فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۹(۴(پیاپی ۳۶))، ۱۲۵-۱۱۳
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran،
Civilica، RICeST، Ensani
شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

تحلیل شکاف سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران

آزاده قمری* دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
مریم اسکندری کارشناسی‌ارشد آموزش‌های الکترونیکی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
ابوالفضل ساداتی دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۲۳ **پذیرش:** ۱۴۰۰/۰۶/۱۰

چکیده: پژوهش حاضر به بررسی تحلیل شکاف سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران در دو وضع موجود و مطلوب پرداخته است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران، کارشناسان ارشد و استعدادهای شهرداری تهران بوده که با استفاده از فرمول حجم نمونه کوکران، ۲۷۸ نفر با روش خوشه‌ای انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه محقق‌ساخته ۲۴ سؤالی بهره گرفته شد. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های t تک گروهی و t دو گروه وابسته استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران به ترتیب اولویت عبارتند از: وجود سیستم ارزیابی عملکرد، طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه، طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها و طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها. نتایج آزمون t تک گروهی در خصوص وضع موجود استفاده از سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی نشان داد که میزان استفاده از سه سازوکار احصاشده (وجود سیستم ارزیابی عملکرد، طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه و طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها) از دید پاسخ‌دهندگان در وضع موجود، به لحاظ آماری به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است ولی در مورد سازوکار طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها، با توجه به میزان t به‌دست آمده، استفاده از این سازوکار در شناسایی استعدادها در وضع موجود در حد متوسط در شهرداری تهران ارزیابی شده است. نتایج آزمون t دو گروه وابسته در خصوص تحلیل شکاف این سازوکارها در وضع موجود و مطلوب نشان داد که شکاف معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران وجود دارد.

واژگان کلیدی: تحلیل شکاف، شناسایی استعداد، منابع انسانی، شهرداری تهران
طبقه‌بندی JEL: O15, L32, M12

* نویسنده مسئول: azadehghamari@yahoo.com

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

۱- مقدمه

در هزاره سوم، با پیشرفت‌های سریع فناوری اطلاعات و ارتباطات، نیاز به منابع انسانی مستعد بیش از هر زمانی احساس می‌شود (Nikandrou et al., 2009). دنیای تجارت امروزی در سطح جهانی نیاز به استعدادهای سازمانی و منابع انسانی توسعه‌یافته برای مواجهه با چالش‌های جدید و محیط‌های پر از ابهام و عدم‌قطعیت دارد (Werner & DeSimone, 2009). شناسایی استعدادهای نیروی انسانی و پیرو آن سرمایه‌گذاری برای آنها با آموزش و توسعه به منظور پرورش استعدادهای سازمانی و تربیت نیروی انسانی دانشی در بازار رقابتی بین‌المللی ضروری است (Ling et al., 2011).

بسیاری از دوباره‌کاری‌ها، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم‌بهره‌وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه‌های طراحی شده، ناشی از عدم‌شناخت استعدادهای منابع انسانی در حیطه‌های کاری سازمان و انتصاب آنها در مشاغل مناسب می‌باشد (شائمی و همکاران، ۱۳۹۲).

بیشتر سازمان‌های هزاره سوم از کمبود استعدادهای نیروی انسانی شکایت دارند. سازمان‌ها و مدیران ارشد در خصوص شناسایی استعدادها، سهل‌انگاری می‌کنند و مدیران منابع انسانی برای این کار وقت، انرژی و زمان کافی اختصاص نمی‌دهند (Cooke et al., 2014). مدیران منابع انسانی باید استعداد نیروی انسانی خود را در زمان درست و مناسب و به روشی صحیح، شناسایی و توسعه دهند تا از این طریق تضمین نمایند که از ذخیره کافی استعداد برخوردار هستند وگرنه با مشکل جدی حفظ استعدادها برخورد خواهند کرد (Haskins & Shaffer, 2010).

با توجه به تحقیقات ذکر شده در حوزه مدیریت استعداد در سازمان‌ها و ضرورت آن؛ از جمله مطالعات بارلو[1] (۲۰۰۶)، بیرشل[2] (۲۰۰۶)، جنکینز[3] (۲۰۰۶)، بری[4] (۲۰۰۷) و پاول و لوبیش[5] (۲۰۰۷) مشخص است که موضوع شناسایی استعدادها مستلزم توجه خاص می‌باشد. با توجه به اینکه افراد مستعد نقش به‌سزایی در پیشبرد اهداف سازمان دارند؛ لذا پرداختن به مسئله شناسایی استعدادها ضرورت دارد. در این راستا پژوهش حاضر، درصدد تحلیل شکاف سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران می‌باشد؛ بدین منظور برای پاسخگویی به این مسئله، به بررسی سؤال‌های زیر پرداخته شده است:

۱- میزان اهمیت هر یک از سازوکارهای احصاشده شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران از منظر پاسخ‌دهندگان چیست؟

۲- وضعیت سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران از منظر پاسخ‌دهندگان در وضعیت موجود چگونه است؟

۳- شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران چگونه است؟

۲- پیشینه پژوهش

الف) پژوهش‌های خارجی

نیجس[6] و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان «تعریف، عملیاتی کردن و اندازه‌گیری استعداد» انجام دادند و عنوان کردند شناسایی استعدادها در سازمان به‌واسطه ماهیت چندرشته‌ای بودن آن در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، روان‌شناسی حرفه‌ای، آموزش و توسعه و ...، کاری دشوار است. آنها مدلی را برای شناسایی استعدادها مطرح کردند که شامل مواردی چون توانایی‌های ذاتی، توسعه سیستماتیک، خودتوسعه‌ای، خودارزیابی، انگیزش، مؤثر بودن، الگوبرداری از دیگران و غیره می‌باشد.

1- Barlow
2- Birschel
3- Jenkins

4- Berry
5- Powell and Lubitsh
6-- Nijs

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

ریکیو[1](۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان «مدیریت استعداد در آموزش عالی: شناسایی و توسعه رهبران نوظهور در آموزشگاه‌ها و دانشگاه‌های خصوصی» با هدف شناسایی مجموعه اقدامات موفقیت‌آمیز در رابطه با مدیریت استعداد درون دانشگاه‌ها، مسئله تحقیق خود را این گونه تدوین می‌کند که آیا اجرا و به‌کارگیری استراتژی‌های مدیریت استعداد نتایج مطلوبی را برای دانشگاه‌ها همانند سازمان‌های تجاری و بازرگانی به همراه دارد؟ سؤالات تحقیق وی عبارتند از: چگونه برنامه‌ریزی مدیریت استعدادها به رشد فردی و نهادی دانشگاه‌ها کمک می‌کند؟ چه اقداماتی لازم است توسط مدیران ارشد و دیگر مدیران برای پشتیبانی و حمایت از مدیریت استعداد صورت بگیرد؟ چه عوامل داخلی و خارجی می‌تواند برنامه‌های مدیریت استعداد را دچار محدودیت نماید؟جامعه آماری این پژوهش شامل رؤسا، مدیران ارشد منابع انسانی، و مسئولین برنامه‌های مدیریت استعداد در هفت دانشگاه نیوزیلند می‌باشد. دانشگاه‌ها به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند؛ یعنی ملاک انتخاب آنهایی بوده که برنامه‌های توسعه سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد داشته‌اند. روش پژوهش به صورت کیفی از نوع مطالعه موردی و شامل مصاحبه بوده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت استعداد موجب ارتقای سطح کیفی خدمات در دانشگاه‌ها می‌شود ضمن اینکه نتایج مطلوبی برای موفقیت برنامه‌های استراتژیک سازمان دارد. لازم است مدیران ارشد بر توسعه و بهبود مستمر تمرکز و برای مقابله با چالش‌های فعلی و آتی آمادگی داشته باشند، بر حفظ استعدادها یعنی افراد با قابلیت‌های بالا و نیز حمایت از مجریان مدیریت استعداد تأکید داشته باشند. در نهایت پایداری و ثبات در حمایت از برنامه‌های مدیریت استعدادها، شناسایی نیازهای افراد، تسهیل برنامه‌های توسعه استعدادها، دریافت بازخور کیفی و بومی‌سازی سیستم مدیریت استعداد از عوامل مهم اثرگذار است.

شارما و باتناگار[2] (۲۰۰۹) در یک مطالعه تجربی با رویکرد کیفی، روش مطالعه موردی و ابزار مصاحبه و با هدف تدوین استراتژی مدیریت استعداد، یک شرکت داروسازی مطرح در هند را مورد بررسی قرار داده و به منظور جذب، نگهداشت و بهسازی استعدادها مراحل زیر را مطرح می‌کنند. به منظور شناسایی استعدادها برای مشاغل، سازمان باید مراحل زیر را طی کند:

مرحله اول: شرح وظایف دقیق و تفضیلی برای مشاغل تهیه شود. روش موردتوصیه جهت تدوین شرح وظایف استفاده از روش هی[3] است. همچنین باید برای هر شغل شایستگی‌های موردنیاز به طور دقیق و تفضیلی تعریف شود.

مرحله دوم: ابزارهای مناسب سنجش هوش شناسایی و تهیه گردد. ابزار موردتوصیه، پروفایل توماس[4] است که برای مشاغل خاص نظیر مشاغل مدیریتی می‌تواند با یک ابزار سنجش سبک رهبری تلفیق شود. آزمون‌ها نیز می‌تواند به صورت اینترنتی یا نرم‌افزاری انجام شود. نتایج این آزمون‌ها با اطلاعات پروفایل توماس و مصاحبه‌های شغلی، مقایسه و تطبیق داده شود.

مرحله سوم: یک بسته جامع تهیه شود که اطلاعات مربوط به هر فرد در آن به صورت پروفایل ثبت گردد.

ب) پژوهش‌های داخلی

طباطبای مزدآبادی و قمری (۱۳۹۹) در مقاله‌ای با استفاده از روش پژوهش آمیخته، به مطالعه سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران پرداختند. نتایج پژوهش نشان دادند که سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران؛ شامل چهار مؤلفه طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه، طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادهای نیروی انسانی، طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی ووجود سیستم ارزیابی عملکرد و استفاده مقتضی از آن

1- Riccio

2- Sharma and Bhatnagar
3- Hay
4- Thomas Profiling

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

می‌باشد. همچنین یافته‌های بخش کمی، تأییدکننده یافته‌های بخش کیفی بوده و بیانگر آن بود که سازوکارهای چهارگانه شناسایی‌شده برای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران، از اعتبار بالایی برخوردار بوده و دارای بار عاملی کافی جهت پیش‌بینی هستند.

شاطری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران، با استفاده از روش پژوهش آمیخته پرداختند. نتایج حاصل از تحلیل موضوعی متون مصاحبه‌ها نشان داد که مهمترین سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران شامل نشست‌های درون/ برون سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی، خودتوسعه‌ای، مربی‌گری، جانشین‌پروری، آموزش، مدیریت عملکرد، تکنیک‌های طراحی مشاغل، کار تیمی، یادگیری عملی، تسهیم دانش و شبکه‌سازی بود. نتایج آزمون تی نشان داد که همه سازوکارهای شناسایی شده از نظر استعدادهای صنعت برق در حد مطلوبی ارزیابی شده‌اند. همچنین، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که همه متغیرهای مشاهده‌پذیر و مکنون دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۷۰ روی متغیر مکنون متناظر خود هستند، لذا در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار بوده و موردتأیید قرار گرفتند. به عبارت دیگر، مؤلفه‌های ۱۳گانه شناسایی‌شده در بخش کیفی می‌توانند به عنوان عوامل زیربنایی سازوکارهای توسعه استعدادها به کارفته و آن را پیش‌بینی نمایند.

ابیلی و رحمتی (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «ارزیابی فرایند استعدادپروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا» انجام دادند. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا به تعداد ۲۶۰ نفر بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۱۵۵ نفر از آنان انتخاب و موردسؤال قرار گرفته است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته شامل ۲۰ سؤال بسته پاسخ استفاده شده است. نتایج نشان داد که از نظر کارکنان وضعیت فرایند استعدادگزینی و استعدادپروری در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. هم‌چنین نتایج نشان داد که بین وضعیت موجود در تمام مؤلفه‌های فرایند استعدادپروری و حالت مطلوب آن‌ها فاصله معناداری وجود دارد که در راستای کاهش این فاصله سه راهکار اساسی آموزش، جلب مشارکت و توسعه روابط استعدادها مطرح شدند.

جواهری‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای به شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی و استعدادهای سازمانی پرداختند. پژوهش به روش کیفی و مبتنی بر تحلیل تم با استفاده از ابزار مصاحبه در دانشگاه تهران انجام شده است. نمونه‌گیری به روش نظری و با به‌کارگیری فن گلوله برفی انجام گرفته که برمبنای آن ۱۶ مصاحبه با کارشناسان و مدیران دانشگاه تهران صورت پذیرفت. نتایج نشان دادند ویژگی‌های اصلی کارکنان کلیدی عبارتند از: شخصیت، هوش هیجانی، خصوصیات و ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌های اجرایی و مدیریتی، نوجویی، آرمان‌خواهی، یادگیرندگی، قانون‌شناسی و تخصص. منظور از خصوصیات شغلی، ویژگی‌های است که هنگام کار بر این گونه افراد مترتب می‌شود. این ویژگی‌ها فردمحور است، نه شغل‌محور. ویژگی‌های اختصاصی کارکنان کلیدی نیز تحت چهار عنوان اصلی دسته‌بندی شده است. این ویژگی‌ها عبارتند از: هوش هیجانی، سابقه علمی و فرهنگی، ویژگی‌های رفتاری و مهارت‌های اجرایی.

۳- مبانی نظری

مدیریت استعداد، دربرگیرنده شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی و پرکردن آنها از طریق مخازن استعداد؛ یعنی همان مدیریت راهبردی استعدادها می‌باشد. در این رابطه، کالینگز و ملاهی[1] (۲۰۰۹)

1- Collings and Mellahi

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

بیان می‌کنند که چنین چیزی امکان‌پذیر و مناسب نیست که تمامی مشاغل سازمان را با استعدادها پر کرد. همچنین اگر نظام مدیریت استعداد معطوف به تمامی افراد در سازمان نیز باشد، دیگر تفاوتی با مدیریت منابع انسانی ندارد. به همین دلیل، آنان خط چهارمی در ادبیات منابع انسانی را شناسایی کرده‌اند که بر شناسایی پست‌ها و مشاغل کلیدی‌ای تمرکز دارد که تأثیر متفاوت و چشمگیری بر مزیت رقابتی شرکت و سازمان‌ها دارند. در این حالت، شناسایی و تعریف پست‌ها و مشاغل کلیدی نسبت به شناسایی تمامی افراد بااستعداد، در اولویت قرار می‌گیرد.

ایلز[1] و همکاران (۲۰۱۰) با بررسی دیدگاه‌ها و تعاریف مختلف از مدیریت استعداد و بر مبنای دو بعد اصلی تمرکز بر افراد متمایز در مقابل عموم افراد و تمرکز بر پست‌ها و مشاغل سازمان در مقابل خود افراد، مدل چهاربخشی را مطرح کرده‌اند که در ادامه به شرح آن می‌پردازیم:

دیدگاه اول، معطوف به افراد خاص در سازمان به عنوان استعداد است. این دیدگاه، نگرش محدودی نسبت به استعداد دارد و تنها گروه خاصی از افراد سازمان را به منزله استعداد در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه، استعدادها، گروه اندکی از کارکنان تلقی می‌شوند که عملکردهای برتری از خود به نمایش گذاشته، به دیگران الهام می‌بخشند که موفقیت‌های برتری به دست آورند و افرادی هستند که برای سازمان، شایستگی، ارزشمندی و مزیت رقابتی به همراه دارند.

در دیدگاه دوم، تمرکز بر پست‌های سازمانی خاص است. این دیدگاه، نگرش محدودی به مدیریت استعداد دارد؛ با این تفاوت که بر پست‌های خاص تمرکز دارد. در این رویکرد، به شناسایی مشاغل مهم و راهبردی، تأکید می‌شود و فقط افرادی که این مشاغل را احراز می‌کنند، به منزله استعداد قلمداد می‌شوند. به طورکلی، توصیه می‌شود که بهترین کارکنان، در پست‌ها و مشاغل راهبردی قرار داده شوند و افرادی که عملکرد خوب و نه عالی دارند در پست‌ها و مشاغل ستادی و پشتیبانی قرار گیرند و پست‌ها و مشاغل غیرمهم و کارکنانی که ارزش‌افزوده‌ای ندارند، حذف یا برون‌سپاری شوند. در این دیدگاه، انتخاب درست جایگاه‌ها و سپس افراد متناسب با آن، بسیار بااهمیت است.

دیدگاه سوم، بر عموم افراد سازمان متمرکز است. در این رویکرد، اعتقاد بر این است که هر فرد در سازمان به طور بالقوه دارای استعداد است و این بر عهده مدیران سازمان است که همه کارکنان را در جهت عملکرد بالا سوق دهند.

دیدگاه چهارم، معطوف بر عموم پست‌ها در سازمان است؛ یعنی در تمامی پست‌های سازمانی و لایه‌های مختلف سازمان باید استعدادهای نیروی انسانی را شناسایی و برای آنها برنامه‌ریزی کرد.

نسبت به مدیریت استعداد، دو رویکرد همه‌گیر و انحصاری وجود دارد. رویکرد همه‌گیر پیشنهاد می‌دهد که مدیریت استعداد باید برای همه کارکنان اعمال شود. همه کارکنان یک سازمان با داشتن نقاط قوتی که توان ایجاد ارزش‌افزوده برای سازمان را دارند، باید دیده شوند و در فرایند مدیریت استعداد وارد شوند. رویکرد انحصاری در مقابل رویکرد همه‌گیر قرار دارد و معتقدند که تنها زیرمجموعه‌ای از کارکنان یا شغل‌ها، ایجاد ارزش می‌کنند (Cappelli, 2008).

شارما و باتناگار (۲۰۰۹) فرایند مدیریت استعداد را نیز بدین صورت پیشنهاد می‌کنند:

شناسایی استعدادها: افراد باید بر مبنای چارچوب تدوین شده شایستگی‌ها مورد ارزیابی قرار گیرند. روش مورد استفاده می‌تواند کانون‌های ارزیابی و توسعه[2] باشد. این روش برای کلیه مدیران میانی می‌تواند به‌کار گرفته شود.

بر مبنای نتایج ارزیابی مرحله قبل، افراد داخل یک ماتریس استعداد ۳*۳ قرار می‌گیرند که دارای دو بعد

1- Iles

2- Assessment and Development Centers

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

اصلی عملکرد و توانمندی است (این ماتریس فقط برای مدیران میانی استفاده می‌شود). ماتریس توسط مدیران ارشد و متخصصین منابع انسانی تهیه می‌شود و افراد نه از ماتریس و نه از نوع استعدادشان اطلاع ندارند.

در این مرحله باید مستندسازی طرح توسعه فردی (IDP) صورت گیرد که دارای مراحل زیر است:

- مستندسازی تمایلات و آمال‌ها و آرزوهای فرد (بلندمدت و کوتاه‌مدت)
- مستندسازی نقاط قوت فرد
- مستندسازی حوزه‌های توسعه و بهسازی.

در این مرحله هر مدیر یا مسئول هر فرد در رابطه با طرح بهسازی فردی با وی بحث کرده و استراتژی‌های مختلف یادگیری که می‌تواند برای بهسازی مؤثر باشد تهیه گردد.

از شخصی که برای وی طرح بهسازی فردی تهیه شده خواسته شود که به طرح تعهد کامل داشته باشد.

مسئولیت یادگیری هر فرد به خود وی واگذار شود.

طرح بهسازی فردی در دوره‌های مختلف زمانی مورد بررسی و بازبینی قرار گرفته تا نواحی پیشرفت در هر حوزه مشخص شود. این بررسی‌ها باید یک به یک و با همکاری متخصصان منابع انسانی انجام پذیرد.

به عنوان اولین گام مدیریت استعداد، روش شناسایی استعدادها بسیار حائزاهمیت است و در سازمان‌های مختلف، متفاوت می‌باشد. به‌طور کلی روش‌شناسایی استعدادهای نیروی انسانی، باید بر مبنای آخرین تحقیقات و مستندات باشد و شاخص‌های آن قابل دفاع باشد. برای شناسایی استعدادها باید به ارکان استعداد توجه کرد. قابلیت‌ها، مهارت‌ها و فرصت‌ها، سه رکن اصلی استعدادیابی هستند. قابلیت‌ها، همان توانایی‌های ذاتی افراد هستند که به عوامل محیطی بستگی ندارند. مهارت‌ها حاصل یادگیری و تمرین هستند. درخصوص فرصت بروز استعداد باید گفت که یا افراد خود به دنبال فرصتی برای نشان دادن استعدادهایشان هستند یا فرصت از طرف افراد دیگر برای آنها ایجاد می‌شود (Sleiderink, 2012).

سازوکارهای شناسایی استعداد به آن دسته از سازوکارهایی گفته می‌شود که سازمان به منظور کشف توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان از آنها استفاده می‌کند. در این پژوهش، سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی، طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه، طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها، طراحی و تدوین مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها و وجود سیستم ارزیابی عملکرد مناسب و استفاده درست از آن می‌باشد (طباطبایی مزدآبادی و قمری، ۱۳۹۹). در کانون ارزیابی و توسعه، ارزیابان با در نظر گرفتن شایستگی‌های خاص مشاغل، تصمیم‌های لازم را در خصوص شناسایی، گزینش، ارتقا، راه‌های بهبود توانمندی‌های مدیریتی و کشف پتانسیل‌های بالقوه داوطلبان، اتخاذ می‌کنند (Thornton & Byham, 2013). شایستگی‌ها، مبتنی بر شغل خاص (شایستگی اختصاصی) یا مبتنی بر فرد یا شاغل (شایستگی عمومی) هستند. شایستگی‌های عمومی، به شایستگی‌های با محوریت فرد یعنی شاغل اشاره دارد و دربرگیرنده ویژگی‌های فردی روان‌شناختی، مدیریتی، مهارت‌های ارتباطی و مذاکره و مشخصه‌های رفتاری کلی است (Ward & Levin, 2016). شایستگی اختصاصی شامل دانش، مهارت و توانایی انجام موفق وظایف شغلی، کارکردهای خاص یا عمل در یک نقش خاص است که با عملکرد بالا در ارتباط می‌باشد (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). سیستم ارزیابی عملکرد، نظامی است که ارزیابی عملکرد کارکنان را در قیاس وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل با توجه به شاخص‌های مشخص، استاندارد و علمی، انجام می‌دهد. سیستم ارزیابی عملکرد، فرایند مشخص کردن وضع موجود عملکرد کارکنان و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین و با هدف

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

شناسایی، بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر منابع انسانی است (DeNisi & Gonzalez, 2017).

از راهبردهای شناسایی استعدادها می‌توان به طراحی مدل‌های شایستگی اشاره کرد. در خصوص تدوین مدل شایستگی، موارد ذیل حائزاهمیت هستند:

- شایستگی‌ها، تعاریف و شاخص‌های رفتاری آن‌ها باید شفاف و خالی از هرگونه ابهام باشند.

- ابعاد اصلی یا دسته شایستگی‌ها نباید بیش از هفت یا هشت عنوان باشند.

- شایستگی‌ها باید به‌گونه‌ای انتخاب و تعریف شوند که قابلیت‌اندازه‌گیری را داشته و سنجش‌پذیر باشند که این امر با تدوین شاخص‌های رفتاری، امکان‌پذیر می‌باشد.

- شایستگی‌ها باید منحصربه‌فرد بوده و نباید بین شایستگی‌های موجود در یک الگو، هم‌پوشانی وجود داشته باشد.

- هر شایستگی باید دارای یک نام و یک کد باشد.

- میزان اهمیت و ضریب وزنی هریک از شایستگی‌ها و مؤلفه‌های آن‌ها باید متناسب با گروه شغلی یا پایه سازمانی، محاسبه و تعیین گردد.

- در مدل شایستگی، به مبانی فرهنگی، ارزشی و اخلاقی سازمان، توجه شود.

گام‌های مدل‌سازی شایستگی عبارتند از (El Asame & Wakrim, 2018):

گام اول: بررسی پیشینه: در این بخش، مفهوم شایستگی و اجزای آن در تحقیقات مختلف، بررسی و در نهایت، تعریف جامعی از شایستگی ارائه می‌شود.

گام دوم: مشخص کردن حوزه‌های کلی شایستگی که تحت آن حوزه‌ها، ابعاد شایستگی شکل می‌گیرد.

گام سوم: رسالت سازمان، مسئولیت‌ها و فعالیت‌های کارکنان سازمان بررسی می‌شود.

گام چهارم: با مدیران ارشد سازمان، مصاحبه می‌شود.

گام پنجم: مدل شایستگی مدیران، ارائه می‌شود.

پس از تحلیل مصاحبه‌ها، مدل شایستگی سازمان در سطوح، استخراج می‌شود.

حال در کانون‌های ارزیابی و توسعه با استفاده از مدل‌های شایستگی تدوین شده، شناسایی استعدادها صورت می‌گیرد. کانون ارزیابی، مجموعه‌ای از فعالیت‌های استاندارد ارزیابی رفتار است که براساس ورودی‌های متعدد صورت می‌پذیرد. در این فعالیت‌ها، چندین مشاهده‌کننده آموزش‌دیده، به ارزیابی می‌پردازند و تکنیک‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. قضاوت درخصوص رفتارها، عمدتاً در شبیه‌سازی‌هایی انجام می‌پذیرد که در جلسه اجماع امتیازات اختصاص‌یافته، ارائه می‌شود (Ballantyne & Povah, 2017).

۴- روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ رویکرد، کمی است. سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران حاصل پژوهش طباطبایی مزدآبادی و قمری (۱۳۹۹) می‌باشد که این سازوکارها عبارتند از: طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه، طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادهای نیروی انسانی، طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی و وجود سیستم ارزیابی عملکرد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران، کارشناسان ارشد و استعدادهای شهرداری تهران بوده که با استفاده از فرمول حجم نمونه کوکران، ۲۷۸ نفر با روش خوشه‌ای انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه محقق‌ساخته ۲۴ سؤالی بهره گرفته شد. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های تک گروهی و t دو گروه وابسته استفاده شد. در این پژوهش منظور از تحلیل شکاف مؤلفه طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه، نمره‌ایی است که از پاسخ‌گویی به سؤالات ۱ تا ۱۲، طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها مربوط به سؤالات ۱۸ تا ۲۲، طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها، نمره‌ایی است که از پاسخ‌گویی به سؤالات ۱۸ تا ۲۲ و منظور از سیستم ارزیابی عملکرد،

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

نمره‌ایی است که از پاسخ‌گویی به سؤالات ۲۳ تا ۲۴ پرسشنامه سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی به‌دست می‌آید. روایی پرسشنامه با روایی محتوا از طریق نظرخواهی از صاحب‌نظران این حوزه مورد تأیید قرار گرفت. به‌منظور برآورد پایایی ابزار پژوهش، از آلفای کرونباخ استفاده شد که با میزان ۰/۷۲۶ مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۱- پایایی پرسشنامه سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران

مؤلفه‌ها و عوامل اصلی الگوی پیشنهادی	زیرمؤلفه‌ها	گویه‌های مربوطه در پرسشنامه	آلفای کرونباخ
سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی شهرداری تهران	طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه	۱ تا ۱۲	۰/۶۹۵
	طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها	۱۳ تا ۱۷	۰/۶۶۰
	طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها	۱۸ تا ۲۲	۰/۷۶۵
	وجود سیستم ارزیابی عملکرد	۲۳ تا ۲۴	۰/۷۰۸
	سازوکارهای شناسایی استعدادها	۱ تا ۲۴	۰/۷۲۶

۵- یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به سؤال اول پژوهش «میزان اهمیت هر یک از سازوکارهای احصاشده شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران از منظر پاسخ‌دهندگان چیست؟» از پرسشنامه ۲۴ سؤالی سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در وضع مطلوب و برای تحلیل داده‌ها، از آزمون t تک‌گروهی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ آورده شده است.

منظور از وضعیت سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در وضع مطلوب یعنی از نظر مدیران و استعدادهای شهرداری تهران، هر یک از این سازوکارهای احصاشده از بخش کیفی، برای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران تا چه میزان حائزاهمیت می‌باشد و باید استفاده شود.

با توجه به میزان t به‌دست آمده، می‌توان مطرح کرد که تفاوت معنی‌داری در سطح α= ۰/۰۵ بین میانگین نظری (عدد ۳) با میانگین‌های تجربی در وضعیت مطلوب تمام سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران از دید پاسخ‌دهندگان وجود دارد. بنابراین، با توجه به اینکه در تمامی سازوکارها، میانگین‌های تجربی بالاتر از میانگین نظری می‌باشد، می‌توان اذعان کرد که میزان اهمیت سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران از دید پاسخ‌دهندگان به لحاظ آماری به‌طور معناداری بالاتر از حد متوسط است (جدول ۲).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

جدول ۲- نتایج آزمون آماری t-test در خصوص میزان اهمیت سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران از منظر پاسخ‌دهندگان

متغیرها	ارزش آزمون= ۳					
	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین‌ها
میزان اهمیت سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی	۳/۸۶	۰/۳۰	۲۵/۷۳۴	۷۹	۰/۰۰۰	۰/۸۶
طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه	۳/۸۷	۰/۳۹	۲۰/۱۵۱	۷۹	۰/۰۰۰	۰/۸۷
طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها	۳/۷۳	۰/۴۳	۱۵/۲۸۹	۷۹	۰/۰۰۰	۰/۷۳
طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها	۳/۴۸	۰/۵۴	۸/۰۵۲	۷۹	۰/۰۰۰	۰/۴۸
وجود سیستم ارزیابی عملکرد	۴/۳۶	۰/۴۸	۲۵/۱۹۲	۷۹	۰/۰۰۰	۱/۳۶

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که از منظر استعدادهای شهرداری تهران، سازوکارهای شناسایی استعدادها به ترتیب اولویت عبارتند از: وجود سیستم ارزیابی عملکرد، طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه، طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها و طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها.

برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش «وضعیت سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران از منظر پاسخ‌دهندگان در وضع موجود چگونه است؟» از پرسشنامه ۲۴ سؤالی سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در وضع وجود و برای تحلیل داده‌ها از آزمون t تک‌گروهی استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ آورده شده است.

منظور از وضعیت سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در وضع موجود یعنی در حال حاضر از نظر مدیران و استعدادهای شهرداری تهران، از هر یک از این سازوکارهای مشخص شده، برای شناسایی استعدادها تا چه میزان استفاده می‌شود.

با توجه به میزان t به‌دست آمده، می‌توان مطرح کرد که تفاوت معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ =α بین میانگین نظری (عدد ۳) با میانگین‌های تجربی در وضعیت موجود سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران از دید پاسخ‌دهندگان وجود دارد. بنابراین، با توجه به اینکه در سازوکارهای طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه، طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها و وجود سیستم ارزیابی عملکرد، میانگین‌های تجربی، پایین‌تر از میانگین نظری می‌باشد، می‌توان اذعان کرد که میزان استفاده از این سه سازوکار احصا شده برای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران از دید پاسخ‌دهندگان در وضع موجود، به لحاظ آماری به‌طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط است ولی در مورد سازوکار طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها، با توجه به میزان t به‌دست آمده، استفاده از این سازوکار در شناسایی استعدادها در وضع موجود در حد متوسط ارزیابی شده است (جدول ۳).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

جدول ۳- نتایج آزمون آماری t-test در خصوص ارزیابی وضع موجود سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران از منظر پاسخ‌دهندگان

متغیرها	ارزش آزمون= ۳					
	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	تفاوت میانگین‌ها
ارزیابی وضع موجود سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی	**۲/۷۱**	**۰/۱۶**	**-۱۶/۲۲۰**	**۷۹**	**۰/۰۰۰**	**-۰/۲۹**
طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه	۲/۶۱	۰/۱۷	-۲۰/۲۴۷	۷۹	۰/۰۰۰	-۰/۳۹
طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها	۲/۹۷	۰/۲۳	-۱/۰۵۴	۷۹	۰/۲۹۵	۰-/۰۳
طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها	۲/۶۵	۰/۲۵	-۱۲/۶۷۵	۷۹	۰/۰۰۰	-۰/۳۶
وجود سیستم ارزیابی عملکرد	۲/۶۰	۰/۴۳	-۸/۲۹۴	۷۹	۰/۰۰۰	-۰/۴۰

برای پاسخ به سؤال سوم پژوهش «شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران چگونه است؟» به منظور بررسی وجود تفاوت معنادار بین وضعیت موجود و مطلوب سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران، از آزمون t مقایسه میانگین دو گروه وابسته استفاده شد. با توجه به جدول ۴، t محاسبه شده در سطح $p\leq ۰/۰۱$ بیانگر وجود تفاوت معنادار در خصوص وضعیت موجود و وضعیت مطلوب سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران می‌باشد. به عبارت دیگر، شکاف معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران وجود دارد.

جدول ۴- شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مهارت‌های سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران

آزمون / سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی	وضعیت	میانگین	انحراف معیار	Df	t	Sig
طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه	وضع موجود	۲/۶۱	۰/۱۷	۷۹	-۲۲/۰۷۶	۰/۰۰۰
	وضع مطلوب	۳/۸۷	۰/۳۹			
طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها	وضع موجود	۲/۹۷	۰/۲۳	۷۹	-۸/۲۶۴	۰/۰۰۰
	وضع مطلوب	۳/۷۳	۰/۴۳			
طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها	وضع موجود	۲/۶۵	۰/۲۵	۷۹	-۱۸/۲۶۵	۰/۰۰۰
	وضع مطلوب	۳/۴۸	۰/۵۴			
وجود سیستم ارزیابی عملکرد	وضع موجود	۲/۶۰	۰/۴۳	۷۹	-۱۹/۷۱۹	۰/۰۰۰
	وضع مطلوب	۴/۳۶	۰/۴۸			
ارزیابی شکاف بین وضع موجود و مطلوب سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی	وضع موجود	۲/۷۱	۰/۱۶	۷۹	-۲۷/۷۴۰	۰/۰۰۰
	وضع مطلوب	۳/۸۶	۰/۳۰			

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتایج پژوهش مشخص کرد که برای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران از سازوکارهای طراحی مدل عمومی استعدادها، طراحی مدل اختصاصی برای استعداد، استقرار کانون ارزیابی و توسعه و طراحی سیستم ارزیابی عملکرد باید استفاده شود. نتایج تحلیل آماری پرسشنامه ۲۴ سؤالی سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی و نتایج آزمون t تک‌گروهی بر روی نمونه پژوهش، نشان داد که تمامی سازوکارهای شناسایی شده از لحاظ آماری به‌طور معنی‌داری از منظر استعدادهای شهرداری، بالاتر از حد متوسط هستند. همچنین نتایج نشان می‌دهند که از منظر استعدادهای شهرداری تهران، از بین سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی احصا شده، سازوکارهای طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه، طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها و وجود سیستم ارزیابی عملکرد استاندارد و استفاده از آن، در حال حاضر در شهرداری تهران، کم‌تر از حد متوسط استفاده می‌شود ولی از سازوکار طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها، برای شناسایی استعدادها در حد متوسط استفاده می‌شود. در کل در ارزیابی وضع موجود سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران، از این سازوکارها به لحاظ آماری به‌طور معنی‌داری کم‌تر از حد متوسط استفاده می‌شود. وضعیت مطلوب سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران؛ یعنی میزان اهمیت این سازوکارها در حال حاضر در شهرداری تهران، از دید پاسخ‌دهندگان بررسی شد. در واقع از استعدادها پرسیده شد که مؤلفه‌های احصا شده از بخش کیفی در خصوص سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی، مهم و حائزاهمیت هستند و مورد تأیید می‌باشند؟ برای این منظور از آزمون t تک‌گروهی استفاده شد که با توجه به میزان t به‌دست آمده، می‌توان مطرح کرد که تفاوت معنی‌داری در سطح $\alpha=$ ۰/۰۵ بین میانگین نظری (عدد ۳) با میانگین‌های تجربی در وضعیت مطلوب سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی وجود داشت. بنابراین، با توجه به اینکه در کلیه موارد میانگین‌های تجربی، بالاتر از میانگین نظری بود، می‌توان اذعان کرد که میزان اهمیت سازوکارهای احصا شده برای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران از دید پاسخ‌دهندگان، به لحاظ آماری به‌طور معناداری بالاتر از حد متوسط است که نشان‌دهنده این است که کلیه مؤلفه‌های احصا شده از لحاظ آماری مورد تأیید قرار گرفته است. منظور از بررسی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران، آن است که آیا در حال حاضر با توجه به وضعیت موجود این سازوکارها در شهرداری تهران و میزان اهمیت این سازوکارها از منظر استعدادهای نیروی انسانی، شکافی وجود دارد که باید روی آن برنامه‌ریزی شود؟ بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب با استفاده از آزمون t مقایسه میانگین دو گروه وابسته بیانگر وجود تفاوت معنادار در خصوص وضعیت موجود و وضعیت مطلوب سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران بود. به عبارت دیگر، شکاف معناداری بین وضعیت موجود و مطلوب سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران وجود دارد.

در این راستا با توجه به ارزیابی وضع موجود سازوکارهای شناسایی استعدادها، می‌توان عنوان کرد که باید دیدگاه فرایندی و بلندمدت به استراتژی مدیریت استعداد در شهرداری تهران وجود داشته باشد. باید مشخص شود که مسئولیت تبیین استراتژی مدیریت استعداد بر عهده چه معاونت‌هایی است؛ زیرا برخی از مدیران معتقد هستند که مدیریت سرمایه انسانی یا مدیریت عملکرد می‌تواند جایگزینی برای مدیریت استعداد باشد و بیان داشتند که تفاوت در واژگان تنها یک نقطه افتراق سطحی است.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

اهمیت و تأثیر کارکنان مستعد و مدیریت استعداد در شرایط کنونی به عنوان یک عامل بسیار مهم است. سیاست‌گذاری در موضوع استعداد نیز همانند هر موضوع دیگری نیازمند لوازم، الزامات و سازوکارها و راهبردهای کلان و اجرایی آن است وآن چه که تأکید آن الزام به نظر می‌رسد، این است که مدیریت استعداد پدیده‌ای نیست که یک بار برای همیشه ایجاد شود، بلکه نیازمند بازسازی و بازتولید مستمر است. همان‌گونه که در تجربه‌های شرکت‌های برتر در سطح دنیا درمورد مدیریت استعداد ملاحظه می‌شود مدیریت استعداد را باید به عنوان یک سیستم در جریان هر یک از فرایندها توسعه منابع انسانی، نهادینه کرد. نوآوری در مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان ابزار کلیدی برای ظرفیت‌سازی و ارتقای آن در عصر جهانی‌سازی است؛ یعنی نیازی جدی برای نوآوری در مدیریت منابع انسانی است که به عنوان ظرفیت‌سازی برای مواجهه با چالش‌های جهانی شدن عمل می‌کنند.

در راستای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

- سیستم ارزیابی عملکرد در شهرداری تهران باید موردبازنگری قرار گیرد و تلفیقی از رویکردهای مقایسه‌ای، ویژگی‌های فردی، رفتاری و کیفیت‌گرایی باشد تا خروجی‌های آن قابل بهره‌برداری باشد.
- استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران مشخصاً تعریف شوند که به چه کسانی استعداد اطلاق می‌شود که مبنای شناسایی آنها نیز صورت گیرد.
- به‌روزرسانی شرح شغل‌ها و شرایط احراز مشاغل و لحاظ کردن شایستگی‌های موردنیاز هر شغل به صورت مستمر صورت گیرد.
- از آنجا که یکی از مهم‌ترین عوامل پیش‌برنده چنین برنامه‌هایی چون استقرار کانون ارزیابی و توسعه و تدوین مدل‌های شایستگی، به آیین‌نامه‌ها و ضوابط سازمانی نیاز دارد؛ لذا دستورالعمل‌هایی برای شناسایی استعدادها باید تدوین شود.
- با توجه به اینکه برای شناسایی استعدادها در حال حاضر فقط شایستگی‌های عمومی (شناختی، مدیریتی، ارتباطی و شخصیتی) در کانون ارزیابی مورد بررسی قرار می‌گیرد، شایستگی‌های اختصاصی هر شغل نیز احصا شود و مبنای ارزیابی بهتر در کانون ارزیابی باشد.
- پست‌های کلیدی شناسایی شود و پیرو آن شایستگی‌های اختصاصی هر پست احصا شود و شناسایی استعدادهای سازمانی برمبنای آن صورت گیرد.

۷- منابع

ابیلی، خدایار؛ رحمتی، سارا. (۱۳۹۴). ارزیابی فرایند استعدادپروری در واحد منابع انسانی شرکت خودروسازی سایپا. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲ (۵)، ۷۵-۹۶.

جواهری‌زاده، ابراهیم؛ مقیمی، سیدمحمد؛ قلی‌پور، آرین؛ طهماسبی، رضا. (۱۳۹۳). مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی. *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۲ (۲)، ۱۴۹-۱۷۱.

شاطری، کریم؛ ابیلی، خدایار؛ رضاییان، علی؛ قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۴). شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران. *نشریه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲ (۷)، ۱-۲۶.

شائمی، علی؛ علامه، سیدمحسن؛ عسکری، محبوبه (۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان. *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۲ (۷۰)، ۷۵-۴۷.

طباطبایی مزدآبادی، سید محسن؛ قمری، آزاده. (۱۳۹۹). راهکارهای شناسایی استعدادهای منابع انسانی در شهرداری تهران با تأکید بر توسعه و کارآمدی شهر: ارائه یک الگو. *نشریه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی*، ۱۲ (۲)، ۴۹۰-۴۷۵.

Ballantyne, I., & Povah, N. (2017). *Assessment and development centres*. Routledge.

Barlow, L. (2006). Talent development: the new imperative?. *Development and*

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

Learning in Organizations: An International Journal, *20*(3), 6-9.

Berry, M. (2007). *Talent management tops European challenges list.* Perspective Today.

Birschel, D. (2006). Critical issues in HR drive: number1 is talent management. *Benefits Quarterly*, *22*(1), 64-75.

Cappelli, P. (2008). Talent on demand: Managing talent in an uncertain age. *Harvard Business School Press, Boston*.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, *19*(4), 304-313.

Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, *49*(2), 225-235.

DeNisi, A. S., & Gonzalez, J. A. (2017). Design performance appraisal systems to improve performance. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour*, 26, 63-75.

El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, *23*(1), 225-236.

Haskins, M. E., & Shaffer, G. R. (2010). A talent development framework: tackling the puzzle. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.

Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, *45*(2), 179-189.

Jenkins, M. (2006). Issues & observations: Managing talent is a burning issue in Asia. *Leadership in Action*, *26*(5), 20-22.

Ling, O. A., Woon, P. H., & Ven, K. H. (2011). The relationship between work environment factors and transfer of training among plantation workers. *Jurnal Kemanusiaan*, *9*(2), 1-28.

Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, *33*(6), 1220-1235.

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.

Nikandrou, I., Brinia, V., & Bereri, E. (2009). Trainee perceptions of training transfer: An empirical analysis. *Journal of European Industrial Training*, *33*(3), 255-270.

Powell, M., & Lubitsh, G. (2007). Courage in the face of extraordinary talent: Why talent management has become a leadership issue. *Strategic HR Review*, *6*(5), 24-27.

Riccio, S. (2010). *Talent management in higher education: Developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities*. PhD Dissertation, University of Nebraska – Lincoln.

Sharma, R., & Bhatnagar, J. (2009). Talent management–competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial training*, *41*(3), 118-132.

Sleiderink, D. E. M. (2012). *Talent management in health care: Identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente* (Master's thesis, University of Twente).

Thornton III, G. C., & Byham, W. C. (2013). *Assessment centers and managerial performance*. Elsevier.

Ward, J. L., & Levin, G. (2016). *Program management complexity: A competency model*. Auerbach Publications.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. R. L. (2011). *Human resource development*. Cengage Learning.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-25]