نفت و گاز پارس. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۱۱، شماره ۴۴، ص ۲۶۵-۲۹۴
- حسین پور، داود، منطقی، منوچهر، ملک محمدی، سحر. (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان. مدیریت نوآوری، دوره ۴، شماره ۳، ص ۹۷-۱۱۸.
- خالوندی، فاطمه، عباس پور، عباس (۱۳۹۲). در جستجوی الگوی راهبردی مدیریت استعداد مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۲۱، شماره ۶، ص ۱۳۳-۱۷۲.

- روشن، سیدعلیقلی، برزگر، صدیق، یعقوبی، محسن، عطایی، سیدسعید، (۱۳۹۹)، طراحی سیستم کارای مدیریت استعداد: رویکرد سه مرحله‌ای، همایش ملی اقتصاد، مدیریت توسعه و کارآفرینی با رویکرد حمایت از کالای ایرانی، زاهدان، سازمان مدیریت صنعتی نمایندگی سیستان و بلوچستان
- زارعی محمود آبادی، محمد، نهاوندی، نسیم، تقوی، الهوردی (۱۳۹۵). طراحی کارت امتیازی متوازن پویا با رویکرد ترکیبی کارت امتیازی متوازن (BSC) و مدل‌سازی دینامیک سیستم (SDM)، نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، شماره ۲، جلد ۲۷، ص ۲۰۲-۲۱۴.
- زرگر، م (۱۳۹۲). طراحی و ارائه مدلی برای توسعه استراتژی افقی در شرکت‌های چندتجاری. رساله دکتری. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- زین الدینی بیدمشکی، زهره، عدلی، فریبا، وزیری، مژده (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، ص ۵۱-۷۲.
- سیدی، امیر، حسین مردی، حمیده (۱۳۹۱). مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۴۹، ص ۱۳-۱۸.
- شاهی، طاهره، فرخ سرشت، بهزاد، تقی پوریان، محمد جواد، آقاجانی، حسنعلی. (۱۳۹۸). عوامل رفتاری موثر بر مدیریت استعداد: تکنیک فرا ترکیب. مجله ایرانی مطالعات مدیریت، دوره ۱۳، شماره ۱، ص ۱۱۷-۱۳۷.
- صحت، سعید، تقوی‌فرد، محمدتقی، سلامی، رضا، افشاریان، مجتبی. (۱۳۹۸). الگویی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۱۰، شماره ۳۷، ص ۴۱-۶۰.
- صفایی، ناصر، طالقانی نیا، فرشته، کیامنش، احمد (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان (مطالعه موردی: پارک علم و فناوری دانشگاه تهران)، رشد فناوری، دوره ۱۳، شماره ۵۰، ص ۲۱-۲۸.
- صیادی، سعید، محمدی، مرضیه، نیک پور، امین (۱۳۹۰). مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی، کار و جامعه، شماره ۱۳۵، ص ۸۱-۸۶.
- طلوعی اشلقی، دکتر عباس، بیگلری، الناز. (۱۳۸۹). ارائه یک مدل پویا برای شبیه‌سازی کارت امتیازی متوازن با هدف دستیابی به استراتژی‌های کارآمد (مطالعه موردی: شرکت هواپیمایی ماهان). حسابداری مدیریت، دوره ۳، شماره ۳ (پیاپی ۶)، ص ۸۹-۱۰۳.
- عادل آذر، محمد زارعی محمودآبادی، علی اصغر انواری رستمی (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد متوازن با تأکید بر شاخص‌های BSC (مورد: شرکت‌های کاشی و سرامیک استان یزد). تحقیق در عملیات در کاربردهای آن؛ دوره ۹، شماره ۱، ص ۱۳-۱۴.
- عرب مازار علی اکبر، حسینی میرزا حسن، شفیعی زینب (۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد امور مالیاتی شهر تهران بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن (BSC). پژوهشنامه مالیات، دوره ۱۷، شماره ۴، ص ۹-۳۰.

- فرج، م.، لطف الله زاده، س. (۱۳۹۰). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان. منابع انسانی ناجا، دوره ۲، شماره ۲۴، ص ۱۱۵-۱۴۰.
- لطفی نیا، ابراهیم (۱۳۹۰). نقش سرمایه‌ی فکری در ایجاد ارزش، نشریه مهندسی مدیریت، دوره ۵، شماره ۴۴، ص ۴۷.
- مطهری نژاد، حسین. (۱۳۹۶). جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۹، شماره ۱، ص ۵۰-۵۰.
- نکته دان، ایمان و موسوی، محسن (۱۳۹۵). سیستم شناسایی و مدیریت استعداد موردکاوی: طرح شناسایی و مدیریت استعداد در مرکز آموزش و پژوهش بانک توسعه صادرات، همایش بین المللی اقتصاد شهری، تهران.

فهرست منابع انگلیسی

- Barnabè, F. (2011). A "system dynamics based Balanced Scorecard" to support strategic decision-making: Insights from a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (5), 446-473.
- Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., & Schwartz, J. (2015). "Global Human Capital Trends 2015, Introduction: Leading in the New World of Work. New Jersey" Deloitte University Press.
- Bergeron, C. (2004). Build a Talent Strategy to Achieve Your Desired Business Results. *Handbook of Business Strategy*, 133-139.
- Berger, L., & Berger, D. (2004). *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Bhalla, V., Caye, J.-M., Lovich, D., & Tollman, P. (2018). A CEO's guide to Talent Management today. Boston Consulting Group. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2018/ceo-guide-talent-management-today.aspx>.
- Bryan, L. (2007). "The new metrics of operate performance: profit per employees, the McKinsey Quarterly", Number 1, Retrieved, Available at: www.mckinseyquarterly.com/article-page.aspx1924&12
- Chen, M., and Shen, C. (2020). The correlation analysis between the service quality of intelligent library and the behavioral intention of users. *Electron. Library journal*. 38, 95-112.
- Cooper, D., ezzamel, M., Qu., S. (2017), "Popularizing a Management Accounting Idea: The Case of the Balanced Scorecard. *Contemporary Accounting Research*", 34 (2): 991- 1025.
- Collings, D.G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25: 233- 235.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*
- Dell'era, C., landoni, P., & Veganti, R. (2015). From Creative Individuals to Creative Capital: Value Creation and Appropriation Strategies of Creative Knowledge-Intensive Business Services. *International Journal of Innovation Management*.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*.

- Foster, Carrie Louise, (2016) .Managing the flow of talent through organizations – a boundary-less model: Development and Learning in Organizations: An International Journal, ,15-19
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. Journal of World Business.
- Filipović, J., Devjak, S., & Putnik, G. (2013). Based Economy The Role of Expert Diaspora. PANOECONOMICUS.
- Gallardo, E, Dries, N, & Gonza, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? Human Resource Management Review.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. The International Journal of Human Resource Management.
- Ghalayini, A. M, & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement". International Journal of Operations & Production Management.
- . Goldsmith, M., & Carter, L. (ed). (2010). Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent San Francisco.
- Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organization. International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Hurel, L. M.,& Lobato, L. C. (2018). Unpacking cyber norms: private companies as norm entrepreneurs. J. Cyber. Policy.
- Ishiyama, N. (2021). The impact of the talent management mechanism and self-perceived talent status on work engagement: the case of Japan, Asia Pacific Business Review,[https://doi/. 10.1080/13602381.2021.1905410](https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1905410)
- Joy M. (2001). Creating knowledge – based organization.The Manchester Review, Double Issue
- Kaplan, R.,& Norton D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review.
- King, Karin A.,& Vaiman, V. (2019). Enabling Effective Talent Management through a Macro-Contingent Approach A Framework for Research and Practice, BRQ Business Research Quarterly
- Lakshman, C. (2009). Organizational knowledge leadership. The Leadership & Organization Development Journal.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management A Critical Review. Human Resource Management Review.
- Liu .M . (2021) An Empirical Study on Talent Management Strategies of Knowledge.Based Organizations Using Entrepreneurial Psychology and Key Competence. Front. Psychol.
- Mahfoozi, A.,& Salajegheh, S., Ghorbani M., Sheikhi, A. (2018). Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city. Cogent Business & Management.
- Martina, K., Urbancova, H., & Fejfar, J. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. Journal of Competitiveness.
- Michaels, E., Handfield. Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Boston: Harvard Business School Press.

- Nunn, N. (2007). A model linking Africa's past to its current underdevelopment. *Journal of Development Economics*.
- Norreklit, H. (2000), The balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions” *Management Accounting Research*.
- PwC (2017). 2017 CEO Pulse Survey. London: Author.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T. & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Asian Economic and Social Society*.
- Rezaian ,A., &Soltani, F. (2009). Introducing a comprehensive model and talent management system to improve the individual performance of oil industry employees. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*.
- Reiche, B. S., Lee, Y., & Allen, D. G. (2019). Actors, structure, and processes. A review and conceptualization of global work integrating IB and HRM research. *Journal of Management*.
- Riham, A.A., &Atan. T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance.Sustainability .<https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Sehhat, S., & Afsharian, M. (2020). A talent management model for active knowledge-based companies in the agricultural sector of Guilan Province .*IJAMAD* .
- Schiemann, W. A. (2013). " From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*.
- Sehhat, S., TaghaviFard, M., salami, R.,& Afsharian, M. (2019). Providing a Model for Predicting the Successful Implementing of Talent Management in Knowledge-based Companies Using Fuzzy Inference System. *Journal of Strategic Management Studies*.
- Shahi, T., Farroksheresht, B., Taghipourian, M.,& Aghajani, H. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*.
- Sheehan, M., Grant, K.,& Garavan, T. (2018). Strategic talent management: a macro and micro analysis of current issues in hospitality and tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management A Leadership Imperative*. San Francisco.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*.
- Serman, John D. (2000). *Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*. Boston. Irwin/McGraw-Hill..
- Sweem, Susan L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization*.
- Tarique, I., & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*.
- Tansley, C., Kirk, S. & Tietze, S. (2013). The currency of talent management—A reply to talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*.

- Vaiman, V., Collings, D.G. & Scullion, H. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.<https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2017-070>
- Yazdani, M., Mohebbi, S., Bagheri, M., & Ranjbar, M. (2020). A Comparative Study of Talent Management Models: Lessons for Iran's Human Resources System. *Iranian Journal of Comparative Education*.
- Yildiz, R.Ö., & Esmer, S. (2021). Talent management related concepts and debates in container shipping industry by an emerging market perspective. *Human Resource Management Review*.