

# **Identifying the dimensions and strategic components effective on the establishment of the talent management system in the organization (A case study of the headquarters offices of Tehran Agricultural Bank)**

## **Hossein Salehzadehnobari**

Staff expert of the central offices of Keshavarzi Bank, Tehran, Iran.

h-salehzadeh@agri-bank.com

## **Bahram Alishiri**

Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran (Corresponding author).

Bahramalishiri1350@yahoo.com

## **Mahmod Modiri**

Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran.

m\_modiri@azad.ac.ir

## **Farzaneh Bigzadeh**

Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran.

farzanehbigzadeh@yahoo.com

## **Abstract**

He purpose of the current research is to identify and rank the dimensions and strategic components that are effective on the establishment of the talent management system in the Agricultural Bank as one of the organizations that provides the most monetary and financial services to customers in all parts of the country. . The method used in this article is based on its purpose, its application, in the field of exploratory descriptive studies. Using field studies and meta-combination method, the dimensions and components affecting talent management were identified and placed at the disposal of 15 experts in the banking field who were selected in a purposeful way and scoring was done using the Delphi method. Based on the results extracted from experts' scoring, the final dimensions and components were determined. Ranking of dimensions and components was done based on DEMATEL method and fuzzy network analysis process. Pairwise comparisons were made based on the opinion of experts. To analyze the data, the implementation of the calculations related to the fuzzy DEMATEL method and the fuzzy network analysis process were used in the EXCEL software. The results show that the effective dimensions in talent management are respectively: development, employment and maintenance; Identification, recruitment and evaluation; Determining the characteristics of talent; program evaluation; Strategies and organizational environment. Also, the effective components in the talent management process with priority weighting are: training and development; internal application; interpersonal characteristics; evaluation of processes; Formulation of strategy and policies communicated to the bank.

**Keywords:** Talent management, Talent management system, Establishment of talent management system, Talent management in the banking industry, agricultural Bank.

# شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد در سازمان (مطالعه موردی ادارات ستادی بانک کشاورزی شهر تهران)

**حسین صالح زاده نوبری**

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.  
h-salehzadeh@agri-bank.com

**بهرام علیشیری**

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
Bahramalishiri1350@yahoo.com

**محمود مدیری**

استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.  
m\_modiri@azad.ac.ir

**فرزانه بیگ‌زاده عباسی**

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.  
farzanehbigzadeh@yahoo.com

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد در بانک کشاورزی به‌عنوان یکی از سازمان‌هایی که بیشترین خدمات پولی و مالی را به مشتریان در اقصانقاط کشور ارائه می‌دهد، می‌باشد. روش مورد استفاده این پژوهش بر اساس هدف کاربردی خود، در حوزه مطالعات توصیفی از نوع اکتشافی می‌باشد. با استفاده از مطالعات میدانی و روش فراترکیب، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت استعداد شناسایی و در اختیار ۱۵ نفر از صاحب‌نظران حوزه بانکی که به‌صورت هدفمند انتخاب شده‌اند قرار گرفت و به روش دلفی امتیازدهی صورت پذیرفت. بر اساس نتایج استخراج‌شده از امتیازدهی خبرگان، ابعاد و مؤلفه‌های نهایی مشخص شدند. رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها بر اساس روش DEMATEL و فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی انجام گرفت. مقایسه‌های زوجی بر اساس نظر خبرگان صورت پذیرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از پیاده‌سازی محاسبات مربوط به روش DEMATEL فازی و فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی در نرم‌افزار EXCEL استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهند که ابعاد مؤثر در مدیریت استعداد به ترتیب عبارت‌اند از: توسعه، به‌کارگیری و نگهداری؛ شناسایی، جذب و ارزیابی؛ تعیین ویژگی استعداد؛ ارزیابی برنامه؛ راهبردها و محیط سازمانی. همچنین مؤلفه‌های مؤثر در فرایند مدیریت استعداد با اولویت وزن‌دهی به ترتیب عبارت‌اند از: آموزش و توسعه؛ به‌کارگیری از درون؛ ویژگی‌های بین‌فردی؛ ارزیابی فرایندها؛ تدوین راهبرد و خط‌مشی‌های ابلاغی به بانک.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استعداد، نظام مدیریت استعداد، استقرار نظام مدیریت استعداد، مدیریت استعداد در صنعت بانکداری، بانک کشاورزی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۲ تاریخ بازبینی: ۱۴۰۰/۰۷/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۲۳  
فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی، سال ۱۲، شماره ۲، پیاپی ۴۷، تابستان ۱۴۰۲، صص ۶۴۱-۶۷۲

## مقدمه و بیان مسئله

یکی از موضوع‌های چالش‌برانگیزی که در آینده موجب تهدیدهای اساسی برای سازمان‌ها خواهد شد را شناسایی و مدیریت استعداد سرمایه‌های انسانی شایسته برای تصدی مناصب و پرکردن خلأهای مدیریتی می‌دانند که در اثر کمبود یا خروج مدیران خبره، باتجربه و توانمند در سازمان‌ها ایجاد خواهد شد. آنها سرمایه‌های انسانی مستعد را به‌عنوان نیروی محرکه اصلی برای نوآوری و همچنین رشد اقتصادی در نظر گرفته‌اند. آنها معتقدند استعدادهای انسانی در افراد هر چند به‌عنوان بخشی کوچک در نظر گرفته می‌شوند؛ اما اهمیت فزاینده‌ای در رشد سرمایه‌های انسانی و پدید آوردن اقتصاد دانشی دارند؛ بنابراین مدیریت این استعدادهای بهره‌مندی از این سرمایه‌های انسانی می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی در نظر گرفته شود (Christian Reiner & et al., 2017, p. 28).

از طرفی شرایط و عوامل محیطی پیرامون سازمان‌ها بیش‌ازپیش پیچیده شده است. آثار این پیچیدگی، مسئولیت‌های مدیران عالی سازمان‌ها را نیز پیچیده‌تر نموده است. به همین دلیل به‌منظور دستیابی به اهداف و رسالت‌های سازمان و رویارویی مؤثر با چالش‌های ناشی از این پیچیدگی، توجه به مدیریت استعدادهای برای پرورش مدیران آینده امری ضروری می‌باشد (Depson & et al., 2019, p. 220).

تاریخچه مدیریت استعداد و انتخاب جانشین مناسب از هزاران سال پیش، زمانی که پادشاهان قبل از مرگ خود به فکر برگزیدن جانشین به‌منظور اداره مملکت پس از خود بودند آغاز می‌شود. بخش عمده‌ای از ادبیات حوزه جانشین‌پروری از دیدگاه اندیشمندان و صاحب‌نظران به مدیریت استعداد در سازمان اشاره می‌کند؛ دهه ۱۹۶۰، مرحله شروع پژوهش‌ها در این حوزه می‌باشد. در این مرحله، محققان به خاستگاه مدیریت استعداد، ارتباط میان اندازه سازمان و شدت نیاز به استعدادگزینی و نیز عملکرد سازمان پس از مدیریت استعداد توجه داشتند. پس‌از آن و در دهه ۷۰ همزمان با مرحله رشد مطالعات، کوشش‌های محققان علاوه بر خاستگاه نیروی مستعد، متمرکز بر ویژگی‌های استعداد، تناوب انتخاب نیروهای مستعد، ارتباط استعدادهای مدیران و چهارچوب و گونه‌شناسی مدیریت استعداد شده است. در دهه‌های ۸۰ و ۹۰، یعنی مراحل مرور مطالعات و رشد فراوان پژوهش‌های این حوزه،

نظر پژوهشگران بر حوزه‌هایی جدید از قبیل واکنش بازار به تغییر مدیریت سازمان، برنامه‌ریزی مدیریت استعداد، فرایند مدیریت استعداد، نتایج مدیریت استعداد و تطابق مدیران متمرکز شد.

اغلب سازمان‌های امروزی بنا به دلایلی از قبیل: ضعف در جذب استعدادهای جدید، ضعف در حفظ استعدادهای موجود، افزایش نرخ ترک کار کارکنان و راهبردهای منابع انسانی ضعیف، با بحران استعداد مواجه هستند. می‌توان گفت نظام بانکداری به‌عنوان بخشی مهم و تأثیرگذار در اقتصاد کشور و ارائه‌کننده انواع خدمات پولی و مالی با سطح فراگیری بسیار بالا در بانک‌های خصوصی و دولتی به مفهوم علمی و واقعی در ساختار اجتماعی جامعه است. در نظام بانکداری به‌عنوان گوشه‌ای از نظام سازمانی کشور، اغلب خدمات توسط نیروی انسانی ارائه می‌شود و ارائه خدمات گسترده و نوین بانکی در سطح استانداردهای جهانی، مستلزم داشتن کارکنانی مستعد و آموزش‌دیده است. در بُعد فنی، کارکنان باید توانایی استفاده از فناوری جدید را داشته و در شغل خود حرفه‌ای باشند، در بُعد انسانی، کارکنان باید بتوانند به بهترین نحو با مشتریان در تعامل و ارتباط باشند و در بُعد ادراکی نیز نیروی انسانی شاغل باید به شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات مشتریان بپردازد. در چند سال اخیر به‌ویژه در یک دهه گذشته، صنعت بانکداری پا به عرصه تغییر و تحولات کلان نهاده است. با وجود تغییر و تحولات جدی و مهم در حوزه بانکداری مجازی و الکترونیک و ورود فین‌تک‌ها و بلاک‌چین‌ها در حوزه بانکداری توسعه برخی از واحدهای تخصصی جدید در بانک‌ها از قبیل مدیریت فناوری اطلاعات، امنیت داده، مدیریت ریسک و تطبیق، حسابرسی داخلی و بانکداری بین‌الملل، هنوز حوزه مدیریت منابع انسانی بانک‌ها توسعه کافی نیافته و این امر از توجه بیشتر مدیران نظام بانکی به بخش عملیات بانکی و توجه کمتر به این بخش مهم و انتصاب مدیران غیرتخصصی و عمدتاً با تخصصی بانکی در این بخش منتج می‌شود. از این‌رو شناسایی، توسعه و نگهداشت سرمایه‌های انسانی مستعد به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه بانک و منبع مهم و ماندگار مزیت رقابتی، نقشی تأثیرگذار بر نهادینه‌سازی شاخص‌های رقابت‌پذیری برای بانک‌ها داشته و منجر به تضمین رضایت و وفاداری مشتریان و درنهایت کسب مزیت از سوی آنان می‌گردد.

بانک کشاورزی با سابقه ۹۰ سال خدمت به‌عنوان یکی از باسابقه‌ترین بانک‌های کشور با دارا بودن بیش از ۱۸ هزار نیروی انسانی شاغل در ادارات مرکزی، ۳۴ ستاد مدیریت استانی و بیش از ۱۸۰۰ شعبه در سراسر کشور در طی این سال‌ها نسبت به

موضوع مدیریت استعدادها غافل نبوده است؛ لیکن اقدام مؤثر واقعی نیز در این زمینه نداشته است. اغلب مدیران فعلی بانک کشاورزی در دهه سوم خدمتی قرار دارند و در آینده نه‌چندان دور، بانک به دلیل فقدان سیاست‌گذاری مدیریت استعدادها، برای جایگزینی افراد متخصص و کاردان در پست‌های مدیریتی، با بحران روبه‌رو خواهد شد.

### ۱. اهداف پژوهش

با توجه به اینکه صنعت بانکداری که از طریق کارکنان خود بیشترین ارتباط را با مخاطبان خود دارند و از سویی موفقیت منابع انسانی اهمیت و تأثیرگذاری بیشتری نسبت به بسیاری صنایع دیگر دارد، در حقیقت بانک‌ها نیاز دارند که کارکنان مستعد و شایسته را شناسایی، جذب، توسعه و آنها را حفظ و نگهداری کنند. به این منظور اهدافی که در این مقاله بررسی شده است در جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد و از طرفی شناسایی میزان تأثیرپذیری این ابعاد بر یکدیگر و اولویت‌بندی در میان آنها در سازمان نظام بانکی بانک کشاورزی می‌باشد.

### ۲. سؤال‌های پژوهش

- ۱- ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد در بانک کشاورزی کدام است؟
- ۲- میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد در بانک کشاورزی به چه میزان است؟
- ۳- وزن و رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد در بانک کشاورزی کدام است؟

### ۳. پیشینه پژوهش

رجبی پورمیبدی و محمدی (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد، به ارائه الگوی تلفیقی مدیریت استعداد شامل هفت مقوله اصلی: شناسایی و کشف، جذب، انتخاب، توسعه، حفظ و نگهداشت، ارزیابی و نتایج حاصل از منابع استعداد پرداخته‌اند.

روشن و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی الگوی بنیادی سیستم



مدیریت استعداد پرداخته‌اند و نتیجه گرفته‌اند که در طراحی الگوی مدیریت استعداد سه مؤلفه اصلی جذب و انتخاب، آموزش، توسعه و نگهداشت نقش کلیدی دارند.

کوهی خور و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین مدل یکپارچه مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد آینده‌پژوهی به این نتیجه رسیده است که ابعاد توسعه راهبرد، پذیرش سازمانی، مدیریت عملکرد، حمایت مدیریتی، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و به‌کارگیری در مدیریت استعدادها مؤثرند.

محفوظی؛ لفظ‌فروشان و قربانی (۱۳۹۸) در رویکرد با موضوع طراحی مدلی جامع برای مدیریت استعدادها با رویکرد جانشین‌پروری نسبت به شناسایی و تبیین مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل مدیریت استعدادها اقدام و نتیجه گرفته‌اند که بُعد راهبرد و بُعد مدیریت استعداد در طراحی مدل مدیریت استعداد نقش دارند.

صدر منصوری و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین مدل استعدادیابی مدیران نسبت به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در صنعت نفت به این نتیجه رسیده است که مؤلفه‌های مهارت‌های اجتماعی، قابلیت‌های شناختی، انگیزش درونی، قابلیت‌های یادگیری، خودرهبی، اشتیاق به کار، بصیرت، مهارت‌های مدیریتی و هوش چندگانه دارای تأثیر مثبت بر استعدادیابی مدیران می‌باشند.

داوودی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و پیشران‌های اثرگذار بر استعدادیابی نسبت به تبیین مؤلفه‌ها و پیشران‌های تأثیرگذار بر کشف استعدادها و جانشین‌پروری اقدام کرده‌اند. بر اساس نتایج به‌دست آمده، مؤلفه‌های ساختارها، فرایندها و زیرساخت‌ها، تعیین شایستگی‌های کلیدی، شناسایی موقعیت‌های حیاتی و راهبردها، نظام جبران عملکرد، نظام ارزیابی، آموزش و پرورش، ارزیابی قابلیت‌ها، شناخت آینده‌نگرانه، سازگاری فرهنگ، تشکیل خزانه جانشینی، رهبری تحولی، انگیزش مشارکتی، تدوین طرح مسیر شغلی چندبُعدی، نیازسنجی، شناسایی و جذب به ترتیب دارای بیشترین اثربخشی هستند.

محمد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی فرایندهای مدیریت استعداد بر روی آموزش عالی در استرالیا پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش بیانگر آن است که فرایندهای سه‌گانه جذب، پرورش و حفظ استعداد به‌عنوان گام‌های اصلی در مدیریت استعداد در بین دانشگاهیان تلقی می‌شوند.

جروی و خوروا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به نقش استعداد در نوسازی راهبردها پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که فرایند مدیریت استعدادها شامل شناسایی استعدادها، ایجاد موقعیت برای پرورش استعدادها و نگهداری استعدادها در شرکت‌های چندملیتی هلند می‌باشد.

تیس و شولز<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان یک دیدگاه کیفی از مدیریت استعداد به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد پرداخته و بیان کرده‌اند عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد عبارت‌اند از: حمایت مدیران، همسویی مدیریت استعداد با راهبردها، جذب استعداد، توسعه و پرورش استعداد، حداقل جابه‌جایی در بین کارکنان و فرصت‌های پیشرفت شغلی.

شاهی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش بیان می‌کند که عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد عبارت‌اند از: بُعد شناسایی استعدادها با مؤلفه‌های عوامل شغلی، سازمانی و فردی، بُعد توسعه استعدادها با مؤلفه‌های مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات تعاملی و پرورش کارکنان و بُعد حفظ و نگهداری استعدادها با مؤلفه‌های رهبری و عوامل مدیریت، عوامل فرهنگی و سازمانی.

تیلور و رابینسون<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان برنامه‌ریزی جانشینی به‌عنوان ابزار مدیریتی نگهداشت و بهبود عملکرد کارکنان انجام داده است. او بیان می‌کند که نسل جدید استعدادها از همان ابتدا به‌دنبال نقشه راه مسیر شغلیشان بوده و اینکه چگونه می‌توانند به سطوح شغلی مدنظر دست یابند. این افراد به‌دلیل ماهیت حرفه‌ای خود از بازارپذیری بالایی برخوردارند و به‌راحتی سازمان را ترک می‌نمایند. براین اساس، مدیران باید با توجه به ویژگی‌های کارکنان از برنامه‌ریزی جانشینی به‌عنوان ابزاری برای نگهداشت و بهبود عملکرد کارکنان استفاده نمایند.

تیلور و رابینسون (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان برنامه‌ریزی جانشینی؛ آیا سازمان شما آماده است؟ انجام داده است. بر اساس پژوهش، سازمان‌هایی که بر اساس شاخص‌هایی (نظیر تعداد پست‌های اشغال شده به‌وسیله کاندیداها، تعداد کاندیداها در مسیر جانشینی و نرخ نگهداری کاندیداها جانشینی) به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای سیستم مدیریت استعداد اقدام می‌کنند نسبت به شرکت‌هایی که از این شاخص‌های

1. Jarvi & Khoreva

2. Theys, N. A.

3. Shahi & et al.

4. Talor & Robinson

ارزیابی استفاده نمی‌کنند اثربخشی بالاتری خواهند داشت.

استقرار نظام مدیریت استعداد در سازمان‌ها به‌حدی ضروری است که الزام به آن به صراحت در قوانین و اسناد بالادستی نیز مورد تأکید قرار گرفته است. اهم این الزام‌ها عبارت‌اند از:

- بر اساس سند چشم‌انداز و راهبردهای صنعت بانکداری، این صنعت باید افراد مستعد و شایسته را به‌کار گیرد که هم‌راستا با اهداف و فداکار در تحقق آنها باشند.
- در بند ۳۳ سیاست‌های کلی نظام در دوره چشم‌انداز، از مهم‌ترین اهداف سند چشم‌انداز رسیدن به اقتصاد متنوع متکی بر دانایی سرمایه انسانی است.
- بند (ج) سیاست‌های کلی توسعه بخش‌های غیردولتی از طریق واگذاری فعالیت‌ها، بر توسعه سرمایه انسانی دانش پایه و متخصص تأکید دارد.
- سند چشم‌انداز صنعت بانکداری بر حوزه سرمایه انسانی تأکید ویژه‌ای داشته و بر ویژگی‌هایی نظیر متکی بر نیروی انسانی با انگیزه، بصیر، آگاه، خلاق، متخصص و ماهر با آموزش‌های کاربردی روزآمد، دارای معیشت و منزلت اجتماعی متعالی تأکید دارد.

- در مأموریت نظام بانکداری نیز مدیریت مؤثر استعداد‌های موجود از بااهمیت‌ترین ملزومات نرم‌افزاری برای هر گونه تحول راهبردی است.

در بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام شده درباره نظام مدیریت استعدادها نشان می‌دهد که در اغلب پژوهش‌های صورت پذیرفته به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها بسنده کرده‌اند، درحالی‌که برای مدیران و تصمیم‌گیران، شناسایی روابط بین ابعاد و مؤلفه‌ها و نیز میزان اثربخشی و اهمیت هر یک از آنها به‌منظور برنامه‌ریزی با دقت بالا، تصمیم‌گیری درست و مدیریت زمان و هزینه حائز اهمیت است. در این پژوهش با استفاده از روش ANP فازی و دیمتل<sup>۱</sup> تلاش کرده‌ایم تا به این هدف دست یابیم.

#### ۴. تعریف مفاهیم

مفهوم استعداد شامل معانی مختلفی است، به‌عبارتی دارای یک معنی چندبعدی است که تعریف مورد توافقی در مورد آن وجود ندارد. اغلب پژوهش‌ها، استعداد را به‌عنوان یک ویژگی مشخص می‌کنند که به توانایی‌های فردی بستگی دارد، محیطی که فرد در آن کار می‌کند، سازمان و شرایط موجود در سازمان نیز بر این ویژگی‌ها



تأثیر می‌گذارند (Saddozai & et al., 2017, p. 539). در جدول ۱ چند نمونه از اهم تعاریف استعداد بیان شده است.

**جدول (۱): تعاریف استعداد**

ردیف	محقق	سال	شرح نظرات
۱	ویلا و توری <sup>۱</sup>	۲۰۱۸	استعداد مهارتی ذاتی و طبیعی است که هر فرد بدون توجه به جایگاه و طبقه اجتماعی، جنسیت و دستاوردهای علمی می‌تواند دارای آن باشد.
۲	باتر و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۱۵	استعداد، توانایی ذاتی، هوش و ظرافت در برخی زمینه‌ها است که فرد را قادر می‌سازد تا فعالیتی را بدون سختی زیاد و با مهارت بالا انجام دهد.
۳	شیمان <sup>۳</sup>	۲۰۱۴	استعداد عبارتست از: دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجرب، ارزش‌ها، عادت‌ها و رفتارهای جمعی که به تحقق رسیدن مأموریت سازمان می‌پردازد.

مفهوم مدیریت استعداد در اواخر دهه ۱۹۹۰م توسط مشاوران شرکت مکنزی<sup>۴</sup> که واژه کشمکش برای افراد بااستعداد را ابداع کردند معرفی شد. در واکاوی این شرکت مشخص شد سازمان‌هایی که در مراحل شناسایی، به‌کارگیری، آموزش و نگهداشت مدیران مستعد موفقیت بیشتری دارند، میزان بهره‌وری بیشتری دارند. این موضوع سبب شد تا دیدگاه سازمان‌ها به افراد مستعد تغییر کرده و به آنها به چشم یک منبع که موجب مزیت رقابتی می‌شود نگاه گردد (Latukha, 2018, p. 274).

اندیشمندان معتقدند مدیریت استعداد از اهم اولویت‌های سازمانی در جهان می‌باشد، چراکه می‌تواند منبعی مهم از مزیت‌های رقابتی پایدار در محیط چالشی و بسیار ناپایدار در بازار قرن ۲۱ به‌شمار آید. به‌همین منظور مفهوم مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از خطوط مقدم در مدیریت سرمایه‌های انسانی محسوب می‌شود (Khoreva; Vaiman, & Van Zalk, 2017, p. 21). در جدول ۲ به برخی از اهم تعاریف مدیریت استعداد اشاره شده است.

1. Mwila & Turay  
2. Butter; Walenzuela & Quintara  
3. Schiemann  
4. Mackenzie Company



## جدول (۲): تعاریف مدیریت استعداد

ردیف	محقق	سال	شرح نظرات
۱	کالینز و همکاران <sup>۱</sup>	۲۰۱۹	مدیریت استعداد شامل شیوه‌های برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارکنان با ظرفیت بالا در موقعیت‌های کلیدی سازمانی می‌باشد.
۲	چریستین و همکاران <sup>۲</sup>	۲۰۱۷	مدیریت استعدادها و بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان در نظر گرفته شود.
۳	مکرام و همکاران <sup>۳</sup>	۲۰۱۷	مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از مانیفیست‌های ایدئولوژیک مدیریتی در چهار حوزه اصلی جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و توسعه و نگهداشت است.
۴	گالاردو - گالاردو <sup>۴</sup>	۲۰۱۶	جذب، شناسایی، توسعه، تعامل، حفظ و استقرار کارکنان با ظرفیت و کارایی بالا، برای پُر کردن موقعیت‌های کلیدی است که تأثیر قابل توجهی در مزایای رقابتی پایدار سازمان دارد.

منبع: (یافته‌های محقق)

همان‌طور که ملاحظه می‌شود بر اساس عنوان مقاله نظام مدیریت استعداد در ساختار اجتماعی ایران جهت استقرار و پیاده‌سازی نیاز به ابعاد و مؤلفه‌هایی دارد. به این منظور برای شناسایی این ابعاد، ضروری است که استعداد و مدیریت آن به لحاظ نظری و فکری تعریف شود. در این مقاله محقق جهت جلوگیری از انبساط نظری و پراکنده‌گویی صرفاً به توضیح دو مفهوم استعداد و مدیریت استعداد بسنده کرده است. در این میان از بین تعاریف ارائه‌شده در راستای پاسخ به سؤال‌های و پوشش اهداف پژوهش می‌توان چنین جمع‌بندی کرد:

هر سازمانی علاوه بر عملکرد و کارایی نیروی انسانی و همچنین پیشبرد اهداف تعیین‌شده، جهت استمرار و بقاء خود، بر خود لازم می‌داند که ظرفیت‌های بالقوه نیروی انسانی خود را شناسایی و افراد با استعداد و بامهارت محیط را شناسایی و آن را مدیریت نماید. به عبارتی سازمان بستری است تا با تجمیع انسان‌های مختلف به همراه استعدادهای متفاوت از افراد، در جایگاهی که قرار دارد، بهترین خدمات را

1. Collings, D. G.; Mellahi, K. & Cascio, W. F.
2. Christian & et al.
3. Makram, H.; Sparrow, P. & Greasley, K.
4. Gallardo-Gallardo

برای شهروندان و مشتریان خود ارائه نماید. به‌عبارتی ایجاد رضایتمندی در طی فرایندی رخ می‌دهد که بتوان استعدادها را شناسایی کرد و بر اساس ابعاد و مؤلفه‌های نیاز سازمانی حداکثر خدمات را ارائه داد. می‌توان گفت جانشین‌پروری می‌تواند پنجره‌ای باشد در راه رسیدن به موقعیتی که حاصل شناسایی استعدادها و برنامه‌ریزی در هدایت این استعدادها به سمت ایجاد سازمانی پایدار و موفق. در حالت کلی آنچه در این پژوهش محدوده فکری محقق را رقم زده است ترکیبی از نظریه‌های متفکران در حوزه مدیریت استعداد از سال ۲۰۱۶ از نظریه‌های گالاردو تا نظریه‌های کالینز و همکارانش می‌باشد که این خود می‌تواند اجماع نظری متفکران فوق‌الذکر را در اساس مدیریت استعداد نزدیک نماید.

## ۵. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع مطالعات کیفی است و از نظر هدف در زمره پژوهش‌های اکتشافی دسته‌بندی می‌شود. تلاش محقق در پژوهش‌های اکتشافی بر آن متمرکز است که با هدف فرموله نمودن مسائل بسیار دقیق، موارد مربوط به شفاف‌سازی مفاهیم، جمع‌آوری تعاریف، کسب بینش، حذف نظرها و افکار غیرعلمی و شکل دادن فرضیه انجام شود. پژوهش‌های اکتشافی به‌وسیله انجام پژوهش در ادبیات، انجام مصاحبه با افراد مشخص در ارتباط با تجربه‌هایشان، گروه‌های متمرکز و پژوهش‌های موردی انجام می‌شود. افراد پژوهشگر در پژوهش‌های اکتشافی سعی ندارند تا یک نمونه آماری به‌دست آورند، بلکه بیشتر به‌دنبال مصاحبه با افراد مطلع می‌باشند که قادر به فراهم کردن بینشی در زمینه ارتباطات بین متغیرها هستند (سرمد و دیگران، ۱۳۹۰، ص. ۹۶). پژوهش حاضر با استفاده از روش دلفی انجام شده است.

در اولین مرحله با استفاده از پرسش‌های باز، قضاوت‌های خبرگان منتخب گردآوری شده و پس از استخراج داده‌ها بر اساس نظرهای خبرگان، پرسشنامه‌ای بسته، طراحی و برای پاسخگویان ارسال شد. در هر بار تکرار، بازخورد کنترل شده‌ای ارائه شد تا اعضا از نظرهای همکاران ناشناس خود مطلع شوند. بازخوردها تحت عنوان محاسبه ضریب توافق یا اجماع خبرگان، توسط پرسشنامه پالایش شده بسته پاسخی ارسال می‌شد. بدین ترتیب گمنامی و بازخورد نظرها دو عنصر ضروری در روش دلفی تلقی می‌شوند (قدیری و ناظمی، ۱۳۸۵).

در این پژوهش برای انجام تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش فازی استفاده شده است. در این پژوهش علاوه بر الف. شناسایی عوامل، ب. برای انجام تجزیه و تحلیل

داده‌های حاصل از پرسشنامه، از روش فرایند تحلیل شبکه‌ای بر مبنای دیمتل فازی استفاده شده است. فن دیمتل فازی، شالوده علل تأثیرهای بین عامل‌ها را مورد بررسی قرار داده و تلاش دارد تا مشکلات و مسائل معمول سازمان‌ها را حل نماید و سعی بر حل مسئله پیش روی سازمان‌ها و بهبود آن با تصمیم‌گیری گروهی در شرایط فازی دارد. در این روش میزان تأثیر یک عامل بر عامل دیگری با نظریه‌های خبرگان مشخص و درنهایت اولویت عوامل اثرگذار در یک سیستم مشخص می‌گردد (Jeng & Tzeng, 2012, p. 820).

روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق عبارت‌اند از: ۱- کتابخانه‌ای و بررسی اسناد و مدارک مربوط به مدیریت استعداد؛ ۲- پرسشنامه محقق ساخته: پرسشنامه محقق ساخته نیز دارای دو بخش بوده است: بخش اول اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان شامل: سمت شغلی، رشته تخصصی، میزان تحصیلات و سابقه کار مرتبط است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از ادبیات پژوهش، تجارب عملی محقق و نیز مصاحبه با برخی از مدیران بانکی، فهرستی از ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی مؤثر بر مدیریت استعداد تهیه و با قراردادن آن در پرسشنامه از نمونه‌های پژوهش خواسته شده است تا در مورد آنها قضاوت کنند. در این پژوهش از دو پرسشنامه برای دلفی فازی و دیمتل فازی استفاده شده است. روایی پرسشنامه دلفی فازی به روش اعتبارسازه به‌صورت اعمال نظر درخصوص اصلاح، ادغام، اضافه و حذف ابعاد و مؤلفه‌ها توسط خبرگان انجام شده است. روایی پرسشنامه دیمتل نیز توسط اساتید داور، مشاور و برخی صاحب‌نظران بانکی صاحب تألیف در زمینه مدیریت به‌صورت محتوایی بررسی شده است.

برای پایایی پرسشنامه دلفی فازی از روش ثبات و همگرایی استفاده شده است (پایایی در ثبات از طریق یکسانی پاسخ‌های متخصصان به سؤال‌های پرسشنامه در دو دور متوالی بررسی شده است و در همگرایی، توافق نظر و هم‌رأی شدن کامل متخصصان شرکت‌کننده در دلفی را نشان داده است). پایایی پرسشنامه دیمتل فازی نیز بر اساس یکسانی پاسخ‌های خبرگان به‌صورت مشاهده چشمی کنترل شده است.

## ۶. یافته‌های پژوهش

جدول ۴ فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش را بر حسب متغیرهای سمت شغلی، سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه کاری مرتبط نشان می‌دهد. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به شرح جدول ۴ شامل ۱۵ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی شامل ترکیبی از ۴ نفر استاد دانشگاهی، ۳ نفر از مدیران

حوزه منابع انسانی صنعت بانکداری و ۸ نفر از مدیران ارشد بانک کشاورزی می‌باشند. نتایج توصیفی نشان داد که ۱۰۰ درصد از نمونه‌های پژوهش دارای سابقه کاری مرتبط و بالای ۲۰ سال هستند که نشان‌دهنده تجربه بالا و تسلط به موضوعات در نمونه‌های مورد مطالعه است. همچنین بیش از ۷۵ درصد از نمونه‌های پژوهش دارای مدرک دکتری هستند.

#### جدول (۴): جامعه آماری پژوهش

ردیف	سمت	سطح تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه فعالیت
۱	عضو هیئت علمی	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۳۰ سال
۲	عضو هیئت علمی	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۳۰ سال
۳	عضو هیئت علمی	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۲۷ سال
۴	عضو هیئت علمی	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۲۵ سال
۵	عضو هیئت علمی	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۲۱ سال
۶	عضو هیئت مدیره	کارشناس ارشد	مدیریت	۳۵ سال
۷	عضو هیئت مدیره	کارشناس ارشد	مدیریت	۳۵ سال
۸	مدیر منابع انسانی	دکتری	مدیریت دولتی	۳۲ سال
۹	مدیر منابع انسانی	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۲۸ سال
۱۰	مدیر منابع انسانی	کارشناس ارشد	مدیریت منابع انسانی	۲۵ سال
۱۱	رئیس اداره امور کارکنان	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۳۰ سال
۱۲	رئیس اداره امور کارکنان	کارشناس ارشد	مدیریت دولتی	۲۷ سال
۱۳	رئیس اداره سازمان و روش‌ها	کارشناس ارشد	تشکیلات و روش‌ها	۲۵ سال
۱۴	رئیس اداره آموزش	دکتری	مدیریت	۲۸ سال
۱۵	مدیر گزینش	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۲۵ سال

منبع: (یافته‌های محقق)



## سؤال اول: ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد کدام است؟

در این مرحله، ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی مؤثر مورد شناسایی قرار گرفته با روش بررسی ادبیات نظری و پیشینه پژوهش به‌ویژه در صنعت بانکداری، با شیوه دلفی فازی تفکیک و جداسازی شدند. منابع اطلاعاتی پژوهش حاضر را مقاله‌های منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی نظیر پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، بانک جامع مقالات همایش‌ها و گردهمایی‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی برخط معتبر خارجی نظیر کتابخانه برخط<sup>۱</sup> تشکیل می‌دهند. جستجوی مقالات فارسی در بازه زمانی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۰ و مقاله‌های انگلیسی در بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۰ انجام شده است و پس از اطمینان از وجود مقاله‌های مرتبط با صنعت بانکداری برای احصای منابع پژوهش از کلیدواژه‌های مدیریت استعداد، مدل مدیریت استعداد و استقرار نظام مدیریت استعداد به زبان فارسی و انگلیسی استفاده شده است. متعاقباً خبرگان منتخب با بررسی دقیق مبنی بر حذف کامل، ادغام مؤلفه‌ها، اضافه نمودن مؤلفه جدید و یا اصلاح مؤلفه‌ها، نظر خود را اعلام نموده‌اند. در پژوهش حاضر از قاعده پاره تو<sup>۲</sup> (قانون ۲۰/۸۰) استفاده شده است که توسط محققان دیگر مورد استفاده و تأیید شده است. بر اساس این قاعده، چنانچه اختلاف میانگین پاسخ‌ها بین دو مرحله کمتر از حد آستانه ۰,۲ باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود و در غیراین صورت، مرحله سوم ادامه خواهد داشت. سپس شاخص‌هایی که میانگین غیرفازی شده نظرات خبرگان برای آنها کمتر از ۸ باشد از پژوهش حذف و بیشتر از ۸ باقی می‌ماند (مدیری و دیگران، ۱۳۹۸، ص. ۵۳). در این مطالعه أخذ نظر خبرگان در چهار نوبت صورت پذیرفت و به اشباع نظری رسید که نتایج آخرین مرحله در قالب جدول ۵ آورده شده است.



### ۱. ScienceDirect

۲. Pareto Principle: این مفهوم به نام بنیان‌گذار آن، ویلفردو پارتو، اقتصاددان ایتالیایی، در سال ۱۸۹۵ گرفته شده است. او متوجه شد مردم در جامعه به‌طور طبیعی به آنچه که او «چند حیاتی» یا ۲۰ درصد برتر (از نظر پول و نفوذ) می‌نامد، تقسیم می‌شوند و مابقی مردم «بسیاری بی‌اهمیت»، یا ۸۰ درصد پایین دست را تشکیل می‌دهند. او بعدها به این نتیجه رسید که تمام فعالیت‌های اقتصادی تابع این اصل است. به این ترتیب ۸۰ درصد ثروت ایتالیا در آن زمان توسط ۲۰ درصد از مردم کنترل می‌شد.

**جدول (۵): تحلیل داده‌ها مبتنی بر تعداد (فراوانی) و درصد موافقت خبرگان در مرحله چهارم دلفی فازی**

ابعاد	ارزش		مؤلفه‌ها	تدوین راهبرد		تعیین ویژگی‌های استعداد			شناسایی، جذب و ارزیابی					
	ارزش عددی	ارزش زبانی		تعیین مدیران	تدوین راهبرد	فردی	سازمانی	بین فردی	جذب از بیرون	ارزیابی و خزانه				
زیاد	۴	زیاد	(۵،۷،۹)	۵	۹	۲	۳	۱	۲	۲	۴	۲	۱۳	۳
متوسط	۵	متوسط	(۵،۳،۷)	۱	۱۱	۰	۱	۰	۲	۱	۱۰	۱	۱۳	۱
کم	۳	کم	(۱،۳،۵)	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
خیلی کم	۱	خیلی کم	(۰،۱،۳)	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
max				۹،۴۷	۹،۴۷	۹،۸۷	۹،۶۰	۹،۹۳	۹،۴۷	۹،۵۳	۹،۸۷	۹،۸۷	۹،۸۷	۹،۶۰
mod				۸،۰۷	۸،۲۰	۸،۷۳	۸،۳۳	۸،۸۷	۸،۲۰	۸،۲۰	۸،۷۳	۸،۷۳	۸،۷۳	۸،۳۳
min				۶،۰۷	۶،۲۰	۶،۷۳	۶،۳۳	۶،۸۷	۶،۲۰	۶،۲۰	۶،۷۳	۶،۷۳	۶،۷۳	۶،۳۳
میانگین غیرفازی شده نظرات				۷،۹۷	۸،۰۸	۸،۵۹	۸،۲۱	۸،۷۱	۸،۰۸	۸،۰۹	۸،۵۹	۸،۵۹	۸،۲۱	۸،۲۱
اختلاف میانگین‌های پرسشنامه سوم و چهارم				۰،۱۲	۰،۱۲	۰،۱۳	۰،۱۲	۰،۱۲	۰،۱۲	۰،۱۲	۰،۰۰	۰،۰۰	۰،۱۲	۰،۱۲
نتیجه				تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید	تأیید

ابعاد	مؤلفه‌ها	ارزش عددی	ارزش زبانی	ارزشی برنامه			توسعه، نگهداری و به‌کارگیری نگهداری	آموزش و توسعه
				فرایندها	نتایج	ویژگی‌های سازمان		
زیاد	<	۷	زیاد	۱۱	۱۳	۱۰	۱۵	
متوسط	۵	۵	زیاد	۲	۲	۵	۰	
کم	۴	۴	زیاد	۰	۰	۰	۰	
خیلی کم	۱	۱	زیاد	۰	۰	۰	۰	
max				۹,۴۷	۹,۸۷	۹,۶۷	۱۰,۰۰	
mod				۸,۲۰	۸,۷۳	۸,۳۳	۹,۰۰	
min				۶,۲۰	۶,۷۳	۶,۳۳	۷,۰۰	
میانگین غیرفازی شده نظرات مرحله چهارم خبرگان				۸,۰۸	۸,۵۹	۸,۲۲	۸,۸۳	
اختلاف میانگین‌های پرسشنامه سوم و چهارم				۰,۱۳	۰,۱۳	۰,۰۰	۰,۱۲	
نتیجه	تابید	تابید	تابید	تابید	تابید	تابید	تابید	

منبع: (یافته‌های محقق)

درنهایت آن دسته از مؤلفه‌هایی که بر مبنای نظر خبرگان دارای میانگین نزدیک و بالاتری از امتیاز ۸ بودند، برگزیده شدند. این مؤلفه‌ها کدگذاری و در جدول ۶ درج شدند.



**جدول (۶): ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد**

ابعاد	مؤلفه‌ها	کد
محیط سازمانی C1	فرهنگ سازمانی	C11
	خط‌مشی‌های ابلاغی به بانک	C12
	ویژگی‌های نظام اداری	C13
راهبردها C2	تدوین راهبرد	C21
	تعهد مدیران	C22
	تعیین مشاغل کلیدی	C23
تعیین ویژگی‌های استعداد C3	ویژگی‌های سازمانی	C31
	ویژگی‌های بین‌فردی	C32
	ویژگی‌های فردی	C33
شناسایی، جذب و ارزیابی C4	به‌کارگیری از درون	C41
	جذب از بیرون	C42
	ارزیابی و تشکیل خزانه	C43
توسعه، به‌کارگیری و نگهداری C5	آموزش و توسعه	C51
	به‌کارگیری	C52
	نگهداری	C53
ارزیابی برنامه C6	ارزیابی نتایج	C41
	ارزیابی فرایندها	C42

منبع: (یافته‌های محقق)

**سؤال دوم: روابط ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد چگونه است؟**

در این مرحله ارزش عددی متوسط تأثیر ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر یکدیگر که با روش دیمتل فازی توسط خبرگان (جدول ۶) مشخص شده است به‌دست آمد که در جدول ۷ نشان درج شده است. اعداد موجود در این جدول نتیجه میانگین نظرات خبرگان از صفر (بدون تأثیر) تا ۴ (تأثیر بسیار زیاد) و به‌صورت فازی هستند (چگونگی تبدیل اعداد فازی در بند ۴-۱ کامل توضیح داده شده است).



جدول (۷): ماتریس رابطه مستقیم اولیه برای ابعاد راهبردی مؤثر بر استقرار نظام

مدیریت استعداد

	C1			C2			C3			C4			C5			C6		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U	L	M	U
C1	0	0	0	0.25	0.5	0.75	0.56	0.81	1	0.63	0.88	1	0.63	0.88	1	0.31	0.56	0.81
C2	0	0.25	0.5	0	0	0	0.75	1	1	0.75	1	1	0.75	1	0.69	0.94	1	
C3	0	0.13	0.38	0.19	0.44	0.69	0	0	0	0.5	0.75	0.94	0.69	0.94	0.06	0.31	0.56	
C4	0	0.13	0.38	0.13	0.38	0.63	0.25	0.5	0.75	0	0	0	0.63	0.88	0.13	0.38	0.63	
C5	0	0.25	0.5	0.06	0.31	0.56	0.06	0.31	0.56	0.06	0.31	0.56	0	0	0.13	0.38	0.63	
C6	0	0.25	0.5	0.19	0.44	0.69	0.69	0.94	1	0.69	0.94	1	0.75	1	0	0	0	

منبع: (یافته‌های محقق)

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول ۷، رابطه علت و معلولی و ارزش‌های عددی هر کدام از ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در جدول ۸ نشان داده شده است. لازم به ذکر است که مقادیر  $\bar{D}$  اثرگذاری،  $\bar{R}$  اثرپذیری و مقدار  $\bar{D} + \bar{R}$  نشان‌دهنده میزان اهمیت ابعاد و مؤلفه‌ها می‌باشد. مقدار  $\bar{D} - \bar{R}$  نیز ابعاد و مؤلفه‌ها را به دو گروه علت (اثرگذار) و معلول (اثرپذیر) تفکیک می‌کند.

ارزش‌های عددی مثبت  $\bar{D} - \bar{R}$ ، ابعاد و مؤلفه‌ها را در گروه علت (تأثیرگذار) قرار می‌دهد و در غیراین صورت در گروه معلول (تأثیرپذیر) قرار می‌گیرد. نحوه به دست آوردن مقادیر ارزش عددی عبارات بالا در بند ۴-۱ توضیح داده شده است.

جدول (۸): ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار (علت) و تأثیرپذیر (معلول)

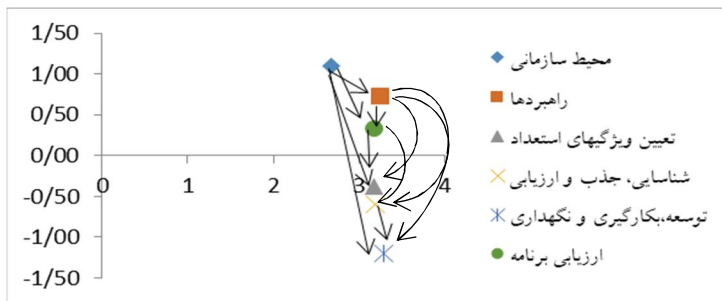
نتیجه	$\bar{D} - \bar{R}$	$\bar{D} + \bar{R}$	$\bar{R}$	$\bar{D}$	ابعاد/مؤلفه‌ها
علت	1.105	2.674	0.78	1.89	محیط سازمانی
علت	0.058	0.608	0.275	0.333	فرهنگ سازمانی
معلول	-0.148	0.72	0.434	0.286	خط‌مشی‌های ابلاغی به بانک
علت	0.09	0.589	0.249	0.339	ویژگی‌های نظام اداری
علت	0.723	3.25	1.26	1.99	راهبردها
علت	0.031	1.118	0.544	0.575	تدوین راهبرد
علت	0.067	1.014	0.474	0.541	تعهد مدیران
معلول	-0.098	0.889	0.493	0.396	تعیین مشاغل کلیدی
معلول	-0.37	3.177	1.77	1.4	تعیین ویژگی‌های استعداد
علت	0.025	0.979	0.477	0.502	ویژگی‌های سازمانی
معلول	-0.028	1.011	0.519	0.492	ویژگی‌های بین فردی
علت	0.003	0.946	0.471	0.474	ویژگی‌های فردی
معلول	-0.59	3.192	1.89	1.3	شناسایی، جذب و ارزیابی
معلول	-0.041	0.964	0.502	0.461	به‌کارگیری از درون
علت	0.008	0.68	0.336	0.344	جذب از بیرون
علت	0.033	0.921	0.444	0.477	ارزیابی و تشکیل خزانه
معلول	-1.2	3.287	2.24	1.05	توسعه، به‌کارگیری و نگهداری
علت	0.096	1.111	0.508	0.603	آموزش و توسعه
معلول	-0.03	1.012	0.521	0.491	به‌کارگیری
معلول	-0.066	0.983	0.525	0.458	نگهداری
علت	0.334	3.179	1.42	1.76	ارزیابی برنامه
معلول	-0.002	0.747	0.374	0.373	ارزیابی نتایج
علت	0.002	0.753	0.376	0.377	ارزیابی فرایندها

منبع: (یافته‌های محقق)

در ادامه با استفاده از ساختار نمایش بصری، نحوه ارتباطات و تأثیرگذاری هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر استقرار فرهنگ مدیریت استعداد بررسی و به‌صورت یک گراف علت (تأثیرگذار) و معلولی (تأثیرپذیر) نشان داده شده است. نمایش ارتباطات به‌صورت بصری موجب استنباط بهتر، فهم روشن و واضح مدیران

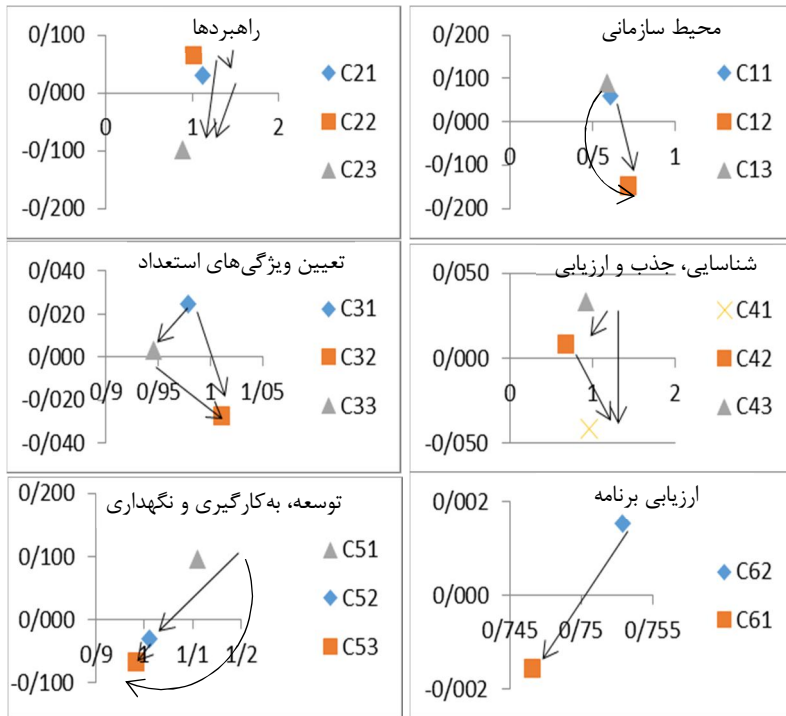
به‌منظور حل مسائل و تصمیم‌گیری مناسب و بهینه در جهت بهبود هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت استعداد می‌شود. در این روش علاوه بر بررسی رابطه سطح بین معیارها، علت و معلول و ارزش عددی به‌دست‌آمده آنها (بر اساس توضیح مراحل بند ۴-۱) در یک نمودار طبقه‌بندی و نمایش داده می‌شود. در شکل‌های ۱ و ۲ نمودار علت و معلولی مطابق با مقادیر  $\bar{D} + \bar{R}$  و  $\bar{D} - \bar{R}$  به‌دست‌آمده رسم شده است. در این نمودارها اعداد محور افقی مقادیر  $\bar{D} + \bar{R}$  و اعداد محور عمودی مقادیر  $\bar{D} - \bar{R}$  را نشان می‌دهند.

شکل ۱ نحوه ارتباط متقابل بین هر یک از ابعاد را با جهت پیکان نشان می‌دهد. ابعاد محیط سازمانی، راهبردها و ارزیابی برنامه که جهت پیکان از آنها خارج می‌شود از جمله ابعاد علت (تأثیرگذار) بوده و تعیین ویژگی‌های استعداد، شناسایی، جذب و ارزیابی و توسعه، به‌کارگیری و نگهداری که جهت پیکان به آنها وارد می‌شود از جمله ابعاد معلول (تأثیرپذیر) هستند. براین اساس بعد محیط سازمانی بدون تأثیرپذیری از سایر ابعاد، بر تمامی ابعاد دیگر تأثیر می‌گذارد. بعد راهبردها که خود متأثر از بعد محیط سازمانی می‌باشد بر ابعاد تعیین ویژگی‌های استعداد، شناسایی جذب و ارزیابی، توسعه، به‌کارگیری و نگهداری و ارزیابی برنامه تأثیرگذار است. بعد ارزیابی برنامه که خود تحت تأثیر ابعاد محیط سازمانی و راهبردها می‌باشد بر ابعاد تعیین ویژگی‌های استعداد و شناسایی، جذب و ارزیابی تأثیر می‌گذارد. بعد تعیین ویژگی‌های استعداد تحت تأثیر ابعاد محیط سازمانی، راهبردها و ارزیابی برنامه است. بعد شناسایی، جذب و ارزیابی که خود تحت تأثیر ابعاد محیط سازمانی، راهبردها و ارزیابی برنامه‌ها می‌باشد بر بعد توسعه، به‌کارگیری و نگهداری تأثیر می‌گذارد. بعد توسعه، به‌کارگیری و نگهداری نیز تحت تأثیر ابعاد محیط سازمانی، راهبردها، شناسایی، جذب و ارزیابی می‌باشد.



شکل (۱): نمودار علی و معلولی و نقشه شبکه‌ای بین ابعاد راهبردی مؤثر

- شکل ۲ روابط اثرگذاری و اثرپذیری بین مؤلفه‌های هر کدام از ابعاد را با جهت پیکان به شرح زیر نشان می‌دهد (مؤلفه‌هایی که جهت پیکان از آنها خارج می‌شود اثرگذار و مؤلفه‌هایی که جهت پیکان به آنها وارد می‌شود اثرپذیر هستند).
- در بُعد محیط سازمانی؛ مؤلفه خط‌مشی‌های ابلاغی به بانک تحت تأثیر دو مؤلفه ویژگی‌های نظام اداری و فرهنگ سازمانی می‌باشد.
  - در بُعد راهبردها؛ مؤلفه تعهد مدیران بر مؤلفه‌های تدوین راهبرد و تعیین مشاغل کلیدی تأثیرگذار است. مؤلفه تدوین راهبرد نیز که خود تحت تأثیر تعهد مدیران می‌باشد، بر مؤلفه تعیین مشاغل کلیدی اثرگذار است.
  - در بُعد تعیین ویژگی‌های استعداد؛ مؤلفه ویژگی‌های سازمانی بر مؤلفه‌های ویژگی‌های فردی و بین‌فردی تأثیرگذار است. مؤلفه ویژگی‌های فردی که خود متأثر از مؤلفه ویژگی‌های سازمانی می‌باشد بر مؤلفه ویژگی‌های بین‌فردی اثرگذار است.
  - در بُعد شناسایی، جذب و ارزیابی؛ مؤلفه ارزیابی و تشکیل خزانه بر مؤلفه‌های جذب از درون و بیرون اثرگذار است. همچنین مؤلفه جذب از بیرون که خود تحت تأثیر مؤلفه ارزیابی و تشکیل خزانه می‌باشد بر مؤلفه به‌کارگیری از درون اثرگذار است.
  - در بُعد توسعه، به‌کارگیری و نگهداری؛ مؤلفه آموزش و توسعه بر مؤلفه‌های به‌کارگیری و نگهداری اثرگذار است. مؤلفه به‌کارگیری نیز که خود تحت تأثیر مؤلفه آموزش و توسعه می‌باشد بر مؤلفه نگهداری اثرگذار است.
  - در بُعد ارزیابی برنامه؛ مؤلفه ارزیابی فرایندها بر مؤلفه ارزیابی نتایج اثرگذار می‌باشد.



شکل (۲): نمودار علی و معلولی و نقشه شبکه‌ای بین مؤلفه‌های راهبردی مؤثر

سؤال سوم: رتبه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های راهبردی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد چگونه است؟

در این بخش مقایسه‌های زوجی معیارها، روابط درونی معیارها و زیرمعیارها را تشکیل می‌دهیم، سپس بر اساس روش میانگین هندسی باکلی اوزان نسبی را محاسبه می‌کنیم. همچنین مقایسه زوجی ابعاد نسبت به یکدیگر و همچنین مؤلفه‌های مربوط به هر بعد نیز با بقیه مؤلفه‌ها بر اساس میزان تأثیرگذاری در استقرار نظام مدیریت استعداد انجام شده است. جداول شماره ۹ و ۱۰ نشان‌دهنده وزن نهایی ابعاد و مؤلفه‌ها است.

جدول (۹): وزن و ترتیب اهمیت ابعاد راهبردی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد

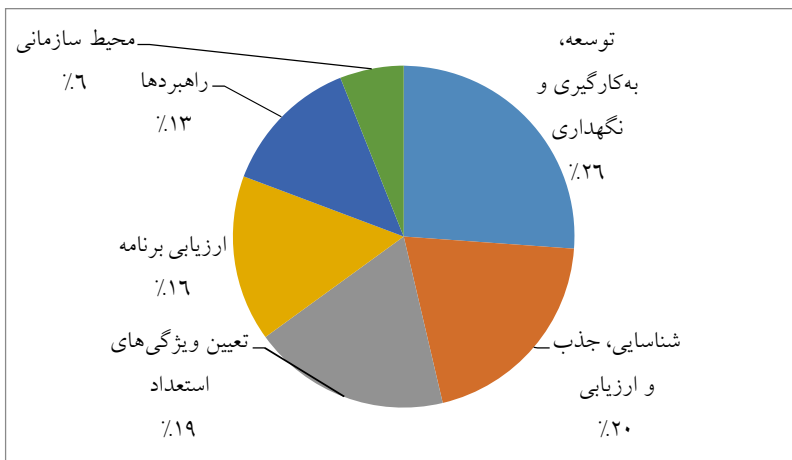
وزن نهایی	کد	ابعاد	اهمیت
0.2614	C5	توسعه، به‌کارگیری و نگهداری	۱
0.202	C4	شناسایی، جذب و ارزیابی	۲
0.1869	C3	تعیین ویژگی‌های استعداد	۳

اهمیت	ابعاد	کد	وزن نهایی
۴	ارزیابی برنامه	C6	0.157
۵	راهبردها	C2	0.1323
۶	محیط سازمانی	C1	0.0603

**جدول (۱۰): وزن و ترتیب اهمیت مؤلفه‌های راهبردی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد**

اهمیت	معیارها	کد	وزن نهایی
۱	آموزش و توسعه	C51	0.0886
۲	به‌کارگیری	C52	0.087
۳	نگهداری	C53	0.0858
۴	به‌کارگیری از درون بانک	C41	0.0796
۵	ارزیابی فرایندها	C62	0.079
۶	ارزیابی نتایج	C61	0.078
۷	ارزیابی و تشکیل خزانه	C43	0.0759
۸	ویژگی‌های بین فردی	C32	0.0675
۹	ویژگی‌های سازمانی	C31	0.0597
۱۰	ویژگی‌های فردی	C33	0.0596
۱۱	تدوین راهبرد	C21	0.0534
۱۲	جذب از بیرون بانک	C42	0.0466
۱۳	تعهد مدیران	C22	0.04
۱۴	تعیین مشاغل کلیدی	C23	0.0389
۱۵	خط مشی‌های ابلاغی به بانک	C12	0.0261
۱۶	فرهنگ سازمانی	C11	0.0178
۱۷	ویژگی‌های نظام بانکی	C13	0.0164

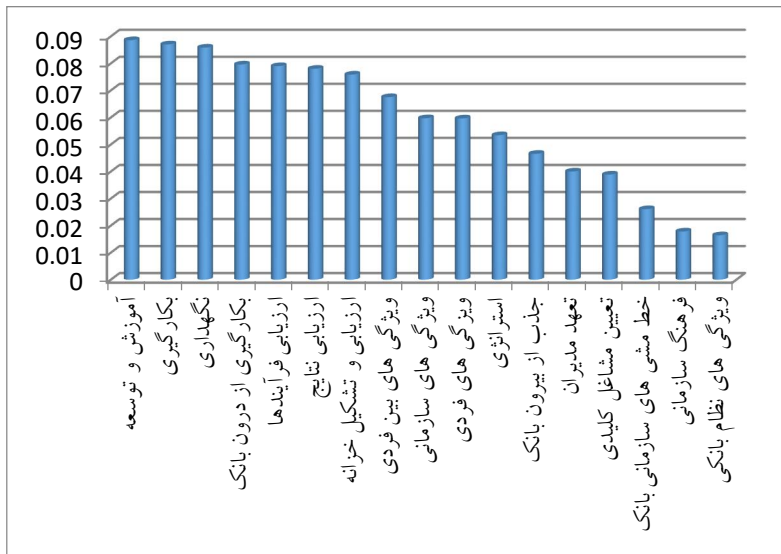
بر همین اساس اولویت نسبی ابعاد راهبردی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد در شکل شماره ۳ نشان داده شده است.



شکل (۳): نمودار اولویت نسبی ابعاد مؤثر بر مدیریت استعداد

همان‌طور که دیده می‌شود از نظر خبرگان بعد توسعه، به‌کارگیری و نگهداری دارای بیشترین میزان تأثیر بر نظام مدیریت استعداد در بانک کشاورزی را دارد و محیط سازمانی دارای پایین‌ترین میزان تأثیر بر نظام مدیریت استعداد است. شکل شماره ۴ وزن نهایی مؤلفه‌های راهبردی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد در مقایسه با یکدیگر بدون توجه به ابعاد مربوط را نشان می‌دهد. بر اساس مقادیر به‌دست‌آمده از دید خبرگان پژوهش، آموزش و توسعه دارای بیشترین مقدار تأثیر بر نظام مدیریت استعداد است و ویژگی‌های نظام بانکی دارای کمترین مقدار تأثیر بر نظام مدیریت استعداد در بانک کشاورزی می‌باشد.





شکل (۴): نمودار اولویت نسبی مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت استعداد

### نتیجه‌گیری

امروزه گزاره «منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است» به یک گزاره مسلم و قطعی، جهان‌شمول و مورد پذیرش همگان بدل گشته است؛ به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. در وضعیت رقابتی موجود سازمان‌ها و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش راهبردها منابع انسانی خود را درک نموده و افرادی توانمند، ماهر و دانش‌محور در اختیار داشته باشند. مدیریت صحیح منابع انسانی می‌تواند باعث کاهش هدررفت تمامی منابع گردد. بیشتر سازمان‌ها در زمینه منابع انسانی با مشکلاتی روبه‌رو هستند که از مهم‌ترین آنها می‌توان عدم توجه مدیر به قابلیت‌های بالقوه کارکنان و یا عدم ایجاد زمینه‌هایی برای بروز این قابلیت‌ها را نام برد. مدیریت منابع انسانی را می‌توان شناسایی، انتخاب، استخدام و تربیت و پرورش نیروهای انسانی به‌منظور نیل به اهداف سازمان تعریف نمود و قابل ذکر است که در سازمان‌های ایرانی مبحث توسعه منابع انسانی در قالب‌های گوناگونی نظیر مدیریت استعداد مورد توجه قرار گرفته است، همچنین در تجربه‌های شرکت‌های برتر در سطح دنیا ثابت شده

که مدیریت استعداد متعلق به همه فرایندهای توسعه منابع انسانی است و باید آن را به‌عنوان یک سیستم در جریان در هر یک از فرایندهای توسعه منابع انسانی نهادینه کرد؛ بنابراین با این دیدگاه مدیریت استعداد نیز سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به‌منظور تحقق نتایج کسب‌وکار می‌باشد. نظام بانکداری به‌عنوان یکی از سازمان‌هایی که با متن جامعه در ارتباط است در این پژوهش دارای اهمیت است. نتایج پژوهش در پاسخ به سؤال اول نشان داد که ابعاد مؤثر بر استقرار نظام مدیریت استعداد در بانک کشاورزی عبارت است از: توسعه، به‌کارگیری و نگهداری؛ شناسایی، جذب و ارزیابی؛ تعیین ویژگی استعداد؛ ارزیابی برنامه؛ راهبردها و محیط سازمانی. در این میان مؤلفه‌های مؤثر بر آن شامل: آموزش و توسعه؛ به‌کارگیری از درون؛ ویژگی‌های بین‌فردی؛ ارزیابی فرایندها؛ تدوین راهبرد و خط مشی‌های ابلاغی به بانک می‌باشد. با این یافته در پاسخ به سؤال دوم ابعاد محیط سازمانی و راهبردها و ارزیابی برنامه به‌عنوان عوامل تأثیرگذار و تعیین ویژگی‌های استعداد، شناسایی، جذب و ارزیابی و توسعه، به‌کارگیری و نگهداری آنها به‌عنوان عوامل تأثیرپذیر شناسایی شد. همچنین در ضرورت پاسخ به اولویت‌بندی ابعاد راهبردی مشخص شد بُعد توسعه، به‌کارگیری و نگهداری دارای بیشترین میزان تأثیر بر نظام مدیریت استعداد در بانک کشاورزی را دارد و محیط سازمانی دارای پایین‌ترین میزان تأثیر بر نظام مدیریت استعداد است. درنهایت می‌توان گفت در عصر مدرن، سازمان‌ها به‌منظور رشد و ارتقاء جایگاه خویش در محیطی که تنها پدیده ثابت آن تغییر و دگرگونی است بایستی در کشف و پرورش استعدادهای خود کوششی مضاعف به‌عمل آورند. از این رهگذر با بررسی سرمایه انسانی سازمان می‌توان استعدادهای شناسایی، جذب و توسعه و پرورش داد که با مدیریت صحیح این استعدادهای رعایت ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر و تأثیرپذیر و ایجاد اولویت در این ابعاد به ایجاد انگیزه و بهره‌وری کارکنان سازمانی بانک کشاورزی یاری جست.

### پیشنهادها و توصیه‌ها

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده به‌منظور استقرار مطلوب نظام مدیریت استعدادها موارد زیر به مدیران ارشد بانک کشاورزی پیشنهاد و توصیه می‌شود:

- ۱- برنامه آموزش و توسعه به‌صورت هدفمند، کاربردی و منسجم مورد بازبینی و دقت‌نظر مدیران قرار گیرد و بر اساس پست‌های مدیریتی و شکاف آموزشی، برنامه‌ریزی آموزش‌های موردنیاز برای مهیا نمودن کاندیداهای مدیریتی مستعد

انجام و نسبت به توسعه آنها با روش‌های کاربردی از قبیل کارگاه‌های تخصصی، گردش شغلی، مربیگری، منتورینگ (مُرشد - مریدی) و مدیریت تسهیم دانش سازمانی اقدام شود. توجه در به‌کارگیری مناسب و بهنگام کاندیداهای توسعه‌یافته، تدوین کارراه شغلی و توجه به نیازهای انگیزشی از مهم‌ترین عوامل حفظ و نگهداری صحیح استعدادها می‌باشند.

۲- از ورود و ارتقاء کاندیداهای کم‌استعداد و سفارشی در سازمان که مدیریت استعدادها را با چالش‌هایی روبه‌رو می‌کند جلوگیری شود. مدیران باید اول بر اساس قابلیت‌های بالقوه و دوم بر اساس آمادگی‌های فعلی استعدادها را شناسایی و پس از ارزیابی صحیح، افراد منتخب را در خزانه استعدادها قرار دهند. تشکیل خزانه استعدادها فرصتی مناسب برای برانگیختن استعدادهای با توان بالقوه بالا و شناسایی مسیر شغلی برای ارتقاء کارکنان با استعداد است. بخش‌بندی استعدادها در خزانه و امکان ورود مستمر به آن در تمامی مراحل شغلی اهمیت زیادی خواهد داشت.

۳- ویژگی‌ها و استعدادهای مورد نیاز در هر یک از مشاغل مدیریتی به‌صورت استاندارد و دقیق مشخص شوند. شایستگی‌ها متناسب با شرایط کاری، فرهنگ بومی بانک و نیز استعدادهای کارکنانی که تحت تأثیر ویژگی‌های سازمانی بر عهده گیرنده این مشاغل بایستی واجد شرایط آنها باشند، مشخص شوند.

۴- با ارزیابی مستمر کارایی و اثربخشی فرایند مدیریت استعداد مشخص شود که تا چه اندازه استقرار و پیاده‌سازی این نظام موفق عمل کرده است. ایجاد کانون‌های ارزیابی، تدوین معیارهای دقیق، استفاده از روش‌های مناسب و ارزیابان خبره، شرایط را به‌منظور ارزیابی واقعی و رفع انحراف‌های احتمالی در برنامه فراهم می‌نماید.

۵- با تدوین راهبرد مناسب همسو با راهبرد کسب‌وکار، تحقق فرایند مدیریت استعداد فراهم شود. تعهد مدیران ارشد در اجرای برنامه مدیریت استعداد تأثیر اصلی را بر تدوین راهبرد خواهد داشت. حمایت و الگو بودن مدیران ارشد برای کاندیدها از اهمیت بسزایی برخوردار است، مدیران باید تشویق شوند تا مسائلی که برای سازمان به‌وجود می‌آید را با همفکری و همکاری حل کنند نه اینکه به تنهایی مسئولیت آن را برعهده گیرند. کاندیداهای مدیریتی باید احساس کنند که مدیران برای آنها ارزش قائل می‌شوند، ایجاد نظام پیشنهادها راهکار مناسبی برای جلب همفکری است.

۶- توجه جدی به ساختار سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و نیز سیاست‌های کلان

نظام اداری و اسناد بالادستی، مسیر تداوم نظام مدیریت استعداد را هدایت خواهد کرد. فرهنگ سازمانی قوی نیز بر نگرش و رفتار کاندیداهای مدیریتی اثر گذاشته و آنها را به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی همراستا می‌کند؛ بنابراین ایجاد تصویر مطلوب موجب می‌شود تا مدیران بدون اینکه موقعیت خود را در خطر ببینند، برای استقرار نظام مدیریت استعداد همکاری نمایند.

## فهرست منابع

داوودی، سیدعلی؛ یعقوبی، نورمحمد؛ اورعی‌یزدانی، بدرالدین و ایمانی، عبدالمجید (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و پیشران‌های مؤثر بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان با بهره‌گیری از روش میک مک. *فصلنامه راهبرد اجتماعی - فرهنگی*، سال ششم، (۲۴)، ۲۳۵-۲۶۱.

رجبی پورمبیدی، علیرضا و محمدی، معصومه (۱۳۹۹). طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، (۳)۱۰، ۷۹-۱۰۴.

روشن، علیقلی؛ برزگر، کیوان و یعقوبی، محسن (۱۳۹۹). طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، سال سیزدهم، (۷۴)، ۱۶۱-۱۸۸.

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۴۰۰). *روش تحقیق در علوم رفتاری*. تهران، انتشارات آگاه.

صدر منصوری، سعید؛ احمدی، علی‌اکبر؛ درویش، حسن و رجب بیگی، مجتبی (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی‌های مدیریت در فرایند استعدادیابی (مورد مطالعه: صنعت نفت ایران). *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، (۳۹)۱۰، ۶۳-۹۶.

قدیری، روح‌اله و ناظمی، امیر (۱۳۸۵). *آینده‌نگری از مفهوم تا اجرا*. تهران: مرکز صنایع نوین.

کوهی خور، محمد؛ کمالیان، امین‌رضا؛ یعقوبی، نورمحمد و پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۹). فراترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، (۱)۱۱، ۱۲۰-۱۴۳.

محفوظی، علی؛ لفظ‌فروشان، داود و قربانی، محمود (۱۳۹۸). طراحی مدلی جامع

برای مدیریت استعدادها با نگرش جانشین‌پروری به‌منظور توسعه و تجهیز بهره‌وری در سازمان با روش معادلات ساختاری. مدیریت بهره‌وری، سال دوازدهم، (۴۸)، ۲۴۹-۲۷۵.

- Butter, M.; Valenzuela, E. & Quintana, M. (2015). Intercultural Talent Management Model. *Computers In Human Behavior*, 51(B), 1191-1197.
- Christian Reiner, C.; Susanne Meyer B. & Sascha Sardadva (2017). *Urban attraction policies for international academic talent: Munich and Vienna in comparison*, Cities 61, 27-35.
- Collings, D. G.; Mellahi, K. & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- Dopson, S.; Ferlie, E.; McGivern, G.; Fischer, M. D.; Mitra, M.; Ledger, J. & Behrens, S. (2019), Leadership Development in Higher Education: A Literature Review and Implications for Programme Redesign. *Higher Education Quarterly*, 73(2), 218-234.
- Gallardo-Gallardo, E. & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- Järvi, K. & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 75-89.
- Jeng, D. & Tzeng, G. (2012). Social Influence on the Use Of Clinical Decision Support Systems: Revisiting The Unified Theory Of Acceptance And Use Of Technology By The Fuzzy Dematel Technique. *Computers & Industrial Engineering*, 819-828.
- Khoreva, V.; Vaiman, V. & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19-33.
- Latukha, M. O. (2018). Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging-Market Firms? Evidence from Russia. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 69-87.
- Makram, H.; Sparrow, P. & Greasley, K. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 259-378.
- 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*, 69(6), 1271-1299.
- Mwila, N. K. & Turay, M. I. S. (2018). Augmenting talent management for sustainable development in Africa. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(1), 41-49.



- Saddozai, S. K.; Hui, P.; Akram, U.; Khan, M. S. & Memon, S. (2017). Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment. *Chinese Management Studies*, 11(3), 538-554.
- Schiemann, W. A. (2014). Reinventing Talent Management: How To Maximize Performance In The New Marketplace. Routledge International Handbooks. 426-438.
- Shahi, T.; Farrokshshesht, B. & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: MetaSynthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137.
- Taylor, T. & Robinson, L. (2019). Succession and good governance. *Research Handbooks in Business and Management Seris*. Routledge International Handbooks, 426-438.
- Theys, N. A. & Schultz, C. M. (2020). A qualitative perspective of Talent Management. *Journal of Contemporary Management*, 17(1), 64-85.

## References

- Christian Reiner, c.; Susanne Meyer b. & Sascha Sardadva (2017). Urban attraction policies for international academic talent: Munich and Vienna in comparison, *Cities* (61), 27-35.
- Collings, D. G.; Mellahi, K. & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective, *Journal of Management*, 45(2), 540-566.
- Davoudi, Seyyed Ali; Yagoubi, Noor Mohammad; Orai-Yazdani, Badreddin; Imani, Abdul Majid (2016). Identifying and explaining the factors and drivers affecting talent acquisition and succession in the higher education system of Sistan and Balochistan using the Meek Meek method, *Socio-Cultural Strategy Quarterly*, 6th year, (24), 261-235. (In persian)
- Dopson, S.; Ferlie, E.; McGivern, G.; Fischer, M. D.; Mitra, M.; Ledger, J. & Behrens, S. (2019). "Leadership Development in Higher Education: A Literature Review and Implications for Programme Redesign", *Higher Education Quarterly*, 73(2) 218-234.
- Gallardo-Gallardo, E. & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research, *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- Jarvi, K. & Khoreva, V. (2020). The role of talent management in strategic renewal, *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 75-89.
- Jeng, D. & Tzeng, G. (2012). Social Influence on the Use Of Clinical Decision Support Systems: Revisiting The Unified Theory Of Acceptance And Use Of Technology By The Fuzzy Dematel Technique, *Computers & Industrial Engineering*, 819-828.
- Khoreva, V.; Vaiman, V. & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective, *Employee Relations*, 39(1), 19-33.
- Kohi Khor, Mohammad; Kamalian, Amin Reza; Yagoubi, Noor Mohammad & Pourezat, Ali Asghar, (2019). Meta-synthesis of the

- integrated talent management model, *Public Management Perspectives Quarterly*, 11(1), Spring 2019: 120-143. (In persian)
- Latukha, M. O. (2018). Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging-Market Firms? Evidence from Russia, *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 69-87.
- Mahfovi, Ali; Lafz Phoroshan, Daoud & Ghorbani, Mahmoud (2018). Designing a comprehensive model for talent management with the attitude of succession planning in order to develop and equip productivity in the organization Baroosh Structural Equations, *Productivity Management*, Year 12, (48), 249-275. (In persian)
- Makram, H.; Sparrow, P. & Greasley, K. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 259-378.
- McCullough, D. (2020). Succession Planning Strategies for Retiring Employees in the Department of Defense.
- Modiri, Mahmoud; Dashti, Mohammad & Karimi Shirazi, Mohammad, (2019). Identifying and prioritizing factors influencing safety performance with the combined approach of DIMTEL and fuzzy network analysis process, *Occupational Health and Safety Quarterly*, 9(1), Spring 2018: 49-60. (In persian)
- 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*, 69(6), 1271-1299.
- Mwila, N. K. & Turay, M. I. S.(2018). Augmenting talent management for sustainable development in Africa, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(1), 41-49.
- Nissan, J. & Eder, P. (2017). Four Simensions of Designing Succession Plans, *OD Practitioner*, 49(3), 79-81.
- Oduwusi, O. (2018). Succession Planning as a Key to Effective Managerial Transition Process in Corporate Organization, *American Journal of Management Science and Engineering*, 3(1), 1-6.
- Oloyed, O.; Ayedun, C. & Ajibola, M. (2016). Leadership Succession Planning: An Examination Of Sole Proprietor Estate Surveying And Valuation Firms In Lagos Metropolis, Nigeria *Covenant Journal Of Research In The Built Environment(CJBRE)*, 4(1), 19-31.
- Paula Thomson, S. & Victoria Jaque (2017). The person: Talent and performing artists, *Creativity and the Performing Artist, Behind the Mask*, A volume in Explorations in Creativity Research, 39-51.
- Porschitz, E. T.; Smircich, L. & Calás, M. B. (2016). Drafting “foot soldiers”: The social organization of the war for talent, *Management Learning*, 47(3), 343-360.
- Qadiri, Rohollah & Nazimi, Amir (1385). Foresight from concept to implementation, Tehran, Center for Modern Industries. (In persian)

- Rajabi Pourmibdi, Alireza & Mohammadi, Masoumeh (2019). Designing an integrated model of talent management by thematic analysis method, *Human Resource Studies Quarterly*, 10(3), Fall 2019, 79-104. (In persian)
- Roshan, Aligli; Barzegar, Keyvan & Yagoubi, Mohsen (2019). Designing the fundamental model of the talent management system, *Public Management Research*, 13th year, (74), 161-188. (In persian)
- Rowe, G. & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(1), 353-375
- Saaty, T. (2008). The Analytic Hierarchy and Analytic Network Measurement Processes: Applications to Decisions under Risk, *EUROPEAN JOURNAL OF PURE AND APPLIED MATHEMATICS*, (1), 122-196.
- Saddozai, S. K.; Hui, P.; Akram, U.; Khan, M. S. & Memon, S. (2017). Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment, *Chinese Management Studies*, 11(3), 538-554.
- Sadr Mansouri, Saeed; Ahmadi, Ali Akbar; Darvish, Hassan & Rajab Beigi, Mojtabi, (2018). Identifying management competencies in the talent acquisition process (case study: Iran's oil industry), *Quarterly Journal of Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 10(39), 63-96. (In persian)
- Sarmad, Zohreh; Bazargan, Abbas & Hijazi, Alahe (1400). Research methods in behavioral sciences, Tehran, Aghah Publications, Novet 37. (In persian)
- Shahi, T.; Farroksheresht, B. & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: MetaSynthesis Technique, *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137.
- Story, V.; Hurdley, L.; Smith, G. & Saker, J. (2000). Methodological and practical implications of the Delphi technique in marketing decision-making: a re-assessment. *The Marketing Review*, 1(4), 487-504.
- Theys, N. A. & Schultz, C. M. (2020). A qualitative perspective of Talent Management. *Journal of Contemporary Management*, 17(1): 64-85.
- Turner, P. (2019), "Linking Leadership and Succession Planning", In: *Leadership in Healthcare*, pp. 233-262, Palgrave Macmillan, Cham.
- Yeh, T. M. & Huang, Y. L. (2014). Factors in determining wind farm location: Integrating GQM, fuzzy DEMATEL, and ANP. *Renewable Energy*, (66), 159-169.



