مدیریت برآموزش سازمانها سال دوازدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲ شماره صفحه ۹۲-۷۱

شناسایی و رتبه‌بندی مکانیزم‌های توسعه استعداد

جبار باباشاهی، استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران پردیس فارابی، قم، ایران.

حمیدرضا ایرانی، استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران پردیس فارابی، قم، ایران.

* **صدیقه یعقوبی**، دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت توسعه منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران پردیس فارابی، قم، ایران.

چکیده

در سازمان‌های رقابتی و بسیار متغیر کنونی توجه زیادی به مدیریت استعداد صورت گرفته است. توسعه استعداد یکی از مؤلفه‌های مهم مدیریت استعداد می‌باشد. پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی مکانیزم‌های توسعه استعداد می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان دانشگاه و صنعت در حوزه مدیریت استعداد می‌باشد. نمونه‌گیری غیر احتمالی و قضاوتی با استفاده از روش گلوله برفی به تعداد ۱۴ پرسشنامه تکمیل گردید. ابزار جمع آوری داده ها مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی که با استفاده از نظرات خبرگان از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید. پرسشنامه اول مقایسه زوجی AHP که جهت تحلیل داده‌ها، ضریب اهمیت و اولویت معیارهای موثر بر مکانیزم های توسعه استعداد از روش تحلیل سلسله مراتبی AHP با نرم افزار Expert Choice و پرسشنامه دوم از ماتریس تصمیم گیری TOPSISبرای مشخص کردن اولویت هر یک از مکانیزم‌های توسعه استعداد استفاده گردید. روایی پرسشنامه به صورت محتوایی توسط خبرگان مورد تایید قرار گرفت و پایایی نیز به وسیله نرخ ناسازگاری۰،۰۳ که با توجه به استاندارد روشAHP کمتر از ۰،۱ بود، مورد تایید قرار گرفت. یافته‌ها بیان‌گر آن است، که معیار قدرت انتقال بیشتر(دانش، نگرش، مهارت، رفتار) از نظر خبرگان جایگاه بالاتر نسبت به دیگر معیارها و معیار کاهش هزینه کمترین اهمیت را در بین معیارها داشت. مکانیزم‌های مربیگری، استاد–شاگردی و مشارکت در پروژه در میان سایر مکانیزم‌ها رتبه اول تا سوم را به خود اختصاص داد و همچنین مکانیزم روش‌های مبتنی بر ارائه جایگاه آخر را در میان مکانیزم‌های توسعه استعداد گرفت.

واژگان کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، توسعه استعداد، مکانیزم‌های توسعه استعداد

* نویسنده مسئول: sediqe.yaghobi@ut.ac.ir

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۹/۲۳ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۱۰

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

Managing Education in Organizations Vol.12/No.3/ Autumn 2023 Page 71-92

Identification and prioritization of talent development mechanisms

Jabbar Babashahi, Assistant professor of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran Farabi Campus, Qom, Iran.
Hamidreza Irani, Assistant Professor of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran Farabi Campus, Qom, Iran.
*__Sediqe Yaqhobi__, Master's student in Human Resource Development Management, University of Tehran, Farabi Campus, Qom, Iran.

Abstract
There is a great deal of attention to talent management in competitive and highly competitive organizations. Talent development is an important component of talent management. The current research seeks to identify and prioritize talent development mechanisms. This research is descriptive and survey in terms of practical purpose and data collection method. The statistical population of the research is university and industry experts in the field of talent management .Non-probability and judgmental sampling was completed using the snowball method with a total of 14 questionnaires. The data collection tool was library and field studies, which were used using the opinions of experts from two researcher-made questionnaires.The first questionnaire is of the AHP pairwise comparison type, in order to analyze the data, the importance coefficient and the priority of the effective criteria on talent development mechanisms from the AHP hierarchical analysis method with Expert Choice software, and the second questionnaire from the TOPSIS decision matrix to determine the priority of each of the mechanisms. Talent development was used. The content validity of the questionnaire was confirmed by experts, and the reliability was confirmed by the inconsistency rate of 0.03, which was less than 0.1 according to the standard of the AHP method. The result shows that the highest power transfer criterion (knowledge, attitude, skill, behavior) was the least important among experts in terms of criteria and cost reduction criterion. The coaching, mentoring and project participation mechanisms were ranked first to third among other mechanism, as well as presentation-based approach last rank among the mechanisms of talent development.

Keyword: Talent, Talent management, Talent development, Talent development mechanism

* Corresponding author: sediqe.yaghobi@ut.ac.ir
Receiving Date:14/12/2022 Acceptance Date: 1/3/2023

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

مقدمه

در قرن جدید منابع انسانی به عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در حفظ، بقاء سازمان و همچنین افزایش بهره‌وری آن مطرح گردیده است. قوت یک سازمان به انسانهایش است؛ زمانی که سازمان از افراد باهوش، پرتلاش و خلاق برخوردار باشد و این افراد با تمرکز و علاقه کافی در جهت اهداف سازمان گام بردارند، سازمان می‌تواند با سرعت بالایی سیر پیشرفت را طی کند و در محیط رقابتی امروزی به سمت سرآمدی و تعالی حرکت کند (Gholipoor & Eftekhar, 2017). مدیریت استعداد به اعتقاد متخصصان و محققان به عنوان یکی از چالش‌های کلیدی سازمان‌ها در سطح جهانی خواهد بود؛ زیرا مدیریت استعداد می‌تواند نشان‌دهنده منبعی از مزیت رقابتی پایدار در بازار بسیار پویا و متلاطم قرن بیست‌ویکم باشد (Meyers & Van Woerkom, 2014). لذا یکی از مهمترین مولفه‌های مدیریت استعدادکه اهمیت استراتژیک دارد، توسعه استعداد است، که در گام اول به شکوفایی استعدادهای کارکنان کمک می-کند و در گام بعد موجب رشد کسب‌وکار می‌شود. یک سازمان مطلوب سازمانی است که برای کارکنان فرصت‌هایی فراهم نماید تا استعدادهای بالقوه‌ی خود را شکوفا ساخته و توانایی‌های خود را به حد کمال برسانند. به عبارت دیگر استعدادهای کارکنان به خوبی شناسایی شده و بستر مناسب برای استفاده صحیح از این استعدادها به وجود آید، به صورتی که استعدادها به ماندن در سازمان ترغیب شده و میزان وفاداری آنان افزایش پیدا کند (Barron, 2008).

توسعه استعداد مجموعه‌ای از برنامه‌های مدون و یکپارچه که در یک دوره زمانی برای حصول اطمینان از کسب و پرورش قابلیت‌ها و ظرفیت لازم از سوی کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمان و با توجه به استعدادهای بالقوه‌شان به آن‌ها ارائه می‌شود لذا سازمان‌ها باید نیاز خود به استعداد را شناسایی کرده و راهبردهایی را برای حفظ و توسعه کارکنان به کار ببرند تا یک مزیت رقابتی را تضمین کنند (Abili, 2015). در طول دو دهه گذشته، کمبود جهانی استعداد از طریق جهانی‌شدن سریع، دیجیتالی شدن کسب‌وکارها و صنایع و پیشرفت‌های تکنولوژیکی تشدید شده است. کمیابی استعداد به چالش‌هایی مانند نیاز حیاتی برای توسعه استعداد و مدیریت استراتژیک استعداد منجر شده است (Aziz, Afthanorhan, & Awang, 2016). یکی از موضوعات مهم در توسعه منابع انسانی توسعه استعداد می‌باشد که معمولا در چارچوب مدیریت استعداد مورد استفاده و بهره‌برداری قرار می‌گیرد (Dalal & Akdere, 2018).

مکانیزم‌های متعددی برای توسعه دادن استعدادها ارائه شده که به عنوان یک پیش‌بینی‌کننده مهم از موفقیت سازمانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند (Panda & Sahoo, 2015). دیسینزو و رابینز[1] (۲۰۱۰)،

[1] DeCenzo & Robbins

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

مکانیزم‌های توسعه استعداد را به دو گروه تقسیم کرده است؛ گروه اول، تکنیک‌های ضمن کار شامل چرخش شغلی، موقعیت‌های دستیاری و انتصاب در انجمن‌ها و گروه دوم، تکنیک‌های خارج از محیط کاری شامل؛ دوره‌های آموزشی سخنرانی و سمینارها، تمرین‌های شبیه‌سازی و آموزش بیرونی می‌باشد (DeCenzo & Robbins, 2010). همچنین مایکروسافت علاوه بر کلیه کارکنان با برنامه‌هایی نظیر؛ فعالیت‌های ارزیابی، مربیگری، استاد–شاگردی، چرخه‌های یادگیری، یادگیری فعال و سخنرانی‌ها در زمینه کسب‌وکار، بر روی گروه‌های کوچک‌تری از کارکنان که دارای استعداد بالقوه برای رسیدن به نقش‌های ارشد هستند، سرمایه‌گذاری می‌کند (Iles & Zhu, 2012). توسعه مهارت‌های کارکنان منجر به مزایای مهمی برای هر سازمان می‌شود (Grant, Maxwell, & Ogden, 2014). اکثر تعاریف از توسعه استعداد بر مکانیزم‌های مختلف از توسعه استعداد که در سازمان به اجرا در می آیند، تمرکز دارند تا مهارت‌های شخصی کارمندان را ارتقا دهند مزایای استفاده از مکانیزم‌های توسعه استعداد از دیدگاه کارکنان رضایت شغلی و تعهد سازمانی و ارتقا شغلی به عنوان نتایج مطلوب برای سازمان شناخته شده‌اند که استفاده از آن‌ها مزایای فردی و سازمانی دارد (Dalal & Akdere, 2018). مزایای مکانیزم‌های به کارگیری شده شامل موفقیت استراتژی کسب‌وکار، مزیت رقابتی و درآمد است؛ زیرا از شایستگی‌های کارمندان و برنامه‌ریزی نیروی کار حمایت می‌کند (Pruis, 2011). از دیدگاه کارمندان، توسعه استعداد برای خلق ارزش پایدار، باعث می‌شود که کارکنان به شغل خود از دیدگاه جدید نگاه کنند و به ایجاد محیطی کمک می‌کند که از ایده‌های نوآورانه استقبال می‌کنند (Maruska & Perry, 2013). جانسون[1](۲۰۱۵)، توسعه استعداد را به عنوان یک پیش بینی کننده توسعه فردی مورد بررسی قرار داده است (Johnson, 2014).

پس از گذر از دوره اقتصاد صنعتی و با ضرورت یافتن دانش در صنایع مختلف، نیاز به استعداد با دانش و مهارت مورد نیاز سازمان شکلی جدی به خود گرفت و با عبارت «جنگ بر سر استعدادها» به جهانیان معرفی شد. سازمان‌ها به صورت روز افزون دریافتند که شناسایی سیستماتیک استعدادها برای بهبود عملکرد سازمان ضروری است (Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries, & Sels, 2014). استعداد مجموعه‌ای از توانایی‌های یک فرد تعریف می‌شود، استعداد شامل؛ مهارت‌ها، دانش، تجربه، شخصیت، انگیزه، توانایی‌های یادگیری و رشد می‌باشد (Stadler, 2011). اسپرو و مکرام[2](۲۰۱۵)، استعداد را این‌گونه تعریف می‌کند؛ چیزی که در مجموعه‌ی منحصر به فرد دانش، قابلیت‌ها، تعهدات، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانایی‌های یک فرد قرار دارد (Sparrow & Makram, 2015). نیجز و همکاران[3]

[1] Jhanson
[2] Sparrow & Makram
[3] Nijs et al

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

(۲۰۱۴)، استعداد را این‌گونه تعریف می‌کند: استعداد به طور سیستماتیک توانایی‌های ذاتی فردی را که در فعالیت‌هایی که آن‌ها دوست دارند و می‌خواهند انرژی خود را سرمایه‌گذاری کنند، توسعه می‌دهد. این امر به کارکنان امکان می‌دهد عملکرد بهتری داشته باشند و یا به طور مداوم در بهترین حالت خود عمل کنند (Nijs et al., 2014).

مدیریت استعداد امروزه در ادبیات کسب‌وکار به وفور مورد استفاده قرار می‌گیرد. این واژه در اواخر دهه (۱۹۹۰) با گزارش جنگ بر سر استعداد از طریق شرکت مکنزی و شرکا مطرح شد. مدیریت استعداد از طریق شناسایی، توسعه و ارتقای افراد مستعد سازمان و ایجاد یک مزیت رقابتی برای موفقیت سازمان امری ضروری است (Gholipoor & Eftekhar, 2017). مدیریت استعداد پروسه‌ای است که شامل استفاده، توسعه و مدیریت کارکنانی است که دارای قابلیت‌های راهبردی هستند که در موفقیت سازمان نقش دارند (Sabuncu & Karacay, 2016). مدیریت استعداد توانایی به کارگیری و پرورش، قابلیت جذب، نگهداری و استفاده بهینه در جهت افزایش عملکرد فردی و سازمانی می‌باشد (Meyers & Van Woerkom, 2014). هر یک از پژوهشگران ابعاد متفاوتی را برای مدیریت استعداد ارائه داده‌اند. بلندر و اسپلند[1](۲۰۱۷)، پنج مولفه کلیدی مدیریت استعداد را شناسایی کردند که شامل؛ استخدام، شناسایی استعداد، توسعه استعداد، مدیریت شغلی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، حفظ و نگهداشت. کارمندیابی به فعالیتی که قصد استخدام کارکنان خارج از سازمان را دارد اطلاق می‌شود، در حالی که شناسایی استعداد شامل دیدن استعداد و قابلیت‌های درون سازمان است. توسعه استعداد شامل فعالیت‌های توسعه‌ای از قبیل آموزش رسمی، یا فرصت یادگیری تجربیات مانند چرخش شغلی. مدیریت شغلی شامل برنامه‌ریزی سیستماتیک دسترسی به استخر استعداد به ویژه نقش رهبری را تضمین می‌کند. حفظ و نگهداری شامل فعالیت‌هایی با هدف کاهش جا به جایی کارمندان و تشویق به حفظ استعداد در سازمان را دارد (Bolander, Werr, & Asplund, 2017).

توسعه استعداد یکی از مهم‌ترین مولفه‌های مدیریت استعداد است. توسعه منابع انسانی متضمن پیامدهای فردی و سازمانی است (Dalal & Akdere, 2018). فرد بر اثر توسعه به یکی از سرمایه-های فکری، عاطفی یا اجتماعی تبدیل می‌شود و به دنبال توسعه منابع انسانی سازمان به توسعه پایدار، مزیت رقابتی و موفقیت خواهد رسید (Abili, 2010). گراوان و همکاران[2](۲۰۱۲)، استدلال کردند، در زمینه توسعه منابع انسانی، توسعه استعداد جزئی از مدیریت استعداد است (Garavan, Carbery, & Rock, 2012). بنابراین توسعه استعداد نه تنها برای پیروز شدن در مزیت رقابتی مهم است؛ بلکه برای حفظ این مزیت ضروری می‌باشد. شرکت‌های برتر دنیا از روش‌های مختلف برنامه توسعه کارکنان خود را

[1] Bolander & Asplund
[2] Garavan et al

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-23]
[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

پیگیری می‌کنند. به عنوان مثال شرکت پاناسونیک دانشکده‌هایی را در برخی از کشورها برای آموزش منابع انسانی بومی بنا کرده است. شرکت مک‌دونالد دانشگاه همبرگر را ایجاد کرده است که تاکنون ۸۰ هزار مدیر در آنجا آموزش دیده‌اند (Gholipoor, 2011).

توسعه استعداد یکی از فعالیت‌های غالب، در کنار جذب و حفظ استعداد است. با این حال توسعه استعداد در میان محققان رشته مدیریت به اندازه کافی توجهات را به خود جلب نکرده است. با این حال، عدم شفافیت در مورد تعریف توسعه استعداد و فقدان اجماع نظر از تعریف استعداد، مدیریت استعداد و توسعه استعداد نظریه پردازی در مورد مفهوم توسعه استعداد را دشوار می‌سازد (Dalal & Akdere, 2018). عبارت توسعه استعداد، با توجه به استفاده متداول آن در سال‌های اخیر، اصطلاحی دو پهلو است و حدود و دامنه آن مشخص نیست و پژوهش‌گران بیان صریحی درباره معنای توسعه استعداد ندارند (Dalal & Akdere, 2018).

توسعه استعداد یک مفهومی است که باید تحقیقات زیادی بر روی آن انجام شود. تعریف و چارچوب نظری توسعه استعداد با رویکردهای چندگانه توسط محققان تعریف شده است و همچنین یک ابهام را در تاریخچه توسعه استعداد نشان می‌دهد که حوزه و مرزهای آن مشخص نیست و اینکه توجه ناکافی به توسعه استعداد شده است (Hedayati Mehdiabadi & Li, 2016). فقدان تعاریف جامع از استعداد، مدیریت استعداد، توسعه استعداد در ادبیات، نظریه پردازی در مورد مفهوم توسعه استعداد را با دشواری مواجه می‌کند و عدم تعریف دقیق از توسعه استعداد تعمیم دادن را مشکل ساز می‌کند (Dalal & Akdere, 2018).

مدل‌های زیادی برای توسعه استعداد ارائه شده است. گاندز[1] برای توسعه پتانسیل‌های موجود و مدیریت موثر توسعه استعدادها، مدلی ارائه داده است که از هفت بخش تشکیل می‌شود که شامل؛ مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، آموزش و توسعه، جانشین پروری، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و مزایا، برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی و استخدام و جذب می‌شود (Rezaian & Soltani, 2009). مدل لیز بارلو[2] یکی دیگر از مدل‌های توسعه استعداد، شش سطح مختلف رهبری را در رابطه با توسعه استعداد مشخص نمود(Barlow, 2006). این شش سطح عبارتند از؛ سطح اول: مدیریت خود؛ سطح دوم: رهبری یک تیم، سطح سوم: رهبر حرفه‌ای/فنی– مدیریت کردن رهبران تیم‌ها، سطح چهارم: رهبر کارکردی– رهبری کردن یکی از بخش‌های مهم سازمان، سطح پنجم: رهبر استراتژیک– سطح مدیریت استراتژیک، سطح ششم: رهبر سازمانی – مدیر ارشد (Shateri, Abili, Rezaian, &

[1] Gands
[2] Barlow

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

Gholipoor, 2015). در مدلی پژوهشگران چهار حوزه مهم را در زمینه توسعه استعداد شناسایی نموده‌اند:۱) تمرکز جدید روی استعداد استراتژیک، که در آن فرآیندهای توسعه استعداد باید با استراتژی کسب‌وکار همسو شوند؛ ۲) روند تمایز توسعه استعداد، چرا که بحث بر این است که بهترین عملکردها ناکارآمد هستند؛ ۳) دادن مسئولیت و کنترل توسعه استعداد از سازمان به فرد که می‌تواند تا حد بالایی توسعه خود را مدیریت کند؛ ۴) فرآیند توسعه استعداد به موقع پیشنهاد می‌شود، چرا که تقاضای مداومی برای توسعه استعداد، همراه با نیاز به استراتژی ترکیبی وجود دارد، استراتژی‌هایی که منابع مختلف یادگیری را در مدل۱۰-۲۰-۷۰ ترکیب می‌کند. در این مدل، ۷۰ درصد یادگیری کار محور است، ۲۰ درصد آن مبتنی بر رابطه از قبیل؛ مربیگری و استاد-شاگردی است و ۱۰ درصد مبتنی بر آموزش رسمی می‌باشد (Becker, Huselid, & Beatty, 2009).

مرور مقالات در مورد توسعه استعداد چهار نوع از دسته بندی برای مکانیزم‌های توسعه استعداد را در نظر می‌گیرد.۱) برنامه‌های رسمی، ۲) توسعه مبتنی بر رابطه، ۳) برنامه توسعه مبتنی بر شغل، ۴) فعالیت-های توسعه‌ای غیر رسمی (Zhang & Nesbit, 2018). برنامه‌های توسعه رسمی فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ای است که، شامل طیف وسیعی از برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی هستند که به پیشنهاد اسپانسر و یا سازمان می‌باشد که شامل دوره‌های بلند مدت و کوتاه مدت می‌باشد. تمرکز اصلی برنامه‌های توسعه رسمی در راستای توسعه فردی به منظور ارتقا مهارت‌های عمومی، بهبود عملکرد و آماده سازی افراد برای موقعیت آینده است. برنامه‌های توسعه مبتنی بر رابطه به عنوان برنامه‌های رسمی و غیر رسمی هستند که در آن یک فرد برای پیشرفت شغلی فرد دیگری علاقه و فعالیت انجام می‌دهد. شیوه‌های رایج مبتنی بر رابطه شامل مربیگری، استاد-شاگردی، سرپرستی و مشاوره در مورد شغل و مشاوره طراحی شده است. برنامه‌های توسعه مبتنی بر شغل به فعالیت‌هایی مانند آموزش شغلی اشاره دارد. بسیاری از محققان بر این باورند که برنامه‌های مبتنی بر شغل نتایج آموزشی بهتری نسبت به آموزش کلاسی دارند. برنامه توسعه غیر رسمی که بدون برنامه تک‌کاره و عمدتا تجربی هستند. فعالیت‌های توسعه‌ای بدون پیامدهای مشخص و نوعا خارج از حمایت سازمانی هستند (Zhang & Nesbit, 2018). یادگیری غیر رسمی در پویایی امروزه مهم است. یادگیری عملی، شبکه سازی و خود توسعه‌ای می‌تواند به عنوان برنامه های غیر رسمی قرار بگیرند (Shateri et al., 2015).

از میان مکانیزم‌های توسعه استعداد تعداد۱۰ مکانیزم که با سایر مکانیزم‌ها هم پوشانی دارد، جهت اولویت‌بندی انتخاب شده‌اند. روش‌های مبتنی بر ارائه یکی از مکانیزم‌های توسعه استعداد که به منظور شرکت در مجموع جلسات، کمیته‌ها، کارگروه‌ها، سمینارها، همایش‌ها و کنفرانس‌هایی است که در داخل یا خارج از سازمان تشکیل می‌شوند. (Noe, 2017). خود توسعه‌ای یک فرآیند مستمر در خصوص ارزیابی نیازهای آموزشی هر فرد و برنامه‌ریزی برای رفع این نیازها است که به فرد کمک می‌کند که در خصوص دانش، عملکرد یا موفقیت‌های خود فکر کند و برای ارتقا و پیشرفت فردی، تحصیلی، آموزش خود برنامه

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

ریزی کند (Hasanzade & Shahrani, 2005). از دیگر مکانیزم‌ها مربیگری می‌باشد. کوچ (مربی)، یکی از همکاران یا مدیرانی است که با فرد کار می‌کند تا به او انگیزه داده، به توسعه مهارت‌هایش کمک کند و برای او بازخورد فراهم نماید (Noe, 2017). جانشین‌پروری فرایندی که از طریق آن کارکنان مستعدی که می‌توانند در مشاغل مختلف که به دلیل ترک خدمت، ارتقا یا رشد کسب‌وکار خالی مانده‌اند، انجام وظیفه کنند. این نوع برنامه‌ریزی وجود استعدادهای مدیریتی سطح بالا را تضمین می‌کند (Noe, 2017). چرخش شغلی تجارب کارکنان را بیشتر و آن‌ها را چند بعدی بار می‌آورد، نگرش کارکنان را عوض و آن‌ها می‌توانند تمام ابعاد شغل را ببینند و هر چه گستره فعالیت آن‌ها بیشتر باشد تجربه بیشتری کسب خواهند کرد و برای نقش‌آفرینی بیشتر خود را رشد می‌دهند (Shateri et al., 2015). مشارکت در پروژه شامل تیم‌سازی، تسهیم دانش، شبکه سازی و... می‌باشد. رفتاری که از طریق آن کارکنان به طور داوطلبانه دانش و تجربه منحصر به فرد خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهد (Panda & Sahoo, 2015). یادگیری الکترونیکی شامل آموزش در بستر وب، یادگیری از راه دور و کلاس‌های مجازی و یادگیری مبتنی بر شبیه سازی می‌باشد. استاد–شاگردی، استاد یا منتور یک کارمند ارشد مجرب و بهره‌ور است که به توسعه کارکنان کم‌تجربه (شاگردان) کمک می‌کند. شبیه‌سازی روش آموزشی است که در آن کارآموز به صورت فعال در یادگیری درگیر است و موقعیتی از یک زندگی واقعی را نشان می‌دهد. کارآموزان در این روش اثر تصمیمات خود را در محیطی مصنوعی و بدون ریسک مشاهده کرده و مهارت‌های پردازش و تولید را به همراه مهارت‌های مدیریتی و میان فردی فرا می‌گیرند. شبیه - سازی برای توسعه مهارت‌های مدیریتی کاربرد دارد (Noe, 2017).

روش‌های مدیریت استعداد اول اینکه نیازهای کارکنان با پتانسیل بالا را رفع کرده که باعث رفتارهای مطلوب شده و می‌توانند منجر به بهبود عملکرد شود. دوم؛ روش‌های مدیریت استعداد تعهد بیشتری را برای کارکنان فراهم می‌کند و انگیزه استعدادها را برای کار سخت افزایش می‌دهد که منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود (Khoreva, Vaiman, & Van Zalk, 2017). از عوامل تاثیرگذار در اجرای توسعه استعداد بهبود کیفیت سیستم برنامه‌ها و فرایندها، استفاده از فناوری در بهبود فرایندها، تطبیق فرایندها با هنجارهای فرهنگی و ارزش‌ها است (Latukha, 2018). برنامه‌های آموزشی، استاد–شاگردی و مربی‌گری روش‌هایی هستند که هزینه پایین و نتایج شغلی رضایت بخش و عملکرد بالایی را برای آموزش‌دهنده و کارآموز فراهم می‌کند (Noe, 2017).

مربیگری و استاد–شاگردی نماد باز بودن ایده‌های جدید، اشتیاق به گوش دادن، تشویق افراد برای دست‌یابی به تجربه شغلی جدید هستند. مربیگری و استاد–شاگردی تکنیک‌های انعطاف‌پذیر آموزش هستند که هدف آن افزایش دانش، دریافت بازخورد، مهارت‌ها یا عملکرد کاری است که از ابزارهای توسعه استعدادی که می‌توانند با هزینه کم که در محیط کسب‌وکار رقابتی مناسب باشند، هستند (Neupane,

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

2015). عامل تاثیر گذار بر توسعه استعداد، خلاقیت فردی کارکنان است. کارکنان خلاق از طریق خطر پذیری، ریسک‌پذیری، انعطاف‌پذیری و اعتماد به نفس به دنبال رشد و توسعه خود در سازمان هستند (Mehri, Abolghasemi, Ghahremani, & Mahjob, 2018). توسعه استعداد به عنوان یک برنامه اکتسابی است که باعث ترغیب کارکنان بر افزایش مهارت‌های شخصی خود می‌شود (Panda & Sahoo, 2015).

در روش‌های مشارکت فعال کارآموز به صورت فعال در فرایند آموزش و یادگیری درگیر است. این روش‌ها برای توسعه مهارت‌ها و رفتارهای مناسب برای سازمان است. مکانیزم‌هایی مانند یادگیری الکترونیک نه تنها محتوا را برای فراگیر فراهم می‌کند؛ بلکه این توانایی را به فراگیرها می‌دهد تا دانسته‌ها و یادگیری خود، سرعت یادگیری، میزان تمرین و حتی زمان آن را نیز کنترل کنند و همچنین در هر زمان و مکانی قابل دسترس است. آموزش را سریع‌تر ارائه داده و در زمان کمتری کارکنان بیشتری را می‌توان آموزش داد. تمرین بازخورد اهداف ارزیابی و دیگر ویژگی های مثبت یادگیری را می‌توان در این نوع یادگیری ایجاد کرد یادگیری الکترونیک در بسیاری از نتایج یادگیری همانند دانش، مهارت‌ها و رفتارها موثر است. (Noe, 2017). کسب اطلاعات از آموزش را برای کارآموزان تسهیل کرده و انتقال و به اشتراک گذاری دانش را آسان‌تر کرده است. ارائه دوره‌های انعطاف‌پذیر که کارکنان در وقت آزاد خود به یادگیری بپردازند و آن طور که خود راحت‌تر هستند یاد بگیرند مدیران باید به روش‌های جدید آموزش و توسعه که زمان‌بر نیستند سوق پیداکنند. دوره‌های خوب در آینده بیشتر به سطح متفاوتی از توجه به زمان نیاز دارد (Fathi Vajargah & Nori, 2015). با توجه به میزان راحتی برای انتخاب روش یادگیری؛ انتقال آموزش، میزان هزینه لازم برای توسعه و استفاده از روش و هم چنین اثربخشی این روش‌ها تاثیرگزار و مهم هستند. به طور مثال هزینه آموزش برای توسعه در انتخاب روش تاثیر گذار است (Noe, 2017). در مشارکت در پروژه‌ها مدیران می‌توانند از طریق اجازه دادن به کارکنان برای شرکت در پروژه‌ها و یا رهبری آنان و یا دادن تکالیف کاری خاص به کارکنان فرصت توسعه بدهند. مأموریت‌های غیر مرتبط با شغل اصلی، پروژه‌ها، پست‌های موقت باعث این می‌شود کارکنان با چالش‌های جدیدتری مواجه شوند و از این طریق آن‌ها را توسعه داد (Brunila & Baedecke Yllner, 2013).

با توجه به بررسی ادبیات در زمینه مکانیزم‌های توسعه استعداد بیشتر عوامل نتایج این مکانیزم‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. لذا ۶ معیار را با توجه به بررسی ادبیات برای اینکه اثر بخشی مکانیزم‌های توسعه استعداد را بررسی کنند، انتخاب می‌کنیم.

اولین معیار سرعت یادگیری، در این بعد اهمیت عامل زمان و محدودیت آن مطرح می‌باشد؛ که آیا می‌توان در ظرف زمانی مورد نظر روش‌های توسعه استعداد را پیاده‌سازی و اجرا کرد و اینکه این روش‌ها زود بازده هستند و اهداف را سریع‌تر محقق می‌کنند یا خیر. در واقع روش‌هایی که در مدت زمان کمتر از آنچه پیش بینی شده است می‌تواند انجام شود.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

دومین معیار انعطاف‌پذیری، به این معنا که امکان استفاده از مکانیزم‌ها در زمان‌ها و مکان‌های متفاوت و همچنین مکانیزم‌هایی که استعدادها در وقت آزاد خود می‌توانند به یادگیری بپردازند. همانطور که خود راحت ترند یاد بگیرند.

سومین معیار هزینه پایین، مکانیزم‌هایی که موجب کاهش هزینه‌های مستقیم آموزش و توسعه می‌گردد. در واقع روش‌های آموزشی که برای سازمان مقرون به صرفه است.

چهارمین معیار؛ عدم پیچیدگی روش، به بررسی سهولت (سادگی) یا دشواری (پیچیدگی) استفاده از مکانیزم‌های توسعه استعداد با توجه به تمام امکانات و ظرفیت‌هایی که سازمان دارد، اشاره می‌کند.

پنجمین معیار دو طرفه بودن روش، فرد در محیطی کار را یاد می‌گیرد، عمل می‌نماید و بازخورد اقدام خود را دریافت می‌کند. روشی که امکان تمرین کردن را فراهم می‌کند و کارکنان بازخورد را دریافت می‌کنند.

آخرین معیار قدرت انتقال بیشتر(دانش، نگرش، مهارت، رفتار)، فعالیت‌هایی که فرصت لازم برای یادگیری و به کاربستن این دانش‌ها و مهارت‌ها را فراهم می‌سازد. روش‌هایی که باعث شود کارکنان دانش خود را به طور مداوم به روز کنند و با اطلاعات جدید به دست آمده خود را به فنون و ابزارهای جدید مجهز کنند و همچنین همزمان با فرایند یادگیری مهارت‌ها و رفتارهای مناسب، قدرت انتقال بیشتری را برای استعدادها فراهم کنند.

بر اساس بررسی پژوهش‌های انجام شده مکانیزم‌های شناسایی شده توسعه استعداد در صنعت برق نشست‌های دورن و برون سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی؛ خود توسعه‌ای و مربیگری و جانشین‌پروری، آموزش، مدیریت عملکرد، تکنیک‌های طراحی مشاغل، کار تیمی، یادگیری عملی، تسهیم دانش و شبکه‌سازی بودند (Shateri et al., 2015). محمدی (۱۳۹۵)، در پژوهشی برای شناسایی مولفه‌های توسعه و نگهداشت استعداد در شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات ایران خودرو(ساپکو) مولفه‌های شناسایی شده توسعه استعداد مربیگری، مدیریت مسیر شغلی، استراتژی منابع انسانی، آموزش و جانشین پروری را مورد بررسی قرار داد (Mohammdi, 2015). همچنین ملک محمدی (۱۳۹۶)، برای تعیین و اولویت‌بندی عوامل توسعه استعداد (مورد مطالعه ستاد مرکزی بانک سپه) پاداش و مزایا، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، برنامه‌ریزی جانشینی و استخدام و مدیریت مسیر شغلی، آموزش و توسعه مدیریت عملکرد به عنوان عوامل توسعه استعداد اولویت بندی شدند (Malek Mohamadi, 2017). در پژوهشی با عنوان طراحی برنامه توسعه استعداد برای تیم مدیران شرکت بل روزانه شاخص شناسایی استعداد را شامل؛ جاه‌طلبی مهارت شنیدن موثر، توانایی درک مسائل و انعطاف‌پذیری و همچنین شایستگی‌های کلیدی برای توسعه مدیران جسارت و نوآوری در خلاقیت، مهارت‌های توانمندسازی کارکنان و تصمیم‌گیری و حل مساله مورد بررسی قرار گرفت (Shamloo, 2017). در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی مفهومی توسعه استعدادهای نیروی انسانی مکانیزم‌های

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

جانشین‌پروری، تکنیک‌های ایجاد انگیزه، کار تیمی، آموزش، مربیگری، سمینارهای تخصصی، خود توسعه-ای، تسهیم دانش، یادگیری عملی و شبکه سازی را شناسایی کردند (Zeinabadi, Araste, Behrangi, & Ghamri, 2019). در بررسی این پژوهش‌ها تنها مکانیزم‌های توسعه استعداد شناسایی شدند. بنابراین هدف از این پژوهش شناسایی و سپس اولویت‌بندی مناسب‌ترین مکانیزم توسعه استعداد می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری در این پژوهش خبرگان در دو حوزه دانشگاه و صنعت در زمینه مدیریت استعداد می‌باشد. نمونه‌گیری هدفمند و غیر احتمالی با استفاده از نظر۱۴ خبره مدیریت استعداد انجام شد. ابزار مورد استفاده برای گردآوری داده‌ها در مرحله اول از مطالعات کتابخانه‌ای جهت استخراج و شناسایی معیارهای موثر بر انتخاب مکانیزم‌های توسعه استعداد استفاده شده است، که این مطالعات شامل بررسی مقالات و کتب لاتین و فارسی، پایان‌نامه و پژوهش‌های موجود می‌باشد. در این پژوهش جهت جمع‌آوری نظرات خبرگان از دو پرسشنامه استفاده گردید که پرسشنامه اول، از نوع مقایسه زوجی (AHP) که جهت مشخص ساختن ضریب اهمیت و اولویت معیارها با توجه به نظر خبرگان طراحی گردید و جهت طراحی پرسشنامه دوم نیز از ماتریس تصمیم‌گیری به روش (TOPSIS) استفاده شد.

بر این اساس، پرسش‌نامه‌ی این تحقیق جهت بررسی صحت و سؤالات و تأیید محتوای آن در اختیار چند خبره و متخصص در زمینه مدیریت استعداد و اساتید راهنما قرار گرفت و روایی آن به صورت محتوایی تأیید گردید و همچنین برای اطمینان از پایایی پرسش‌نامه در این پژوهش از طریق نرخ ناسازگاری پرسشنامه که در این پژوهش ۰,۰۳ که با توجه به استاندارد مطرح شده کمتر از۰,۱ می باشد مورد تایید قرار گرفت. در این پژوهش از روش ترکیبی استفاده شد، به این دلیل که اگر با یک روش به تنهایی کار شود وقت بیشتر، محاسبات زیاد و پی در پی داشته و در نتیجه باعث نتیجه نادرست می‌شود. روش ترکیبیAHP و Topsis تقریبا در تمامی مسائل تصمیم‌گیری، محاسبات و مقایسات زوجی را حداقل به نصف کاهش می‌دهد، که علاوه بر اینکه باعث دقت در محاسبات و نتایج می‌شود، راه حل قابل قبول و منطقی نیز می‌باشد. در نهایت وزن معیارها با تکنیک AHP و اولویت‌بندی گزینه‌های مورد نظر با تکنیک Topsis انجام می‌گیرد. در جدول ۱ اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان بیان شده است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

جدول۱. اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان

سن	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
زیر ۳۰ سال	۲	۱۴,۳	۱۴,۳	کمتر از ۵ سال	۱	۷,۱	۷,۱
۳۱–۳۵	۴	۲۸,۶	۴۲,۹	۶–۱۰	۶	۴۲,۹	۵۰
۳۶–۴۰	۶	۴۲,۹	۸۵,۸	۱۱–۱۵	۵	۳۵,۷	۸۵,۷
۴۱–۴۵	۲	۱۴,۳	۱۰۰	۱۶–۲۰	۲	۱۴,۳	۱۰۰
جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی	تحصیلات	فراوانی	در صد فراوانی	فراوانی تجمعی
زن	۲	۱۴,۳	۱۴,۳	فوق لیسانس	۲	۱۴	۴,۳
مرد	۱۲	۸۵,۸	۱۰۰	دکتری و بالاتر	۱۲	۸۵,۷	۸۵,۷
کل	۱۴	۱۰۰		کل	۱۴	۱۰۰	

یافته ها

هدف اصلی این پژوهش انتخاب مناسب‌ترین مکانیزم توسعه استعداد بر اساس معیارهای موثر می‌باشد، که در این قسمت با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی به تعیین وزن و اهمیت هر کدام از معیارها و اولویت بندی آن‌ها پرداخته شد. با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی و نرم افزار Expert Choice محاسبات این مرحله انجام گردید. از نظر کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت استعداد از بین معیارهایی که برای انتخاب بهترین مکانیزم استفاده گردید، معیار قدرت انتقال بیشتر(دانش، نگرش، مهارت، رفتار) نسبت به ۵ معیار دیگر (ضریب اهمیت، ۰,۲۹۱) رتبه اول را با فاصله معناداری به خود اختصاص داده است و پس از آن معیار دو طرفه بودن روش با (ضریب اهمیت، ۰,۲۴۹)، معیار انعطاف پذیری با (ضریب اهمیت، ۰,۲۱۵)، معیار سرعت یادگیری با (ضریب اهمیت، ۰,۱۰۱)، معیار عدم پیچیدگی روش با (ضریب اهمیت، ۰,۱۰۰) و آخرین معیار هزینه پایین با (ضریب اهمیت، ۰,۰۴۵) به ترتیب اولویت‌بندی شده‌اند. با توجه به امتیازدهی به مقایسه بین معیارها، که عددی از ۱ تا ۹ اختیار می‌کنند، با توجه به خروجی نرم افزار، ماتریس مقایسات زوجی معیارهای اصلی به شرح زیر بدست آمده است و همچنین نرخ ناسازگاری محاسبه شده (۰,۰۳) می‌باشد که این رقم معناداری کل مدل را نشان می‌دهد و روند محاسبات را تایید می‌کند. در جدول ۲ به تعیین اهمیت معیارهای مکانیزم توسعه استعداد اشاره می‌شود.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

جدول ۲. رتبه بندی و تعیین اهمیت معیارهای مکانیزم توسعه استعداد

ردیف	معیارها	اولویت معیارها	نرخ ناسازگاری
۱	قدرت انتقال بیشتر(دانش،نگرش،مهارت،رفتار)	۰,۲۹۱	۰,۰۳
۲	دو طرفه بودن روش	۰,۲۴۹	
۳	انعطاف پذیری	۰,۲۱۵	
۴	سرعت یادگیری	۰,۱۰۱	
۵	عدم پیچیدگی روش	۰,۱۰۰	
۶	هزینه پایین	۰,۰۴۵	

در مرحله بعد از ترتیب اهمیت معیارهای مکانیزم‌های توسعه استعداد، جهت تعیین رتبه و اولویت هر کدام از مکانیزم‌های توسعه استعداد و انتخاب بهترین آن از تکنیک Topsis با نرم افزار استفاده گردید. برای انجام تکنیک Topsis باید ۸ مرحله سپری شود تا بتوان تصمیم‌گیری جهت انتخاب مناسب‌ترین مکانیزم توسعه استعداد را انجام داد که در ذیل به ترتیب مراحل ذکر می‌شود.

مراحل حل مساله با استفاده از تکنیک Topsis:

تشکیل ماتریس تصمیم

در تکنیک تاپسیس با استفاده از n معیار به ارزیابی m گزینه پرداخته می‌شود. بنابراین به هر گزینه براساس هر معیار امتیازی داده می‌شود. باید یک ماتریس تصمیم n*m تشکیل شود، در این پژوهش با استفاده از ۶ معیار به ارزیابی ۱۰ مکانیزم توسعه استعداد پرداخته می‌شود. ماتریس داده‌ها بر اساس میانگین هندسی از ۱۴ پرسشنامه تکمیل شده توسط خبرگان مدیریت استعداد تشکیل شده که در جدول ۳ آورده شده است.

جدول۳. ماتریس داده‌ها بر اساس میانگین هندسی

	معیارها	سرعت یادگیری	انعطاف پذیری	هزینه پایین	عدم پیچیدگی روش	دوطرفه بودن روش	قدرت انتقال بیشتر
روش ها		C1	C2	C3	C4	C5	C6
روش مبتنی بر ارائه	A1	5/63325027	3/1908099	3/71132	5/974001019	2/74790715	3/491484485
یادگیری الکترونیک	A2	6/29894815	4/8963377	5/238049	5/756675804	2/21213736	3/653797426
شبیه سازی	A3	6/45594798	5/3329262	2/927874	4/472196004	4/77189461	6/510491469
مربیگری	A4	4/69227374	5/7716493	3/528913	5/176095325	8/06912934	7/605614726
استاد-شاگردی	A5	4/41182061	5/5199866	3/67283	5/379419558	7/49876922	7/47090641
مشارکت در پروژه	A6	5/41860778	4/7580784	3/743565	5/459540705	6/23362097	6/158429134
مدیریت مشارکتی	A7	5/28707829	4/8978958	4/060989	4/398975109	5/61818294	5/620137981
خودتوسعه ای	A8	4/32201787	5/859555	5/022683	3/901978261	2/74546995	3/945062031
چرخش شغلی	A9	4/58352807	4/5110512	4/300841	4/213366364	4/56909706	5/04021787
جانشین پروری	A10	4/25374553	4/2451254	4/463206	4/296956613	5/2139575	5/743276219
	مخرج کسر	16/4215876	15/675185	13/03369	15/65752064	16/810102	18/02919159

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

نرمال کردن ماتریس تصمیم

با توجه به اینکه جنس معیارها متفاوت می‌باشد و هر کدام در بعد جداگانه قرار دارد به همین دلیل برای اینکه داده‌ها از یک جنس شوند باید نرمال‌سازی صورت گیرد که طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$r_{ij} = \frac{X_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^{m} X_{ij}^2}}$$

تشکیل ماتریس تصمیم نرمال موزون

گام بعدی تشکیل ماتریس نرمال موزون براساس وزن معیارها است. بنابراین باید از پیش اوزان معیارها با استفاده از تکنیک AHP محاسبه گردید. وزن معیارها با استفاده از روش AHP محاسبه شد.

محاسبه ایده‌آل‌های مثبت و منفی

در این گام برای هر شاخص یک ایده‌آل مثبت و یک ایده‌آل منفی طبق فرمول‌های زیر محاسبه می شود.

راه حل ایده ال مثبت: بزرگترین مقدار برای شاخص‌های مثبت و کوچکترین مقدار برای شاخص‌های منفی. به عبارتی برداری متشکل از بهترین مقادیر برای هر شاخص تشکیل می‌دهیم.

راه حل ایده ال منفی: بزرگترین مقدار برای شاخص‌های منفی و کوچکترین مقدار برای شاخص‌های مثبت. به عبارتی برداری متشکل از بدترین مقادیر برای هر شاخص تشکیل میدهیم.

با توجه به مرحله دوم و سوم باید جنس معیارهایی که در پژوهش حاضر صورت گرفته است را مشخص کرد که آیا سود آن در افزایش شاخص مثبت می‌باشد و یا سود آن در کاهش شاخص منفی می-باشد. در این پژوهش جنس همه معیارها مثبت و سود آن در افزایش شاخص مثبت می‌باشد.

محاسبه فاصله اقلیدسی هر گزینه تا ایده آل مثبت و منفی

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^{n} \left(V_{ij} - V_j^+\right)^2}$$

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^{n} \left(V_{ij} - V_j^-\right)^2}$$

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

جدول ۴. ایده‌آل‌های مثبت و منفی

	dj+	dj-
روش مبتنی بر ارائه	0/10961512	0/017816
یادگیری الکترونیک	0/10850152	0/0302697
شبیه سازی	0/05390368	0/0698002
مربیگری	0/01341304	0/1151829
استاد-شاگردی	0/01730558	0/106653
مشارکت در پروژه	0/03988979	0/0775993
مدیریت مشارکتی	0/05184957	0/0658776
خودتوسعه ای	0/10028531	0/0388378
چرخش شغلی	0/07080953	0/0469276
جانشین پروری	0/05905801	0/0595116

فاصله از ایده‌آل‌های مثبت و منفی و محاسبه راه حل ایده‌آل

در این گام میزان نزدیکی نسبی هر گزینه به راه حل ایده‌آل طبق فرمول زیر محاسبه می‌شود.

مقدار CL بین صفر و یک است. هرچه این مقدار به یک نزدیکتر باشد راهکار به جواب ایده‌آل نزدیکتر است و راهکار بهتری می‌باشد.

$$cl_i^* = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-}$$

جدول ۵. فاصله اقلیدوسی

	Dj
روش مبتنی بر ارائه	0/1398087
یادگیری الکترونیک	0/21812646
شبیه سازی	0/56425234
مربیگری	0/8956963
استاد-شاگردی	0/86039229
مشارکت در پروژه	0/66048076
مدیریت مشارکتی	0/55957855
خودتوسعه ای	0/27916117
چرخش شغلی	0/39857955
جانشین پروری	0/50191297

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

جدول۶. رتبه‌بندی مکانیزم‌ها

مکانیزم‌های توسعه استعداد	رتبه بندی
مربیگری	۱
استاد–شاگردی	۲
مشارکت در پروژه	۳
شبیه‌سازی	۴
مدیریت مشارکتی (تیم‌سازی، اشتراک دانش و...)	۵
جانشین پروری	۶
چرخش شغلی	۷
خودتوسعه ای	۸
یادگیری الکترونیک (وبینار، آنلاین و...)	۹
روش مبتنی بر ارائه (سمینار، کنفرانس و...)	۱۰

با توجه به تحلیلی که در روش Topsis صورت گرفت. مکانیزم مربیگری رتبه اول را به خود اختصاص داد و این به معنای برتری این مکانیزم بر سایر مکانیزم‌های استفاده شده در پژوهش حاضر با توجه به ۶ معیار ذکر شده می‌باشد. مکانیزم استاد–شاگردی جایگاه دوم و همچنین مشارکت در پروژه جایگاه سوم در میان ۱۰ مکانیزم را به خود اختصاص داد. در واقع مکانیزم‌های رابطه محور، مشارکتی، تجاربی در اولویت قرار دارند. همچنین چرخش شغلی، خود توسعه‌ای، یادگیری الکترونیک، روش‌های مبتنی بر ارائه به ترتیب رتبه‌های آخر را به خود اختصاص دادند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش شناسایی و سپس اولویت بندی مکانیزم‌های توسعه استعداد می‌باشد. با توجه به تحلیل صورت گرفته از پژوهش حاضر، مکانیزم‌های توسعه استعداد؛ مربیگری، استاد–شاگردی، مشارکت در پروژه رتبه اول و دوم و سوم را به خود اختصاص دادند، مکانیزم‌های پیشنهادی هستند که مشارکت محور و انتقال دانش بیشتر، توسعه مهارت و همچنین فرصت تمرین و دریافت بازخورد برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا در برنامه‌های توسعه‌ای خود برای استعدادها در نظر بگیرند. طراحی و ایجاد شبکه‌های یادگیری و تسهیم اطلاعات و فراهم کردن زمینه‌های مشارکت گروهی و تیمی با تامین منابع و اعتبارات لازم مهم و ضروری هستند. استعدادها افرادی هستند که قدرت یادگیری بالایی دارند، لذا میل به یادگیری در آن‌ها بالاست و به موقعیت‌های شغلی جذب می‌شوند که در آن فرصت یادگیری و رشد وجود داشته باشد. از مشهورترین و رایج‌ترین مکانیزم‌های توسعه استعداد در پژوهش‌های بررسی شده مربیگری و

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

استاد–شاگردی بوده است که با نتایج به دست آمده مطابقت دارد(Dalal & Akdere, 2018). استعدادها تمایل دارند تجارب را به اشتراک بگذارند، انزوا طلب نیستند و طالب مشارکت هستند. با توجه به ۳ مکانیزم توسعه استعداد که رتبه‌های برتر را به خود اختصاص دادند، مربیگری، استاد–شاگردی، مشارکت در پروژه‌ها، روش‌های تعاملی و مشارکتی هستند. استعدادها به دنبال دیده شدن نظراتشان هستند و تمایل به دادن ایده‌های جدید و به اشتراک گذاشتن دانش در سازمان را دارند، که باعث بینش متفاوت آن‌ها خواهد شد و همواره به دنبال افزایش مهارت‌های خود، دریافت باخورد و سرعت یادگیری هستند.

توسعه استعداد مدرن باید از یادگیری کلاس محور فاصله بگیرد، توسعه استعداد منعطف‌تر شود و همچنین به موقع نیازهای توسعه‌ای براورده شود. در حالی‌که بسیاری از سازمان‌ها از دوره‌های آموزش رسمی به عنوان منبع اصلی توسعه خود استفاده می‌کنند که با نتایج پژوهش مطابقت دارد (Brunila & Yeller, 2013). با توجه به نتایج حاصل از پژوهش (Mohamadi, 2017) جهت توسعه استعداد ترتیب اولویت مکانیزم‌های توسعه استعداد در شرکت ساپکو عوامل، و همچنین در پژوهش (Shatteri et al, 2015) سازوکارهای توسعه استعدادی که شناخته شدند استاد– شاگردی جزء مکانیزم‌های توسعه استعداد مورد بررسی قرار نگرفته بود و با نتایج این پژوهش که به عنوان رتبه دوم در میان مکانیزم‌ها در تعارض قرار دارد.

روش مربیگری سرعت یادگیری بالایی دارد. کارآموز فرصت تمرین و دریافت بازخورد دارد و انتقال یادگیری بهتر، توسعه مهارت‌ها، رفتارها و انتقال موثر اطلاعات (دانش) صورت می‌گیرد. پیچیدگی به نسبت و برگزاری دوره‌های آموزشی از انعطاف پذیری کمی برخوردار است. استاد–شاگردی یکی از مکانیزم‌های پرکاربرد در حوزه توسعه استعداد است که رتبه دوم را به خود اختصاص داد. پریس (۲۰۱۱) این مکانیزم را جزء اصل ۴ از اصول توسعه استعداد معرفی می‌کند. استاد –شاگردی در یاددهی و یادگیری نقش کلیدی دارد. همچنین برای سازمان باعث توسعه مخزن وسیعی از استعدادها، کشف استعداد فردی، پرورش کارکنان مستعد، سرمایه گذاری برای جانشینان آینده، ارتقا بهره وری، ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، افزایش اعتماد به نفس و خودشکوفایی، بالا رفتن مهارت‌های ارتباطی، افزایش یادگیری و دانش را به همراه داردمشارکت در پروژه رتبه سوم را در مکانیزم‌های شناسایی شده در این پژوهش را به خود اختصاص داد. استعدادها می‌توانند با شرکت کردن در پروژه‌ها مهارت‌ها و دانش خود را تقویت کنند. این مکانیزم کارکنان را با چالش‌های جدیدی از طریق پروژه‌ها، ماموریت‌های غیر مرتبط با شغل اصلی، پست-های موقت مواجه می‌کند (Brunila & Baedecke Yllner, 2013). زین‌آبادی (۱۳۹۷)، در پژوهش خود از بین مکانیزم‌های توسعه استعداد، تکنیک‌های ایجاد انگیزه را عامل مهمی در توسعه استعدادها شناسایی کرد (Zeinabadi et al., 2019).

در تفکرات جدید منابع انسانی و مدیریت استعداد، اعتقاد بر این است که توسعه از طریق تجارب شغلی، مربیگری و استاد–شاگردی صورت می‌گیرد و می‌تواند در افراد نهادینه شود (Abili, 2015). هر

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

اندازه فعالیت‌های سازمانی، دانش محورتر می‌شوند، آموزش و توسعه نیز نقش مهم‌تری در پاسخگویی به نیازهای یادگیری کارکنان ایفا می‌کند و از ضرورت‌های استراتژی سازمان در نظر گرفته می‌شود (McDonnell, 2011). یکی از رویکردهای جدید آموزشی سینرگوژی در آموزش یادگیرندگان است که به استفاده از یادگیری مشارکتی، یادگیری را برای فراگیران تسهیل می‌کند و از این طریق هم افزایی در یادگیری را افزایش می‌دهد که با مکانیزم‌های رتبه اول تا سوم که مشارکتی محور هستند تطابق دارد. یادگیرندگان پتانسیل و توانایی یادگیری را دارند و به جای اندوختن دانش به تسهیل دانش تاکید دارند. این رویکرد به درک دانش، کسب مهارت‌های بیشتر، توسعه نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها منجر می‌شود که با مکانیزم‌های مشارکتی در جهت تحقق اهداف هم‌راستا می‌باشد.. سینرگوژی بر مبنای آموزش خود یا خود یادگیری است (Fook, Ryan, & Hawkins, 2000). در رویکرد آموزشی سینرگوژی مدیر یا یاد دهنده مواد آموزشی را فراهم می‌کند که از آن دانش یا بینش می‌توان به دست آید و دستورالعمل‌هایی را طراحی می‌کند که باعث تحریک یادگیری می‌شود. سینرگوژی بر انگیزه و مشارکت یادگیرندگان متمرکز است و اینکه فرد را درگیر یادگیری می‌کند (Mouton & Blake, 1984).

یک مکانیزم خاص که برای یادگیری مورد استفاده قرار میگیرد، مهمترین مکانیزم نیست. بلکه انتخاب مکانیزم باید بر اساس نتایج مورد انتظار و ویژگی‌های تسهیل انتقال آموزش و یادگیری و همچنین میزان هزینه لازم برای توسعه، استفاده از روش و اثربخشی باشد. یک راه قدرتمند برای یادگیری مشاهده و ارتباط با دیگران، فرصت تمرین و دریافت بازخورد است. هرچه محتوای آموزشی کارآموزان را به استفاده از نتایج آموزش ترغیب کند، به همان اندازه انتقال آموزش صورت گرفته است. اگر به دنبال اثربخشی گروهی هستید یکی از روش‌های مدیریت مشارکتی را انتخاب کنید. روش‌های مشارکت فعال، محیط یادگیری و انتقال یادگیری بهتری ارائه می‌دهند. بودجه آموزش برای توسعه روش‌های آموزشی در انتخاب روش تاثیرگذار است. اگر سازمان بودجه کمی در اختیار دارد، روش‌های مبتنی بر ارائه و یا چرخش شغلی مناسب است و اگر بودجه خوبی در اختیار است، سازمان از روش‌های مشارکت فعال نظیر شبیه سازی که انتقال یادگیری را تسهیل می‌بخشد استفاده کند. در مشارکت فعال کارآموز به صورت فعال در فرایند آموزش و یادگیری حضور دارد. این روش‌ها برای توسعه مهارت‌ها و رفتارهای استعدادها مناسب است.

به کارگیری شیوه‌های جدید آموزشی از قبیل رویکرد سینرگوژی که مشارکت بین افراد را تسهیل می-کند و به یادگیرنده یاد می‌دهد که چه طور یاد بگیرد و همچنین مکانیزم‌های مربیگری، استاد–شاگردی، مشارکت در پروژه‌ها که یکی از اصول موفقیت آن‌ها مشارکت فعال و مناسب بین استعدادها در جهت دستیابی به حداکثر دانش و کارایی در امور سازمانی می‌باشد. استفاده از این مکانیزم‌ها عملکرد سازمانی را بالا می‌برد و سازمان را برای رسیدن به اهداف یاری می‌کنند. کاهش هزینه آموزش و توسعه، افزایش اثربخشی یادگیری (فرصت یادگیری)، هم زمان بودن یادگیری و انتقال یادگیری و همچنین فرد در محیط کار را یاد می‌گیرد، عمل می‌نماید و بازخورد اقدام خود را دریافت می‌کند، فاصله یادگیری تا انتقال یادگیری

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

کوتاه از جمله معیارهای اثر گذار در انتخاب مکانیزم‌های توسعه استعداد می‌باشد. مکانیزم روش‌های مبتنی بر ارائه (کنفرانس و سمینار و...) از روش‌های سنتی آموزش هستند. روش‌هایی که کارآموز در آن منفعل است و امکان تعامل و دریافت بازخورد پایین است و انتقال یادگیری محدودی صورت می‌گیرد و همچنین سرعت یادگیری بالا و انعطاف پذیری این مکانیزم رو به پایین است. فرصت تمرین و دریافت بازخورد وجود ندارد. هرچند یکی از ارزان‌ترین و کم زمان‌برترین روش‌هایی است که حجم زیادی از اطلاعات را به شکلی اثربخش و به صورت سازمان دهی شده ارائه می‌دهد (Shateri et al., 2015). اما برای استعدادها که به دنبال تحول در یادگیری خود هستند و مشارکت طلبی، خود مختاری و داشتن استقلال از ویژگی‌های شخصیتی این افراد می‌باشد، به نظر می‌رسد مکانیزم مناسبی برای توسعه استعدادها نباشد.

به مدیران استعدادها پیشنهاد می‌شود، افراد را بیش از پیش درگیر پروژه‌های مشارکتی نمایند. استعدادها به دنبال دانش و توسعه مهارت‌های لازم هستند، لذا مکانیزم‌های مشارکتی نیازها آن‌ها را می‌تواند برآورده کند. مدیران استعداد می‌بایست از مکانیزم‌های مشارکتی که فرصت‌هایی را برای تبادل، تسهیم اطلاعات و دانش در بین استعدادها، دادن اختیارات لازم به افراد، دادن حداکثر آزادی عمل و دادن استقلال به افراد در انجام کارهای‌شان، فراهم کردن مشارکت افراد در فرایندهای تصمیم‌گیری، تسهیل نمودن برقراری ارتباط با افرادی که آن‌ها را در رسیدن به اهدافشان توام با حمایت و بدون ترس و استرس یاری می‌کند. در اختیار دادن منابع لازم برای ابتکارات نو و همچنین استفاده بیشتر از منتورها و مربی‌های مناسب برای استعداها برای رسیدن به اهداف سازمان و برقراری ارتباط موثر با کارآموزان، تجارب موفق در زمینه‌های کاری، به کارگیری الگوهای موفق (مربی، منتور و...) و بهره‌گیری از مستندات تجربی و همچنین انتخاب مربی و یا منتور با توجه شرایط محیطی، فرهنگ و بودجه لازم برای صرف هزینه در این مکانیزم‌ها باید لحاظ شود.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول در پردیس فارابی دانشگاه تهران، با عنوان شناسایی و رتبه بندی مکانیزم های توسعه استعداد میباشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

- Abili, K. (2010). *Human Resource Management (with emphasis on new approaches)*. Tehran: Industrial Management Organization.
- Abili, K. (2015). *Human Resource Management (with emphasis on new approaches)*. Tehran: Industrial Management Organization.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

- Aziz, M .I., Afthanorhan, A., & Awang, Z. (2016). Talent development model for a career in Islamic banking institutions: A SEM approach. *Cogent Business & Management, 3*(1), 1186259 .
- Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20*(7), 730-742 .
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Translating talent into strategic impact*: Harvard Business Press.
- Bhattacharyya, D. K. (2014). Talent development process of CPSEs: A reflection on practices and requirements. *Journal of Institute of Public Enterprise, 37*(3/4), 91-99 .
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review* .
- Brunila, A., & Baedecke Yllner, E. (2013). Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career. In.
- Chikumbi, C. N. L. (2011). An investigation of talent management and staff retention at the bank of Zambia. *Unpublished thesis (Dept of Business Administration). Nelson Mandera Metropolitan University* .
- Dalal, R., & Akdere, M. (2018). Talent development: status quo and future directions. *Industrial and Commercial Training* .
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Human Resource Management, International Student Version*: John Wiley & Sons.
- Fathi Vajargah, K., & Nori, F. (2015). *learning Management In the Organization (Training and Improvement of Human Resources In The Third Millennium)*. Tehran :Elm Ostadan.
- Fook, J., Ryan, M., & Hawkins, L. (2000). *Professional expertise: Practice, theory and education for working in uncertainty*: Whiting & Birch.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European journal of training and development* .
- Gholipoor, A. (2011). *Human Resource Management concepts, theories and applications*. Tehran: samt.
- Gholipoor, A., & Eftekhar, N. (2017). *Talent Management)Talent acquisition, Talent possession, Talent development(*Tehran: Mehraban Nashr.
- Grant, K., Maxwell, G., & Ogden, S. (2014). Skills utilisation in Scotland: exploring the views of managers and employees. *Employee Relations* .
- Hasanzade, M. S., & Shahrani, A. (2005). Individual development plan . *Institute of Humanities and Cultural Studies, 163* .

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

- Hedayati Mehdiabadi, A., & Li, J. (2016). Understanding talent development and implications for human resource development: an integrative literature review. *Human Resource Development Review, 15*(3), 26 .۳-۲۹۴
- Ibeh, K., & Debrah, Y. A. (2011). Female talent development and African business schools. *Journal of World Business, 46*(1), 42-49 .
- Iles, P., & Zhu, X. (2012). Changing talent management practises and global talent management: a literature review and research agenda for the Mediterranean region. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development 3, 8*(4), 424-438 .
- Johnson, N. (2014). Accelerating talent development and succession planning through technology. *Workforce Solutions Review, 5*(5), 14-16 .
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations* .
- Latukha, M. O. (2018). Talent development and a firm's performance: Evidence from Russian companies. *Journal of General Management, 43*(2), 51-62 .
- Malek Mohamadi, S. (2017). *Identify and Prioritize The factors of Talent Development (Study: Central Headquarters the Bank of Sepah*. Paper presented at the Based Management Conference .
- Maruska, D., & Perry, J. (2013). Talent Development for the Twenty-First Century: Boosting Engagement, Innovation, and Returns. *Leader to Leader, 2013*(70), 44-50 .
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the "war for talent"? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology, 26*(2), 169-173 .
- Mehri, D., Abolghasemi, M., Ghahremani, M., & Mahjob, H. (2018). Identify the factors affecting the development of talent strategies. *Strategic Knowledge Quarterly, 33*, 63-89 .
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business, 49*(2), 192-203 .
- Mohammdi, M. (2015). *Identification and Maintenance of Talent In The Engineering Design Company and Supplying Iran Khodro Components.*, Tehran ,
- Mouton, J. S., & Blake, R. R. (1984). *Synergogy: A New Strategy for Education, Training, and Development*: ERIC.
- Neupane, R. (2015). Effects of coaching and mentoring on employee performance in the UK hotel industry. *International Journal of Social Sciences and Management, 2*(2), 123-138 .

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]

- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business, 49*(2), 180-191 .
- Noe, R. (2017). *Employee training and improvement* (G. Shams & s. Daneshmandi, Trans.). Tehran: Mehraban Nashr.
- Panda, S., & Sahoo, C. K. (2015). Strategic talent development interventions: an analysis .*Industrial and Commercial Training* .
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training* .
- Rezaian, A., & Soltani, F. (2009). The introduction of a comprehensive model and a talent management system to improve the individual performance of the oil industry staff. *The Quarterly Review of Management and Human Resources in the Oil Industry, 8*(3), 7-50 .
- Sabuncu, K. U., & Karacay, G. (2016). Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 235*, 443-452 .
- Shamloo, F. (2017). *Design of Talent Development Plan For The Management Team of The Annual Bell Company.* Beheshti, Tehran .
- Shateri, k., Abili, K., Rezaian, A., & Gholipoor, A. (2015). Recognition of talent development mechanisms in the Iranian electricity industry. *The Quarterly Review of Education and Development of Human Resources, 2*(7), 26-21 .
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review, 25*(3), 249-263 .
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series* .
- Zeinabadi, H., Araste, H., Behrangi, M., & Ghamri, A. (2019). Providing a Conceptual Model for the Development of Human Resource Talents. *Review of Management Studies (improvement and transformation), 27*(90), 43-11 .
- Zhang, Y. E., & Nesbit, P. L. (2018). Talent Development in China: Human resource managers' perception of the Value of the MBA. *The International Journal of Management Education, 16*(3), 380-393 .

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-23]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.71]