

## طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد

### در شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران

رامین معصومی<sup>۱</sup>، نادر بهلولی<sup>۲</sup>، یوسف بیگزاده<sup>۳</sup>، فرهاد نژادحاجی علی ایرانی<sup>۴</sup>، کریم اسکندری<sup>۵</sup>

#### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش، طراحی الگوی مناسب ارزیابی عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد برای شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران است.

**طراحی/روش شناسی/رویکرد:** پژوهش حاضر به صورت پژوهش کیفی انجام شده است. بر این اساس در تحقیق، به منظور ارایه مدل جامع مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد، از روش پژوهشی فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است. بدین ترتیب که بعد از شناسایی مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای مدیریت عملکرد و مدیریت استعداد و ارزیابی روایی و پایایی آن، مدل مفهومی اولیه تحقیق شکل گرفت و تبیین مدل مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد میسر گردید.

**یافته‌های پژوهش:** در پژوهش حاضر ۶ بعد، ۷۱ مؤلفه و ۱۵۳ شاخص شناسایی شده است که در نهایت الگوی ارزیابی عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد بر اساس آنها تدوین شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ابعاد، مؤلفه‌های و شاخص‌های استخراجی از روش فراترکیب (مدل تحقیق) با تحقیقات پیشین همسو بوده لیکن مؤلفه‌ها و شاخص‌های کاربردی تری را ارائه نموده است.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** از جمله محدودیت‌های اصلی این تحقیق می‌توان به زمان بر بودن روش فراترکیب اشاره کرد که محقق با توجه به بنیادی بودن موضوع و لزوم فراترکیب‌پردازی، ناگزیر از انتخاب این راهبرد جهت نیل به پیامدهای مطلوب می‌باشد.

**پیامدهای عملی:** با استفاده از این الگو می‌توان بر اساس استعدادهای کارکنان و با توجه به ارزیابی عملکرد آنان بهره‌وری سازمانی را ارتقا داد.

**ابتکار ارزش مقاله:** تاکنون مقاله‌ای به این صورت به مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد نپرداخته که از این رو دارای نوآوری است.

**نوع مقاله:** پژوهشی

**کلیدواژه:** مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد، روش فراترکیب

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول)، ۰۹۱۴۳۱۵۰۵۳۲،

nader.bahloli@bonabiau.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

<sup>۴</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

<sup>۵</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، صندوق پستی ۳۶۹۷-۱۹۳۹۵، تهران، ایران

## **Designing a Performance Management Model With Talent Management Approach In Iran Airports and Air Navigation Company**

Ramin Masoumi<sup>1</sup>, Nader Bahloli<sup>2</sup>, Yusof Beygzaded<sup>3</sup>, Farhad Nejhad Haji Ali irani<sup>4</sup>, Karim Esgandari<sup>5</sup>

### **Abstract**

**Objective:** The purpose of this study is to design an appropriate performance appraisal model with a talent management approach for Iranian airports and air navigation companies.

**Design / Methodology / Approach:** The present study has been done as a qualitative research. Accordingly, in order to present a comprehensive model of performance management with a talent management approach, the combined research method of Sandlowski and Barroso (2007) has been used. Thus, after identifying the categories, concepts and codes of performance management and talent management and evaluating its validity and reliability, the initial conceptual model of the research was formed and the explanation of the performance management model with the talent management approach was possible.

**Findings:** In the present study, 6 dimensions, 71 components and 153 indicators have been identified, based on which a performance evaluation model with a talent management approach has been developed based on them. The results show that the dimensions, components and indicators extracted from the meta-combined method (research model) are consistent with previous research but have provided more practical components and indicators.

**Limitations and Consequences:** Among the main limitations of this research, we can mention the time-consuming meta-combination method that the researcher, due to the fundamental nature of the subject and the need for meta-theory, is forced to choose this strategy to achieve the desired results.

**Practical Implications:** Using this model, organizational productivity can be improved based on the talents of employees and according to the evaluation of their performance.

**Article Value Initiative:** So far, no article has addressed performance management in this way with a talent management approach, which is why it is innovative.

**Article Type:** Research

---

<sup>1</sup>. Ph.D. Candidate, Public Administration Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

<sup>2</sup>. Assistant Prof, Public Administration Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran \*

<sup>3</sup>. Assistant Prof, Public Administration Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

<sup>4</sup>. Assistant Prof, Public Administration Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

<sup>5</sup>. Assistant Prof, Public Administration Department, Payame Noor University, PO. BOX 19395-3697, Tehran, Iran

**Keywords:** Performance Management, Talent Management, Meta-Synthesis Method

## مقدمه

ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد، در هر دو زمینه تحقیق و کاربرد از پیشینه قابل توجهی برخوردار می- باشند (ایشلیچر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۲۲۱۰). مدیریت عملکرد یک تکنیک مهم مدیریت منابع انسانی است که باهدف تسهیل عملکرد و توسعه در سازمان‌ها انجام می‌شود (تیسنگ و لیوی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۱). مدیریت عملکرد یک منطقه تحقیقاتی است که می‌تواند میان مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی ارتباط ایجاد کرده و با توجه به اینکه ارزیابی کارکنان، عملکرد اصلی مدیریت منابع انسانی است، بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیز برای توسعه منابع انسانی نقش کلیدی دارد (براون و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸: ۲). متأسفانه، گفتمان اخیر محققان و متخصصین حاکی از آن است که روش‌های فعلی مدیریت عملکرد در سازمان‌ها، رضایت‌بخش نبوده و از اثربخشی مناسب برخوردار نیست (تیسنگ و لیوی، ۲۰۱۸: ۱). باوجود نقاط مشترک بین مباحث مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مدیریت استعداد به‌عنوان یک پل ارتباطی است که موضوعاتی فراتر از محدوده سیستم مدیریت منابع انسانی را شامل می‌شود (کینگ و وایمان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۱۹۷). بررسی تحقیقات موجود نشان می‌دهد که مدیریت استعداد هنوز هم به‌عنوان یک دغدغه درون‌سازمانی موردتوجه قرار نگرفته است (کینگ و وایمان، ۲۰۱۹: ۲۰۲). تحقیقات نشان داده است که سازمان‌ها باید فعالانه در مورد استعدادهای خود تصمیم بگیرند تا در اجرای استراتژی از طریق سرمایه انسانی مؤثر باشند (کینگ و وایمان، ۲۰۱۹: ۱۹۵). ادبیات مدیریت استعداد به‌سرعت ظهور کرده است، اما ابزار مفهومی آن همچنان نامشخص است (کینگ و وایمان، ۲۰۱۹: ۱۹۴). به نظر می‌رسد برنامه‌های مدیریت استعداد سنتی و نسبتاً بلندمدت با مسیرهای شغلی از پیش تعریف‌شده باشد و مدل‌های صلاحیت مشخص با تمرکز بر گروه نخبگان نیروی انسانی، در محیط پویای امروزی، دیگر جایی برای خود ندارند (هارش و فستینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹: ۱). از آنجایی که در این اقتصاد مبتنی بر دانش، کارکنان یعنی صاحبان شایستگی‌هایی که بر پایه دانش و تجربه (به‌عنوان کالاهای نادر و کمیاب) حمایت شده‌اند، درواقع به‌نوعی تضمین‌کننده اجرای مؤثر استراتژی یک سازمان خواهند بود، بنابراین ناکامی در جهت برآوردن خواسته‌ها و نیازهای افرادی که در تلاش برای توسعه سازمان هستند، اغلب دلیل قصد ترک سازمان از سوی این افراد است. به همین دلیل است که سازمان‌ها با مسئله مدیریت استعدادهای روبرو هستند؛ بنابراین، مدیریت استعداد مفهومی استراتژیک برای سازمان‌هایی است که به دنبال دستیابی به منبع مطمئن مزیت رقابتی و رشد پویا هستند (ویلسکا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴: ۷۷). از این رو جذب و حفظ نیروی کار ماهر و باتجربه تبدیل به چالش اصلی بسیاری از شرکت‌ها شده است (حمیدیان‌پور و همکاران، ۱۳۹۲: ۲).

این ادعا از پژوهشی مستقل که باهدف بررسی وضعیت نظام مدیریت عملکرد دولت در بعد منابع انسانی انجام شد، اخذشده است. داده‌های کیفی این تحقیق که بر اساس روش تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل

1. Schleicher et al

2. Tseng & Levy

3. Brown et al

4. King & Vaiman

5. Harsch & Festing

6. Wilska

قرار گرفته است، نشان می‌دهد که از نظر خبرگان آن که همگی از مدیران صاحب‌نظر دفاتر ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی هستند، مدل مدیریت عملکرد فعلی دولت در سطح کارکنان قادر به ارزیابی صحیح کارکنان دولتی نیست (محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۳۵). سازمان‌ها معمولاً دارای گنجینه استعداد‌های انسانی هستند. شرکت فرودگاه‌ها و نوابری هوایی ایران نیز نه تنها از این قاعده مستثنی نبوده، بلکه به جهت داشتن نیروهای متخصص در حوزه های کنترل ترافیک هوایی، الکترونیک هواپیمایی، مخابرات هواپیمایی و ... جزء تخصصی‌ترین شرکت‌های حال حاضر دولتی است که از مرادوات بین المللی فراوانی نیز در حوزه‌های مختلف برخوردار می‌باشد. به‌هرحال، بهینه‌سازی این استعدادها، هدایت آن‌ها را به سمت اهداف مشخص، ترجمه آن‌ها به شایستگی و مهارت‌های مفهوم‌دار و استفاده زیرکانه از آن‌ها برای منافع آن سازمان‌ها با چالش‌های واقعی همراه است. این چالش‌ها کانون فعالیت‌های مدیریت عملکرد را شکل می‌دهد. راهبردها، مداخلات و مؤلفه‌های گوناگون به‌کاررفته در حیطه مدیریت عملکرد به‌طور نظام‌مند بهینه‌سازی سرمایه انسانی را تضمین می‌نماید. منابع انسانی برانگیخته می‌شود تا استعداد‌های درونی آنان کشف گردد و سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده به شایستگی‌های نرم مجهز گردند (محمدی و شریف‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۳۷). در این راستا یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی، عدم همخوانی نیازهای سازمانی با خروجی مدل در حال اجرای مدیریت عملکرد در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی است. شرکت فرودگاه‌ها و نوابری هوایی ایران، به‌عنوان یک شرکت مادر تخصصی دولتی و تنها شرکت ارائه‌دهنده خدمات هوانوردی در کشور که خدمات بین‌المللی هوانوردی نیز برای فضای عمومی کشور ارائه می‌کند، با داشتن نیروهای غالباً متخصص و بااستعداد، با این موضوع مواجه است که نیازهای سازمانی با خروجی مدل ارائه‌شده دولت همخوانی نداشته و الگوی مناسبی برای سنجش عملکرد کارکنان این شرکت نیست. با توجه به اینکه این شرکت مشمول قانون خاص<sup>۱</sup> می‌باشد، لذا امکان استفاده از مدلی که بتواند نیازهای سازمانی و کارکنانی این شرکت را به‌صورت مطلوب مورد ارزیابی قرار دهد، هم موردنیاز است و هم قابلیت انجام دارد؛ بنابراین با توجه به آنچه عنوان شد، مسئله اصلی در این تحقیق این است که مدل مطلوبی که بتواند ضمن در نظر گرفتن چارچوب‌های مدیریت منابع انسانی، الگوی اثربخشی که در حوزه مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد مدیریت استعداد رابطه برقرار بکند، کدام است؟ این مدل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی دارد؟ و فرآیندهای اجرایی آن کدام است؟ درنهایت می‌توان عنوان نمود که منظور تحقیق حاضر، طراحی مدلی است که بتواند مدیریت عملکرد کارکنان را با رویکردی متفاوت از مدل‌های کنونی و بر اساس و رویکرد مدیریت استعداد طرح‌ریزی و ارائه نماید. در این راستا سؤال اصلی پژوهش این است که مدل مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاه‌ها و نوابری هوایی ایران چگونه است؟ پاسخ به این سؤال مستلزم پاسخگویی به سؤالات ذیل است:

---

<sup>۱</sup>. بر اساس ماده ۵۳ قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور

۱. ابعاد مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاه‌ها و نوابری هوایی ایران کدام هستند؟
۲. مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاه‌ها و نوابری هوایی ایران کدام هستند؟
۳. میزان اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاه‌ها و نوابری هوایی ایران چگونه هستند؟
۴. چه ترکیبی از ابعاد اشاره‌شده، مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاه‌ها و نوابری هوایی ایران را بهینه می‌کند؟

## مبانی نظری پژوهش

### مدیریت عملکرد:

مفهوم مدیریت عملکرد یکی از مهم‌ترین و سازنده‌ترین پیشرفت‌های حاصله در حوزه مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر بوده است. این اصطلاح ابتدا توسط بیر و راه<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۶ به کار رفت. این رویکرد از این باور ناشی می‌شود که برای مدیریت و پاداش‌دهی عملکرد رویکردی منسجم و پایدار لازم است. سیستم‌های ارزشیابی و پرداخت مبتنی بر عملکرد که به صورت ابتدایی طراحی و عجلولانه اجرا شده بودند، نمی‌توانستند نتایج مورد انتظار را برآورده کنند. برای تبیین مفهوم مدیریت عملکرد، تعاریف مختلفی از سوی صاحب نظران ارائه شده است که این تعاریف ناظر به جنبه‌های مختلف مدیریت عملکرد است. اندیشمندی مدیریت عملکرد را تعریف، سنجش و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان از طریق استقرار قواعد و رویه‌هایی برای آنان می‌داند. در تعریف دیگری، مدیریت عملکرد رویکردی یکپارچه و راهبردی برای ایجاد موفقیت پایدار در سازمان از طریق بهسازی عملکرد افراد سازمان و نیز قابلیت‌های تیم‌ها و افزایش میزان مشارکت افراد تعریف می‌کنند (ادیب‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۲).

### مدیریت استعداد:

مدیریت استعداد اصطلاحی است که برای اولین بار در یک مطالعه منتشر شده توسط چمبرز و دیگران برای شرکت مک کینزی در سال ۱۹۹۸ استفاده شده است (گلین، ۲۰۱۲: ۲۶). بسیاری از محققان و فعالان در مورد چالش‌های مدیریت استعداد با توجه به پیچیدگی مسائل مربوط به آن بحث کردند. به طور گسترده‌ای، مسائلی که عاملی در پیچیدگی مدیریت استعداد هستند پیاده‌سازی آن را دشوار می‌سازند. اولین مسائلی که بحث‌های علمی فعالی را شامل می‌شود درباره خود این واژه و معنی و مفهومش است. بررسی ادبیات مدیریت

---

<sup>1</sup> Beer & Ruh

استعداد بیانگر این واقعیت که توافقی روی تعریف مدیریت استعداد وجود ندارد. لوئیس و هکمن<sup>۱</sup> به سه ایده تکراری در مورد مفهوم مدیریت استعداد پی بردند: اولین ایده، مدیریت استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌های معمولی بخش منابع انسانی تعریف می‌کند، ایده دوم در مورد مخزن‌های استعداد، و اطمینان از گردش کافی کارکنان در مشاغل سرتاسر سازمان است، و درنهایت، در دیدگاه سوم مدیریت استعداد و استعداد به عنوان یک کالا و منبع کلی است، که می‌تواند منجر به عملکرد بالای مدیریت شود (پریش و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۴۳).

با توجه به اینکه روش فراترکیب از روی بررسی متون و پیشینه تحقیقات انجام یافته، صورت می‌پذیرد، لذا جنس این روش (فراترکیب) از جنس بررسی متون و پیشینه می‌باشد که در این مقاله نیز از ۱۳۶ پیشینه تحقیق استفاده شده است.

## روش تحقیق

بر این اساس پژوهش حاضر در دو مرحله پایه‌ریزی شده است: در مرحله اول محقق در تلاش است با استفاده از روش فراترکیب به استخراج مقولات (ابعاد)، مفاهیم (مؤلفه‌ها) و کدهای (شاخص‌های) مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد را از طریق مرور سیستماتیک ادبیات استخراج کرده و مدل پیشنهادی خود را ارائه دهد. در مرحله دوم؛ مدل مقدماتی تحقیق با استفاده از روش پیمایشی و با در نظر گرفتن شرایط شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران به منظور متناسب‌سازی<sup>۲</sup> و بومی‌سازی<sup>۳</sup>، مورد نظرسنجی خبرگان قرار می‌گیرد. همان‌طور که اشاره گردید برای طراحی مدل مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد، در مرحله اول پژوهش، روش تحقیق بکار گرفته شده، روش فراترکیب است. روش فراترکیب از انواع مختلف راهبردهای کیفی تحقیق است. فراترکیب رویکرد سیستماتیکی برای محققان فراهم می‌سازد تا تحقیقات را ترکیب مقولات (ابعاد)، مفاهیم (مؤلفه‌ها) و کدهای (شاخص‌های) مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد را از طریق مرور سیستماتیک ادبیات و تم‌ها و استعاره‌های پنهان را شناسایی کند و از این طریق دانش موجود را توسعه دهد و دیدی جامع و گسترده ایجاد کند (سیاو و لانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۴۴۹). از آنجاکه مفهوم مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد مفهوم چندبعدی و گسترده است، برای حل مسئله پژوهش و طراحی چنین مدلی، از رویکرد فراترکیب استفاده شده است. کاتالانو<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) معتقد است که فراترکیب فرآیند جستجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر مطالعات کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است (مانیان و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۱۲)؛ بنابراین،

---

<sup>1</sup> Lewis & Heckman

<sup>2</sup> Customization

<sup>3</sup> Localization

<sup>4</sup> Siau & Long

<sup>5</sup> Catalano

از آنجایی که این تحقیق در تلاش برای طراحی مدل جامع می‌باشد که ابعاد مختلف مدیریت عملکرد را رویکرد مدیریت استعداد در آن نگریسته شود، از این روش تحقیق استفاده شده است. هدف از این فرآیند آن است که نقاط ضعف مدل‌های مختلف با نقاط قوت سایر مدل‌ها پوشش داده شده و کاستی‌ها نیز در مدل جدید ترمیم می‌شود و مدلی که با شرایط و مقتضیات شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران متناسب و سازگار باشد، طراحی می‌گردد. از آنجایی که این پژوهش به طراحی الگویی جدید برای مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد می‌پردازد و مدل را برای شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران ارائه می‌کند، برحسب هدف، در مرحله اول، یک پژوهش بنیادی و مرحله دوم (بومی‌سازی مدل) یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود. پژوهش حاضر برحسب ماهیت و روش با توجه به اینکه محقق قصد دست‌کاری داده‌ها را نداشته و هیچ‌گونه دخل و تصرفی در داده‌ها و متغیرها ایجاد نمی‌کند و وضعیت موجود را مطالعه می‌کند پژوهش توصیفی یا غیرآزمایشی بوده و با عنایت به اینکه محقق به دنبال مدل‌سازی مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد برای شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران است، لذا روش تحقیق از نوع اکتشافی است.

## روش فراترکیب

فراترکیب<sup>۱</sup> نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه موردنظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش تشکیل می‌شود (رنجریان، ۱۳۹۶: ۲۰). فراترکیب، بر مطالعه‌های کیفی که لزوماً مبانی نظری وسیعی را شامل نمی‌شود، تمرکز دارد و به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۴). در این پژوهش به منظور تحقق این هدف، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶).

## روش نمونه‌گیری:

نمونه‌های مورد نظر برای فراترکیب متشکل از مطالعات کیفی منتخب متناسب با سؤالات پژوهش است تا یافته‌های این مطالعات مورد واکاوی و تحلیل قرار گیرد. مراحل انجام پژوهش با استفاده از الگوی هفت‌گانه فرایند فراترکیب به روش سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) و استخراج مقولات، مفاهیم و کدهای مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد از ادبیات و پیشینه تحقیق بوده، که در نهایت این تحقیق با نمونه اولیه ای مشتمل

1. Meta-Synthesis

2. Sandlowski & Barroso

بر ۱۳۶ پژوهش مرتبط که از پایگاه های علمی از سال های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ و مقالات فارسی از سال های ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۹ استخراج شدند و پس از غربال گری مطالعات مرتبط از نظر عنوان، چکیده، محتوا و روش شناسی پژوهش ها، ۵۵ مطالعه به روش نمونه گیری قضاوتی انتخاب شدند.

## روایی و پایایی:

در این تحقیق، محقق به منظور تعیین روایی روش فراترکیب از ابزار ارزیابی حیاتی گلین استفاده نموده است. این ابزار به محقق کمک می کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی و هم مطالعات کمی را مشخص کند.

به منظور تعیین پایایی روش فراترکیب از روش پایایی ارزیابها استفاده شده است، بدین صورت که علاوه بر محقق که اقدام به کدگذاری اولیه نموده است محقق دیگری نیز همان متنی را که خود محقق کدگذاری کرده است را بدون اطلاع از کدهای او و جداگانه کدگذاری می نماید در صورتی که کدهای این دو محقق به هم نزدیک باشد، نشان دهنده توافق بالا بین این دو کدگذاری می باشد که بیان کننده پایایی است.

برای محاسبه پایایی ارزیابها، تعداد شش مقاله در اختیار محقق دیگری قرار گرفت. محقق از درون مقالات انتخاب شده ۱۸ کد را استخراج نموده بود و کدگذار دیگر ۱۶ کد را از درون این مقالات استخراج کرد. ضرایب توافق دو کدگذاری یا پایایی ارزیاب از طریق فرمول زیر محاسبه می گردد.

تعداد توافق

پایایی ارزیابها =

تعداد توافق امکان پذیر

## گامها و روش کار در فراترکیب

در پژوهش حاضر به منظور تجزیه و تحلیل داده های استخراجی از ادبیات تحقیق از روش هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو به شرح زیر استفاده شده است:

### گام اول: تنظیم سؤال تحقیق

در این تحقیق برای تنظیم سؤال پژوهش مراحل زیر طی شده است:



۱) چه چیزی<sup>۱</sup>: برای تنظیم سؤال پژوهش، اولین گام تمرکز بر «چه چیزی<sup>۲</sup>» در یک مطالعه است. هدف این پژوهش شناسایی، مقوله‌بندی و گروه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد برای شرکت فرودگاه‌ها و نوابری هوایی ایران است.

۲) چه کسی<sup>۳</sup>: در پاسخ به این سؤال، جامعه مورد مطالعه مشخص می‌گردد. جامعه آماری این پژوهش شامل همه پژوهش‌های در دسترس در حوزه برند منابع انسانی است که از محل پایگاه‌های اطلاعاتی<sup>۴</sup> تأمین شده است. در این پژوهش پایگاه داده، مجلات، کنفرانس‌ها و موتورهای جستجوی مختلف (جهت دانلود مقالات انگلیسی و فارسی) مورد بررسی قرار گرفته است که در جداول (۱) و (۲) منابع جستجو و فراوانی مقالات یافته شده در هر یک از منابع به تفکیک نشان داده شده است.

۳) چه وقت<sup>۵</sup>: این سؤال چارچوب زمانی منابع یافته شده از مراحل قبل را مشخص می‌کند. در پاسخ به این سؤال، محدوده زمانی منابع یافته شده از مرحله قبل مشخص می‌گردد و مقالات انگلیسی مطالعه شده در این پژوهش از سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ و مقالات فارسی از سال‌های ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۹ است. در این پژوهش مقالات انگلیسی قبل از سال ۲۰۰۰ چندان مورد توجه قرار نگرفته است.

۴) چگونه: به چگونگی روشی اشاره دارد که برای مطالعه منابع یافت شده استفاده گردیده است. منظور روشی است که برای انجام مطالعه منابع یافت شده مورد استفاده قرار می‌گیرد و در فراترکیب متن پژوهش‌های قبلی داده (داده‌های ثانویه) محسوب می‌شوند؛ بنابراین در این پژوهش، از روش «تحلیل محتوا» تحلیل داده‌هایی که به صورت ثانویه است، استفاده شده است. محقق با در نظر گرفتن معیارهایی، مقالات مناسب که وارد فرآیند<sup>۶</sup> فراترکیب و مقالاتی که از فرآیند خارج<sup>۷</sup> می‌شوند مشخص می‌کند. بعد از بیان پارامترهای اشاره شده، سؤال‌های پژوهش به صورت زیر مطرح گردیدند:

۱. ابعاد مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاه‌ها و نوابری هوایی ایران کدام هستند؟
۲. مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاه‌ها و نوابری هوایی ایران کدام هستند؟
۳. میزان اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاه‌ها و نوابری هوایی ایران چگونه هستند؟
۴. چه ترکیبی از ابعاد اشاره شده، مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاه‌ها و نوابری هوایی ایران را بهینه می‌کند؟

---

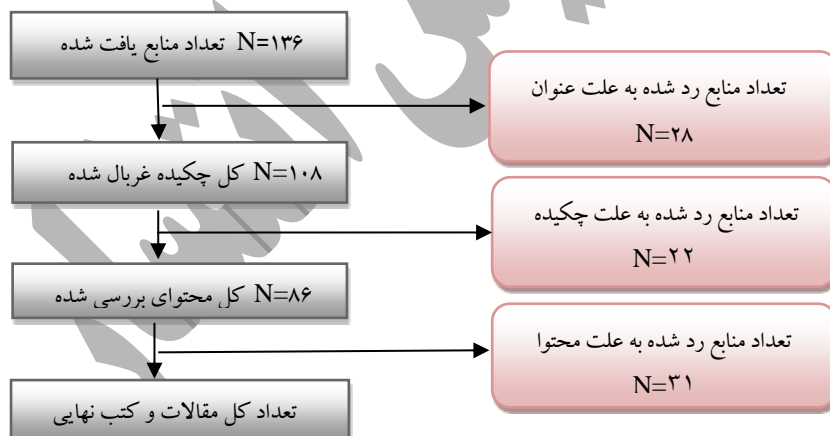
1. What  
2. What  
3. Who  
4. Science Direct , Emerald, Taylor & Francis , IEEE , Springer  
5. When  
6. Inclusion  
7. Exclusion

### گام دوم: بررسی متون به صورت نظام مند

در گام دوم انجام فراترکیب، در این مرحله، ابتدا کلمات کلیدی انگلیسی و فارسی مرتبط با موضوع به منظور جستجوی نظام مند مقالات منتشر شده در مجلات مختلف انتخاب شدند. در نتیجه جستجو و بررسی‌های به عمل آمده از منابع اشاره شده و با استفاده از واژه‌های کلیدی مورد نظر و با در نظر گرفتن معیارهای پذیرش، در مجموع تعداد ۱۳۶ منبع (۷۹ منبع انگلیسی و ۵۷ منبع فارسی) یافت شد.

### گام سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب

در ابتدای فرآیند جستجو محقق مشخص می‌کند، آیا مقالات یافت شده متناسب با سؤال تحقیق می‌باشد یا خیر؟ به منظور رسیدن به این هدف، معیارهایی را برای پذیرش و عدم پذیرش در نظر گرفته شده و بر اساس آن مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفتند. در هر بازبینی تعدادی از مقالات رد شدند و در نتیجه در فرآیند فراترکیب مورد بررسی قرار نگرفتند. فرآیند بازبینی به این صورت انجام گرفت که محقق پارامترهای مختلفی را مانند: عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات مقاله (نام نویسنده، سال و ...) را در نظر گرفت. در می‌توان خلاصه‌ای از فرآیندهای ارائه شده را به همراه نتایج به دست آمده از تحقیق مشاهده کرد:



نمودار ۲. نتایج جستجو و انتخاب مقالات مناسب

به محض اینکه مقالات جهت تناسب خود با پارامترهای مطالعه بررسی شد، در قدم بعدی باید کیفیت روش شناختی مطالعات ارزیابی گردد. هدف از این گام حذف مقالاتی است که محقق به یافته‌های ارائه شده اعتمادی نداشته باشد، بنابراین ممکن است مقاله‌ای که باید در تلفیق وجود داشته باشد را رد کند. اقدامات

متنی بر مدرک در رشته‌های مختلفی چون علوم اجتماعی، کسب‌وکار، مدیریت، آموزش و به میزان گسترده در تحقیقات پزشکی و سلامت مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌منظور تعیین اینکه آیا مدرکی که یافت می‌شود دقیق، مرتبط و معتبر است محقق باید به‌طور خاص مطالعه را مورد ارزیابی قرار دهد. ارزیابی‌های حیاتی عدم اطمینان را کاهش می‌دهند و به فرد کمک می‌کنند تا بر مسائل مهم متمرکز گردد (گلین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۳۸۷). ارزیابی حیاتی، یک عنصر کلیدی در مرور نظام‌مند است که به ارزیابی کامل تحقیقات می‌پردازد تا بهترین مقالات را در یک موضوع خاص مشخص کند (کارو و شیپارد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۷۹). در این تحقیق برای ارزیابی کیفیت روش‌شناختی مطالعات از ابزاری که توسط گلین (۲۰۰۶) ارائه گردیده استفاده شده است.

### روش نمونه گیری:

فرا ترکیب مطالعه کیفی است که با استفاده از اطلاعات و یافته‌های استخراجی از مطالعات کیفی یا موضوعات مرتبط و مشابه بهره‌گیری می‌کند. بنابراین، نمونه‌های مورد نظر برای فرا ترکیب متشکل از مطالعات کیفی منتخب متناسب با سؤالات پژوهش است تا یافته‌های این مطالعات مورد واکاوی و تحلیل قرار گیرد. مراحل انجام پژوهش با استفاده از الگوی هفت‌گانه فرایند فرا ترکیب به روش سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) و استخراج مقولات، مفاهیم و کدهای مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد از ادبیات و پیشینه تحقیق بوده، که در نهایت این تحقیق با نمونه اولیه‌ای مشتمل بر ۱۳۶ پژوهش مرتبط که از پایگاه‌های علمی از سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ و مقالات فارسی از سال‌های ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۹ استخراج شدند و پس از غربالگری مطالعات مرتبط از نظر عنوان، چکیده، محتوا و روش‌شناسی پژوهش‌ها، ۵۵ مطالعه به روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند.

### روایی و پایایی:

در این تحقیق، محقق به‌منظور تعیین روایی روش فرا ترکیب از ابزار ارزیابی حیاتی گلین استفاده نموده است. این ابزار به محقق کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی و هم مطالعات کمی را مشخص کند.

به‌منظور تعیین پایایی روش فرا ترکیب از روش پایایی ارزیاب‌ها استفاده شده است، بدین‌صورت که علاوه بر محقق که اقدام به کدگذاری اولیه نموده است محقق دیگری نیاز همان متنی را که خود محقق کدگذاری کرده است را بدون اطلاع از کدهای او و جداگانه کدگذاری می‌نماید در صورتی که کدهای این دو محقق به هم نزدیک باشد، نشان‌دهنده توافق بالا بین این دو کدگذاری می‌باشد که بیان‌کننده پایایی است.

<sup>1</sup>. Glynn

<sup>2</sup>. Crowe & Sheppard

برای محاسبه پایایی ارزیاب‌ها، تعداد شش مقاله در اختیار محقق دیگری قرار گرفت. محقق از درون مقالات انتخاب‌شده ۱۸ کد را استخراج نموده بود و کدگذار دیگر ۱۶ کد را از درون این مقالات استخراج کرد. ضرایب توافق دو کدگذاری یا پایایی ارزیاب از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد.

$$\text{تعداد توافق امکان‌پذیر} = \frac{\text{تعداد توافق ارزیاب‌ها}}{\text{تعداد توافق امکان‌پذیر}}$$

۱- با توجه به اینکه روش فراترکیب از روی بررسی متون و پیشینه تحقیقات انجام یافته، صورت می‌پذیرد، لذا جنس این روش (فراترکیب) از جنس بررسی متون و پیشینه می‌باشد که در این مقاله نیز از ۱۳۶ پیشینه تحقیق استفاده شده است.

#### گام چهارم: استخراج نتایج

در سرتاسر روش فراترکیب، به‌طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده، به‌منظور دستیابی به یافته‌های درون مطالعات، چندین بار بازخوانی شدند. در تحقیق حاضر، اطلاعات مقالات به این صورت دسته‌بندی شده است: در ستون اول مرجع مربوط به هر مقاله ثبت می‌شود؛ شامل (نام و نام خانوادگی نویسنده، سالی را که مقاله منتشر شده است). در ستون دوم ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد/ مدیریت استعداد و همچنین اجزاء و عوامل مدیریت عملکرد/ مدیریت استعداد هر مقاله به آن‌ها اشاره کرده است. در ستون سوم جدول نیز اطلاعات روش‌شناختی مطالعه موردنظر ارائه شده است. نمونه‌ای از نتایج به‌دست‌آمده به‌صورت مجزا برای منابع فارسی و انگلیسی

۹

جدول ۹. نمونه‌ای آورده شده است.

جدول ۸. نمونه‌ای اطلاعات مقالات نهایی مربوط به منابع فارسی

| روشنی تحقیق  | ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد   | نویسندگان و سال انتشار            | ردیف |
|--------------|---|-----------------------------------|------|
| مطالعه موردی | بهره‌وری و بهبود عملکرد فردی، افزایش انگیزه، توسعه مهارت‌های کارکردی، تحقق اهداف فردی، ویژگی‌های فردی، پاسخگویی و مسئولیت، ساختار و روابط، توسعه کار راه‌شغلی | محمد محمدی، فتاح شریف‌زاده (۱۳۹۶) | ۱    |

| ردیف | نویسندگان و سال انتشار          | ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد           | روش تحقیق    |
|------|---------------------------------|---|--------------|
| ۲    | مریم ادیب‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) | فرایندی، محتوایی، زمینه‌ای، بهبود و توسعه | مطالعه موردی |
| ۳    | مهرداد قنبری و همکاران (۱۳۹۵)   | بهره‌وری، اثربخشی، صرفه‌جویی سرمایه       | مطالعه موردی |

جدول ۹. نمونه‌ای از اطلاعات مقالات نهایی مربوط به منابع انگلیسی

| ردیف | نویسندگان و سال انتشار             | ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد  | روش تحقیق    |
|------|------------------------------------|--|--------------|
| ۱    | استیون تی. سنگ و پل ای. لوی (۲۰۱۸) | رفتارهای کارمندان، فرایندهای فرد تنظیمی کارمندان (صفات، هم-زادها، تاثیر)                   | مطالعه موردی |
| ۲    | دیوید ای. گاست (۲۰۱۷)              | سرمایه‌گذاری کارکنان، ارائه کار جذاب، ارتباطات، پشتیبانی سازمانی                           | مطالعه موردی |
| ۳    | مدز بوگ کریستین و همکاران (۲۰۱۷)   | محیط، زمینه نهادی مدیریت عملکرد، رفتار، تلفیق و استفاده از اطلاعات عملکرد حوزه اندازه‌گیری | مطالعه موردی |

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در طول تجزیه و تحلیل، موضوعات با تم‌هایی جستجو گردیدند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده بودند. سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به این مورد به‌عنوان «بررسی موضوعی» اشاره می‌کند. در پژوهش حاضر، ابتدا تمام ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از مطالعات را به‌عنوان کد در نظر می‌گیریم، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها را در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌کنیم. به این ترتیب مفاهیم (تم‌ها) تحقیق شکل می‌گیرند و مفاهیم مرتبط نیز در یک طبقه کلی‌تر به نام ابعاد دسته‌بندی می‌شوند. در **Error! Reference source not found.** کدها، مفاهیم و مقوله‌ها نشان داده شده است

جدول ۱۰. نمونه‌ای منابع و فراوانی مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای استخراج‌شده

| مقوله‌ها    | مفاهیم           | کدها   | منابع  | فراوانی |
|-------------|------------------|--|--|---------|
| جذب استعداد | تعیین معیارها    | مشخص نمودن شاخص‌های مناسب جذب افراد مطلوب، شفاف‌سازی اهداف و چشم-اندازها، منشور همکاری سازمانی | اقبال و همکاران (۱۳۹۵)، حسن-پور و همکاران (۱۳۹۸)         | ۲       |
|             | بررسی و نیازسنجی | تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های سازمانی، قابلیت‌سنجی کارکنان  | اقبال و همکاران (۱۳۹۵)، حسن-پور و همکاران (۱۳۹۸)، کینگ و | ۳       |

| مقوله‌ها               | مفاهیم           | کدها   | منابع   | فراوانی |
|------------------------|------------------|--|---|---------|
|                        |                  |  | وایمان (۲۰۱۹)،  |         |
|                        | تعامل            | ارتباط اجتماعی، فعالیت‌ها و رفتار افراد در عرصه عمومی        | کینگ و وایمان (۲۰۱۹)، ماتو (۲۰۱۵)، برینک و همکاران (۲۰۱۲)،  | ۳       |
| <b>نگهداشت استعداد</b> | تعیین فرآیند کار | انسجام‌بخشی به فرآیندهای مرتبط، اتخاذ رویکرد سیستمی و کل‌نگر | کیم و همکاران (۲۰۱۴)،   | ۱       |
|                        | ارتباطات         | ارتباط با همکاران، ارتباط با مافوق                           | کیم و همکاران (۲۰۱۴)، کینگ و وایمان (۲۰۱۹)، آشتون و مورتون (۲۰۰۵)، پرل و سوارد (۲۰۱۶)، ماتو (۲۰۱۵)، | ۵       |
| ....                   | ....             | ....   | ....  | ....    |

### گام ششم: حفظ کنترل کیفیت

شاید مهم‌تر از ارزیابی مطالعات برای دربرداشتن معیارهای شمول و مرتبط بودن، ارزیابی مطالعات برای دربرداشتن معیارهای کیفیتی است. در روش فراترکیب و در این گام، رویه‌های زیر برای حفظ کیفیت مطالعات انتخابی در نظر گرفته شده‌اند:

(۱) در سرتاسر تحقیق، محقق تلاش می‌کند تا با فراهم کردن توضیحات و توصیف روش و واضح برای گزینه‌های موجود در تحقیق گام‌های اتخاذ شده را برآورد.

(۲) در زمان مناسب، محقق رویکردها و نگرش‌های مستقر را جهت تلفیق مطالعات اصلی در تحقیق کیفی استفاده می‌کند.

(۳) در زمان مناسب، محقق از برنامه‌های مستقر و محرز مانند ابزار حیاتی ارزیابی گلین (۲۰۰۶) جهت ارزیابی کیفیت مطالعات اصلی تحقیق کیفی استفاده می‌کند.

(۴) محقق هر دو استراتژی جستجوی الکترونیک و دستی را به کار می‌برد تا مقالات مربوطه را پیدا کند.

(۵) محقق، روش‌های کنترل کیفیت استفاده شده در مطالعات تحقیق کیفی اصلی را به کار می‌برد.

(۶) در ارزیابی کیفیت مطالعات تحقیق اصلی، محقق از ابزار ارزیابی تحقیق کیفی گلین (۲۰۰۶) برای ارزیابی مطالعات استفاده می‌کند که شامل سؤالاتی است که کمک می‌کند تا بررسی‌ها معقول به نظر برسد.

در این مرحله محقق جهت ارزیابی کیفیت فرآیند فراترکیب، از ابزار حیاتی گلین (۲۰۰۶) استفاده نموده است. در این پژوهش، علاوه بر موارد اشاره شده محقق برای کنترل مفاهیم استخراجی خود از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر نیز استفاده نمود. همان‌طور که در فصل سوم بیان گردیده است، برای حصول این منظور تعدادی از مقالات انتخابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفت و نتایج حاصله از طریق شاخص پایایی ارزیاب‌ها، ارزیابی گردید. مقدار ضریب محاسبه شده ۸۱٪ است.

## کام هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله از روش فراترکیب، مطابق

و **Error! Reference source not found.** یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. در این جدول خلاصه‌ای از گروه‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که از ادبیات مربوط به مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد استخراج شده است، نشان داده می‌شود

جدول ۱۱. خلاصه یافته‌های فراترکیب مدیریت استعداد

| مقوله‌ها (ابعاد) | مفاهیم (مؤلفه‌ها)   | کدها (شاخص‌ها)   |
|------------------|---------------------|--|
| بُعد: استعداد    | تعیین معیارها       | مشخص نمودن شاخص‌های مناسب جذب افراد مطلوب<br>شفاف‌سازی اهداف و چشم‌اندازها<br>منشور همکاری سازمانی                           |
|                  | بررسی و نیازسنجی    | تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های سازمانی<br>قابلیت‌سنجی کارکنان  |
|                  | برنامه‌ریزی         | برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت نیروی انسانی<br>تأمین دائمی و منظم نیروی انسانی موردنیاز<br>از طریق آزمون استخدامی |
|                  | استخدام و جذب       | از طریق مصاحبه‌های استخدامی<br>از طریق کانون ارزیابی   |
|                  | انتخاب و به‌کارگیری | از منابع داخل سازمان<br>از منابع خارج سازمان   |
|                  | استعدادیابی         | کشف استعدادهای افراد و موقعیت‌یابی شغلی مناسب<br>تعاملات سازمانی و شناسایی افراد مستعد                                       |
|                  | کشف و شناسایی       | شناسایی استعدادهای بالقوه انسانی<br>بها دادن به شایستگی‌های کارکنان  |
|                  | تفکیک               | شرط معدل، سن و فارغ‌التحصیل دانشگاه‌های معتبر<br>به‌وسیله آزمون جامع<br>به‌وسیله غربال‌گری                                   |
|                  |                     | مصاحبه به‌صورت پنل تخصصی   |
|                  |                     |  |
| نگهداشت استعداد  | حفظ و نگهداری       | پشتیبانی سازمانی<br>جو و محیط سازمان<br>شرایط کاری   |
|                  | تعامل               | ارتباط اجتماعی<br>فعالیت‌ها و رفتار افراد در عرصه عمومی  |
|                  | تعیین فرآیند کار    | انسجام بخشی به فرآیندهای مرتبط<br>اتخاذ رویکرد سیستمی و کل‌نگر   |
|                  | ارتباطات            | ارتباطات با همکاران  |

| مقوله‌ها (ابعاد) | مفاهیم (مؤلفه‌ها)          | کدها (شاخص‌ها)   |
|------------------|----------------------------|--|
|                  |                            | ارتباط با مافوق  |
|                  | ارزیابی عملکرد             | ارزیابی عملکرد دوره‌ای<br>بازخورد ۳۶۰ درجه   |
|                  | تعهد                       | موظف به حفظ تعهدات خود نسبت به اهداف سازمانی<br>درگیری عمیق با فعالیت‌ها و رویدادهای سازمانی و ارتباط با شغل<br>جابجایی درون‌سازمانی و برنامه‌ریزی نیروی کار       |
|                  | همسوسازی و تطبیق           | همراهی سازمانی فرد<br>خطمشی‌های تعادل زندگی کاری<br>اختیار دادن و درک انتظارات<br>پشتیبانی و بهای دادن به استعداد  |
|                  | ترک نکردن سازمان           | به وجود آوردن شرایط کاری مطلوب و مساعد<br>تأمین پست‌های کلیدی<br>حمایت از ارتقاء درونی<br>تناسب شغل و استعداد  |
|                  | خالی نماندن منصب‌های کلیدی | دانش شغلی در کار و محیط<br>ارتباط رشته تحصیلی شاغل با شغل  |
|                  | تناسب شغل و شاغل           | ارتباط رشته تحصیلی شاغل با شغل   |
|                  | جابجایی                    | جابجایی درونی<br>چرخش شغلی<br>ایجاد و حفظ روابط مثبت<br>ارتباط با همکاران  |
|                  | حفظ روابط مثبت             | نگرش مثبت شخص نسبت به سازمان<br>حمایت و پیوستگی عاطفی با اهداف و ارزش‌های سازمان<br>پرداخت بر اساس دانش، مهارت و تجربه کارکنان<br>پرداخت بر اساس دست‌یابی به اهداف |
|                  | پرورش وفاداری              | نیازسنجی، برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی<br>برگزاری منظم دوره‌های آموزش ضمن خدمت<br>دانش، مهارت و نگرش حرفه‌ای کارکنان<br>دستیابی به فرصت‌های یادگیری         |
|                  | پاداش                      | دانش، مهارت و نگرش حرفه‌ای کارکنان<br>دستیابی به فرصت‌های یادگیری  |
|                  | آموزش                      | دانش، مهارت و نگرش حرفه‌ای کارکنان<br>دستیابی به فرصت‌های یادگیری  |
|                  | توسعه                      | دانش، مهارت و نگرش حرفه‌ای کارکنان<br>دستیابی به فرصت‌های یادگیری  |
|                  | توانمندسازی و بهسازی       | شایستگی فردی<br>مؤثر بودن بر نتایج کار<br>تفویض اختیار و آزادی عمل<br>ارائه آموزش‌های موردنیاز<br>فرهنگ کار و کارآفرینی<br>نگرش و فرهنگ استعدادمحور                |
|                  | تقویت نقاط مثبت            | فعالیت‌های پرورش و خلق دانش<br>خلق دانش مفید در زمان‌های متفاوت<br>ارتباطات مناسب بین فردی   |
|                  | فرهنگ                      | فعالیت‌های پرورش و خلق دانش<br>خلق دانش مفید در زمان‌های متفاوت<br>ارتباطات مناسب بین فردی   |
|                  | خلق دانش                   | فعالیت‌های پرورش و خلق دانش<br>خلق دانش مفید در زمان‌های متفاوت<br>ارتباطات مناسب بین فردی   |
|                  | تیم‌کاری                   | تمرکز روی اهداف<br>ویژگی‌های فردی و شخصیتی<br>مهارت فنی  |
|                  | مربی‌گری                   | تمرکز روی اهداف<br>ویژگی‌های فردی و شخصیتی<br>مهارت فنی  |
|                  | نوآوری                     | تحقیق و پژوهش  |

توسعه استعداد



| مقوله‌ها (ابعاد)  | مفاهیم (مؤلفه‌ها) | کدها (شاخص‌ها)  |
|-------------------|-------------------|---|
| شایستگی‌های آینده |                   | ایجاد تغییرات اساسی                                       |
|                   |                   | توسعه منابع جدید  |
| بالتدی            |                   | توسعه شغلی  |
|                   |                   | توسعه رهبری   |
| آزادی عمل         |                   | تقویت خودبالتدی افراد                                     |
|                   |                   | خلاقیت و باروری استعداد                                   |
| مسیر توسعه شغلی   |                   | آزادی و اختیار عمل  |
|                   |                   | استقلال شغلی در چارچوب قانونی و شرح شغل                   |
| جانشین پروری      |                   | نیازمندی متقابل واحدها به نیروهای مستعد                   |
|                   |                   | ارتقای افراد مستعد درون سازمان با ملاحظات آموزشی و پرورشی |
| خزانه استعداد     |                   | ارتقاء درونی  |
|                   |                   | اعتقاد به مدیریت مسیر شغلی                                |
|                   |                   | تأمین پست‌های کلیدی                                       |
|                   |                   | صدور استعدادها و تقویت جایگاه سازمانی                     |

#### جدول ۱۲. خلاصه یافته‌های فراترکیب مدیریت عملکرد

| مقوله‌ها (ابعاد) | مفاهیم (مؤلفه‌ها) | کدها (شاخص‌ها)                         |
|------------------|-------------------|--|
| شخص‌سازی         |                   | ارائه شاخص‌های روشن و قابل اندازه‌گیری |
|                  |                   | میزان استفاده از شاخص در کارها         |
| ابتکار و خلاقیت  |                   | ارائه خلاقیت و ابتکار در کارها         |
|                  |                   | جسایت داشتن نسبت به مسائل              |
| اهداف            |                   | هدف‌گرایی و تلاش برای تحقق اهداف       |
|                  |                   | تحقق اهداف فردی در کنار اهداف سازمانی  |
| دقت              |                   | برنامه‌ریزی و مدیریت زمان              |
|                  |                   | ارائه خدمات با کیفیت                   |
| انگیزه           |                   | ایجاد مسئولیت و تعهد                   |
|                  |                   | ارتباط مؤثر با مدیر                    |
| پشتکار           |                   | تلاش در جهت دستیابی به اهداف           |
|                  |                   | خستگی‌ناپذیری در کارها                 |
| نوآوری           |                   | ارائه نوآوری در کارها                  |
|                  |                   | به وجود آوردن یک‌راه یا فرآورده جدید   |
| ادب و رفتار      |                   | داشتن روابط مناسب با همکاران           |
|                  |                   | احترام گذاشتن به افراد                 |
| بهداشت روانی     |                   | رعایت ایمنی و بهداشت اولیه             |
|                  |                   | موفقیت و شادمانی در زندگی              |
| مشارکت           |                   | مشارکت در حل مسائل سازمانی             |
|                  |                   | ایجاد ارزش افزوده برای سازمان          |
| قابلیت کار تیمی  |                   | تعاملات سازنده                         |
|                  |                   | سازماندهی و تمرکز بر اهداف تیم         |
| رهبری            |                   | ایجاد انگیزه                           |

فرآیندی، انگیزه، خلاقیت و نوآوری

|   |                       |
|---|-----------------------|
| ارتباط مؤثر با دیگران                                   |                       |
| برنامه‌ریزی زمان‌بندی                                   | برنامه‌ریزی           |
| برنامه‌ریزی عملیاتی                                     |                       |
| بهره‌وری در انجام کارها                                 | بهره‌وری              |
| مشارکت در کاهش هزینه‌های سازمان                         |                       |
| هدف‌گرایی برای تحقق اهداف                               |                       |
| مشارکت در شناسایی عوامل محیطی تأثیرگذار بر اهداف سازمان | اثربخشی               |
| استفاده صحیح از منابع و انرژی                           | صرفه‌جویی             |
| استفاده بهینه از امکانات                                |                       |
| تشویق توسط مدیر بلافصل                                  | تشویق                 |
| تشویق توسط مدیران ارشد                                  |                       |
| مکتوب نمودن نتایج کار                                   | گزارش‌دهی             |
| گزارش‌دهی به مدیر بلافصل                                |                       |
| مشارکت در حل مسائل سازمانی                              | بهبود و توسعه         |
| مشارکت در بهبود مستمر فرآیندهای انجام کار               | عملکرد                |
| داشتن روابط خوب با سرپرستان و همکاران                   | ارتباطات              |
| ارتباطات گسترده دوطرفه                                  |                       |
| نهادینه کردن ارزش‌ها و اخلاقیات سازمانی                 | اعتماد                |
| امانت‌داری حین انجام کار                                |                       |
| تلاش در جهت دستیابی به اهداف                            | پشتکار                |
| خستگی‌ناپذیری در کارها                                  |                       |
| پاسخگویی به نیازها و شکایات در اسرع وقت                 | پاسخگویی              |
| ارائه تصویری مثبت از سازمان                             |                       |
| حضور به‌موقع در سازمان                                  | نظم و انضباط          |
| پایبندی به قوانین و مقررات و استانداردهای کاری          |                       |
| پیگیری و پاسخگویی پشتیبانی شغلی                         | مسئولیت‌پذیری         |
| برخورد مناسب با ارباب‌رجوع                              |                       |
| راهنمایی، آموزش، مشاوره و همفکری با ارباب‌رجوع          | رضایت ذینفعان اجتماعی |
| برآورده ساختن انتظارات ذینفعان                          |                       |
| توانایی ارتباط با همکاران                               | توانمندی و توانایی    |
| توانایی ارتباط با زیردستان                              |                       |
| توسعه مهارت‌های کارکردی                                 | توسعه مهارت و فناوری  |
| توسعه فناوری به‌روز سازمانی                             |                       |
| میزان گزارش مکتوب به مسئول                              | مستندسازی             |
| مستندسازی از اقدامات و برنامه‌ها                        |                       |
| کسب مهارت، دانش و توانایی تازه در فرد                   | آموزش                 |
| مشارکت در آموزش   |                       |
| به اشتراک گذاشتن دانش و آموزش به همکاران                | مربی‌گری              |
| توانایی انتقال مطلب به دیگران                           |                       |
| تلاش برای سازگاری با شرایط جدید                         | فرهنگ                 |

بهره‌وری، بهبود و توسعه عملکرد

محتوایی، زمینه‌ای و شایستگی

|   |         |
|---|---------|
| ترویج فرهنگ، ارزش‌ها و اخلاقیات سازمانی |         |
| هویت و تعلق سازمانی                     | نگرش    |
| تعهد و وفاداری سازمانی                  |         |
| یادگیری و اصلاح عملکرد                  | یادگیری |
| انگیزه یادگیری                          |         |

### مدل مفهومی پژوهش

در جدول (۱۰) مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش را که از فرآیند فراترکیب به دست آمده، نشان می‌دهد. مدل مفهومی اولیه تحقیق، متشکل از ۶ مقوله (ابعاد): «جذب استعداد»، «نگهداشت استعداد»، «توسعه استعداد»، «فرآیندی، انگیزه، خلاقیت و نوآوری»، «بهره‌وری، بهبود و توسعه عملکرد»، «محتوایی، زمینه‌ای و شایستگی» و ۷۱ مفهوم (مؤلفه) و ۱۵۳ کد (شاخص) است. برای استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد، با استفاده از روش سندروسکی فراترکیب به شرح ذیل، پس از بررسی ۱۳۶ مقاله و در نهایت پس از غربالگری، ۵۵ مقاله انتخاب شده و در دو مرحله و در مجموع بعد از طی ۱۳ گام با روش فراترکیب ارائه شده است.

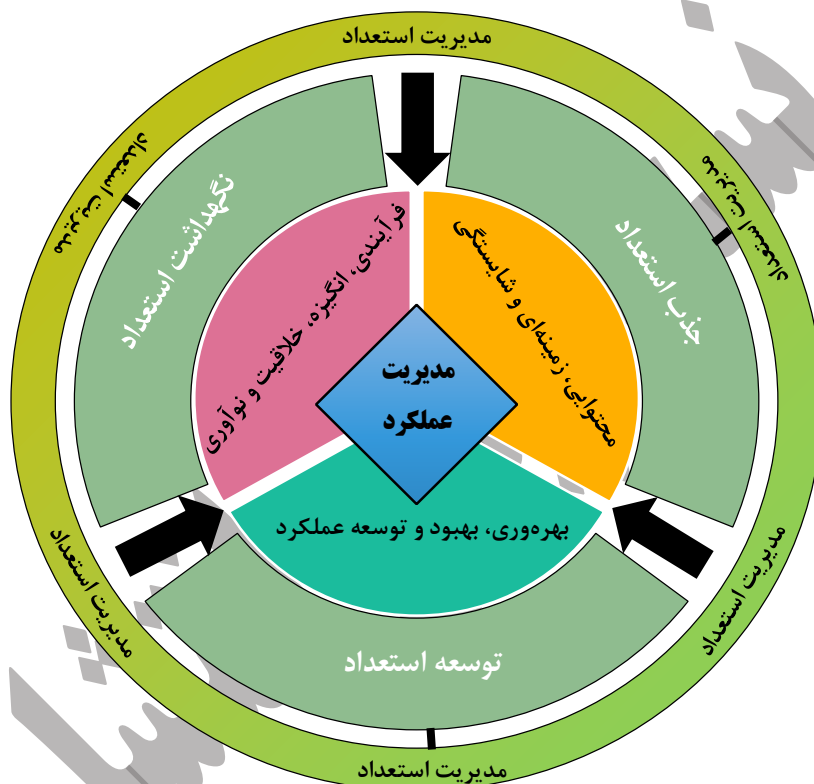
#### مرحله اول: روش فراترکیب

- گام اول: استخراج مقولات، مفاهیم و کدهای مدل
- گام دوم: اندازه‌گیری روایی و پایایی روش فراترکیب
- گام سوم: ارائه مدل مفهومی اولیه تحقیق

#### مرحله دوم: روش پیمایش

- گام اول: تنظیم پرسشنامه شماره یک
- گام دوم: تعریف شرایط خبرگان تحقیق
- گام سوم: ارائه پرسشنامه به خبرگان و اخذ نظرات آنها
- گام چهارم: اندازه‌گیری روایی منطقی پرسشنامه شماره دو
- گام پنجم: تنظیم پرسشنامه شماره دو و ارائه آن به خبرگان
- گام ششم: اندازه‌گیری روایی منطقی پرسشنامه شماره دو
- گام هفتم: توزیع پرسشنامه نهایی جهت اندازه‌گیری پایایی
- گام هشتم: اندازه‌گیری پایایی و توزیع پرسشنامه به جامعه هدف
- گام نهم: آزمون مدل (اندازه‌گیری روایی سازه)
- گام دهم: ارائه مدل مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر برای مدل‌سازی از روش اکتشافی فراترکیب استفاده شده است، حال از ترکیب چارچوب‌ها و نظریه‌های اشاره شده، مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش به صورت شماتیک در شکل (۳) ارائه می‌شود.



شکل ۳. مدل پیشنهادی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هر تحقیقی باهدف دستیابی به نتایجی جهت افزایش آگاهی و با کمک به تصمیم‌گیری در مورد مسئله‌های خاص صورت می‌گیرد و ارزش این تحقیق به میزان کمکی که در این راستا به پژوهشگر یا تصمیم‌گیرنده می‌کند، بستگی دارد (اشرفی، ۱۳۹۵: ۱۷۴). از بدو شکل‌گیری رشته مدیریت به‌عنوان یک‌رشته

دانشگاهی تمامی توجه نظریه پردازان بر ارایه راه کارهایی برای حداکثر استفاده از منابع بوده است. با تغییرات به وقوع پیوسته در بستر و محیط کسب و کار و بروز اقتصاد دانش بنیان، مبنای کسب مزیت رقابتی از تحصیل منابع فیزیکی و مادی به ارتقاء و حداکثر استفاده از منابع انسانی تغییر یافته است. به نوعی که همگان امروز ادعان دارند که منابع انسانی با کیفیت کلید طلایی رقابت و تنها منبع پایدار مزیت رقابتی است؛ بنابراین پژوهش حاضر باهدف ارایه مدلی برای مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد برای شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران انجام گرفت.

با توجه به اهمیت مسئله پژوهش و همچنین مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق، ضرورت طراحی مدل مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد برای شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران احساس گردید. محقق در گامهای اول و ابتدایی تحقیق و با توجه به مطالعات اولیه خود در زمینه موضوع پژوهش، به این نکته رسید که در تحقیقات گذشته در خصوص ابعاد، مؤلفهها و شاخصهای مختلف مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد پژوهشی صورت نگرفته است. با توجه به گستردگی تحقیقات در خصوص مدیریت عملکرد و مدیریت استعداد و نبود پژوهش ترکیبی بین این دو موضوع و احتمال طراحی مدلی جامع که می توانست حاصل تحقیقات گذشته را به صورت نظام مند دریاورد و به پژوهشگران در دست یافتن به الگوهای منظم یاری رساند، ضروری به نظر رسید تا در موضوع مدیریت عملکرد با رویکرد استعداد وارد شد و الگویی را طراحی نمود. برای پژوهش در این موضوع و بر این اساس رویکرد نسبتاً جدید فراترکیب که هنوز به طور گسترده در این حوزه استفاده نشده و می توانست ابزار ارزشمندی برای تسهیل در رویه ساخت تئوری از طریق ترکیب نظام مند باشد، برای طراحی و ارایه مدلی مفهومی پژوهش انتخاب گردید.

همان طور که در مرحله اول استفاده از روش فراترکیب برای استخراج ابعاد، مؤلفهها و شاخصهای مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد نشان داده شد، مدل پژوهش حاضر متشکل از ۶ بعد، ۷۱ مؤلفه و ۱۵۳ شاخص است که می تواند الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران را نمایش دهد.

به منظور ارایه الگوی مفهومی پژوهش، محقق برای شناسایی ابعاد، مؤلفهها و شاخصهای مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران، با استفاده از روش هفت مرحله فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷)، اقدام به استخراج مقولات (ابعاد)، مفاهیم (مؤلفهها) و کدها (شاخص - ها) از ادبیات و پیشینه پژوهش نمود، سپس به منظور ارزیابی روایی روش فراترکیب و پایایی آن به ترتیب از ابزار ارزیابی حیاتی گلین و روش پایایی ارزیابها استفاده گردید (جداول ۸ الی ۱۲). نتایج این ارزیابیها نشان دهنده روایی و پایایی بالا و قابل قبول برای مدل طراحی شده بود و مدل اولیه مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد با استفاده از مدل مفهومی تکمیلی پژوهش طراحی گردید. شکل (۳) مدل تکمیلی پژوهش را نشان می دهد.

اهمیت و نوآوری تحقیق عمدتاً در شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است که می‌تواند در مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد مفید واقع گردد، ولی در تحقیقات گذشته کمتر به آن‌ها پرداخته شده است. نتایج این تحقیق با تحقیقات پیشین از جمله:

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان به نتیجه‌گیری‌های ذیل بر اساس مقایسه نتایج با یافته‌ها اشاره کرد: در این پژوهش ۶ بعد «جذب استعداد»، «نگهداشت استعداد»، «توسعه استعداد»، «فرآیندی، انگیزه، خلاقیت و نوآوری»، «بهره‌وری، بهبود و توسعه عملکرد»، «محتوایی، زمینه‌ای و شایستگی» شناسایی شده است که در تحقیق آقای احمدی (۱۳۹۶)، ۶ مولفه توسعه کارراه شغلی، حفظ و نگهداشت، جذب و استخدام، بهره‌وری و بهبود عملکرد فردی، افزایش انگیزه، توسعه مهارت‌های کارکردی و تحقق اهداف فردی شناسایی شده است که این نتایج با نتیجه تحقیق همراستا هست. در پژوهش خانم ادیب زاده (۱۳۹۶)، ۴ بعد فرآیندی، محتوایی، زمینه‌ای و بهبود و توسعه عملکرد شناسایی شده است که این نتایج با نتیجه تحقیق موافق می‌باشد. در تحقیق آقای عباسی (۱۳۹۵)، ۵ ابعاد ماموریت، مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری شناسایی شده است که این نتایج با نتیجه تحقیق همراستا نیست.

در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که مطالعات از این دست و نیز یافته‌های این تحقیق، ضمن نوآوری در مدل مدیریت عملکرد، به سازمان‌های دانش‌بنیان و متخصصان کمک می‌نماید تا از ثروت‌ها و سرمایه‌های انسانی و استعدادهای کم‌نظیر و حتی بی‌نظیر خود در جهت ارزش‌آفرینی بیشتر بهره‌مند شوند و در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌ها کمک‌کار مدیران باشد.

### **پیشنهادات کاربردی:**

- ۱- با استفاده از این مدل، در ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت فرودگاهها و نوابری هوایی ایران، انگیزه و خلاقیت و نوآوری، یکی از اساسی‌ترین مقوله‌های مورد ارزیابی می‌تواند باشد که با شاخص‌سازی مناسب و با در نظر داشتن مولفه‌هایی همچون انگیزه، پشتکار، نوآوری، مشارکت، قابلیت کار تیمی و ... می‌تواند نیروهای بااستعدادی که دارای خلاقیت هستند را شناسایی نماید.
- ۲- مقوله بهره‌وری، بهبود و توسعه عملکرد، نیز با استفاده از مولفه‌هایی همچون برنامه‌ریزی، بهره‌وری و اثربخشی، گزارش دهی، ارتباطات، پاسخگویی و ... می‌تواند کارکنانی که از بهره‌وری و بهبود عملکرد مناسبی هستند را معرفی نماید که با خروجی مدل متناسب باشد.
- ۳- مقوله شایستگی نیز، مولفه‌هایی همچون توانمندی، توسعه مهارت و فناوری، آموزش، یادگیری، مربیگری، نگرش و ... می‌تواند شکلی را فراهم آورد که همکارانی را که از شایستگی برخوردار هستند را شناسایی کند.

۴- در بخش مدیریت استعداد نیز و در مقوله جذب استعداد، مواردی چون تعیین معیارها، نیازسنجی، برنامه ریزی، انتخاب و بکارگیری، استعدادیابی، کشف و شناسایی استعداد و ... می تواند شرکت را در جذب و شناسایی استعدادهایش مکم نماید.

۵- در نگهداشت استعداد، با شاخص سازی مناسب و با در نظر داشتن مولفه هایی همچون، حفظ و نگهداری، تعهد، تعامل، تناسب شغل و شاعل، ارتباطات و ... زمینه نگذاشت نیروهای با استعداد در شرکت فرودگاهها فراهم می شود.

۶- در مقوله توسعه استعداد نیز می توان با استفاده از مفاهیمی همچون جانشین پروری، مسیر توسعه شغلی، خلق دانش، بهسازی، آزادی عمل و ... از نیروهای بااستعداد در شرکت، در مسیر توسعه استعدادهای سازمانی استفاده نمود.

### **پیشنادهایی برای محققان آینده:**

۱- در این پژوهش به شناسایی ابعاد، مولفه ها، و شاخص های مفهوم «مدیریت عملکرد» و «مدیریت استعداد» در شرکت فرودگاهها و نوابری هوایی ایران پرداخته شده است، بنابراین پیشنهاد می گردد در تحقیقات آتی نسبت به شناسایی موانع موجود در مدیریت استعداد در قلمرو مکانی ماکور پرداخته شود.

۲- در پژوهش حاضر به منظور طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاهها و نوابری هوایی ایران، از روش فراترکیب سندروسکی و بارسو استفاده شده است که در تحقیقات آتی پیشنهاد می شود از سایر روش ها از قبیل روش نوبلیت و هیر استفاده شود.

### **محدودیت های تحقیق:**

۱- در این تحقیق که به طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاهها و نوابری هوایی ایران پرداخته شده است، محقق می توانست الگوی یادشده را در سایر سازمان های دولتی بزرگتر، بخصوص در سطح وزارتخانه مورد ارزیابی قرار دهد که به دلیل گسترده بودن موضوع امکان ارزیابی آن مقرر نگردید.

۲- عدم استفاده از سایر تکنیک های روش فراترکیب به منظور طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد مدیریت استعداد در شرکت فرودگاهها و نوابری هوایی ایران و محدود شدن به تکنین سندروسکی و بارسو به جای سایر روش ها.

## منابع

- ابراهیم‌نژاد، علی، حسین‌نتاج، مرتضی، (۱۳۹۷)، اولویت‌بندی شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد کارکنان استانداری مازندران با استفاده از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی، تصمیم‌گیری و تحقیق در عملیات، دوره ۳، شماره ۱، صص ۴۱-۵۷.
- ادیب‌زاده، مریم، نجف‌بیگی، رضا، موسی‌خانی، مرتضی، دانش‌فرد، کرم اله، عالم تبریز، اکبر، (۱۳۹۶)، طراحی الگوی مدیریت عملکرد برای سازمان‌های دولتی، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال پنجم، شماره ۹، صص ۱-۲۴.
- اشرفی، آزاده، (۱۳۹۵)، طراحی و ارائه مدل کیفیت زندگی کاری کارکنان مشاغل دولتی، به راهنمایی: نسربین جزئی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، مقطع دکتری، مدیریت دولتی.
- اقبال، فرزانه، هویدا، رضا، سیادت، سیدعلی، سماواتیان، حسین، یارمحمدیان، محمدحسین، (۱۳۹۵)، طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال نهم، شماره سی و چهارم، صص ۲۴-۵.
- ایران‌زاده، سلیمان، نوروزی، داود، بابایی هروی، صادق، (۱۳۹۰)، بررسی سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از مدل درخت فازی، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنجند، سال ششم، شماره ۱۷.
- بارانی، منوچهر، خورشیدی، عباس، مشیکی اصفهانی، اصغر، حاجی‌ها، علی، (۱۳۹۸)، شناسایی الگوی مدیریت استعداد به عنوان استراتژی برنده سازمان، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال یازدهم، شماره ۴۱، صص ۲۰۶-۱۵۷.
- پیش، رقیه، سالارزهی، حبیب‌الله، موغلی، علیرضا، روشن، سید علیقلی، (۱۳۹۷)، طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دهم، شماره ۱۹، صص ۱۶۶-۱۴۱.
- حافظ‌نیا، محمدرضا، (۱۳۹۵)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت.
- حسن‌پور، اکبر، عبدالهی، بیژن، جعفری‌نیا، سعید، معماری، محبوبه، (۱۳۹۸)، طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هشتم، شماره ۹۳، صص ۱۲۹-۹۳.
- حسین‌پور، داود، منطقی، منوچهر، ملک‌محمدی، سحر، (۱۳۹۴)، بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان، مدیریت نوآوری، سال چهارم، شماره ۳، صص ۱۱۸-۹۷.
- حسینی، ابوالحسن، (۱۳۹۰)، نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد، فصلنامه اقتصاد و تجارت - نوین، شماره ۲۴، صص ۲۰۵-۱۸۱.



حمیدیان پور، فخریه، ضیایی بیده، علیرضا، سعیداردکانی، محمد، (۱۳۹۲)، ارائه مدلی جهت بررسی پیامدهای ارزش ویژه برند کارفرما با استفاده از رویکرد مدل سازی معادله ساختاری، دوفصلنامه کاوش های مدیریت بازرگانی، بهار و تابستان، دوره ۵، شماره ۹، صص ۲۰-۱.

خالوندی، فاطمه، عباس پور، عباس، (۱۳۹۲)، طراحی مدل بهینه سازی فرآیند مدیریت استعداد، پژوهش های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره نوزدهم، صص ۱۲۸-۱۰۳.

دهقانان، حامد، افجه، سیدعلی اکبر، سلطانی، مرتضی، جواهری زاده، ابراهیم، (۱۳۹۷)، مدل داده بنیاد از فرایند مدیریت استعداد، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۴، صص ۱۰۰-۷۵.

رفیع زاده، علاءالدین، میرسپاسی، ناصر، (۱۳۹۶)، طراحی مدل مدیریت عملکرد با تاکید بر آموزش عالی، فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی، سال هفتم، شماره ۱۷، صص ۵۵-۳۳.

رنجبریان، رسول، (۱۳۹۵)، طراحی مدلی برای پرورش دلبستگی کارکنان در بخش دولتی، به راهنمایی: نسرين جزینی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، مقطع دکتری، مدیریت دولتی.

زارع، سیدمحسن، شائمی برزکی، علی، انصاری، محمداسماعیل، ابزری، مهدی، (۱۳۹۷)، بررسی ابعاد اقتضایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان کلیدی با رویکرد معماری منابع انسانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، شماره ۴، صص ۱۰۰-۷۵.

سلامت اهوازی، مریم، حسین پور، محمد، شاهي، سکینه، (۱۳۹۹)، شناسایی مؤلفه ها و ارائه الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر، علوم روانشناختی، دوره نوزدهم، شماره ۹۰، صص ۷۸۶-۷۷۳.

سهرابی، بابک، اعظمی، امیر، یزدانی، حمیدرضا، (۱۳۹۰)، آسیب شناسی پژوهش های انجام شده در زمینه مدیریت اسلامی با رویکرد فراترکیب، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۶، تابستان، صص ۲۴-۹.

صیادی، سعید، محمدی، مرضیه، نیک پور، امین، (۱۳۹۰)، مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۳۵، صص ۸۶-۸۱.

عباسی، عباس، رعنائی کردشولی، حبیب الله، اصغری جهرمی، سمانه، (۱۳۹۵)، طراحی الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان بر مبنای مدل های ارزیابی عملکرد سازمانی برای سازمان های دولتی ایران، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره پیاپی ۲۶، صص ۲۱۳-۲۳۵.

عرب پور، علیرضا، نیک پور، امین، (۱۳۹۴)، تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی در سازمان های دولتی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۱، صص ۱۵۹-۱۸۶.

فطرت، محمدعلی، خراسانی، اباصلت، ابوالقاسمی، محمود، قهرمانی، محمد، (۱۳۹۷)، طراحی و اعتبارسنجی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه کابل، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره ۳، صص ۳۴۸-۳۱۱.

قربان‌زاده، منصور، مدیریت عملکرد کارکنان، (۱۳۹۲)، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۶۰، صص ۵۳-۳۹.

قنبری، مهرداد، حیدری‌نژاد، قدرت‌اله، پرن‌دین، کاوه، (۱۳۹۵)، مدیریت عملکرد، چالش‌های فراروی و تئوری پیچیدگی، حسابداری دولتی، سال سوم، شماره ۵، صص ۵۶-۴۷.

گودرزوند چگینی، مهرداد، چیرانی، ابراهیم، مقدم، هادی، قانع کوشال‌شاهی، سیده فاطمه، مرادی، مریم، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی، مدیریت بهره‌وری، سال دهم، شماره ۳۸، صص ۲۷۸-۲۵۳.

لطفی یامچی، خدیجه، کلاته سیفری، معصومه، حسینی، الهه، (۱۳۹۶)، مدل ساختاری تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمان‌های ورزشی، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال ۵، شماره ۱، صص ۴۸-۳۵.

مانیان، امیر، موسی‌خانی، محمد، حسن‌زاده، علیرضا، جامی‌پور، مونا، (۱۳۹۳)، طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش هم-راستا با استراتژی‌های کسب‌وکار با استفاده از روش فراترکیب، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۶، شماره ۲، صص ۳۳۲-۳۰۷.

محفوظی، علی، لفظ‌روشان، داود، قربانی، محمود، (۱۳۹۸)، طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری، مطالعات بهره‌وری، سال دوازدهم، شماره ۴۸، صص ۲۷۵-۲۴۹.

محمدی، علی، صلح شیرازی، علی‌نقی، احمدی، محمدباقر، شجاعی، پیام، (۱۳۹۲)، مدل‌سازی تفسیری ساختاری ریسک‌های زنجیره تامین پروژه در شرکت‌های گاز استانی، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت صنعتی، شماره ۱۲، زمستان، صص ۳۷-۹.

محمدی، محمد، شریف‌زاده، فتاح، (۱۳۹۶)، طراحی الگوی مدیریت عملکرد با رویکرد توسعه منابع انسانی در بخش دولتی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۵، صص ۱۵۹-۱۳۳.

مرادی، محمود، جمالی، علی، زنجانی، بهناز، (۱۳۹۱)، ارائه الگویی برای رتبه‌بندی و ارزیابی عملکرد کارکنان در مشاغل پرخطر، بهبود مدیریت، سال ششم، شماره ۳، صص ۵۹-۳۲.

مصدق‌خواه مسعود، ساکت چقوش علیرضا، (۱۳۹۰)، طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش‌محور، دو فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، سال ۱۹، شماره ۱، صص ۲۲۲-۲۰۱.

میرکمالی، سیدمحمد، همتی، زهرا، (۱۳۹۶)، تحلیل نقش ابعاد مدیریت استعداد بر نگهداشت منابع انسانی، گرفته شده در تاریخ ۹۹.۵.۱۱، از آدرس سایت، [https://www.civilica.com/Paper-ICEMAH01-ICEMAH01\\_205.html](https://www.civilica.com/Paper-ICEMAH01-ICEMAH01_205.html)

نادری، ناهید، هویدا، رضا، سیادت، علی، محمدرضا نادری، (۱۳۸۹)، رابطه عدالت سازمانی با مولفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان، رویکردهای نوین آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان، سال پنجم، شماره دو، شماره پیاپی ۱۲، صص ۹۷-۱۱۲.

نوع‌پسنداصیل، سیدمحمد، ملک‌اخلاق، اسماعیل، عاشق‌حسینی‌مهروانی، مجید، (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع‌انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۱، صص ۵۱-۳۱.

نیک‌پور، امین، (۱۳۹۷)، تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار کارآفرینانه در بخش دولتی: تبیین نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و ششم، شماره ۸۶، صص ۱۲۳-۷۷.

- Anbumathi, R., Chitra Sivasubramanian R., (2016), Amalgamation of Talent and Knowledge Management Practices, *Vision*, 20(4), pp 278-289.
- Ashton, Chris, Morton, Lynne, (2012), Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management, *Strategic HR Review*, Vol. 4, Iss 5, pp. 28 – 31.
- Brown, Trevor C., O’Kane, Paula, Mazumdar, Bishakha, McCracken, Martin, (2018), A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research, *Human Resource Development Review*, pp 1-36.
- Cappelli, P., & Tavis, A., (2018), HR goes agile, *Harvard Business Review*, 96(2), pp 46-52.
- Catalano, A., (2013), Patterns of graduate students information seeking behavior: a meta-synthesis of the Literature, *Journal of Documentation*, (69)2:L2, pp 43-274.
- Collings, D.G., Mellahi, K., Cascio, W.F., (2018), Global talentmanagement and performance in multinational enterprises: amultilevel perspective, *J. Manage*, (in press).
- Collings, G., Mellahi, David, Kamel, (2009), Strategic talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, No. 19, pp 304-313.
- Crowe, M., Sheppard, L., (2011), A revie of critical appraisal tools show they lack rigor:alternative tool structure is proposed, *Journal of clinical Epidemiology*, 64, pp 79-89.
- Glynn, Lindsay, (2006), A critical appraisal tool for library and information research, *MLIS Health Sciences Library*, Vol. 24(3), pp 387-399.
- Guest, David E., (2017), Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework School of Management and Business, *Human Resource Management Journal*, Vol 27, no 1, pp 22-38.
- Gumus, Sefer, Apak, Sudi, Gumus, Hande Gulnihal, , Kurban, Zuhail (2013), An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 99, pp 794-808.
- Harsch, Katharina, Festing, Marion, (2019), Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration, *Human Resource Management and Intercultural Leadership*, pp 1-19.

- Hartog, Deanne, N. den, Boselie, Paul, Paauwe, Jaap, (2014), A Model and Research Agenda, *AN INTERNATIONAL REVIEW*, 53(4), pp 556 –569.
- Ivanova, Cristian-Ionuț, Avasilcăia, Silvia, (2014), an analysis for measuring innovation processes performance, *Social and Behavioral Sciences*, No. 124, pp 397-44.
- Jayaraman, S., Talib, Parvaiz, Faraz Khan, Ahmad, (2018), Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation, *SAGE Open - Research Paper*, pp 1-12.
- Jurnali, Teddy, Siti-Nabiha, A.K., (2015), Performance Management System for Local Government, *Global Business Review*, 16(3), pp 351–363.
- Khoreva, V., Vaiman, V., (2019), Talent management: decision making in the global context. In: Tarique, I.e. (Ed.), *Routledge Companion to Talent Management*, Routledge, London.
- Kim, Yeonsoo, Williams, Rachele, Rothwell, William J., Penaloza, Paul, (2014), A Strategic Model for Technical Talent Management, *International Society for Performance Improvement*, 26(4), pp 93-121.
- King, K. A., (2017), Architecting across levels to advance the emerging literature: towards a multi-level model of talent management, Paper presented at the European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM). 6th Workshop on Talent Management, Barcelona, Spain.
- King, Karin A., Vaiman, Vlad, (2019), Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice, *BRQ Business Research Quarterly*, No. 22, pp 194-206.
- Kristiansen, Mads Bøge, Dahler-Larsen, Peter, Ghin, Eva Moll, (2017), On the Dynamic Nature of Performance Management Regimes, *Administration & Society*, pp 1– 23.
- Lee, Hyung-Woo, (2017), Performance-Based Human Resource Management and Federal Employee's Motivation, *Review of Public Personnel Administration*, pp 1-26.
- Lin, Yeqiang, Jiang, Jeff, Kerstetter, Deborah, (2015), A Three-Component Framework for Trade Show Performance Evaluation, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, pp 1–25.
- Mahfoozi, Ali, Salajegheh, Sanjar, Ghorbani, Mohmoud, Sheikhi, Ayoub, (2018), Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city Iran, *Cogent Business & Management*, pp 1-15.
- Mathew, Anita, (2015), Talent Management Practices in Select Organizations in India, *Global Business Review*, No. 16(1), pp 137-150.
- Mensah, James Kwame, (2015), A "coalesced framework" of talent management and employee performance: for further research and practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64, Iss 4, pp 1-24.

- Mohammadi, M., Hoshangi, H., Hashemieh, M., (2014), Ranking influence tactics in Performance Evaluation of Public sector, *Indian journal of scientific research*, 37, pp 23-38.
- Morley, M. J., Valverde, M., Farndale, E., (2017), Call for Papers: Talent Management: Quo Vadis? [Press release], Retrieved from: <https://www.journals.elsevier.com/brq-business-research-quarterly/call-for-papers/call-for-papers-talent-management-quo-vadis>.
- Mwita, John Isaac, (2010), A systems-based approach to public service quality, *The International Journal of Public Sector Management*, 13(1), pp 19-37.
- Na-Nan, Khahan, Chaiprasit, Kanokporn, Pukkeeree, Peerapong, (2017), Performance management in SME high growth sectors and high-impact sectors in Thailand, Mixed method research, *International Journal of Engineering Business Management*, Volume 9, pp 1–8.
- Paul, Kristina Ayers, Seward, Kristen K., (2016), Place-Based Investment Model of Talent Development, *Journal of Advanced Academics*, Vol. 27(4), pp 311-342.
- Pimperl, Alexander F., Rodriguez, Hector P., Schmittiel, Julie A., Shortell, Stephen M., (2017), The Implementation of Performance Management Systems in U.S. Physician Organizations, *Medical Care Research and Review*, pp 1-24.
- Schleicher, Deidra J., Baumann, Heidi M., Sullivan, David W., Levy, Paul E., Hargrove, Darel C., Barros-Rivera, Brenda A., (2018), Putting the *System* Into Performance Management Systems, *Journal of Management*, Vol. 44 No. 6, pp 2209–2245.
- Schuler, Randall, S., Jackson, Susan E., Tarique, Ibraiz, (2011), Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM, *Journal of World Business*, No. 46, pp 506-516.
- Siau, Keng, Long, Yuan, (2005), Synthesizing e-government stage models-a meta-synthesis based on meta-ethnography approach, *Industrial Management & Data systems*, 105(4), 443-458.
- Tseng, Steven T., Levy, Paul E., (2018), A multilevel leadership process framework of performance management, *Human Resource Management Review*, pp 1-14.
- Van den Brink, Marieke, Fruytier, Ben, Thunnissen, Marian, (2012), Talent management in academia: performance systems and HRM policies, *Human Resource Management Journal*, pp 1-16.
- Wilska, Ewelina, (2014), Determinants of effective talent management, *Journal of positive Management*, 5(4), pp 77–88.