

فصلنامه تعالی منابع انسانی

سال اول، شماره ۲، زمستان ۱۳۹۹

صفحات ۱۰۲-۱۲۰

نوع مقاله: پژوهشی

## معماری فرایند مدیریت استراتژیک استعداد کارکنان در سازمان‌های دولتی، کاربست رویکرد دلفی

علی یعقوبی پور<sup>۱</sup>، انسیه برخوردار احمدی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۰

تاریخ بازننگری: ۱۳۹۹/۱۰/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۷/۳۰

### چکیده

در عصر حاضر زیرساخت‌های تکنولوژیکی و اقتصادی تنها مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار نمی‌روند. دارا بودن افراد با استعداد می‌تواند زمینه توسعه و رشد پایدار سازمان‌ها را تضمین نماید. نقش مدیریت استراتژیک استعداد در سازمان‌های دولتی در رشد مهارت‌های شغلی کارکنان امری حیاتی و ضروری به شمار می‌رود و بدون وجود مدیریت استعداد اثربخش در سازمان، ما شاهد اتلاف منابع سازمانی خواهیم بود. سازمان دولتی به دلیل نداشتن فرایند مشخص و مبتنی بر رقابت عموماً از لحاظ مدیریت استعداد در سطح بسیار پایینی قرار دارند. همین امر طراحی مدلی که به بررسی عوامل موثر بر مدیریت استعداد کارکنان را مورد بررسی قرار دهد از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. جهت حصول به این امر این تحقیق به بررسی مدیریت استعداد کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است. روش انجام پژوهش به روش کیفی و روش دلفی صورت گرفته است پژوهش حاضر، همانند هر تحقیق دیگر، مرور ادبیات موضوع مرتبط، به صورت کتابخانه‌ای بوده و همچنین مدیریت استعداد کارکنان در راستای طبقه‌بندی و ارائه ساختار بر اساس تحقیقات گذشته انجام شده است. برای بررسی و پاسخ به سوال پژوهش، به مصاحبه با مجموعه خبرگان پرداخته می‌شود. بر اساس روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی، انتخاب خواهند شد. شاخص کفایت تعداد مصاحبه‌ها، اشباع نظری است که بر اساس آن، پژوهشگر بدین نتیجه برسد که مصاحبه‌های بیشتر، اطلاعات بیشتری به اندوخته‌های فعلی مصاحبه‌ها اضافه نخواهد کرد و در نهایت مدل کیفی نهایی براساس عوامل علی، راهبردی، مداخله‌گر، بستر ساز و پیامد به عنوان عوامل نهایی ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد کارکنان، سازمان دولتی، مدیریت استراتژیک، رویکرد دلفی

<sup>۱</sup> استادیار تمام‌وقت، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان، نویسنده مسئول

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت

دنیای پرتلاطم و رقابتی حاکم بر فضای کسب و کار، مؤلفه‌ی نیروی انسانی را تبدیل به عاملی تأثیرگذار و فرصتی بالقوه در حفظ و ارتقای منافع سازمانی و پایداری ماندگار سازمان‌ها کرده است؛ به گونه‌ای که در اختیار داشتن منابع انسانی موثر و دارای مهارت‌های متناسب با نیازمندی‌های سازمان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. امروزه سرمایه‌های انسانی، یک دارایی مهم برای سازمان تلقی می‌شود و مدیریت اثربخش آن، رمز موفقیت سازمان‌هاست و در هزاره‌ی سوم، نقش منابع انسانی و بالطبع اهمیت مدیریت آنها هر لحظه پررنگ‌تر می‌گردد. در این عصر، انسان به عنوان تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار معرفی شده و در عرصه‌ی اقتصاد، این واقعیت بیش از پیش به حقیقت پیوسته است (ایبلی و موفقی، ۱۳۸۹).

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷). مؤسسه CIPD، استعداد را ترکیبی پیچیده از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌های ادراکی و پتانسیل بالا میداند و مدیریت استعداد را شناخت و تمرکز بر بخشی از نیروی انسانی سازمان با پتانسیل بالا تعریف می‌کند (گای و دیگران، ۱۳۸۸). مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند. مدیریت استعداد بر الزامات شایستگی تمرکز دارد و اینکه چگونه افراد در درون سازمان و بیرون از آن حرکت کنند (اولریش و بروک بانک، ۱۳۸۸). در مدیریت مؤثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها بر اساس استراتژی و اهداف کسب و کار تعیین میشود (کارت رایت، ۱۳۸۷). استعداد، از گردش افراد در سازمان‌ها حاصل می‌شود؛ چگونه آنها وارد سازمان می‌شوند، مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می‌کنند. مدیریت استعداد فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیرضروری و کاملاً نامناسب را نیز در بر می‌گیرد (اولریش و بروک بانک، ۱۳۸۸).

مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آنان شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک‌فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرآیندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آنها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند، ک این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه

استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد، که این خود بهره‌وری سازمانی را به‌دنبال خواهد داشت (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷).

در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی الگویی جامع از مدیریت استعداد تأکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (کلاینز و ملاحی، ۲۰۰۹). از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران امروز خواهند داشت، باید نسبت به جذب مدیران مستعد و توانمند، سرمایه‌گذاری لازم در درازمدت را انجام دهند. دلایلی که در افزایش چنین تمایلی نقش دارند مواردی از قبیل کوچک‌سازی سازمانی اخیر، فرصت‌های شغلی زیاد که به وسیله فناوری‌های جدید به وجود آمده‌اند، دسترسی آسان به انبوه کثیری از مشاغل به وسیله اینترنت، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شایسته‌سالاری در سازمان و تغییر نیازهای شغلی (به ایهام و همکاران، ۲۰۰۲). از طرفی امروزه اغلب سازمان‌ها بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ جابه‌جایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی، با بحران استعداد رو به رو هستند (فیلیس و راپر، ۲۰۰۹). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده همه آنها با مشکل استفاده ناکافی از استراتژی مدیریت استعداد مواجه هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پرکردن پست‌های استراتژیک سازمانی است که به طور قابل توجهی توانایی شرکت برای رشد محدود ساخته است (کلاینز و ملاحی، ۲۰۰۹). از طرفی یکی از چالش‌هایی که سازمان‌های دولتی با آن مواجه هستند ضعف در سیستم مدیریت استعداد کارکنان جهت توسعه و پرورش مهارت‌های شغلی است یکی از این عوامل نبود فضای رقابتی در این حوزه می‌باشد. در نتیجه طراحی مدلی بومی مدیریت استراتژیک استعداد کارکنان در سازمان‌های دولتی ضروری و مهم می‌باشد. از این رو پژوهش حاضر در نظر دارد که عوامل بحرانی تاثیرگذار بر مدیریت استراتژیک استعداد کارکنان را در سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار دهد. با در نظر گرفتن موارد بالا سوال اصلی پژوهش به شرح زیر است: عوامل تاثیرگذار بر مدیریت استراتژیک استعداد کارکنان در سازمان‌های دولتی کدامند؟

با توجه به مطالب فوق اهداف و سوالات اصلی پژوهش حاضر به شرح زیر است:

### اهداف اصلی پژوهش

(۱) شناسایی عوامل اثرگذار بر مدیریت استراتژیک استعداد کارکنان در سازمان‌های دولتی

(۲) طبقه‌بندی عوامل تاثیرگذار در گروه‌های مشخص

۳) طراحی مدل کیفی مولفه های اکتشاف شده سیستم مدیریت استراتژیک استعداد کارکنان در سازمان های دولتی

### سوالات پژوهش

- ۱) عوامل اثر گذار بر مدیریت استراتژیک استعداد کارکنان در سازمان های دولتی کدامند؟
- ۲) این عوامل را در چه گروه هایی می توان طبقه بندی کرد؟
- ۳) مدل کیفی تاثیر مولفه های اکتشاف شده سیستم مدیریت استراتژیک استعداد کارکنان در سازمان های دولتی چیست؟

### مروری بر پیشینه پژوهش

#### مدیریت استعداد کارکنان

لوئیس<sup>۱</sup> و هاگمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) بر اساس تعاریف موجود از نویسندگان و محققان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت، سه مفهوم پایه ای برای واژه مدیریت استعداد پیدا نمودند. در اولین مفهوم، مدیریت استعداد را مجموعه ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کردند. از این منظر، آنها استدلال می کنند که مدیریت استعداد ممکن است کمی فراتر از یک واژه مد روز یا حسن تعبیری از مدیریت منابع انسانی باشد. آنها در متون مورد بررسی به این امر اشاره داشتند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی است اما نه به نحو سنتی آن بلکه با نگاهی گسترده تر و با عملکردی دقیق تر با استفاده از وسایل فناوری جدید مثل اینترنت و نرم افزارهای مربوطه و با هدف اجرا در کلیه سطوح و قسمت های سازمان. مفهوم دوم لوئیس و هاگمن از مدیریت استعداد به طور خاص تمرکز بر پیش بینی یا مدل سازی فرآیند منابع انسانی در حیطه سازمان بر اساس عواملی مانند مهارت های نیروی کار، عرضه و تقاضا و رشد و فرسایش نیروی کار دارد. از این دیدگاه، مدیریت استعداد کم و بیش مترادف با منابع انسانی یا برنامه ریزی نیروی کار است.

مفهوم سوم لوئیس و هاگمن متمرکز بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل است. افراد با پتانسیل بالا در جریان استفاده از نیروی کار در سازمان ها بیشتر مورد توجه قرار می گیرند و سازمان در جذب آنها کوشش بیشتری می نماید. (گای<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۳۸۸).

<sup>1</sup> Louis

<sup>2</sup> Hackman

<sup>3</sup> Guy

دو شباهت آشکار بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی وجود دارد. اول آنکه هر دو قرار دادن افراد مناسب را ابزار مهمی برای یکپارچه کردن فعالیت‌های کارکنان و اهداف سازمان (مانند توسعه فردی) می‌دانند. دوم هر دو مناطق وظیفه‌ای اصلی مدیریت افراد را پوشش می‌دهند. (مانند جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری کارکنان) که برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده می‌شود. بعبارتی می‌توان گفت مدیریت استعداد وظایف سنتی مدیریت منابع انسانی را هم پوشش می‌دهد و در بسیاری از موارد با آن مشترک است. همانطور که لوئیس و هکمن، (لوییز و هکمن، ۲۰۰۶) به نظر بیشتر نظریه پردازان مدیریت استعداد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که بر روی استعدادهای سازمان تمرکز می‌کند، یعنی به صورت جزئی‌تر و مستقیم‌تر بر روی مدیریت یک گروه خاص از افراد تأکید دارد (پریس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

### مدیریت استراتژیک استعداد کارکنان

رویکردی کلان‌نگر است که اهداف شرکت را در حوزه نیازهای نیروی کار تدوین نموده و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد (فارلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). مدیریت استعداد تضمین‌کننده آن است که کارکنان در مشاغل موجود در سازمان به طور مناسب گردش نمایند (چلوها<sup>۳</sup> و اسواین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵) و شخص مناسب، در زمان مناسب، در شغل مناسب قرار می‌گیرد (کسلر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). استراتژی مدیریت استعداد حامی تمام اهداف فرهنگی و استراتژیکی سازمان است. بنابراین پیاده‌سازی آن ملزم به صرف دوره زمانی بلند مدت و اعمال حمایت و جلب تعهد مدیران عالی نسبت به عملیاتی نمودن آن می‌باشد (ردی<sup>۶</sup> و کانگر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). پایبندی به اصول مدیریت استعداد و اشتیاق برای انجام آن باید از سطوح بالا شروع شود و رفته رفته به فرهنگ سازمان تزریق گردد. ردی و کانگر (۲۰۰۷) بیان کرده‌اند که فرآیند مدیریت استعداد، حاصل تعریف سه مشخصه تعهد، درگیری و مسئولیت‌پذیری است. توسعه تعهد با استخدام افراد تازه وارد شروع می‌شود و درگیری، منعکس‌کننده درجه‌ای است که رهبران شرکت تعهدشان را به مدیریت استعداد نشان می‌دهند. در نهایت همه کارکنان مسئول ایجاد نظام‌ها و فرآیندهای قوی، مبتنی بر اصول مدیریت استعداد می‌باشند. به طور کل برای ایجاد و یا تغییر فرهنگ مدیریت استعداد در یک سازمان مشارکت همه اعضای سازمان لازم و ضروری است (ورلی<sup>۸</sup> و همکاران، ۱۹۹۶).

### اجرای برنامه مدیریت استعداد

اجرای برنامه مدیریت استعدادها مستلزم آن است که سازمان دارای یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و مناسب باشد. در واقع از طریق همین نظام است که باید کارکنان مستعد و دارای قابلیت و شایستگی‌های

<sup>1</sup> Paris

<sup>2</sup> Farley

<sup>3</sup> Cheloha

<sup>4</sup> Svain

<sup>5</sup> Kesler

<sup>6</sup> Redi

<sup>7</sup> Conger

<sup>8</sup> Worley

آشکار یا نهفته شناسایی و معرفی شوند. همچنین، سازمان باید دارای یک نظام ارتباط منطقی و کارآمد نیز باشد که از طریق آن همه کارکنان هر یک بر اساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند. و بالاخره مهم ترین اصل در مدیریت استعداد این است که مدیران سازمان دارای سبک مربیگری باشند و اگر مدیران سازمان دارای این سبک باشند، استعدادهای سازمان می توانند:

- راه‌حل‌های خود را بیابند.
  - مهارت‌های خود را توسعه دهند.
  - رفتارهایشان را اصلاح کرده و تغییر دهند.
  - نگرش‌هایشان را متحول سازند.
  - به گنجینه خرد و درایت خود دستیابی پیدا کنند (کارت رایت، ۱۳۸۷).
- برای تحقق فرآیند مدیریت استعداد چند عنصر باید در نظر گرفته شود (مایکلسون<sup>۱</sup> و اندرسون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰):

۱- برنامه سازمان: این عنصر تعیین کننده انواع نیروی انسانی سازمان مورد نیاز برای مواجهه یا پشت سر گذاشتن برنامه های کسب و کار در آینده همچنین مهارت های تخصصی و سطوح تجربه مورد نیاز برای هر موقعیتی است.

۲- سیاست های استخدامی: بر پایه برنامه سازمان، این سیاست های رسمی استخدامی هستند که تعیین می کنند چه زمانی فرآیند استخدام برای انواع مختلف مشاغل و چه منابع کارمندیابی برای جذب بهترین داوطلبان مورد نیاز است.

۳- برنامه توسعه: این عنصر اطمینان می دهد که در هر نوع شغلی اهداف استاندارد عملکردی و مسیرهای توسعه شغلی به طور کامل تعیین گردیده اند.

۴- برنامه نگهداری: این عنصر پاداش ها را با سیستم هایی که به وسیله عملکردهای منحصر به فرد و برنامه های توسعه، تشخیص می دهند پاداش ها به چه کسانی باید داده شود مطابقت می دهد.

۵- برنامه ارزیابی: این عنصر اطمینان می دهد که هر کارمند به شکل رسمی و غیررسمی به صورت دوره ای در تمام طول سال مورد ارزیابی قرار می گیرد.

۶- برنامه کنارگذاری: این عنصر زمانی تعیین کننده است که یک شغل دیگر بیش از این مورد نیاز نباشد و باید حذف شود یا به اندازه کافی در آن تغییراتی صورت گیرد و افراد در این مشاغل نیاز به ارزیابی مجدد داشته باشند.

### مدل های مدیریت استعداد

اما مسئله تنها رویکرد به استعداد نیست بلکه سیستمی که آن استعداد را به پیامدهای مدنظر تبدیل می نماید نیز، بسیار اهمیت دارد. در واقع اگر از نگاه فرایندی بنگری، مفهوم سازمان از استعداد و رویکرد

<sup>1</sup> Michelson

<sup>2</sup> Anderson

فرهنگی - اجتماعی سازمان به استعداد، ورودی‌های فرایند مدیریتی استعداد را در برمی‌گیرند؛ خود مدل مدیریت استعداد، نقش فرایند را بر عهده دارد و پیامدهای آن در واقع خروجی‌های فرایند مدیریت استعداد را تشکیل می‌دهند. پیامدهایی که محققان و شرکت‌های مشاوره مختلف، از آن با عنوان کسب مزیت رقابتی، توفیق شرکت‌ها، فعالیت در کلاس جهانی و در نهایت بقا نام می‌برند. به همین منظور، مدل‌های مدیریت استعداد مختلفی طرح شده است. بررسی این مدل‌ها چند نکته مشترک را میان این‌ها نشان می‌دهد:

فرایندهای روشن و جهان شمولی در همه مدل‌ها مدنظر است؛ این فرایندها اغلب در این دسته‌ها می‌گنجد:

استعدادیابی، استعداد داری، استعداد پروری

غالب مدل‌های ارائه شده، حالت مطلوب یک سیستم مدیریت استعداد را به تصویر کشیده اند؛ به عبارت بهتر، مدل‌ها، بدون توجه به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها، تنها تصویری از آرمان شهر مدیریت استعدادند. بررسی‌های ادبیات نشان داد که اغلب پژوهش‌ها توجهی به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها ندارد. آنچه در خصوص شرایط واقعی سازمان‌ها در پژوهش‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد. اغلب در حد طرح عباراتی است از قبیل اینکه اگر به مدیریت استعدادها پرداخته نشود، اگر راهکارهای مناسب جذب، پرورش و نگهداشت استعدادها مورد استفاده واقع نشود، سازمان استعدادهای خویش را از دست خواهد داد و خواهد توانست موفقیت برسد (هاتوم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، تروس<sup>۲</sup> ۲۰۱۴).

## در جدول زیر نمونه‌ای از مدل‌های مطرح در این حوزه آورده شده است:

جدول ۱: انواع مدل‌های مدیریت استعداد

منبع	ابعاد	ردیف
فلیس آو راپر <sup>۴</sup> (۲۰۰۹)	جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی، نگهداشت کارکنان	۱
کالینز و ملاحی (۲۰۰۹)	معماری متمایز منابع انسانی (بررسی بازار کار داخلی و خارجی، مخزن استعداد، مشاغل کلیدی)	۲
شانینمن <sup>۵</sup> (۲۰۱۲)	ابعاد چرخه استعداد اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین پروری و نگهداشت استعداد است	۳

<sup>1</sup> Hatum

<sup>2</sup> Trost

<sup>3</sup> Phillips

<sup>4</sup> Rapper

<sup>5</sup> Scheinman

## مروری بر تحقیقات داخلی و خارجی

در ادامه به بررسی تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش خواهیم پرداخت:

### حدول ۲- مروری بر تحقیقات داخلی و خارجی

نویسنده	سال	ماهیت تحقیق
حبیب پور و همکاران	(۱۳۹۷)	ابعاد ۹ گانه مؤثر بر طراحی مدیریت استعداد عبارتند از عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد، روش های توسعه استعداد ویژگی های استعداد، شیوه های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگی های صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی
حسن پور و همکاران	(۱۳۹۸)	ابعاد استعداد خواهی، استعدادیابی، استعداد پروری، استعداد گماری و استعداد داری به عنوان ابعاد پدیده مدیریت استعداد در نظر گرفته شده اند.
محفوظی و همکاران	(۱۳۹۷)	مدل اولیه دارای سه بعد مدیریت استعداد، استراتژی مدیریت استعداد و جانشین پروری است
اوهلی	(۲۰۰۷)	در پژوهش خود با عنوان "توسعه و ارزیابی یک بخشی از مدل شایستگی مدیریت استعداد" بیان داشته که فرآیند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل و به نوعی شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع شده و در ادامه به طراحی و توسعه و ایجاد زمینه ها و بستر منابع انسانی و به دنبال آن جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد انجام می شود و این فرایند به صورت دائم و همراه با بازخور ادامه خواهد داشت
امیلی لاورانت و کارل روتر گردراپ	(۲۰۱۲)	نتایج این پژوهش نشان داد که یکی از مهمترین دلایل ابتکار عمل و بکارگیری مدیریت استعدادها در بانک های مورد مطالعه، اطمینان حاصل کردن از جانشینی با کیفیت در پست های کلیدی سازمان بود. این بانک ها اگرچه در اینکه دقیقاً چگونه مدیریت استعداد و اجرای استعداد در آنها به اجرا درآمده بود، متفاوت بودند، اما همگی در یک مورد اشتراک نظر داشتند و آن این بود که در فرایندهای گزینش، معیارهای سختگیرانه ای را اعمال نمایند تا از استعدادهای ضروری افراد اصمیان حاصل گردد
محمد و همکاران	(۲۰۲۰)	فرآیندهای سه گانه جذب پرورش و حفظ استعداد به عنوان گام های اصلی در مدیریت استعداد در بین دانشگاهیان تلقی می شوند.
هارون و همکاران	(۲۰۲۰)	رابطه مثبت و قوی بین مدیریت استعداد و رهبری معلمان در مالزی است.
تیرز و شولز	(۲۰۲۰)	پدیده مدیریت استعداد عبارت است از: مشارکت سهامداران، همسویی مدیریت استعداد با استراتژیهای جذب استعداد، توسعه و پرورش استعدادها، حداقل جابه جایی در بین کارکنان، فرصت های پیشرفت شغلی
چروی و خوراوا	(۲۰۲۰)	فرایند مدیریت استعداد شامل شناسایی استعدادها، ایجاد موقعیت برای پرورش استعدادها و نگه داری استعدادها در شرکتهای چند ملیتی هلند است.



ورال و همکاران ۲۰۱۲	به بررسی رابطه تعهد سازمانی و مدیریت استعداد از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخت که نمونه گیری این بررسی بر روی ۱۲۳ مدیر رده دوم و ارشد اجرا شد. داده‌های بدست آمده از پرسشنامه‌ها از طریق نرم افزار بسته بندی آماری SPSS تجزیه و تحلیل شدند. نتایج تجزیه و تحلیل نشان دادند که مدیریت استعداد با روش های منابع انسانی ادغام می شود و سیستم های مدیریت بر تعهد کارکنان تأثیر مثبتی دارند.	۲۰۱۲	ورال و همکاران
شاهی و همکاران (۲۰۲۰)	عوامل رفتاری موثر بر روی مدیریت استعداد عبارت است از: ۱- شناسایی استعدادها (با تم های فرعی: عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی)، ۲- توسعه استعداد (با تم های فرعی: مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات تعاملی، پرورش کارکنان)، ۳- حفظ و نگه داری استعدادها (با تم های فرعی: رهبری و عوامل مدیریت، عوامل فرهنگی و سازمانی)	(۲۰۲۰)	شاهی و همکاران
چیز ۲۰۱۰	این پژوهش با عنوان مدیریت استعداد برای عصر جدید، به بررسی این که چه چیزی از رکورد اقتصادی یاد گرفته ایم و بعد از آن باید بر چه تأکید کنیم و اکنون برای تأکید بر مدیریت استعداد به چه چیزی نیاز داریم می پردازد. تمام موارد نشان می دهند که باید در رویه های مدیریت استعداد خود سخت تر کار کنیم. اگر رویه های ما و دانش نیروی کار ما در معرض رویدادهای اخیر بوده است، در آن صورت رهبران کسب و کار نیاز به ترغیب چندانی ندارند.	۲۰۱۰	چیز

## روش تحقیق

پژوهش حاضر به روش کیفی برای مرور ادبیات با روش مطالعه نظامند ابتدا به جمع آوری داده ارائه شده پرداخته شد و برای تحلیل و تفسیر اطلاعات توصیف شده از روش دلفی فازی استفاده شده است. به کمک روش دلفی فازی امکان تفسیر یکپارچه از نظریه ها مختلف از منابع متفاوت وجود خواهد داشت.

پژوهش حاضر به روش کیفی و روش تحلیل محتوای کیفی صورت گرفته است. همانند هر تحقیق دیگر، مرور ادبیات موضوع مرتبط، به صورت کتابخانه ای بوده در راستای طبقه بندی و ارائه ساختار بر اساس تحقیقات گذشته انجام شده است. نظرات دست اندرکاران جهت ارائه یک الگوی مدیریت استراتژیک استعداد کارکنان در سازمان های دولتی در نظر گرفته می شود. بدین معنا که به صورت میدانی از مدیران، کارشناسان و خیرگان، با استفاده از ابزار مصاحبه عمیق سوال گردید. برای تحلیل و تفسیر اطلاعات توصیف شده از روش دلفی فازی استفاده شده است. به کمک روش دلفی فازی امکان تفسیر یکپارچه از نظریه ها مختلف از منابع متفاوت وجود خواهد داشت.

در این تحقیق، پس از گردآوری داده ها که براساس کلیدواژه های کارشناسان و صاحب نظران به دست آمده است، عبارت های مورد نظر دسته بندی شده و از هر عبارت، مفهوم یا مفاهیم کلیدی آن عبارت استنتاج می شود، به این مرحله "کدگذاری نکات کلیدی" گفته می شود. در گام بعدی کدهای حاصل تحلیل و آن دسته از کدها که با یکدیگر موضوع مشترکی دارند، گروه بندی می شوند. این موضوع مشترک تحت عنوان "مقوله" شناخته می شود. پس از احصای مقوله ها، مقوله های مشترک در

کنار یکدیگر تشکیل یک "تم" را می دهند که دارای مفاهیم کلان و انتزاعی تر هستند. شکل گیری مقوله ها و تم ها در نهایت به ظهور نوعی دسته بندی کلیدی در ارتباط با سوالات پژوهش منجر می شود. این دسته بندی می تواند در قالب یک مدل و متشکل از روابط ساده و یا چندگانه نمایش داده شود

۱۲۹ متغیر شناسایی گردید که در غالب عوامل علی یا پیش شرط (۳۱ متغیر) عوامل مداخله گر (۱۹ متغیر) عوامل بستر ساز (۱۴ متغیر) راهبردها (۵۰ متغیر) و پیامدها (۱۵ متغیر) در این مرحله شناسایی شدند.

## یافته های کیفی پژوهش

### ویژگی های جمعیت شناختی خبرگان

#### نتایج حاصل از مصاحبه با ۴۵ نفر از خبرگان به شرح زیر می باشد

مطابق نتایج بیشتر پاسخگویان مرد هستند، یافته ها نشان داد ۶۴/۳ درصد پاسخگویان مرد و ۳۵/۷ درصد زن هستند. از نظر سن، ۴۳/۵ درصد بین ۴۱ تا ۵۰ سال، ۴۰/۹ درصد بین ۵۱ تا ۶۰ سال و ۱۵/۶ درصد بیشتر از ۶۰ سال سن دارند. از نظر تحصیلات ۴۸/۴ درصد مربوط به تحصیلات فوق لیسانس و ۵۱/۶ درصد دکتری می باشد. از نظر سابقه کار ۵۸/۶ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴۱/۴ درصد بیشتر از ۲۰ سال سابقه کار دارند.

### تحلیل نظرات خبرگان

#### نتایج گام نخست تحلیل دلفی فازی ابعاد، مولفه و شاخص های پژوهش

در این بخش برای اعتبارسنجی ابعاد، مولفه ها و شاخص های شناسایی شده از روش دلفی فازی استفاده شده است. مطابق با جداول کد گذاری زیر، به هر یک از مولفه ها و شاخص های پژوهش کدی برای شناسایی و تحلیل انتخاب شده است و در نهایت با توجه به مقادیر قطعی روش غیر فازی سازی، تفاسیر لازم صورت گرفت.

جدول ۳. ابعاد، مولفه و شاخص های اولیه پژوهش

ابعاد	مولفه	شاخص
شرایط علی	۴	۱۱
شرایط راهبرد	۵	۲۷
شرایط بستر	۳	۱۰
شرایط مداخله گر	۱	۴
شرایط پیامد	۴	۴

منبع: یافته های محقق

## نتایج گام اول تحلیل دلفی فازی ابعاد، مولفه و شاخص های پژوهش

جدول ۴ کدگذاری ابعاد، مولفه و شاخص ها

کد	شاخص	کد	مولفه	ابعاد
S01	۱- جذب کردن	C11	۱- ضرورت بهبود فرایند استخدام و بهسازی کارکنان	شرایط علی (C1)
S02	۲-، انتخاب			
S03	۳-درگیر کردن			
S04	۴- بهسازی			
S05	۵-توسعه و نگهداشت			
S06	۱-سطح سازمانی	C12	۲-ضرورت بکارگیری مدیریت استعداد در محیط رقابتی	
S07	۲-سطح فردی			
S09	۱- میزان تاثیر در توسعه استعداد کارکنان	C12	۳-اهمیت استراتژیک بکارگیری مدیریت استعداد	
S10	۲- حوزه تاثیرگذاری آن در سازمان			
S11	۳-همسویی آن با برنامه های و اهداف سازمان			
S12				
S13	۱- نقاط ضعف، قوت، تهدیدات ها و فرصت های سازمان ها در بکارگیری مدیریت استعداد	C13	۴-نقاط ضعف، قوت، تهدیدات ها و فرصت های سازمان ها در بکارگیری مدیریت استعداد	
S14	۱- (بررسی بازار کار داخلی و خارجی	C14	۱- معماری متمایز منابع انسانی در راستای استقرار مدیریت استعداد در سازمان	شرایط راهبرد (C2)
S15	۲- مخزن استعداد			
S16	۳- مشاغل کلیدی			
8۷7	۱- کشف استعداد	C15	۲-بهبود ابعاد چرخه استعداد	
S18	۲- جذب استعداد			
S19	۳-، انتخاب استعداد			
S20	۴- آموزش و توسعه استعداد			
S21	۵-جانشین پروری و نگهداشت استعداد			
S22	۱- استعداد خواهی	C16	۳-بهبود فرایند مدیریت استعداد	
S23	۲-استعدادیابی			
S24	۳- استعداد پروری			
S25	۴- استعداد گماری			

S26	۵- استعداد داری			
S27	۱- شناسایی استعدادها (با تم های فرعی: عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی)	C17	۴- به کارگیری عوامل رفتاری موثر بر روی مدیریت استعداد	
S28	۲- توسعه استعداد (با تم های فرعی: مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات تعاملی، پرورش کارکنان)،			
S29	۳- حفظ و نگه داری استعدادها (با تم های فرعی: رهبری و عوامل مدیریت، عوامل فرهنگی و سازمانی)			
S30	۱- توصیف شغل	C18	۵- بکارگیری صحیح مدیریت استعداد	
S31	۲- مدیریت عملکرد			
S32	۳- مدل های شایستگی			
S33	۴- جهت دادن			
S34	۵- برنامه های توسعه فردی			
S35	۶- مانیتورینگ و مربیگری			
S36	۷- برنامه توسعه رهبری			
S37	۸- مدیریت مجموعه کارکنان			
S38	۹- ارزیابی مهارت ها و شایستگی ها			
S39	۱۰- برنامه ریزی جانشین پروری			
S40	۱۱- طرح ریزی استراتژیک			
S41	۱- ظرفیت سخت افزاری و نرم افزاری سازمان	C19	۱- عوامل زیرساختی موجود در سازمان جهت پیاده سازی سیستم های مدیریت استعداد	شرایط بستر (C3)
S42	۲- نیروی انسانی برای پیاده سازی			
S43	۱- میزان حمایت مدیران عالی	C20	۲- عوامل سازمانی	
S44	۲- فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی،			
S45	۳- سیاست و رویه های سازمان			
S46	۴- منابع مالی			
S47	۵- استراتژیهای جذب استعداد			
S48	۱- وضعیت عمومی نیروهای انسانی	C21	۳- وضعیت نیروی انسانی موجود در سازمان	
S49	۲- سطح مهارت های نیروهای انسانی			
S50	۳- فرصت های پیشرفت شغلی			
S51	۱- عوامل اقتصادی	C22	۱- عوامل غیر قابل کنترل موثر بر استقرار مدیریت استعداد در	شرایط مداخله گر (C4)
S52	۲- عوامل اجتماعی و فرهنگی			
S53	۳- تفاوت های جمعیت شناختی، و مهارتی			

	نیروهای انسانی		سازمان	
S54	۴- قوانین ، سیاست ها و رویه ها			
S55	۱- بهبود فرایند استخدام و جذب و نگهداشت کارکنان	C23	۱- بهبود فرایند استخدام و جذب و نگهداشت کارکنان ،	شرایط پیامد (C5)
S56	۱- بهبود برنامه های راهبردی سازمان	C24	۲- بهبود برنامه های راهبردی سازمان	
S57	۱- تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیتها و مهارتها و یافتن کمبودها و نیازها	C25	۳- تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیتها و مهارتها و یافتن کمبودها و نیازها	
S58	۱- اندازه گیری و پیگیری مستمر قابلیتهای موجود و فاصله آن با قابلیتها و مهارتهای مطلوب	C26	۴- اندازه گیری و پیگیری مستمر قابلیتهای موجود و فاصله آن با قابلیتها و مهارتهای مطلوب	

منبع: یافته های محقق

#### جدول ۵ نتایج نظرسنجی گام دوم تحلیل فازی

نتایج	Crisp	Mean	U	M	L	کد	ابعاد
پذیرش	0.873	(0.748,0.898,0.975)	0.975	0.898	0.748	C1	شرایط علی
پذیرش	0.915	(0.818,0.943,0.985)	0.985	0.943	0.818	C2	شرایط راهبرد
پذیرش	0.898	(0.788,0.923,0.985)	0.985	0.923	0.788	C3	شرایط بستر
پذیرش	0.856	(0.725,0.885,0.960)	0.960	0.885	0.725	C4	شرایط مداخله گر
پذیرش	0.886	(0.770,0.913,0.975)	0.975	0.913	0.770	C5	شرایط پیامد

با توجه به نتایج گام اول تحلیل دلفی فازی و شاخص فازی زدایی (*Crisp*)، همه ابعاد و مولفه ها در گام اول مورد پذیرش خبرگان قرار گرفتند. همچنین طبق نتایج مرحله اول شاخص های S04 (بهسازی) ، S33 (جهت دادن) ، S09 (میزان تاثیر در توسعه استعداد کارکنان) که عدد غیرفازی شده کمتر از ۰٫۷، کسب کرده اند حذف، و بقیه شاخص ها که عدد غیرفازی شده آن ها بیشتر از ۰٫۷ است، مورد پذیرش خبرگان پژوهش قرار گرفتند.

در راستای تغییرات در این قسمت:

۱- شاخص " بهسازی " (S04) حذف شده به دلیل تشابه با شاخص " توسعه و نگهداشت " (S05)

ادغام شد.

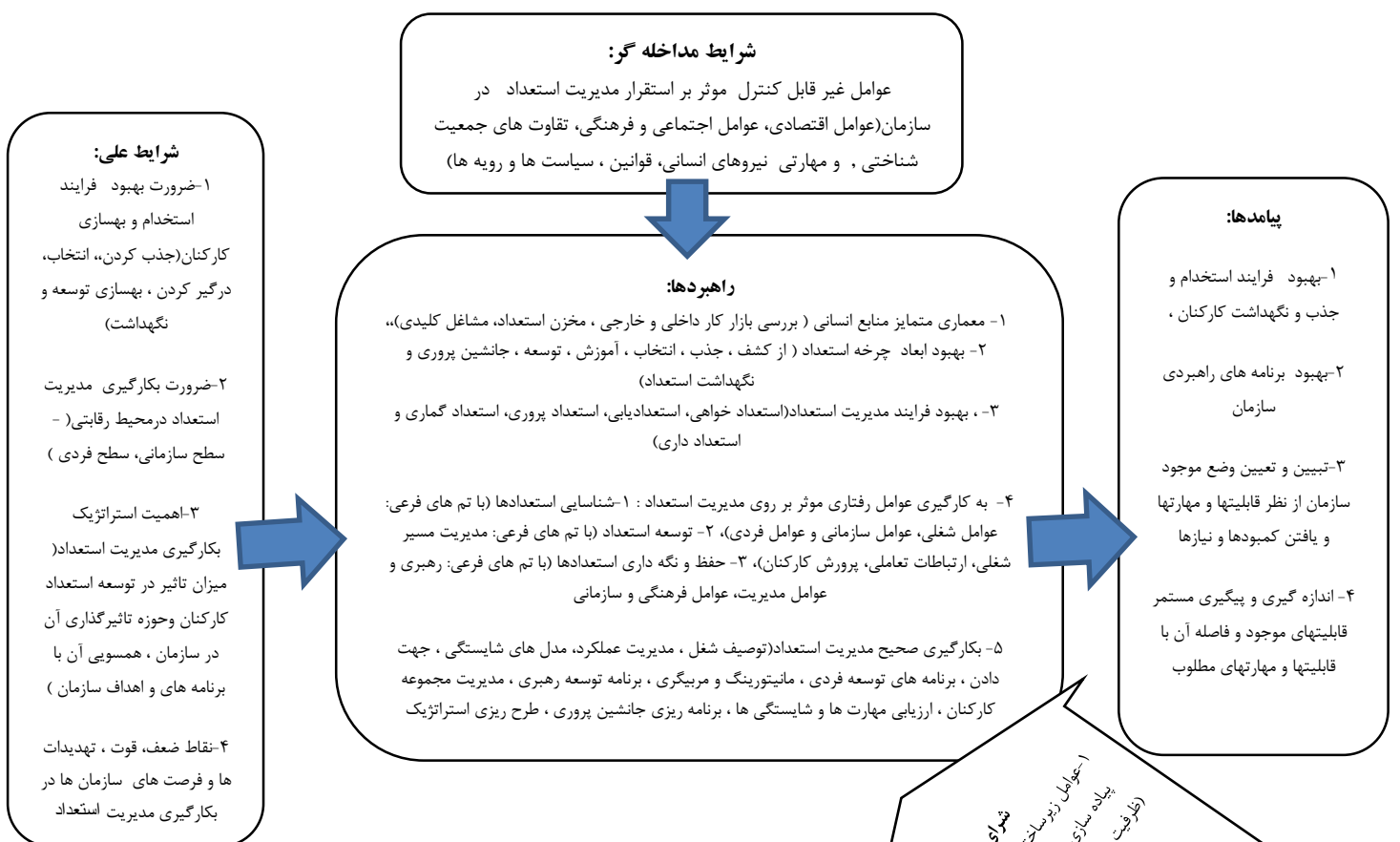
۲- شاخص " جهت دادن " (S33) حذف شده نیز به دلیل تشابه، با شاخص S34 " برنامه های توسعه فردی " ادغام شد.

۳- شاخص " میزان تاثیر در توسعه استعداد کارکنان " (S09) حذف شده نیز به دلیل تشابه، با شاخص S10 " حوزه تاثیرگذاری آن در سازمان " ادغام شد.

با توجه به نظرسنجی از خبرگان و تحلیل دلفی فازی، در گام اول ۵ بعد، ۲۶ مولفه و ۵۵ شاخص مورد تایید خبرگان قرار گرفتند.

توجه به نتایج گام دوم دلفی فازی و معیار قرار دادن شاخص فازی زدایی *Crisp*، در دور دوم هیچ شاخصی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان گام های دلفی است. بطور کلی یک رویکرد برای پایان دلفی آن است که میانگین امتیازات سوالات گام اول و دوم با هم مقایسه شوند. در صورتی که اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰,۲) کوچکتر باشد در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می شود. بنابراین ۵۵ شاخص تأیید به عنوان شاخص های نهایی مدل تحقیق تعیین شدند.

### در ادامه مدل نهایی کیفی تحقیق ارائه می گردد:



شرایط بستن:  
 ۱- عوامل زیرساختی موجود در سازمان جهت پیاده سازی سیستم های مدیریت استعداد (ظرفیت سخت افزاری و نرم افزاری سازمان، نیروی انسانی برای پیاده سازی)  
 ۲- عوامل سازمانی (جهت حمایت مدیران عالی، فرهنگ سازمانی، منابع مالی، سیاست و جذب استعداد)  
 ۳- وضعیت نیروی انسانی موجود در سازمان - وضعیت عمومی نیروهای انسانی، سطح مهارت های نیروهای انسانی، فرصت ها

مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آنان شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرآیندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آنها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند، کج این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد، که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷).

با توجه به مطالب فوق موضوع مورد تحقیق طراحی مدل کیفی عوامل موثر بر مدیریت استراتژیک استعداد کارکنان در سازمان‌های دولتی می‌باشد. جامعه آماری در این بخش از پژوهش، برای بررسی و پاسخ به سوال پژوهش، به مصاحبه با خبرگان دانشگاهی همچنین، کارشناسان و صاحب‌نظران آشنا پرداخته می‌شود. خبرگان دانشگاهی بر اساس روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی، انتخاب شده‌اند. با تحلیل مصاحبه با خبرگان با تکنیک دلفی فازی تنظیم گردید. که ۲۶ مولفه و ۵۵ شاخص مورد تایید خبرگان قرار گرفتند.

با توجه به موضوع مورد تحقیق طراحی مدل کیفی عوامل موثر بر مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی می‌باشد. جامعه آماری در این بخش از پژوهش، برای بررسی و پاسخ به سوال پژوهش، به مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، همچنین، کارشناسان و صاحب‌نظران آشنا پرداخته می‌شود. خبرگان دانشگاهی بر اساس روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله برفی، انتخاب شده‌اند. با تحلیل مصاحبه با خبرگان با تکنیک دلفی فازی تنظیم گردید. در این مرحله ۵ بعد، ۲۱ مولفه و ۵۳ شاخص مورد تایید خبرگان قرار گرفتند. که به شرح زیر طبقه‌بندی می‌شوند:

**ابعاد شرایط علی:** (ضرورت بهبود فرایند استخدام و بهسازی کارکنان، ضرورت بکارگیری مدیریت استعداد در محیط رقابتی، اهمیت استراتژیک بکارگیری مدیریت استعداد، نقاط ضعف، قوت، تهدیدات و فرصت‌های سازمان‌ها در بکارگیری مدیریت استعداد).

**ابعاد راهبردها (بهبود ابعاد چرخه استعداد، بهبود فرایند مدیریت استعداد، معماری متمایز منابع انسانی، به کارگیری عوامل رفتاری موثر بر روی مدیریت استعداد، بکارگیری صحیح مدیریت استعداد)**

**ابعاد شرایط مداخله‌گر (عوامل غیر قابل کنترل موثر بر استقرار مدیریت استعداد در سازمان)**

**ابعاد شرایط بسترساز (عوامل زیرساختی موجود در سازمان جهت پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت استعداد، عوامل سازمانی، وضعیت نیروی انسانی موجود در سازمان)**

**ابعاد پیامدها** (بهبود فرایند استخدام و جذب و نگهداشت کارکنان، بهبود برنامه های راهبردی سازمان، تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت ها و مهارت ها و یافتن کمبودها و نیازها، اندازه گیری و پیگیری مستمر قابلیت های موجود و فاصله آن با قابلیتها و مهارتهای مطلوب)

### **بر اساس یافته های پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می گردد:**

۱- طرح ریزی اثربخش منابع انسانی در سازمان (بررسی بازار کار داخلی و خارجی، مخزن استعداد، مشاغل کلیدی)

۲- بکارگیری اثربخش چرخه استعداد در سازمان (از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین پروری و نگهداشت استعداد)

۳- شناسایی عوامل رفتاری موثر بر مدیریت استعداد: (شناسایی استعدادهای (با تم های فرعی: عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی، توسعه استعداد (با تم های فرعی: مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات تعاملی، پرورش کارکنان، حفظ و نگه داری استعدادهای (با تم های فرعی: رهبری و عوامل مدیریت، عوامل فرهنگی و سازمانی)

۴- نهادینه کردن سیستم اثربخش مدیریت استعداد (توصیف شغل، مدیریت عملکرد، مدل های شایستگی، جهت دادن، برنامه های توسعه فردی، مانیتورینگ و مریگیری، برنامه توسعه رهبری، مدیریت مجموعه کارکنان، ارزیابی مهارت ها و شایستگی ها، برنامه ریزی جانشین پروری، طرح ریزی استراتژیک

## **منابع**

حبیب پور، الهویردی، قلی پور، آرین، معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۷) طراحی مدل مدیریت استعدادهای در صنعت بانکداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵(۱۹)، ۲۸-۱.

حسن پور، اکبر، عبدالهی، بیژن، جعفرنیا، سعید، معماری، محبوبه (۱۳۹۸) طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۳)، ۱۲۹-۹۳.

محفوظی، علی، لفظ فروشان، داود، قربانی، محمود (۱۳۹۷) طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در راستای توسعه بهره وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان های دولتی)، فصلنامه مدیریت بهره وری، ۱۲(۴۸)، ۲۴۹-۲۷۵.

کارت رایت، راجر (۱۳۸۷)، مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، ترجمه: علی محمد گودرزی و سیدجمال حسینی، تهران: انتشارات رسا، چاپ اول.

گای، ماتیو، سیمز، دوریس (۱۳۸۸)، توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری، ترجمه: نسرين جزینی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.



معالی، مرجان، تاج الدین، محمد (۱۳۸۷)، جنگ استعدادها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۲.  
معالی، مرجان، تاج الدین، محمد (۱۳۸۷)، مدیریت استعدادها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۱.  
اولریش، دیو، بروک بانک، وین (۱۳۸۸)، شایستگی های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب و  
کار، ترجمه: مسعود بینش و افشین دبیری، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.

Cheloha, R., & Swain, J. (2005). "Talent management system key to effective succession planning". *Canadian HR Reporter*, 18(17):5-7.

Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008). Is talent management just "old wine in new bottles"? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*.

Farley, C. (2005). "HR's role in talent management and driving business results". *Employment Relations Today*, 32(1): 55-67.

Kesler, G. C. (2002). "Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development". *Human Resource planning*, 25(1), 32-44.

Michaelson, Marc, Andreson, John, October 2010, Are You Just Calling Play? Learning & Development, Talent Management Magazine Site Address.

Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, 85(6):68-77.

Worley, C. D., Hitchin, D. E., & Ross, W. D. (1996). "Integrated strategic change". Reading, MA: Addison-Wesley.

Lövebrant E, Reuter Gerdrup K. Banking on Talent (Talent Management Within the Swedish Banking Sector). Bachelor Thesis, The Department of Business Administration Section of Management & Organization, Spring 2012.

-Oehley, A.M. The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model, Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University, 2007

Byham, W. Smith, A. & Paese, M. (2002). Grow your own leaders. How to identify, develop, and retain leadership talent. New Jersey: Prentice – Hall.

Collings, D. & Mellahi, K. (2009). «Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda». *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.

Harun, N., Mahmood, N., & Othman, S. (2020). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools. *Management Science Letters*, 10(1), 225-234.

Järvi, K., & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*.

Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Shahi, T., Farroksheresht, B., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137.

Theys, N. A., & Schultz, C. M. (2020). A qualitative perspective of Talent Management. *Journal of Contemporary Management*, 17(1), 64-85.

-Berger, L., & Berger, D. (2004). *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill

-Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313

Goldsmith, M., & Carter, L. (2010). *Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent* (1st ed.). San Francisco: Pfeiffer

Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. Hampshire: Palgrave Macmillan

-Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons

Trost, A. (2014). *Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage*. Berlin: Springer

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2011). *What is Talent?* The RBL Group

Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). «A Framework for Talent Management in Real Estate». *Journal of Corporate Real Estate*. 11(1), 7-16.

Schiemann, W.A. (2013). «From Talent Management to Talent Optimization». *Journal of World Business*. 49( 2), Pages 281-288. Silzer, R.,

# **Architecture of strategic talent management process of employees in government organizations, application of Delphi approach**

Ali Yaghoubi poor<sup>1</sup>, Ensieh Barkhordari Ahmadi<sup>2</sup>

## **Abstract**

Nowadays, technological and economic infrastructures are not the only competitive advantage of organizations. Having talented people can ensure the sustainable development and growth of organizations. The role of strategic talent management in government organizations in the development of employees' job skills is vital and essential, and without effective talent management in the organization, we will see a loss of organizational resources. Government agencies are generally at a very low level in terms of talent management due to the lack of a clear and competitive process. This is why designing a model that examines the factors affecting the talent management of employees is of great importance. In order to achieve this, this study has examined the talent management of employees in Iranian government organizations. The research method is qualitative and Delphi method. The present study, like any other research, is a library review of the relevant literature, and also the management of staff aptitude in order to classify and present the structure based on previous research. To review and answer the research question, an interview with a group of experts is conducted. They will be selected based on the method of judgmental sampling and snowball. The adequacy index of the number of interviews is the theoretical saturation based on which the researcher concludes that more interviews will not add more information to the current reserves of the interviews and finally the final qualitative model based on causal, strategic, intervening, contextual factors. And outcome were presented as final factors.

**Keywords:** Employee Talent Management, Government Organization, Strategic Management, Delphi Approach.

---

<sup>1</sup> Full time Assistant Professor, Islamic Azad University, Sirjan Branch

<sup>2</sup> Master of Management