فصلنامه حقوق اداری
سال هشتم، زمستان ۱۳۹۹، شماره ۲۵

شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی با استفاده از روش فراترکیب

بی‌بی عصمت سرفرازی[۱]، نورمحمد یعقوبی[۲]، محمد محمدی[۳]، جلیل جراحی [۴]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۰۵
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۱

چکیده

با عنایت به این‌که در سال‌های اخیر، مواردی از عدم‌ماندگاری منابع دانشی در سازمان‌ها گزارش شده است؛ بنابراین، در این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب به بررسی مطالعات کیفی انجام شده در زمینه مدیریت استعداد و ماندگاری منابع دانشی بین سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۸ و مقالات انگلیسی بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ پرداخته شد. در این راستا، پس از جست‌وجو در پایگاه‌های علمی معتبر و استخراج ۳۱ پژوهش مرتبط و بررسی آن‌ها با استفاده از نظرات خبرگان، درنهایت ۶۲ کد، ۳۲ مفهوم و ۴ مقوله در بخش مدیریت استعداد با تأکید با ماندگاری منابع دانشی شناسایی شد. در ادامه نیز میزان اهمیت و اولویت هر یک از کدها با استفاده از آنتروپی شانون تعیین شد. نتایج نشان داد، مؤلفه‌های مدیریت استعداد مؤثر بر ماندگاری منابع دانشی شامل عوامل برون‌سازمانی (محیط خارجی)، عوامل شغلی (استقلال شغلی، امنیت شغلی، تناسب شغلی، توانمندسازی، رضایت شغلی، غنی‌سازی شغلی و موقعیت شغلی)، عوامل فردی (ویژگی فردی، اخلاق کاری، روحیه کارکنان و مهارت فردی)، و عوامل سازمانی (انعطاف‌پذیری سازمان، اهداف استراتژیک، برند سازمانی، بهره‌وری پاداش، دستمزد و تعهد سازمانی) می‌باشند که از این میان مؤلفه‌های سازمانی و شغلی بیشترین تأثیر را بر مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی داشتند.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، ماندگاری، منابع دانشی، فراترکیب.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.sarfa raziesmat@gmail.com

۲. استاد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران. (نویسنده مسئول)، yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

۳ . استادیار، دانشکده علوم انسانی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران. mohammadi@iaubir.ac.ir

۴ . استادیار، دانشکده فنی و مهندسی، واحد بیرجند، د انشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران، Jarrahi@iaubir.ac.ir

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

۱- مقدمه

دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منابع سازمانی محسوب می‌شود؛ به‌گونه‌ای که می‌توان گفت، حتی با فناور شدن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به‌عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است (دقتی، ۱۳۹۷: ۲۷۵). از سوی دیگر، به دلیل جهانی شدن، سازمان‌ها نیاز مبرمی به منابع انسانی حرفه‌ای پیدا کرده‌اند. کارکنان واجد شرایطی که توانایی‌ها، دانش، مهارت و قابلیت‌های بالای دیگری را دارا هستند، نقش بسیار مهمی را در موفقیت یک سازمان بازی می‌کنند؛ اما از طرف دیگر، داشتن کارکنان نامناسب می‌تواند مشکلات زیادی را به همراه داشته باشد و تأثیری منفی بر روی بهره‌وری، دقت، انعطاف‌پذیری و کیفیت محصولات و خدمات بگذارد؛ از این‌رو، امروزه سازمان‌ها سعی می‌کنند تا متخصص‌ترین افراد را در سطوح مدیریتی به‌کار گیرند. مدیریت استعداد نیز به‌عنوان مفهومی جدید در این زمینه، به بررسی انواع موقعیت‌های دخیل در این زمینه می‌پردازد. استفاده صحیح از استعدادها، باعث موفقیت کارها می‌شود و سازمان را در مسیر صحیح موفقیت قرار می‌دهد (Aksakal 168: 2013 .et al).

سرعت تکامل فناوری‌ها، رقابت شدید جهانی، عدم قطعیت‌های سیاسی و بی‌ثباتی اقتصادی، همه از ویژگی‌های محیط کسب‌وکار فعلی هستند. سازمان‌ها از چندین طرح ابتکاری استراتژیک مانند گسترش، ادغام و اتحاد استفاده می‌کنند؛ بااین‌حال، یکی از عواملی که به‌عنوان یک اصل ثابت و اجتناب‌ناپذیر ظهور می‌نماید، نیاز به نیروی کار مناسب، آموزش‌دیده و ماهر، باانگیزه و بالاتر از همه، نیروی کار فعال و بااستعداد است. در این میان، سازمان‌هایی که قادر به جذب و حفظ استعداد[1] هستند به‌عنوان رهبران جهانی ظهور می‌یابند؛ بنابراین، می‌توان گفت، رقابت و عدم در دسترس‌بودن کارکنان بسیار بااستعداد و ماهر باعث شده است که حفظ کارکنان بااستعداد از اولویت‌های مهم برای سازمان‌ها باشد. به همین دلیل است که در سال‌های اخیر به مدیریت استعداد،[2] توجه زیادی شده است (Meyers et al.، 2013: 315). از سوی دیگر، دستیابی به توسعه در راستای حفظ افراد بااستعداد در دو دهه گذشته، از اهداف مدیریت منابع انسانی بوده است. منابع دانشی،[3] مهم‌ترین سازندگان ثروت در اقتصاد فعلی هستند. انتقال از یک جامعه مبتنی بر صنعت به یک جامعه دانش‌محور، برای چندین دهه است که ادامه دارد. سازمان‌های خصوصی و عمومی به دنبال راه‌هایی برای مقابله با این تغییرات ساختاری هستند. محل کار، یکی از عواملی

1 .Talent
2 .Talent Management
3 .Knowledge Resours

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

است که ممکن است بر بهره‌وری منابع دانشی تأثیرگذار باشد. طبق گفته بکر[1] (۲۰۰۶)، برای اطمینان از این‌که آیا منابع دانشی از کارایی مطلوبی برخوردار هستند، باید دید که آیا آن‌ها می‌توانند اهداف شخصی خود و امکانات متناسب با نیازهای شخصی خود را تأمین نمایند. علاوه بر محیط کار، عوامل دیگری نیز می‌تواند بر بهره‌روی منابع دانشی تأثیر داشته باشند که این عوامل عبارتند از: فناوری، رهبری، روحیه تیمی، شیوه‌های خودمدیریتی و انگیزه‌های درونی کارکنان. (Palvalin et al., 2017 :452)؛ همچنین استفاده از منابع دانشی، مبنایی برای ایجاد قابلیت‌های مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی است؛ به‌طوری که سازمان‌های امروزی از دانش افراد متخصص برای بالا بردن مزیت رقابتی شرکت‌های خود بهره می‌برند؛ اما برای بهره‌مندی از تخصص این افراد، مدیریت دانش کارکنان، امری ضروری است؛ به‌گونه‌ای که مطالعات نشان داده است، عملکرد منابع انسانی خاص که شامل مهارت‌ها، دانش و توانایی‌ها هستند، سرمایه انسانی را به‌ویژه در مدیریت منابع دانشی افزایش می‌دهند. (Stephen,2018: 689)؛ ازاین‌رو، می‌توان گفت، بدون درک درست از منابع دانشی، نمی‌توان از مهارت‌های آن‌ها استفاده کرد. در این بین، یک شکاف تئوریک وجود دارد و عوامل مختلفی از قبیل: عوامل دموگرافیک، ادراک حرفه‌ای از جمله تعهد سازمانی و رضایت شغلی، شرایط سازمانی مانند جبران پاداش و فرهنگ سازمانی می‌توانند بر اجرای مهارت‌ها و دانش منابع دانشی تأثیرگذار باشد و مانع از بروز مهارت‌های این کارکنان شوند و بتوانند موجبات ترک خدمت این کارکنان را فراهم نمایند (Joo et al., 2015: 117) که برای حفظ این افراد و جلوگیری از ترک خدمت آنان، نیاز به پیاده‌سازی و اجرای مدیریت استعداد در سازمان‌های امروزی است؛ بنابراین، با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری[2] منابع دانشی با استفاده از روش فراترکیب است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مدیریت استعداد

قبل از بحث در زمینه مدیریت استعداد، تعریف «استعداد» ضروری است. تعاریف مختلفی برای استعداد وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که اولریش،[3] استعداد را ترکیبی از شایستگی‌ها، تعهد و مشارکت می‌داند. مکینزی و کمپانی[4] (۲۰۰۹) استعداد را مجموع توانایی‌های فردی شامل: مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، قضاوت، نگرش و شخصیت تعریف می‌کنند. (نصیری و جهانیان، ۱۳۹۷: ۴)؛

1. Becker
2 .Sustainability
3 .Olrish
4 .McKinsey & Company

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

همچنین، به عقیده ویلیامز،[1] افراد مستعد کسانی هستند که توانایی استثنایی از خود نشان می‌دهند و در طیفی از فعالیت‌ها و پست‌ها و یا در یک زمینه تخصصی و یا محدوده خاص موفق عمل می‌کنند و در حوزه‌های فعالیتی که به آن‌ها پیشنهاد می‌شود، شایستگی بالایی را از خود بروز می‌دهند که در همه این فعالیت‌ها تأکید بر فرد است (قوسی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۵۳). واژه مدیریت استعداد، نخستین بار در اواخر دهه ۹۰ میلادی توسط شرکت مشاوره مکینزی ارائه شد. در بررسی این شرکت، مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران بااستعداد موفق‌تر هستند، میزان سوددهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد بااستعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آن‌ها به دید یک منبع مزیت رقابتی نگریسته شود (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۲). در زمینه مدیریت استعداد، تعاریف متعددی در تئوری‌های نوین سازمان و مدیریت ارائه شده است؛ به‌طوری که از دیدگاه دی بوک و همکاران[2] (۲۰۱۸)، مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد از طریق سازمان است که هدف آن، اطمینان از در دسترس بودن استعدادها و قرار دادن افراد مناسب در شغل و زمان مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب‌وکار است (De Boeck et al.,2018: 209). به عقیده فیلیپیس و رویر[3] (۲۰۰۹)، مدیریت استعداد شامل: ابعاد جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، توسعه دادن و نگهداری از کارکنان است که در مرکز این ابعاد، شایستگی‌ها و ارزش‌های اصلی سازمان وجود دارد که این عوامل یا ابعاد از طریق فرایند مداوم، استراتژی، اجرا و ارزیابی، به هم متصل می‌شوند (گودرزوند چگینی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۵۶). همچنین، دانونزیو و گرین[4] (۲۰۰۸)، مدیریت استعداد را در راستای وظایف مدیریت منابع انسانی تعریف کرده‌اند؛ به‌طوری که مدیریت استعداد را، استخدام، توسعه، ارتقاء و نگهداری افراد در راستای اهداف فعلی و آینده سازمان می‌دانند (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۰).

به‌طور کلی، مدیریت استعداد؛ تمام فرایندهای منابع انسانی، اداری و فناوری را در برگرفته و معمولاً به مواردی نظیر انتخاب گزینه‌های استخدام، انتخاب، گزینش، اجتماعی کردن، نگهداشت، توسعه و استقرار اشاره دارد که با برنامه‌ریزی و تجزیه‌وتحلیل همراه است. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد در رابطه با جذب، توسعه کارکنان و فرآیندهای مدیریت بوده و می‌تواند معادل «بهینه‌سازی استعداد» توصیف گردد (Kim & McLea،2012: 578). در تجربه‌های شرکت‌های برتر در سطح دنیا ثابت گردیده که مدیریت استعداد متعلق به همه فرایندهای توسعه منابع انسانی است و باید آن را به‌عنوان یک سیستم در جریان در هر یک از فرآیندهای توسعه منابع انسانی نهادینه

1. Wilaims
2 ..De Boeck et al.
3 .Philips & Royer
4. Danunzio and Green

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

کرد؛ بنابراین، با این دیدگاه، مدیریت استعداد نیز سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه‌کردن توان سازمان به‌منظور تحقق نتایج کسب‌وکار است (Krishnas & Scullion, 2016: 431). از طرف دیگر، می‌توان گفت، مدیریت استعداد عبارت است از: شناسایی استعدادها و سپس همنوا کردن آن‌ها با نقش‌های شغل به‌منظور بیشینه کردن درگیری فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است. هدف مدیریت استعداد، توسعه و نگهداری یک استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجین شده با کار و متعهد به‌منظور تضمین جریان استعداد در سازمان است که تضمین می‌کند افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در محل مناسب قرار گرفته‌اند. (مرادی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۸)؛ بنابراین، می‌توان گفت، مدیریت استعداد؛ به‌کارگیری شخص مناسب در مکان و زمان مناسب است (Altınöz et al., 2013: 845).

۲-۲- ماندگاری و نگهداشت منابع انسانی

امروزه اغلب سازمان‌ها، موضوع نگهداری از منابع انسانی سازمان را مهم و اساسی قلمداد کرده و برای آن برنامه‌ریزی کرده‌اند و در این راستا، هزینه‌های زیادی صرف می‌نمایند (طیبی ابوالحسنی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۶۸). یکی از رسالت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، نگهداری از کارکنان توانمند است. از آن‌جا که اقدامات نگهداری، مکملی بر سایر اقدامات و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است؛ حتی اگر عملیات کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و بهسازی به نحو بایسته انجام شود؛ بدون توجه کافی به امر نگهداری، نتایج حاصل از اعمال مدیریت چندان چشمگیر نخواهد بود (اسکندری و عابدی، ۱۳۸۸: ۲)؛ به‌گونه‌ای که می‌توان گفت، وقتی کارمندی کارآمد به هر علت، سازمان را ترک می‌کند، در کنار تجربه، توانمندی‌ها و سرمایه ارزشمندی که با رفتن او از سازمان جدا می‌شود؛ هزینه‌های گوناگون جذب مجدد نیروی جایگزین، هزینه ناشی از ترک خدمت نیروی به‌کار گرفته شده جدید، هزینه‌های توجیه و آموزش نیروهای جدید و هماهنگ کردن آن‌ها با الزامات، انتظارات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان و هزینه فرصتی را که صرف پرکردن خلأ ناشی از ترک خدمت افراد می‌شود نیز بر سازمان تحمیل خواهد کرد. پرهیز از چنین هزینه‌هایی ایجاب می‌کند که سازمان، ابتکار عمل و تلاش‌های ارزنده‌ای را برای تمهید الزامات حفظ و نگهداری کارکنان شایسته، ماهر، کارآمد و نخبه خود به‌کار گیرد (طیبی و همکاران، ۱۳۹۵: ۹).

نظام نگهداری کارکنان، فرآیند طراحی برنامه‌های بهداشتی و ایمنی و ارائه خدمات رفاهی را تحلیل می‌نماید (ایوبی مهریزی، ۱۳۸۹: ۷۱). در متون منابع انسانی، حفظ و نگهداشت در دو مفهوم مطرح است:

۱- جلوگیری از ترک خدمت و حفظ افراد

۲- تأمین سلامت جسمی و روانی (دقتی، ۱۳۹۵: ۱۳۸)

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

به عبارت دیگر، نگهداشت عبارت است از: ایجاد شرایط مطلوب اشتغال برای کارکنان تا به‌واسطه آن، حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند. حفظ و نگهداشت، فرایندی است که مدیریت با استفاده از عواملی همچون نظام پرداخت اثربخش، آموزش و بهسازی، ارتقاء بر اساس شایستگی، اعطای امکانات رفاهی و خدمات مناسب و غیره سعی می‌کند تمایل به تداوم خدمت کارکنان را در سازمان افزایش دهد. توجه به چالش‌ها و انتظارات کارکنان برای نگهداشت آن‌ها بسیار مهم است (نجفی و همکاران،۱۳۹۳: ۳).

نظام نگهداری منابع انسانی، ابعاد متعددی را شامل می‌شود که به‌طور کلی، آن‌ها را به دو دسته زیر تقسیم می‌کنند:

۱. مواردی که بیشتر در زمینه حفظ و تقویت جسم کارکنان است؛ مانند برقراری بهداشت و ایمنی در محل کار، اجرای برنامه‌های ورزشی و تندرستی و بعضی دیگر از خدمات پرسنلی

۲. مواردی که تقویت‌کننده روحیه و علاقه‌مندی کارکنان به کار و محیط کار است؛ مانند ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و از کارافتادگی، رضایت از شغل و موارد دیگر (وفائی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶).

۳ -۲- منابع دانشی

شاید واژه منابع دانشی که اولین بار توسط پیتر دراکر[1] در سال ۱۹۵۹ مطرح گردید، تاکنون این‌چنین استراتژی سازمان‌ها را تحت‌تأثیر قرار نداده باشد؛ چون اینک این واژه، سازمان‌ها را بر آن داشته که برای ربودن گوی سبقت و بقا در عصر دیجیتال از هیچ کوششی دریغ نورزند. دراکر، منابع دانشی را افرادی توصیف کرد که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید، ارزش افزوده‌ای را برای سازمان پدید می‌آورند که می‌توان به کمک آن به تعریف و حل مسائل پرداخت. با این تعریف، می‌توان پی‌برد که چرا سازمان‌ها بیشتر تمرکز خود را بر روی جذب و نگهداری منابع دانشی معطوف داشته‌اند (افخمی اردکانی و فرحی،۱۳۹۰: ۲). منابع دانشی؛ افرادی هستند که در زمان کار از مغز خود بیشتر از عضلاتشان استفاده می‌کنند. دانش، دارایی و ابزار مهم آنان است. منابع دانشی، تنها زمانی می‌توانند مولّد باشند که سازمانشان محیط مناسبی برای همکاری و اشتراک‌گذاری دانش ایجاد کند و آن‌ها را با دانشی که نیاز دارند، تأیید کند (Buckingham, 2005: 102).

به‌عقیده زوگوسکی[2](۱۹۹۹)، ارزش اصلی منابع دانشی برای سازمان‌ها، توانایی آن‌ها در جمع‌آوری، تـحلیل اطـلاعات و تصمیم‌گیری‌های آن‌هاست. آن‌ها قادر به کار جمعی با یکدیگر و

1 .Peter Drucker
2 .Zougoski

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

یادگیری از یکدیگر هستند. آن‌ها خطرپذیر و علاقه‌مند بـه یادگـیری از اشتباهات خود هستند. ماندگاری منابع دانشی، یک عامل مهم برای موفقیت سازمانی است که بیشتر به دلیل ارزش استراتژیک سرمایه فکری و هزینه بالای جایگزینی منابع دانشی و حفظ کارکنان دانش بسیار مهم است. در این راستا، لونا آروکاس و همکاران[1] (۲۰۲۰) نشان دادند که موفقیت تیم‌های کاری به حضور گسترده منابع دانشی بستگی دارد؛ بنابراین، باید مهارت‌های این افراد در گروه‌های شغلی‌شان به‌خوبی در مسیر حرفه‌ای خود قرار گیرد تا این افراد با مهارت‌های خاص خود، ارزش‌های بیشتری را در سازمان ایجاد نمایند. تحلیل‌های گسترده‌ای در زمینهٔ رویکردهای مدیریتی برای حفظ کارکنان دانشی انجام شده است و در این راستا بر اهمیت حمایت سازمانی مثبت، رضایت شغلی و درک فرصت‌های شغلی به‌منظور درک قصد ترک خدمت منابع دانشی، تمرکز شده است (Luna-Arocas et al., 2020: 869). محققان همچنین بیان می‌کنند که مطالعات کمی به بررسی علت ترک خدمت منابع دانشی پرداخته است و مدل‌های کمی در زمینه ترک خدمت منابع دانشی وجود دارد (Liu et al., 2020: 5). همچنین، گریفین و همکاران[2] (۲۰۰۰) بیان کردند که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از عوامل مؤثر بر ترک خدمت منابع دانشی است. تعهد سازمانی و رضایت شغلی در تمایل به ترک خدمت منابع دانشی تأثیر دارد. تحقیقات عمده‌ای در زمینه ترک خدمت کارکنان دانشی وجود دارد و در این بین، عوامل رقابتی و فرصت‌های شغلی در سازمان‌های دیگر، از عواملی هستند که می‌توانند منجر به ترک خدمت آنان شوند. همچنین، میزان رضایت آن‌ها از سرپرستان نیز بر ترک خدمت کارکنان دانشی تأثیر دارد (Hofaidhllaoui & Chhinzer, 2015: 238).

٤-۲- پیشینه پژوهش

با بررسی‌های صورت گرفته در پیشینه مرتبط با موضوع پژوهش، مطالعات زیادی دربارهٔ مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع انسانی انجام شده است؛ اما با توجه به این‌که بررسی همه پژوهش‌ها از حدود این مقاله خارج است، تنها برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی در جدول ۱، به‌طور خلاصه ارائه شده است.

1 .Luna-Arocas et al.
2 .Griphin et al.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

جدول (۱) پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع انسانی

نام محقق/ سال	عنوان پژوهش	یافته های پژوهش
سیف هاشمی و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در مدارس سازمان دانشگاه آزاد اسلامی (سما)	ارائه الگوی مدیریت استعداد در قالب ۶ مؤلفه: شناسایی پست های کلیدی، شناخت فرد مستعد، انتخاب فرد مستعد، به کارگماری، توسعه و نگهداشت و ۱۶ متغیر اندازه‌پذیر
پریش و همکاران (۱۳۹۵)	چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری	ارائه چارچوبی منسجم بر پایه عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد (عوامل داخلی و خارجی)، جذب استعداد (تجزیه و تحلیل راهبردی نیازمندی های سازمان به استعداد و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز)، ماندگاری (مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد)، بالندگی (مدیریت مسیر شغلی، مدیریت جانشین‌پروری) و خزانه استعداد (چشم‌اندازها و راهبردها)
قوسی و همکاران (۱۳۹۴)	نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری	معرفی چهار پیامد ترک نکردن افراد مستعد از سازمان، ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی نماندن منصب های کلیدی به‌عنوان مهم‌ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان ها
طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)	مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی	شناسایی عواملی از جمله: فرصت برای توسعه حرفه‌ای و عملی، جوّ تحقیق و پژوهش، شرایط کاری، توسعه حرفه‌ای و شخصی، برند و شهرت، ارزش ها و فرهنگ، جوّ تدریس و آموزش، محیط فیزیکی و کاری به‌عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

حسینی (۱۳۹۰)	نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد	تأثیر معنادار مدیریت استعداد بر حفظ و نگهداری نیروهای انسانی بااستعداد
تیاگی و همکاران[1] (۲۰۱۷)	مدیریت استعدادها در بخش آموزش و پرورش	شناسایی عواملی از جمله: مزایا، محیط های حمایتی، فرصت های شغلی همسر و حقوق بالا برای جذب، توسعه و حفظ کارکنان متخصص به‌عنوان مؤلفه های مدیریت استعداد در بخش آموزش و پروش
بتکی- لانجز و همکاران[2] (۲۰۱۴)	آثار استراتژی های مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی	معرفی مدیریت استعداد با تمرکز بر حفظ و توسعه استعدادها به‌عنوان رضایت شغلی، انگیزه، تعهد و اعتماد به مدیران
لیوسیکا استان[3] (۲۰۱۲)	مدیریت استعداد و تأثیرات فرهنگی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی	آشنایی دو کشور سوئد و رومانی با مدیریت استعداد و فرایندهای اصلی منابع انسانی (استخدام، انتخاب و حفظ)؛همچنین، وجود تفاوت ها و شباهت هایی در شیوه های مدیریت استعدادهایشان
اسایدرینک[4] (۲۰۱۲)	مدیریت استعداد: شناسایی و حفظ استعدادها در پزشکی	شناسایی دو دسته عوامل درونی (از جمله استقلال شغلی، فرصت های توسعه، رضایت شغلی و قدردانی) و بیرونی (از جمله روابط مناسب با همکاران، شرایط کاری، امنیت شغلی، فرصت های ارتقاء و حقوق مناسب) برای حفظ و نگهداشت استعدادها در حوزه پزشکی

۳- روش تحقیق

فراترکیب؛ نوعی مطالعه کیفی است که نتایج مطالعات مختلف ولی به هم مرتبط کیفی را با یکدیگر تلفیق و یکپارچه می‌سازد (دقتی و همکاران، ۱۳۹۸: ۹۶). در نتیجه، نمونه مدنظر برای فراترکیب

1 .Tyagi et al.
2 .Bethke-Langenegger et al.
3 .Lucica Stan
4 .Sleiderink

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]
[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با پرسش پژوهش تشکیل می‌شود (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶: ۵۷). فراترکیب با فراهم‌کردن نگرشی نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش جاری را ارتقاء می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را به مسائل به وجود می‌آورد. فراترکیب، مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی انجام دهد و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند (دقتی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۰۹). در این پژوهش از روش هفت‌مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و بارسو[1] (۲۰۰۷) استفاده‌شده که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل (۱). مراحل هفت‌گانه پژوهش حاضر

گام نخست: تنظیم سؤال‌های پژوهش

دستیابی به سؤال خوب، بخش مهمی از مسیر پژوهش را روشن می‌کند. به همین دلیل، گاهی اظهار می‌شود که اگر پژوهشگر به سؤال خوب دست یابد، بخش مهمی از راه پژوهش را طی کرده است (پورعزت، ۱۳۹۳: ۲۵). در جدول ۲، سؤال‌های پژوهش به همراه پارامترها بیان شده است.

1. Sandelowski & Barroso

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

جدول (۲). پارامترها و پرسش‌های پژوهش

پارامترها		پرسش‌های پژوهش
چه چیزی	What	چه عـواملی، مدیریت استعداد را تشکیل می‌دهند؟
چه جامعه‌ای	Who	مؤلفه‌های مدیریت استعداد مبتنی بر ماندگار منابع دانشی مشتمل بر چه مواردی است؟
محدودیت زمانی	When	عوامل اثرگذار، مربوط به چه دوره زمانی بررسی و جست‌وجو شده است؟
چگونگی روش	How	چه روشی برای فراهم کردن مطالعات استفاده شده است؟

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

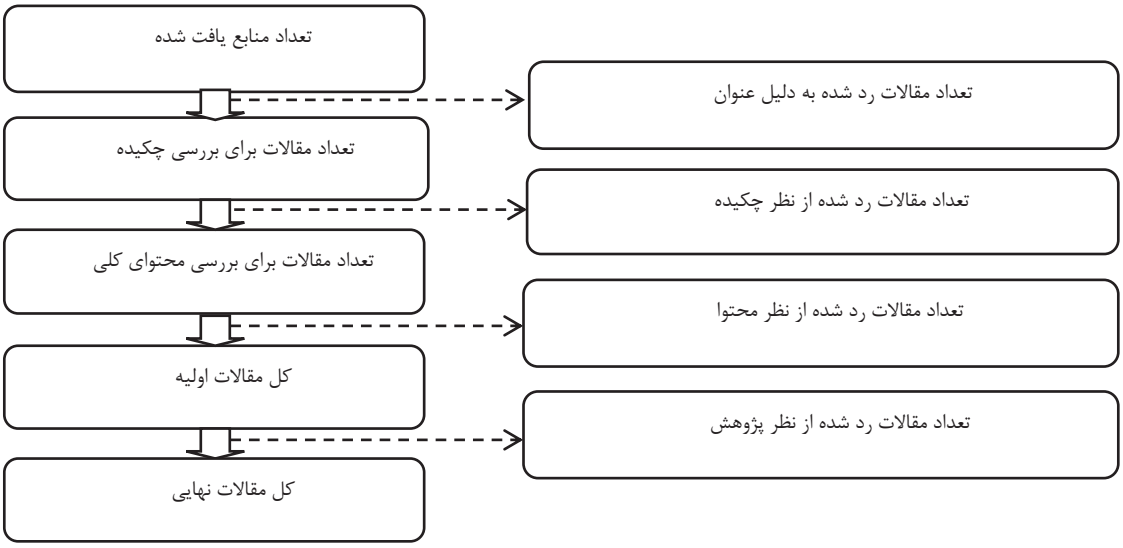
در این پژوهش پایگاه‌های داده، نشریه‌های داخلی و خارجی با تمرکز بر مقالات مرتبط با مدیریت استعداد به دلیل انعکاس مطالعات قبل‌تر در مقالات بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ بررسی شده است. واژه‌های کلیدی متنوعی از جمله: مدیریت استعداد، ماندگاری منابع دانشی، حفظ منابع دانشی و نگهداشت منابع دانشی برای جست‌وجوی مقاله‌های پژوهش استفاده شد؛ در نتیجه، جست‌وجو و بررسی پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جست‌وجوی مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی مدنظر، ۲۱۵ مقاله یافت شد.

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم نشان داده‌شده در شکل ۲، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، کیفیت و محتوای روش پژوهش ارزیابی شده است.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]



شکل (۲). الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

گام چهارم: استخراج نتایج

در این مرحله، مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل: نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان‌شده که در هر مقاله به آن‌ها اشاره شده است، طبقه‌بندی شد.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این پژوهش، ابتدا برای تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کدی در نظر گرفته شد؛ سپس با درنظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، هر یک در مفهومی مشابه، دسته‌بندی شدند و بدین‌ترتیب، مفاهیم پژوهش مشخص شدند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته به کمک روش تحلیل محتوا روی ۳۱ مقاله نهایی انتخاب شده، در مجموع تعداد ۴ مقوله، ۳۲ مفهوم و ۶۲ کد برای مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی شناسایی شد. در جدول ۳، کدهای نهایی استخراج شده مرتبط با هر مقوله و مفهوم نشان داده شده است.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

جدول(۲). مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها
عوامل برون‌سازمانی	محیط خارجی	عوامل قانونی
عوامل سازمانی	انعطاف‌پذیری	انطباق و سازگاری، پذیرش سازمانی
	اهداف استراتژیک	چشم‌انداز سازمان
	برند سازمانی	برند و شهرت سازمان
	بهره‌وری	بهره‌وری نیروی انسانی
	پاداش و دستمزد	سیستم پرداخت پولی و مالی
	تعهد سازمانی	تعهد سازمانی، نظارت معکوس
	استخدام سازمانی	روش‌های استخدامی، رویه‌های انتخاب کارکنان
	توسعه‌سازمانی	فراهم‌نمودن فرصت رشد و شکوفایی، توسعه شخصی، سرمایه انسانی
	جّوسازمانی	وجود محیط پویا، عدم بی‌صداقتی در ارائه اطلاعات، حفظ روابط مثبت
	رفتار شهروندی	رفتار شهروندی سازمانی
	ساختار سازمانی	عوامل ساختاری و فرایندی سازمان، عدم‌تشریفات زائد اداری، نبود دیدگاه سنتی، سرعت و سهولت در انجام کار
	شایسته‌سالاری	شایستگی‌های مرتبط با کار، شناسایی کارکنان کلیدی، نخبه‌یابی
	عدالت سازمانی	عدالت سازمانی
	عملکرد سازمانی	رسیدن به اهداف سازمانی
	فرهنگ‌سازمانی	عوامل فرهنگی
	مدیریت استعداد	بررسی استعدادها، به‌کارگیری استراتژیک استعدادها، تعامل استعداد، توسعه استعداد، جذب استعداد، حفظ استعداد، سرمایه‌گذاری برای مدیریت استعداد، عجین کردن استعداد، محرک‌های داخلی و خارجی مدیریت استعداد، مدیریت استعداد استراتژیک
	مدیریت دانش	جریان دانش
	مدیریت سازمان	حمایت مدیران عالی، مدیریت عملکرد، منابع استراتژیک
	مشارکت کارکنان	مشارکت کارکنان

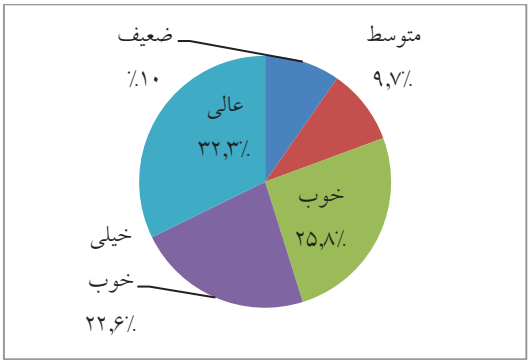
[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

	ارتباطات سازمانی	افزایش ارتباطات و شفافیت
عوامل شغلی	امنیت شغلی	امنیت شغلی
	استقلال شغلی	استقلال شغلی
	تناسب شغلی	تناسب شغل و شاغل
	توانمندسازی	چالشی بودن شغل، شغل‌های متناسب، توانمندسازی
	رضایت شغلی	رضایت شغلی
	غنی‌سازی شغل	توسعه عوامل شغلی، غنی‌سازی شغل
	موقعیت شغلی	جایگاه سازمانی
عوامل فردی	ویژگی فردی	استعداد فردی، ذاتی بودن استعدادها، انگیزش، یادگیری
	اخلاق کاری	اخلاق حرفه‌ای
	روحیه کارکنان	کنجکاوی
	مهارت فردی	ویژگی‌های مهارتی

گام ششم: کنترل کدهای استخراجی

در پژوهش حاضر، تعداد کل مقالات نهایی پس از ارزیابی CASP تعداد ۳۱ عدد به دست آمد. برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم مشاهده شده در نمودار ۱، پارامترهای مختلفی مانند: عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، محتوا و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شده است. نمودار ۱، نسبت مقالات نهایی از نظر شاخص‌های ده‌گانه را نشان می‌دهد.



نمودار(۱). نسبت مقالات نهایی از نظر شاخص‌های ده‌گانه

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

گام هفتم: ارائه یافته‌های پژوهش

پس از تکمیل مراحل روش فراترکیب، به‌منظور سنجش پایایی، از شاخص کاپا استفاده شده است. با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه گردیده است. همان‌طور که در جدول ۳، مشاهده می‌گردد؛ محقق ۳۲ مفهوم و فرد دیگر ۲۹ مفهوم ایجاد کرده‌اند که از این تعداد ۲۵ تم مشترک هستند.

جدول(۳). وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط محقق و فرد دیگر

		نظر محقق		
		بله	خیر	مجموع
نظر فرد دیگر	بله	A=25	B=4	۲۹
	خیر	C=7	D=0	۶
	مجموع	۳2	4	36

$$\text{مشاهده شده} = \frac{A+D}{N} = \frac{۲۵}{۳۶} = ۰/۶۹۴$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{۲۹}{۳۶} \times \frac{۳۲}{۳۶} \times \frac{۷}{۳۶} \times \frac{۴}{۳۶} = ۰/۰۱۵$$

$$K = \frac{\text{توافقات مشاهده‌شده} - \text{توافقات شانسی}}{\text{توافقات شانسی} - ۱} = \frac{۰/۶۹۴ - ۰/۰۱۵}{۱ - ۰/۰۱۵} = ۰/۶۹۰$$

مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۶۹۰ محاسبه شد که با در سطح توافق معتبر قرارگرفته است.

تحلیل محتوا مرحله‌ای از فرایند اطلاعاتی است که از طریق آن، محتوای ارتباطات با به‌کارگیری مجموعه‌ای از قوانین طبقه‌بندی شده و نظام‌دار تغییر و تبدیل می‌یابد و به صورت داده‌های خلاصه شده و قابل مقایسه درمی‌آید. روش آنتروپی شانون پردازش داده‌ها را در مبحث تحلیل محتوا بسیار قوی انجام می‌دهد. آنتروپی در تئوری اطلاعات، شاخصی است برای اندازه‌گیری عدم اطمینان که از طریق یک توزیع احتمال بیان می‌شود. روش‌های متعددی برای تعیین وزن شاخص‌ها وجود دارد. یکی از بهترین روش‌ها، آنتروپی شانون است (دقتی و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۸). در روش آنتروپی شانون، ابتدا برحسب مقوله‌ها به تناسب هر پاسخگو در قالب فراوانی شمارش و سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود. در این پژوهش، از روش آنتروپی شانون به دلیل قدرت آن و سادگی محاسبه استفاده شده است. بر این اساس، میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

این پژوهش به صورت آماری نشان داده شده است. برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت به ترتیب از رابطهٔ ۱ و ۲ استفاده شده است.

$$K=\frac{1}{\ln m}E_{j=-k}\sum_{i=1}^{m}[p_{ij}\ln p_{ij}] \qquad , (j= 1, 2\ldots, n)$$

رابطه (۱). محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان

$$=\frac{E_j}{\sum_{j=1}^{n}E_j}W_j$$

رابطه (۲). محاسبه ضریب اهمیت

در ادامه برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم نیز به محاسبه مجموع وزن کدهای آن مفهوم پرداخته شده است. در این روش، وزن عناصر بر اساس میزان پراکندگی مقادیر عنصر مورد نظر تعیین‌شده و با توجه به وزن‌های به‌دست آمده از شاخص‌ها در این مرحله، آن شاخص‌هایی که دارای پراکندگی بیشتر هستند، نسبت به دیگر شاخص‌ها، از اهمیت بیشتری برخوردارند و تأثیر آن‌ها در انتخاب گزینه بهینه بیشتر است. وزن‌های به دست آمده برای هر یک از مفاهیم در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول(۴). رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدهای مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانش

مقوله	مفاهیم	رتبه
عوامل برون‌سازمانی	محیط خارجی	۱۳
عوامل سازمانی	انعطاف‌پذیری سازمان	۶
	اهداف استراتژیک	۱۰
	برند سازمانی	۱۲
	بهره‌وری	۱۲
	پاداش و دستمزد	۱۳
	تعهد سازمانی	۱۲
	ارزیابی عملکرد	۱۱
	استخدام سازمانی	۷
	توسعه‌سازمانی	۸
	جوّ سازمانی	۳
	رفتار شهروندی	۱۳
	ساختار سازمانی	۲
	شایسته‌سالاری	۴

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

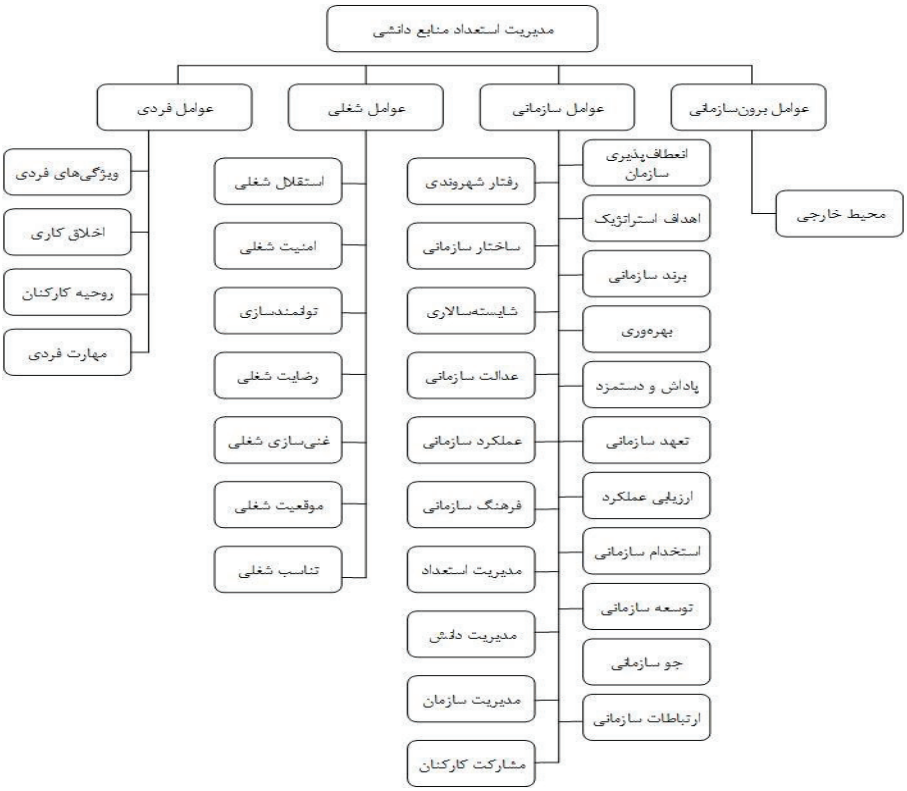
[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

عوامل سازمانی	عدالت سازمانی	۱۳
	عملکرد سازمانی	۱۲
	فرهنگ سازمانی	۱۱
	مدیریت استعداد	۱
	مدیریت دانش	۱۱
	مدیریت سازمان	۶
	مشارکت کارکنان	۱۳
	ارتباطات سازمانی	۱۲
عوامل شغلی	استقلال شغلی	۱۳
	امنیت شغلی	۱۳
	تناسب شغلی	۷
	توانمندسازی	۱۲
	رضایت شغلی	۱۱
	غنی‌سازی شغلی	۳
	موقعیت شغلی	۱۳
عوامل فردی	ویژگی فردی	۵
	اخلاق کاری	۱۳
	روحیه کارکنان	۱۲
	مهارت فردی	۹

نتایج جدول ۴، نشان می‌دهند که مؤلفه‌های سازمانی و شغلی، بیشترین تأثیر را در بین مؤلفه‌های شناسایی شده مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی دارند. شکل ۳، مدل مؤلفه‌های مدیریت استعداد مبتنی بر ماندگاری منابع دانشی را نشان می‌دهد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]



شکل (۳). مدل مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی
(منبع: پژوهش حاضر)

٤- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

جهان معاصر با سرعتی شگفت‌انگیز در حال تحول است؛ اگرچه این تحول در تمام دوران وجود داشته، ولی امروزه این تحول چه به لحاظ محتوا و چه به لحاظ سرعت بی‌سابقه است و سازمان‌ها به‌عنوان یکی از بارزترین مشخصه‌های جوامع امروزی نیز به‌سرعت در حال تغییر هستند و نقش نیروی انسانی در این تحولات، غیرقابل انکار است. (لطفی یامچی، ۱۳۹۶: ۳۶)؛ ازاین‌رو امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی؛ مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادها، به‌ویژه منابع دانشی در سازمان‌ها تأکید می‌گردد و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود (Armstrang, 2008: 43). از سوی دیگر، در عصر دانش و دانایی، سازمان‌ها در حال تأکید روزافزون بر دانش و کارکنان دانشی، همچنین حفظ و ماندگاری آنان هستند؛ بنابراین، در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]
[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

از مدیریت استعداد (Collings & Mellahi, 2009: 306) با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی در سازمان‌ها تأکید می‌شود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی انجام گرفت تا مدیران منابع انسانی سازمان‌ها با شناخت کافی مدیریت استعداد، راهبردها و برنامه‌های آینده خود را در راستای حفظ و ماندگاری هرچه بیشتر منابع دانشی اتخاذ کنند. بر این اساس، با توجه به مطالعات انجام‌گرفته در این زمینه و با توجه به استخراج ۶۲ کد با استفاده از روش فراترکیب، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی شامل: چهار عامل برون‌سازمانی (از جمله محیط خارجی)، عوامل شغلی (از جمله: استقلال شغلی، امنیت شغلی، تناسب شغلی، توانمندسازی، رضایت شغلی، غنی‌سازی شغلی و موقعیت شغلی)، عوامل فردی (از جمله: ویژگی فردی، اخلاق کاری، روحیه کارکنان، و مهارت فردی)، و عوامل سازمانی (از جمله: انعطاف‌پذیری سازمان، اهداف استراتژیک، برند سازمانی، بهره‌وری، پاداش، دستمزد، تعهد سازمانی، ارزیابی عملکرد، استخدام سازمانی، توسعه سازمانی، جوّ سازمانی، رفتار شهروندی، ساختار سازمانی، شایسته‌سالاری، عدالت سازمانی، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت سازمان، مشارکت کارکنان و ارتباطات سازمانی) هستند که باید برای استقرار و توسعه مدیریت استعداد مبتنی بر ماندگاری کارکنان دانشی، توجه بیشتری به عوامل برون سازمانی، عوامل شغلی، عوامل فردی و عوامل سازمانی در سازمان‌ها داشت. از طرف دیگر، در مقایسه با پژوهش‌های پیشین (سیف هاشمی و همکاران، ۱۳۹۸؛ پریش و همکاران، ۱۳۹۵؛ طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱؛ تیاگی و همکاران، ۲۰۱۷؛ لیوسیکا استان، ۲۰۱۲؛ اسایدرینک، ۲۰۱۲)، می‌توان گفت که این مطالعات یا به بررسی و شناسایی یکسری از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد از جنبه‌ای خاص و محدود پرداخته‌اند یا با بررسی مدیریت استعداد به صورت تئوریک، به بیان ماهیت، اهداف، مزایا و چالش‌های پیش روی آن در حوزه مدیریت منابع انسانی اکتفا کرده‌اند؛ به‌طوری که هیچ‌یک از آن‌ها، مدل جامعی از مدیریت استعداد که مبتنی بر ماندگاری کارکنان دانشی نیز باشد، ارائه نکرده‌اند؛ اما در پژوهش حاضر با استفاده از روش فراترکیب که به تفسیر تفسیرهای پیشین می‌پردازد؛ علاوه بر ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مطالعات گذشته، با نگاهی موشکافانه‌تر و دقیق‌تر، ابعاد جدیدی از مدیریت استعداد با تأکید بر ماندگاری منابع دانشی معرفی و ارائه شده است؛ به‌گونه‌ای که میزان پراکندگی یافته‌های پژوهش‌های پیشین را کاهش داده و بر انسجام و یکپارچگی بیشتر تأکید دارد. در نهایت، با توجه به نتایج به‌دست آمده از این پژوهش پیشنهاد می‌شود، مدیران با برنامه‌ریزی مناسب، توانمندی‌های نهفته کارکنان خود را کشف نموده، آن را به منصه ظهور رسانند؛ همچنین باید مدیران سازمان به‌رغم مشغله‌های فراوان، روزها یا ساعات خاصی را برای ملاقات حضوری

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

کارکنان اختصاص دهند و جّوی ایجاد نمایند که افراد برای مطرح‌کردن مشکلاتشان نزد آن‌ها بیایند و آنان نیز باید با همدلی به حرف‌هایشان گوش دهند؛ همچنین، پیشنهاد می‌شود مدیران؛ اختیار تصمیم‌گیری در هر حوزه را به کسانی که بیشتر تحت‌تأثیر تصمیم هستند، واگذار نمایند. این شرایط باعث می‌شود تا تصمیم‌های اخذ شده، اجرایی‌تر و عملیاتی‌تر گردیده و کارکنان با تعهد بیشتری اقدام به انجام فعالیت‌هایشان نمایند؛ بنابراین، مدیران باید تلاش کنند موانع سازمانی مشارکت در تصمیم‌گیری را حذف کنند تا همگی آزادانه در تصمیم‌گیری مشارکت نمایند. درنهایت، می‌توان گفت، اجازه دادن به منابع دانشی برای مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، جریان ارتباطات باز، ایجاد کار معنادار و بامفهوم برای کارکنان، همگی از جمله مواردی هستند که می‌تواند به افزایش تعهد و در نتیجه، افزایش ماندگاری منابع دانشی در سازمان کمک کند.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

منابع

۱. اردکانی افخمی، مهدی، فرحی، رضا، (۱۳۹۰). «فرهنگ، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت منابع دانشی: طراحی و تبیین مدلی در پژوهشگاه صنعت نفت»، فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره ۶، شماره ۲۴، صص ۲۳-۱.

۲. اسکندری، مجتبی، علبدی، علی نقی، (۱۳۸۸). «بررسی عوامل مرتبط با حفظ و نگهداری کارکنان در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۲۵-۱۰۷.

۳. ایوبی مهریزی، منیره، (۱۳۸۹).« بررسی رابطه بین نظام نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر یزد»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رفسنجان.

۴. پریش، رقیه، سالارزهی، حبیب‌اله، موغلی، علی‌رضا، روشن، سید علیقلی، (۱۳۹۵). «چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۸، شماره ۳، صص ۲۹-۱.

۵. پورعزت، علی اصغر، (۱۳۹۳). «درآمدی بر روش پژوهش علمی (فراگرد تدوین رساله پژوهشی و دفاع از آن)». تهران: انتشارات میدانچی.

۶. حسین‌پور، داود، منطقی، منوچهر، ملک‌محمدی، سحر، (۱۳۹۴).«بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران- پنها)»، نشریه علمی-پژوهشی مدیریت نوآوری، دوره ۴، شماره ۳، صص ۱۱۸-۹۷.

۷. حسینی، ابوالحسن، (۱۳۹۰). «نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد»، فصلنامه اقتصاد و تجارت، دوره ۶، شماره ۲۴-۲۳، صص ۲۰۵-۱۸۱.

۸. دقتی، عادله، (۱۳۹۵)، «رویکرد راهبردی به نگهداشت نیروی انسانی در آموزش عالی استان خراسان جنوبی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۹، شماره ۳۲، صص ۱۵۳-۱۳۷.

۹. دقتی، عادله (۱۳۹۷)، بررسی پیشران‌های نگهداشت نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۱۱، شماره ۴۲، صص ۲۹۴-۲۷۱.

۱۰. دقتی، عادله، یعقوبی، نورمحمد، کمالیان، امین‌رضا، دهقانی، مسعود (۱۳۹۹). «طراحی الگوی استقرار و توسعه حکمرانی خوب الکترونیک با استفاده از رویکرد فراترکیب»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۴، شماره ۲، صص ۳۴-۱.

۱۱. دقتی، عادله، یعقوبی، نورمحمد، کمالیان، امین‌رضا، دهقانی، مسعود (۱۳۹۸). «ارائه الگوی توسعه مرحله‌ای حکمرانی شبکه‌ای با استفاده از رویکرد فراترکیب»، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۱، شماره ۲، صص ۲۲۹-۲۰۳.

۱۲. دقتی، عادله، یعقوبی، نورمحمد، کمالیان، امین‌رضا، دهقانی، مسعود، مرادی، ابراهیم (۱۳۹۸). «ارائه الگوی استقرار و توسعه حکمرانی الکترونیک با استفاده از رویکرد فراترکیب»، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۱۰، شماره ۴، صص ۱۲۰-۹۰.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

۱۳. سلطانی، فرزانه، شاهین، آرش، شایمی برزکی، علی (۱۳۹۶). «طراحی الگوی تعالی استعداد با استفاده از رویکرد مرور سیستماتیک و فراترکیب کیفی در شرکت گاز استان اصفهان»، فصلنامه علمی، پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۸، شماره ۳۲، صص ۸۳-۵۱.
۱۴. سیف هاشمی، فخرالسادات، عباس‌پور، عباس، غیاثی ندوشن، سعید، خورسندی طاسکوه، علی (۱۳۹۸). «طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در مدارس سازمان دانشگاه آزاد اسلامی (سما)»، فصلنامه علمی، پژوهشی مدیریت مدرسه، دوره ۷، شماره ۲، صص ۳۱۴-۲۹۴.
۱۵. صیادی، سعید، محمدی، مرضیه، نیک‌پور، امین (۱۳۹۰). «مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی»، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۳۵، صص ۸۶-۸۱.
۱۶. طهماسبی، رضا، قلی‌پور، آرین، جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۱). «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۵، شماره ۱۷، صص ۲۶-۵.
۱۷. طیبی ابوالحسنی، سید امیر، خدابخشی، محمد، (۱۳۹۶). «عوامل مؤثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت‌های دانش‌بنیان»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۹، شماره ۲، صص ۱۹۲-۱۶۷.
۱۸. طیبی، محسن، خودنیا، فریدون، شریفی‌پور، ابراهیم، (۱۳۹۵). «عوامل مؤثر بر جذب، نگهداشت و ترک خدمت منابع انسانی»، تهران: کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت.
۱۹. قوسی، صدیقه، مهرآرا، اسدا...، شاکری نوایی، غلامرضا، (۱۳۹۴). «نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملّی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه ساری»، فصلنامه تخصصی علمی، ترویجی فرآیند نو، شماره ۵۲، صص ۲۵۱-۲۵۷.
۲۰. گودرزوند چگینی، مهرداد، چیرانی، ابراهیم، قانع کوشالشاهی، سیده فاطمه، مرادی، مریم (۱۳۹۵). «بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی»، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، دوره ۱۰، شماره ۳۸، صص ۲۷۸-۲۵۳.
۲۱. لطفی یامچی، خدیجه، کلاته سیفری، معصومه، حسینی، الهه، (۱۳۹۶).«مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی)»، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۵، شماره ۱، صص ۴۸-۳۵.
۲۲. مرادی، مسعود، باشکوه، محمد، احمدی، حسن (۱۳۹۵). «بررسی وضعیت مدیریت استعداد در بین اعضای هیأت علمی دانشگاه محقق اردبیلی»، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، دوره ۱۱، شماره ۳، صص ۱۲۰-۱۰۵.
۲۳. نجفی، علیرضا، کاظمی، مهدی، ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی، مهدی (۱۳۹۳).«بررسی رابطه بین وظایف مدیریت منابع انسانی بر نگهداری کارکنان (مورد مطالعه مقطع متوسطه مرکز آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان)»، کنفرانس بین‌المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی صدا و سیما.
۲۴. نصیری، مهدی، جهانیان، رمضان (۱۳۹۷). «راهبردهای مدیریت استعداد در نظام آموزشی»، فصلنامه علمی، تخصصی مدیریت، حسابداری و اقتصاد، دوره ۲، شماره ۲، صص ۸- ۱.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

۲۵. وفائی‌نژاد، مریم، حیدری گرجی، علی‌مراد، نادی‌قرا، اصغر (۱۳۹۵).«بررسی عوامل مؤثر بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران»، مجله مهندسی فرایندها، دوره ۳، شماره ۴، صص ۳۳-۱۳.

منابع انگلیسی

26. Aksakal, E., Metin, D., Ergün, E., İhsan, Y.,(2013), Personel Selection based on Talent Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 73, pp. 68-72.
27. Altınöz, M., Çakıroğlu, D., Çöp, S., (2013), Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 99, 9 pp. 843-851.
28. Armestrang, M., (2008), Strategic human resource management: Edition London.
29. Bethke-Langenegger, P., Mahler, Ph; Staffelbach, B., (2011), Effectiveness of talent management strategies. European Journal of International Management, Vol. 5, No. 5, pp. 524-539.
30. Buckingham, M., (2011), Standout: The groundbreaking new strengths assessment from the leader of the strengths revolution. Nashville, TN: Thomas Nelson.
31. Collings,D. , Mellahi, K. (2009), Strategic talent management: A review and research agenda, Human Resource Management Review, Vol. 19, No. 4, pp. 304-313.
32. De Boeck, G., Meyers, M. C., Dries, N., (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence, Journal of Organizational Behavior, Vol. 39, No. 42, pp. 199-213.
33. Hofaidhllaoui, M., Chhinzer, N., (2015), The Relationship Between Satisfaction and Turnover Intentions for Knowledge Workers, Engineering Management Journal (EMJ), Vol. 26, No. 2, pp. 3-9.
34. Joo, B. K., Hahn, H. J., Peterson, S. L., (2015), Turnover intention: The effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity, Human Resource Development International, Vol. 18, No. 2, pp. 116-130.
35. Kim, S., McLean, G. N., (2012), Global talent management: Necessity, challenges, and the roles of HRD, Advances in Developing Human Resources, Vol. 14, No. 4, pp. 566-585.
36. Krishnas, T.N., Scullion, H., (2016), Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises, Human Resource Management Review, Vol. 27, No. 3, pp. 431-441.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]

37. Liu, .Y, Demetris, V., Max, V., Peter, S., Ashok, A., (2020), Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity, Human Resource Management ReviewIn press.
38. Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I. and Lara, F.J. (2020), Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction, Employee Relations, Vol. 42, No. 4, pp. 863-881.
39. Lusica, Stan., (2012),Talent management and Cultural Influences on Human Resource management Processes, Department of business administration management, pp. 1-62.
40. Meyers, M. C., van Woerkom, M., Dries, N., (2013), Talent–Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management, Human Resource Management Review, Vol. 23, No. 4, pp. 305-321.
41. Palvalin, M., Theovander, V., Tuuli, J., (2017), The impact of workplaces and selfmanagement practices on the productivity of knowledge workers, Journal of Facilities Management, Vol. 15, No. 4, pp. 423-438.
42. Stephen, T., (2018), Strategic human resource management and knowledge workers, Strategic human resource management, Vol. 5, No. 4, pp. 683-696.
43. Tyagi, M.S. Singh, G. Aggarwal, T., (2017), Talent management in education sector, International Journal on Cybernetics & Informatics (IJCI), Vol. 6, No. 1/2, pp. 47-52.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/qjal.8.25.161]