

مدل مدیریت استعداد در سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران

مراد خوشدل مفیدی^۱، محمد رضا باقرزاده^{۲*}، اسدالله مهرآرا^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۱۰

چکیده

امروزه سازمان گمرک بواسطه ضرورت همگامی با شیوه‌های اداری و سیستمی روز دنیا و همچنین تعامل و ارتباط سازنده با سازمان‌های هم‌جوار، با برخی مسائل اساسی روبه‌رو شده است. این مسائل بیشتر در زمینه جذب، پرورش و نگهداشت استعدادها بوده که منجر به بالا رفتن اهمیت بحث مدیریت استعداد در این سازمان دولتی گردیده است. هدف از این تحقیق ارائه مدل جامع مدیریت استعداد سازمان گمرک است. در راستای انجام این پژوهش و به منظور استخراج شاخص‌های بومی و تخصصی سازمان گمرک، ابتدا پیشینه تجربی موجود مطالعه شد. نویسندگان پس از مطالعه دقیق پیشینه‌ها به ۱۳۹ شاخص دست یافتند که جهت غربالگری، از نظر ۲۰ خبره و روش دلفی-فازی استفاده شد. پس از چهار مرحله فازی‌زدایی تعداد ۵۴ شاخص باقی ماند که نتایج تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و نرم‌افزار اکسپرت چویس نشان داد به ترتیب ابعاد ۱. جذب استعداد (۰/۴۶۷)، ۲. حفظ استعداد (۰/۲۷۷)، ۳. کنترل و مدیریت مجدد استعداد (۰/۱۶)، ۴. بهسازی استعداد (۰/۰۹۵) در سازمان گمرک از اهمیت برخوردارند.

کلید واژه‌ها: مدل مدیریت استعداد، مزیت رقابتی، گمرک، جذب استعداد، بازآفرینی استعداد.

^۱ دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر، ایران.

^۲ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر، ایران.

^۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر، ایران.

ایمیل نویسنده مسئول: dr_mr.bagherzadeh@yahoo.com

مقدمه

سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود نیازمند منابع انسانی توانمند و دارای مهارت و تخصص سطح بالا هستند. در این میان فرض بر این است که منابع انسانی عنصر حیاتی، پایدار و درحال توسعه در سازمان است (منوچهری دزکی، ۱۳۹۷) امروزه سازمان‌های موفق در پی آن هستند که راهبرد، خط‌مشی و رویه‌های خود را به‌گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی ضروری است، جذب کنند، توسعه دهند و نگهداری نمایند (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۴). در عصر جهانی‌شدن و پیشرفت فن‌آوری، سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است و این منبع ارزش‌آفرین، باعث تغییر اولویت‌ها در کسب‌وکار، چشم‌اندازهای استراتژیک و زیر سؤال رفتن صحت مدل‌های سنتی گردیده است (شائمی و همکاران، ۱۳۹۲). اهمیت مدیریت منابع انسانی (HRM) به‌عنوان یک منبع مزیت رقابتی و یا عملکرد شرکت برتر پارها در ادبیات دانشگاهی اعلام کرد (کلاوزن^۱ و همکاران، ۲۰۱۳)؛ اما از سوی دیگر در تعداد بیشتری از سازمان‌ها، در حوزه منابع انسانی هنوز نتوانسته‌اند به جایگاه شایسته‌ای دست یابند و مشارکت مؤثری در سرنوشت استراتژیک سازمان و تحقق اهداف بلندمدت آن داشته باشند (سلطانی و دیگران، ۱۳۹۳). مدیریت استعداد به نظر می‌رسد می‌تواند تمام جنبه‌های مادی نیروی انسانی را شامل گردد (براتی و دیگران، ۱۳۹۲). در طول این سال‌ها محققین اهمیت مدل مدیریت استعداد را به رسمیت شناختند (کاسچیو^۲ و دیگران، ۲۰۱۵).

برای کسب مزیت رقابتی در رویارویی با این محیط پیچیده، سازمان‌ها به نخبگان نیاز دارند؛ از این رو در سال‌های ۲۰۰۴ جستجویی که بر روی واژه "مدیریت استعداد" توسط یکی از موتورهای جستجوی اینترنتی انجام گردید، ۲۷۰۰۰۰۰ عنوان را شامل شد (رجائی و همکاران، ۱۳۹۵). در حقیقت پیاده‌سازی مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری سازمان‌ها داشته و در این راستا تمرکز اصلی سازمان‌ها بر «انتخاب ابزارهای مناسب استعداد، ارائه آموزش به کارکنان و نگهداشت کارکنان» بوده است (کوهیند^۳، ۲۰۱۲). در واقع، مسئولیت مدیریت استعداد، حفظ و توسعه مهم‌ترین سرمایه سازمان است (چاو و رودریگز^۴، ۲۰۱۳).

هم‌زمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگه‌داشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادهای منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشند (سوئیم^۵، ۲۰۰۹). به اعتقاد متخصصان تجربی و اندیشمندان دانشگاهی، مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از چالش‌های کلیدی سازمان‌ها در سطح جهانی فراروی سازمان خواهد بود و می‌تواند نشان‌دهنده منبعی از مزیت رقابتی پایدار در بازار بسیار پویا و متلاطم قرن بیست و یکم باشد (میرز و وان ورکم^۶، ۲۰۱۴). مزیت رقابتی که به‌سادگی قابل تقلید نخواهد بود و سرمایه‌ای مطمئن در دنیای پرتلاطم امروزی به حساب می‌آید (جواهری زاد و دیگران، ۱۳۹۳). سازمان‌ها به‌وسیله‌ی افراد حرکت می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌هاست؛ بنابراین، مدیریت استعدادها، هسته اصلی مدیریت در سازمان است (میشلز و هندفیلد^۷، ۲۰۰۱).

فیلیپس و راپر (۲۰۰۸) معتقدند امروزه جذب و نگهداری استعدادهای کارمندان سازمان بسیار مشکل شده و سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب تأکید می‌کنند که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری است (فرید فتحی و دیگران، ۱۳۹۶) مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی‌تواند به‌تنهایی کاری پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند (خالوندی و عباسپور، ۱۳۹۲). مدیریت استعدادها به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (حبیب پور و دیگران، ۱۳۹۷).

سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که داشتن یکسری فرایند در روی کاغذ، لزوماً به معنای اثربخشی مثبت این فرایندها نیست. این امر را به‌راحتی می‌توانند با ارزیابی میزان مشارکت فعالانه کارکنان و خصوصاً استعدادها، ارزیابی دلایل ترک کار استعدادها و نرخ آن، دریابند؛ موضوعاتی که هم‌اکنون جزو مسائل کلیدی منابع انسانی، چه در سطح داخلی و چه در سطح جهانی است (براون^۸ و دیگران، ۲۰۱۶). برای مثال، بیشتر متغیرهای ذکر شده برای تبیین دلایل ترک خدمت کارکنان، تحت مجوز مدیریت استعداد قرار دارند (نوابخش و دیگران، ۱۳۸۸).

¹ Claussen

² Cascio

³ Kehinde

⁴ Chou & Rodriguez

⁵ Sweem

⁶ Meyers & Woerkom

⁷ Michaels & Handfield

⁸ Brown

امروزه وظایف و مأموریت‌های گمرکات کشورهای بسیار فراتر از وظایفی نظیر تأمین درآمد و حمایت از صنایع و تولیدات داخلی بوده و طیف وسیعی از الزامات ملی و بین‌المللی و تجارت خارجی را شامل می‌شود (مقدسی، ۱۳۹۳). تغییرات مداوم پیرامونی گمرک، از جمله رشد سریع تجارت جهانی، سبب شده که فرآیند سنتی در تجارت بین‌المللی کارایی خود را به تدریج از دست داده و استفاده از علوم و فن‌آوری جدید مدنظر قرار گیرد. طبق نظر سازمان جهانی گمرک (WCO) "گمرک نهادی ضروری برای حکومت‌داری مطلوب (حکمرانی خوب)، تأمین رفاه و حفاظت از جامعه هست". (مقدسی، ۱۳۹۳).

در سال‌های اخیر واحد کسب‌وکار در بانک جهانی^۲، به بررسی محیط کسب‌وکار در کشورهای مختلف پرداخته است، یکی از موضوعات مهم وضعیت تجارت ایران در «سهولت کسب‌وکار» است که از بسیاری جهات به عملکرد گمرک بازمی‌گردد. در این رتبه‌بندی در سال ۲۰۱۹، ایران با کسب نمره ۵۶/۹۸ در رده ۱۲۸ در بین ۱۹۰ قرار گرفت (۲۰۱۹، گزارش بانک جهانی). لذا گمرک ایران با درک عمیق از شرایط کنونی، با توجه به انتظاراتی که نظام، دولت و جامعه از سازمان گمرک در جهت توسعه تجارت و سرمایه‌گذاری، کسب درآمد برای خزانه، اجرای سیاست‌های بازرگانی خارجی دارند، ضمن مطالعه اساسی و همه‌جانبه در جهت شناسایی اهداف راهبردی با توجه به چشم‌انداز ۲۰ ساله، بی‌تردید توجه خود را به منابع انسانی می‌بایست صدچندان نماید که در این راستا ارائه مدل جامع مدیریت استعداد مدنظر مدیران گمرک قرار گرفته است. البته این مدل حتماً باید هم‌راستا با خصوصیات بومی و شرایط خاص گمرک باشد به‌عنوان مثال گمرک بالغ‌بر ۴۵ سازمان‌های ذی‌مدخل دارد لذا نقش تعامل مثبت با این سازمان‌ها جهت انجام‌وظیفه به‌صورت بهینه قابل‌چشم‌پوشی نیست.

چارچوب نظری

اصطلاح "استعداد" به دنیای باستانی (از استعداد یونانی *Latintalenta*) که از آن برای نشان دادن یک واحد وزن یا پول استفاده شده است. در قرن چهاردهم، استعداد به معنای توانایی و توانایی خاص طبیعی به کار رفت (مایرز^۳ و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۰۶). درحالی‌که گروه‌های فوتبال و بیس‌بال و همچنین دنیای موسیقی مدت‌هاست متوجه شده‌اند که استعداد برای موفقیت مهم است، این مفهوم استعداد در عرصه مدیریت نسبتاً جدید است که طی ۲۰ سال اخیر ظهور کرده است (لانوین^۴ و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۰). هیچ تعریف فراگیر و مطلق در این زمینه وجود ندارد. واژه استعداد در سازمان‌ها، با جنبه‌های متفاوتی توسط کارشناسان و نظریه‌پردازان ارائه شده است. استعداد، یکی از مفاهیم اصلی مدیریت استعداد است (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۳). به‌طور کلی بر اساس ادبیات مدیریت استعداد، تعریف منحصره‌فرد و سازگاری از مدیریت استعداد وجود ندارد و یکی از چالش‌های مهم در مدیریت استعداد، تعریف مرزهای مفهومی و فکری آن است (صحایی و سوریاوستوا^۵، ۲۰۱۲).

مدیریت استعداد به‌عنوان استفاده سیستماتیک از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به‌منظور جذب، شناسایی، توسعه و نگهداشت افرادی که در سازمان به‌عنوان استعداد در نظر گرفته می‌شوند، تعریف شده است (شاطری و دیگران، ۱۳۹۴). لولو و گراوا (۲۰۰۴) مدیریت استعداد را به‌عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، نگهداری افراد مستعد و بهینه کردن توان سازمان به‌منظور تحقق نتایج کسب‌وکار تعریف کرده‌اند. از نظر آن‌ها مدیریت استعداد می‌تواند ابزار برنامه‌ریزی برای مدیریت منابع انسانی باشد. از این لحاظ به نظر می‌رسد مدیریت استعداد به‌عنوان ابزار برنامه‌ریزی، بسیار شبیه به برنامه‌ریزی نیروی کار است (کوهینده^۶، ۲۰۱۲). در طول این سال‌ها محققین اهمیت مدل مدیریت استعداد را به رسمیت شناختند، مقوله‌ای که شامل تمام عناصر انسانی و سازمانی هست که رهبران سازمانی را قادر می‌سازد افراد مناسب در زمان مناسب در جای درست قرار دهند (کاسکیو^۷ و همکاران، ۲۰۱۵).

سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعداد کارکنان خود، باهم رقابت می‌کنند آن‌ها که می‌دانند با جذب و نگهداشت بهترین و بااستعدادترین کارکنان خود، می‌توانند به بالاترین سهم بازار برسند و سود خود را افزایش دهند (فیلیپس و روپر^۸، ۲۰۰۹). از سوی دیگر، بحث مدیریت استعداد در ایران، شبیه سایر مفاهیم نوین مدیریتی به‌واسطه طرح نامناسب موضوع از سوی جامعه دانشگاهی و اجرای نامناسب و ناقص از سوی فضای سازمان‌ها، بدون توجه به فراهم کردن زیرساخت‌ها، تأثیرگذاری و اثربخشی این بحث در سازمان‌های ما را خدشه‌دار می‌کند

¹ World Customs Organization

² World Bank Group

³ Meyers

⁴ Lanvin

⁵ Sahai & Srivastava

⁶ Kehinde

⁷ Cascio

⁸ Phillips & Roper

قلی پور و افتخار، ۱۳۹۵). لازم به ذکر است که غالب مدل‌های ارائه شده، حالت مطلوب یک سیستم مدیریت استعداد را به تصویر کشیده اند؛ به عبارت بهتر، مدل‌ها، بدون توجه به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها، تنها تصویری از آرمان شهر مدیریت استعدادند (ترست ۱، ۲۰۱۴). نکته قابل ذکر دیگر است که زمانی می‌توانیم از سازمان انتظار اجرای مدیریت استعداد را داشته باشیم که سیستم‌های پایه اثربخش منابع انسانی (مانند جذب، عملکرد، پاداش و...) شکل گرفته باشد (آرمسترانگ و تایلر ۲، ۲۰۱۴).

طی سال‌های اخیر در بخش دولتی پژوهش‌های خوبی صورت گرفته نشانه‌ها گویای آن است که این بحث گسترده شده و شامل مدیریت استعداد نیز می‌گردد (ایلی و رحمتی، ۱۳۹۴: ۷۷). لذا پیشینه مدیریت استعداد به شرح ذیل است:

رضاییان و سلطانی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان "معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی جهت کارکنان صنعت نفت" پس از بررسی انواع مدل‌های مدیریت استعداد و مطالعه اقدامات انجام شده در صنعت نفت نسبت به ارائه مدل سیستمی شامل ۵ بعد اصلی جذب و شناسایی، انتخاب، به کارگیری، توسعه و نگهداری استعداد پرداخته‌اند (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸).

طهماسبی (۱۳۹۱) در رساله دکتری خود به طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد در سازمان با تمرکز بر بازار سرمایه پرداخته و در مدل جامع برای بازار سرمایه سه بعد استعدادیابی، استعداد داری و استعداد سازی را به عنوان ابعاد سه گانه اقدامات مدیریت استعداد ارائه کرده است (طهماسبی، ۱۳۹۱).

نتایج تحقیق خالوندی و عباسپور (۱۳۹۲) در رساله دکتری خصوص طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس نشان می‌دهد برای مدل سازی مدیریت استعداد از چهار عامل کشف، توسعه، حفظ و نگهداشت و ارزیابی و تطبیق استعداد استفاده می‌گردد (خالوندی و عباسپور، ۱۳۹۲).

نتایج پژوهش نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که بین فعالیت‌های مربوط به "مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری" رابطه‌ای معنادار وجود دارد (نوع پسند و همکاران، ۱۳۹۳).

فرحزادی و گرمابدری (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای به بررسی "رابطه بین مدیریت دانش و ابعاد مدیریت استعداد در شرکت‌های بازرگانی صادراتی" پرداختند، نتایج نشان داد که بین مدیریت دانش و مدیریت استعداد رابطه معنی دار وجود دارد (فرحزادی و گرمابدری، ۱۳۹۳).

شاطری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها، اعتباریابی و ارزیابی آن‌ها در صنعت برق ایران و با رویکرد پژوهش آمیخته پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که از نظر افراد مورد مصاحبه می‌توان با استفاده از سازوکارهای نشست درون/برون سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی (عمودی)، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی (افقی)، خود توسعه‌ای، مربیگری، جانشین-پروری، آموزش، مدیریت عملکرد، تکنیک‌های طراحی مشاغل، کار تیمی، یادگیری عملی تسهیم دانش و شبکه سازی زمینه هرچه بهتر توسعه استعدادها، صنعت برق را فراهم نمود (شاطری و همکاران، ۱۳۹۴).

پیرزاد و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان "طراحی و تبیین مدل سیستمی مدیریت استعداد در دانشگاه آزاد" انجام دادند. این رساله به دنبال طراحی مدلی سیستمی برای مدیریت استعداد در دانشگاه آزاد اسلامی بود. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که راهبرد سازمان و قوانین منجر به فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی راهبردی و فرهنگ سازمانی منجر به حمایت مدیران، جانشین پروری و نظام شایسته سالاری می‌شود، همچنین مدیریت استعداد می‌تواند منجر به تعالی فردی و تعالی سازمانی، به عنوان بالاترین سطح عملکرد در دانشگاه آزاد اسلامی شود (پیرزاد و همکاران، ۱۳۹۵).

آقایی و همکاران (۱۳۹۷) در رساله دکتری با عنوان "مدل سازی مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور" باهدف تحلیل و مدل سازی مدیریت استعداد کشور که از نظر هدف پژوهش کاربردی و از نظر روش آمیخته انجام شد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی نشان داد پنج بعد مفهوم سازی استعداد، عوامل فردی معلمان، عوامل سازمانی و مدیریتی، قوانین و سیاست‌های کلی سازمان و نگرش مدیران تبیین کننده متغیر پیش‌آیند مدیریت استعداد پنج بعد استراتژی سازمان، کشف و جذب استعداد، استخدام و به کارگیری، توسعه و بهسازی و حفظ و نگهداشت استعداد تبیین کننده متغیر فرآیند مدیریت استعداد و پنج بعد انگیزش و رضایت مندی، رفتار فرا نقش، مزیت رقابتی پایدار، تعهد سازمانی و تأمین و حفظ نیروهای مستعد تبیین کننده پیامد مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی می‌باشند (آقایی و همکاران، ۱۳۹۷).

خوشدل مفیدی و همکاران، در سال ۱۳۹۸ در رساله دکتری پژوهشی تحت عنوان ارائه یک مدل مدیریت استعداد در سازمان گمرک انجام دادند. در این مطالعه، با عنایت به نظرخواهی از خبرگان و تأیید دسته بندی عوامل سازنده مدل، از ابعاد: ۱. جذب استعداد، ۲. حفظ استعداد، ۳. بهسازی استعداد، ۴. کنترل و مدیریت مجدد استعداد، در این مدل جامع برای مدیریت استعداد مطرح گردید. مدل در سازمان گمرک از

1. Trost

2. Armstrong & Taylor

طریق نمونه‌گیری دسترس جهت پاسخگویی توزیع شد که پس از دریافت ۳۶۷ نفر پاسخ دادند. داده‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت و از طریق معادلات ساختاری تحلیل شد که اعتبار آن تأیید شد (خوشدل مفیدی و همکاران، ۱۳۹۸).
مطالعات خارجی به شرح ذیل است:

در مطالعه‌ای که در سوئد در سال ۲۰۱۲ و توسط امیلی لاوربانت و کارل رویتر گردراپ^۱ و در خصوص مدیریت استعداد در نظام بانکی صورت گرفت، مدیریت استعدادهای بهره‌گیری از مرور ادبیات دانشگاهی و ساخت و انجام مصاحبه هدفمند با فعالان و متخصصان این حوزه، در سه بانک نورداس اس‌ای بانک و سوئد بانک توصیف و مقایسه شد. نتایج این پژوهش نشان داد که یکی از مهم‌ترین دلایل ابتکار عمل و به‌کارگیری مدیریت استعدادهای بانک‌های مورد مطالعه، اطمینان حاصل کردن از جانشینی باکیفیت در پست‌های کلیدی سازمان بود. این بانک‌ها اگرچه در این که دقیقاً چگونه مدیریت استعداد و اجرای استعداد در آن‌ها به اجرا درآمده بود، متفاوت بودند، اما همگی در یک مورد اشتراک نظر داشتند و آن این بود که در فرایندهای گزینش، معیارهای سخت‌گیرانه‌ای را اعمال نمایند تا از استعدادهای ضروری افراد اطمینان حاصل گردد (لووربانت و روتر گرودرپ، ۲۰۱۲).

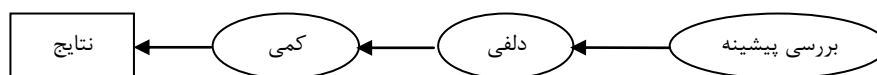
اوهای (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان "توسعه و ارزیابی یک‌بخشی از مدل شایستگی مدیریت استعداد" بیان داشته که فرآیند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل و به‌نوعی شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع شده و در ادامه به طراحی و توسعه و ایجاد زمینه‌ها و بستر منابع انسانی و به دنبال آن جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد انجام می‌شود و این فرآیند به‌صورت دائم و همراه با بازخورد ادامه خواهد داشت (اوهای، ۳، ۲۰۰۷).

با توجه به مطالب مطرح شده هدف این تحقیق، ارائه مدل بهینه مدیریت استعداد در سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران است و لذا این سوال مطرح می‌شود که مدل مناسب مدیریت استعداد در سازمان گمرک کدام است؟

روش اجرای تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی است، زیرا دانش و تئوری موجود را برای استفاده از محیط واقعی بهره برده است و از نظر ماهیت توصیفی است. تحقیق توصیفی به توصیف و تفسیر آنچه هست می‌پردازد. در این تحقیق، برای جمع‌آوری اطلاعات از روش پرسشنامه استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق اعضای هیئت‌علمی دانشگاه، دارای مدرک دکترا، سابقه تدریس در منابع انسانی، تجربه حداقل ۱۰ سال و ارائه مقاله یا شرکت در سخنرانی و مشاوره در حوزه گمرک بوده‌اند. به لحاظ محدود بودن صاحب‌نظران از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد؛ که ۲۰ نفر از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

روند اجرای تحقیق (شکل ۱) به این شیوه بود که ابتدا عوامل مؤثر و شاخص‌های مورد نیاز در مدل مدیریت استعداد از ادبیات موضوع استخراج شد. لیکن این عوامل می‌بایست به تأیید خبرگان برسند. برای این کار از روش دلفی-دلفی استفاده شد. فرآیند تحقیق در این پژوهش، به شکل مکمل انجام شد، زیرا همان‌طور که برور و هانتز عنوان کرده‌اند "هیچ روشی به‌تنهایی کامل نیست" (روشن، ۱۳۹۵، ۴۶). به‌عبارت‌دیگر روش‌های دلفی-دلفی (نظرسنجی خبرگان) و طراحی مدل و تحلیل عاملی و معادلات ساختاری همگی به‌صورت مکمل جهت اهداف پژوهش و پاسخ به سؤال پژوهش انجام گرفت.



شکل ۱. روند تحقیق

لذا برای اینکه بدانیم چه مفاهیمی را می‌توان جزو مؤلفه و شاخص مدیریت استعداد تلقی نمود، به مطالعه پیشینه تحقیق و مطالعه کتابخانه‌ای و شرکت در سمینارها و کنفرانس‌های آموزشی اقدام نمودیم از این روش یعنی مطالعه پیشینه، ما تعدادی از شاخص‌ها را احصاء نمودیم لیکن کافی نبود. سپس قدم بعدی عملی تحقیق استفاده از روش دلفی و تشکیل پنل صاحب‌نظران و خبرگان بود. در مرحله آخر

^۱ Emelie Lovebrant & Karl Reuter Gerdrup

^۲ Lövebrant E, Reuter Gerdrup

^۳ Oehley

اعتبار سنجی مدل در جامعه اصلی یعنی سازمان گمرک انجام شد. بر اساس جمع‌بندی شاخص‌های مستخرج از ادبیات تحقیق تعداد ۱۳۹ شاخصه استخراج شد که در شکل شماره ۲ نمایش داده می‌شود البته لازم به ذکر است ابتدا تعداد ۱۷۸ شاخص احصاء شده بود که به علت هم‌پوشانی با مشورت متخصصین به ۱۳۹ شاخص کاهش یافت.



شکل ۲. مطالعه پیشینه

یافته‌های تحقیق

در این پژوهش از روش فازی مثلثی یک مرحله‌ای، در مقیاس نه درجه لیکرت در بیان اهمیت شاخص‌ها در ۴ مرحله استفاده شده است؛ بنابراین از ۱۳۹ شاخصه بعد از ۴ مرحله فازی زدایی ۵۴ شاخص پس از طی گام‌های زیر باقی ماند. گام اول: جمع‌آوری نظرات خبرگان برای متغیرهای شناسایی شده نتایج به‌دست‌آمده از میانگین نظر خبرگان در پرسشنامه اول ارائه شده است. فرمول‌های استفاده شده برای محاسبه در این گام به شرح زیر هست: ابتدا پیش‌بینی هر کارشناس به صورتی که عدد فازی مثلثی ارائه می‌شود:

$$A_i = (l_i, m_i, u_i)$$

در ادامه برای تجمیع دیدگاه خبرگان از روش میانگین فازی استفاده شده است. همچنین از رابطه ساده برای فازی زدایی و قطعی سازی میانگین دیدگاه‌ها سود برده شده است. در دور اول تعداد مؤلفه‌ها و شاخص‌ها ۱۳۹ مورد بود. در پرسشنامه دوم میانگین‌ها به‌دست‌آمده برای هر شاخص در اختیار خبرگان قرار داده شد و مجدداً اقدام به توزیع و تکمیل پرسشنامه‌ها گردید. گام دوم: اختلاف دیدگاه هر کارشناس با میانگین دیدگاه‌ها محاسبه شد و مجدد در اختیار کارشناس مربوطه قرار گرفت:

$$A_{AVE} - A_i = \left(\frac{\sum l}{n} - l_i, \frac{\sum m}{n} - m_i, \frac{\sum u}{n} - u_i \right)$$

دیدگاه کارشناس‌ها مجدد گردآوری شد و میانگین فازی جدید محاسبه گردید:

$$A_i = (l_i, m_i, u_i)$$

$$B_{AVE} = \left(\frac{\sum l}{n}, \frac{\sum m}{n}, \frac{\sum u}{n} \right)$$

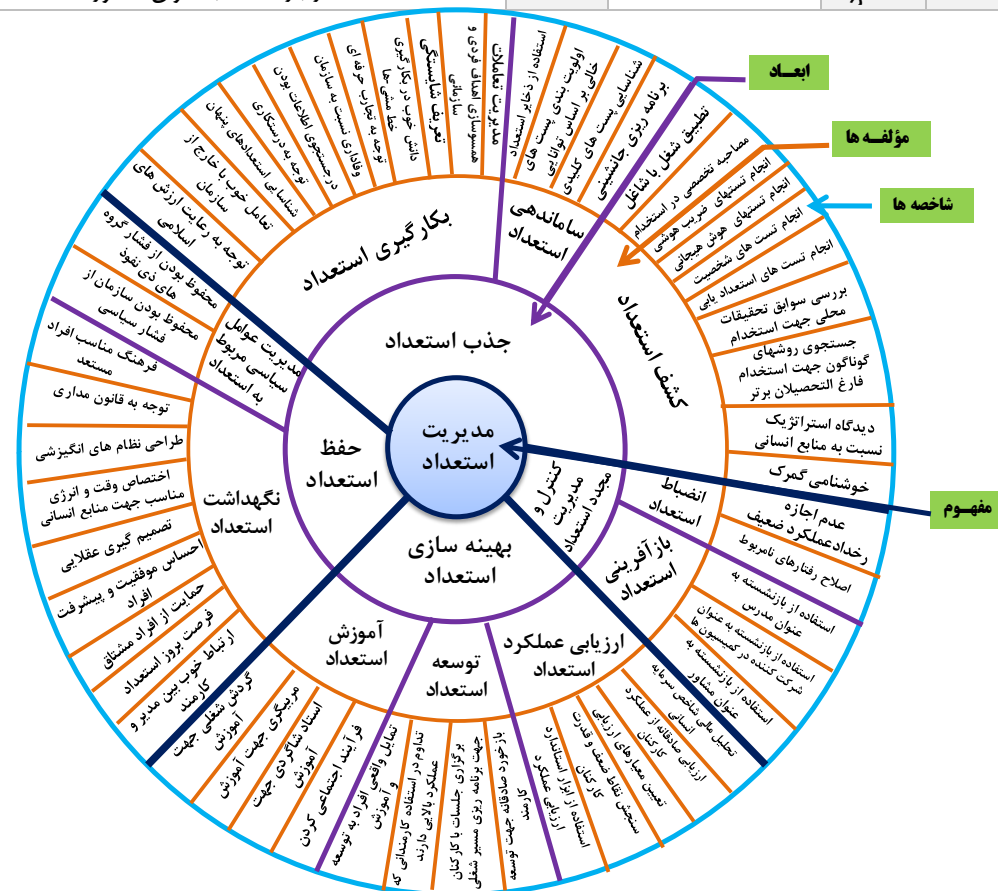
گام سوم: بررسی اختلاف میانگین دو پرسشنامه: اختلاف دیدگاه هر کارشناس با میانگین دیدگاه‌ها محاسبه شد و چرخه دلفی تکرار گردید. این فرایند زمانی که دو میانگین متوالی به صورتی روشن به هم نزدیک شدند، متوقف گردید. این مرحله چهار بار تکرار شد یعنی علاوه بر اختلاف پرسشنامه ۱ و ۲-۲ و ۳-۳ و ۴ به دست آمد و دلفی در مرحله چهارم متوقف شد لذا ۵۴ شاخصه باقی ماند که از نظر خبرگان اهمیت بیشتری داشت.

برای دسته‌بندی ابعاد و مؤلفه‌ها و همچنین شاخص‌ها بر اساس نظرخواهی از خبرگان عمل نمودیم؛ یعنی در پرسشنامه دلفی یک دسته‌بندی را بر اساس نزدیکی شاخصه‌ها انجام دادیم (جدول ۱) و در سؤالات باز از خبرگان نظرخواهی شد و مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

جدول ۱. طبقه‌بندی شاخص‌ها

مفهوم	ابعاد	مؤلفه‌ها	(شماره سؤالات)	شاخص‌ها
مدیریت استعداد	دین استعداد	کشف استعداد	۱	خوش‌نامی گمرک
			۸	دیدگاه استراتژیک نسبت به منابع انسانی
			۱۹	جستجوی روش‌های گوناگون جهت استخدام فارغ‌التحصیلان برتر
			۲۰	بررسی سوابق تحقیقات محلی جهت استخدام
			۲۱	انجام تست‌های استعدادیابی
			۲۲	انجام تست‌های شخصیت
			۲۳	انجام تست‌های هوش هیجانی
			۲۴	انجام تست ضریب هوشی
			۲۵	مصاحبه تخصصی در استخدام
			۲۶	تطبیق شغل با شاغل
	دین استعداد	سामاندهی استعداد	۱۴	برنامه‌ریزی جانشینی
			۱۵	شناسایی پست‌های کلیدی
			۲۷	اولویت‌بندی پست‌های خالی بر اساس توانایی
			۳۰	استفاده از ذخایر استعداد
	دین استعداد	به‌کارگیری استعداد	۴۲	مدیریت تعاملات
			۴۳	همسوسازی اهداف فردی و سازمانی
			۱۰	تعریف شایستگی
			۵	دانش خوب در به‌کارگیری خطمشی‌ها
			۱۸	توجه به تجارب حرفه‌ای
			۴	وفاداری نسبت به سازمان
			۱۱	در جستجوی اطلاعات بودن
			۳	توجه به درستکاری
			۳۱	شناسایی استعداد‌های پنهان
			۴۱	تعامل خوب با خارج از سازمان
			۴۹	توجه به رعایت ارزش‌های اسلامی
			حفظ استعداد	مدیریت عامل سیاسی مربوط به استعداد
۵۱	محفوظ بودن سازمان از فشار سیاسی			
نگهداشت استعداد	نگهداشت استعداد	۴۸		فرهنگ مناسب افراد مستعد
		۲		توجه به قانون‌مداری
		۱۲		طراحی نظام‌های انگیزشی
		۴۴		اختصاص وقت و انرژی مناسب جهت منابع انسانی
		۱۳		تصمیم‌گیری عقلایی
		۹		احساس موفقیت و پیشرفت افراد
		۵۲		حمایت از افراد مشتاق
		۵۴		فرصت بروز استعداد

ارتباط خوب بین مدیر و کارمند	۴۰	آموزش استعداد	بهبودی استعداد
گردش شغلی جهت آموزش	۳۲		
مربوبی جهت آموزش	۳۳		
استادشاگردی جهت آموزش	۳۴		
فرایند اجتماعی کردن	۳۵	توسعه استعداد	
تمایل واقعی افراد به توسعه و آموزش	۷		
تداوم در استفاده کارمندی که عملکرد بالایی دارند	۲۸		
برگزاری جلسات با کارکنان جهت برنامه‌ریزی مسیر شغلی	۳۹	ارزیابی عملکرد استعداد	
بازخورد صادقانه جهت توسعه کارمند	۵۳		
تحلیل مالی شاخص سرمایه انسانی	۲۹		
ارزیابی صادقانه از عملکرد کارکنان	۶		
تعیین معیارهای ارزیابی	۱۶	انضباط استعداد	
سنجش نقاط ضعف و قدرت کارکنان	۳۷		
استفاده از ابزار استاندارد ارزیابی عملکرد	۱۷		
عدم اجازه رخداد عملکرد ضعیف	۳۶		
اصلاح رفتارهای نامربوط	۳۸		
استفاده از بازنشسته به‌عنوان مدرس	۴۵	بازآفرینی استعداد	
استفاده از بازنشسته به‌عنوان شرکت‌کننده در کمیسیون‌ها	۴۶		
استفاده از بازنشسته به‌عنوان مشاور	۴۷		

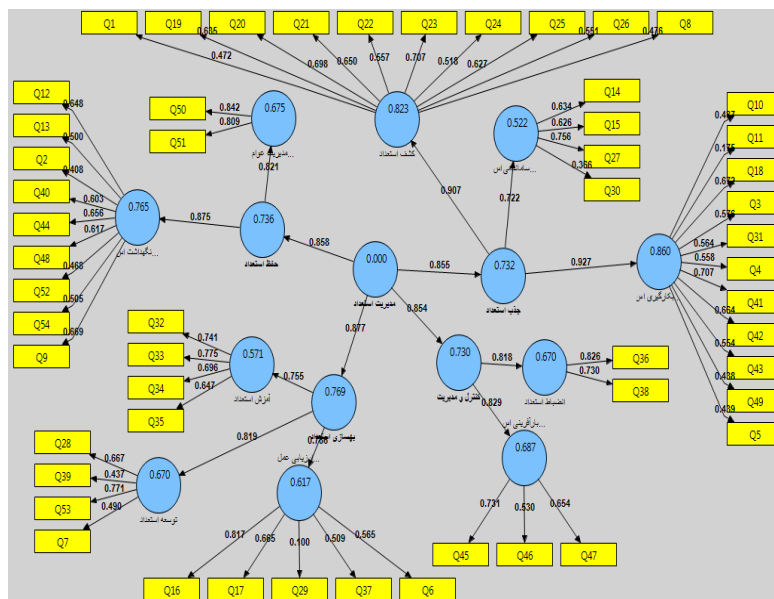


شکل ۳. مدل پژوهش

در بخش مطالعه کمی، جهت سنجش مدل به جامعه آماری از کل تعداد کارمندان گمرک که ۸۳۶۴ نفر بودند مدنظر قرار گرفت. نمونه آماری (از طریق فرمول کوکران^۱) مناسب برای پژوهش ۳۶۷ نفر محاسبه شد و به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه پژوهش ۵۴ گزینه‌ای بین بیش از ۴۰۰ نفر از کارکنان گمرک به شکل دستی و همچنین اتوماسیون توزیع گردید، از این تعداد ۳۶۷ پرسش‌نامه بازگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. برای بررسی برازش بخش اول (مدل‌های اندازه‌گیری)، از پایایی و روایی متغیرها استفاده شد. با اجرای مدل تحقیق مقادیر بارهای عاملی استخراج گردید که تمام بارهای عاملی مقادیر قابل قبولی را دارا بوده که نشان از پایایی مناسب مدل از منظر این معیار است.

برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق ابتدا باید ضرایب مسیر مربوط به روابط محاسبه گردد. از این رو در شکل ۶ خروجی ضرایب مسیر مدل معادلات ساختاری جهت آزمون روابط بین متغیرهای پژوهش که در مراحل قبل برازش آن نیز مورد تأیید قرار گرفته، ارائه گردیده است. مقادیر پارامتر استاندارد برای هر یک از عوامل، نشان‌دهنده بار عاملی آن‌ها روی متغیر نهفته مربوط بوده که مقدار ۲۲ متناظر آن‌ها نیز معناداری سهم آن‌ها در اندازه‌گیری متغیر نهفته را نشان می‌دهد؛ بنابراین بر اساس مقدار t به دست آمده برای هر سؤال می‌توان عنوان کرد که تمامی شاخص‌ها دارای نقش مهم و معنادار در اندازه‌گیری مؤلفه‌ها و ابعاد هستند. تجزیه و تحلیل مرحله کمی و ضرایب مسیر به دست آمده در راستای پاسخ به سؤال تحقیق بدین شرح است:

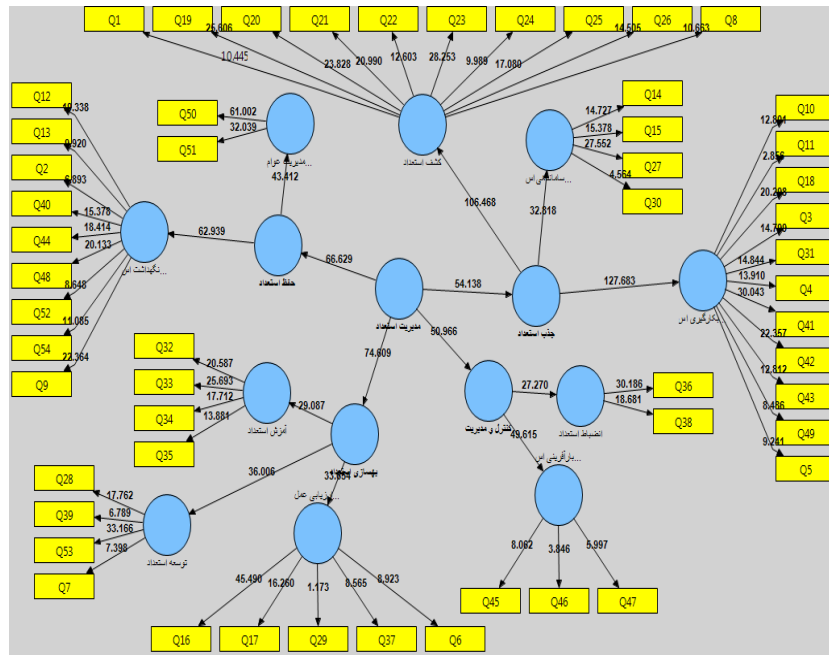
تمامی شاخص‌ها با توجه به ضریب مسیر به دست آمده برای آن‌ها بالاتر از $0/3$ قرار گرفتند و لذا ۵۴ شاخص برای مدل مدیریت استعداد مورد تأیید قرار گرفتند و تمامی شاخص‌ها دارای نقش مهم و معنادار در اندازه‌گیری مؤلفه‌ها و ابعاد هستند. تمامی مؤلفه‌ها نیز با توجه به ضریب مسیر به دست آمده برای آن‌ها بالاتر از $0/3$ قرار گرفتند و ۴ بعد شناسایی شده برای مدل مدیریت استعداد مورد تأیید قرار گرفتند. ضرایب چهار محور اصلی نیز در سطح قابل قبولی هستند و مدل با داده‌ها برازش مناسبی دارد و یک عامل زیر بنایی قلمداد می‌شوند.



شکل ۶ ضرایب استاندارد مسیر (مدل مدیریت استعداد)

از آنجایی که از طریق بزرگی یا کوچکی ضرایب مدل تخمین استاندارد نمی‌توان در مورد معناداری آن ضرایب اظهار نظر کرد، جهت سنجش معنادار بودن ضرایب مسیر از مدل اعداد معناداری (T -value) استفاده می‌شود؛ و چنانچه در آن مقادیر معناداری بزرگ‌تر از قدر مطلق عدد $1/96$ باشند، این روابط در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند. در شکل ۷ مدل اعداد معناداری مربوط به هر یک از مسیرها ارائه گردیده است.

¹. cochran



شکل ۷. ضرایب سطح معناداری (مدل مدیریت استعداد)

در نهایت با استفاده از نرم افزار اکسپرت چویس ابعاد به شرح جدول ۲ رتبه بندی گردیدند.

جدول ۲. اولویت بندی ابعاد تحقیق

اولویت	وزن	ابعاد	ردیف
۱	۰/۴۶۷	جذب استعداد	۱
۲	۰/۲۷۷	حفظ استعداد	۲
۴	۰/۰۹۵	بهبودی عمل	۳
۳	۰/۱۶	کنترل و مدیریت مجدد استعداد	۴

همچنان که در جدول ۲ دیده می شود، عامل جذب استعداد با وزن نسبی ۰/۴۶۷ بیشترین اهمیت را دارد. عامل حفظ استعداد با وزن نسبی ۰/۲۷۷ در اولویت بعدی قرار دارد، عامل کنترل و مدیریت مجدد استعداد با وزن ۰/۱۶ در رتبه سوم قرار داشته و در نهایت عامل بهبودی عمل با وزن نسبی ۰/۰۹۵ در اولویت آخر قرار دارد. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی ۰/۰۱۷ به دست آمده است که چون کمتر از ۰/۱۰ است، این مقایسات قابل قبول می باشد.

بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش طراحی مدل و شناسایی شاخص ۶ها، مؤلفه ها، ابعاد مدیریت استعداد در گمرک است. بدیهی است طراحی مدل قسمتی از سیستم مدیریت استعداد است، اجرای آن مستلزم تغییر سیستم مدیریت منابع انسانی در گمرک به سیستم مدیریت استعداد است. بر اساس نتایج پژوهش، عامل جذب استعداد در تبیین مدل مدیریت استعداد نقش معناداری دارد. با بررسی در یافته های فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) نیز جذب که شامل انتخاب و درگیر کردن بود و همچنین اوهای (۲۰۰۷) و آرمسترانگ (۲۰۰۶) رابطه معناداری وجود داشت. در خصوص حفظ استعداد نیز در مدل های فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) و همچنین آرمسترانگ (۲۰۰۷) و کالینز و مراهی (۲۰۰۹) نیز همچون این پژوهش رابطه معناداری دیده شد. بهسازی استعداد که در این پژوهش شامل توسعه، آموزش و ارزیابی هست، با نتایج فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، آرمسترانگ (۲۰۰۶) قابل تطبیق هست، چراکه توسعه استعداد به عنوان بخشی اصلی از این مدل ها مطرح شده است. این پژوهش اولین تحقیقی است که به عنوان مدلی کاربردی مدیریت استعداد با توجه به نظریات کارشناسی هم خبرگان دانشگاهی و هم خبرگان سازمانی به

روش دلفی فازی تدوین شده و شامل تمامی عناصر لازم برای اجرای آن را به همراه دارد. شاید مهم‌ترین مقوله این تحقیق ارائه بازآفرینی استعداد است که به نظر می‌رسد در مطالعات پیشین توجه چندانی نشده است، لذا این تحقیق به‌عنوان مؤلفه بازآفرینی استعداد را اولین بار در مدل مدیریت استعداد معرفی نموده است؛ به عبارت دیگر تا قبل از این در تمام مدل‌های مدیریت استعداد چرخه استعداد بعد از بازنشستگی کارمند قطع می‌شد. لیکن در این پژوهش ما به شاخص‌های مربوط به این مؤلفه دست‌یافتیم که شامل سه شاخص می‌باشد: ۱. استفاده از بازنشسته به‌عنوان مشاور ۲. استفاده از بازنشسته به‌عنوان مدرس اداری ۳. استفاده از بازنشسته به‌عنوان شرکت‌کننده در کمیون‌ها. شایان‌ذکر است. مؤلفه بازآفرینی استعداد بر اساس بررسی‌های انجام‌شده تاکنون در مدلی استفاده‌نشده مبنای آن بر اساس ماده ۹۵ از قانون مدیریت کشوری می‌باشد. همچنین توجه به عوامل سیاسی نیز یکی دیگر از جنبه‌های نوآوری هست که با توجه به دولتی بودن سازمان گمرک می‌تواند برای مدیران الگوی مناسبی فراهم آورد. همان‌طور که می‌دانیم در تمام سازمان‌ها به‌خصوص بخش دولتی بر اساس شرایط و نوع عملکرد آن سازمان، عوامل و فشار سیاسی وجود دارد که به دو شاخصه در این خصوص دست‌یافتیم ۱. محفوظ بودن از فشار گروه‌های ذینفع و ۲. محفوظ بودن از فشار سیاسی. لازم به ذکر است مدیریت عوامل سیاسی به شکل یک مؤلفه و دو شاخصه اولین بار در این مدل مدیریت استعداد استفاده شده است. لیکن در مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶) به شکل یک شاخصه مورد توجه قرار گرفته است.

با توجه به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها و همچنین شاخصه‌های مدیریت استعداد، در حال حاضر سازمان گمرک نیازمند طراحی، استقرار و راه‌اندازی یک سیستم نوین و همه‌جانبه برای همه ابعاد اخذ شده می‌باشد؛ بنابراین نتایج این تحقیق به مدیران و تصمیم‌گیرندگان گمرک کمک می‌کند تا سیستم مدیریت استعداد را پیاده نمایند و بهتر بتوانند برنامه‌ریزی را در هر مرحله از مدیریت استعداد با توجه با این مدل انجام دهند. در پایان پیشنهاد می‌گردد پس از اجرای این مدل تحقیقی دیگری در خصوص اثربخشی آن انجام گیرد.

منابع

- حسین پور، داود، منطقی، منوچهر، ملک محمدی، سحر، (۱۳۹۴)، بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران-پنجا)، نشریه علمی- پژوهشی، مدیریت نوآوری، سال چهارم، شماره ۳، صص ۹۷-۱۱۸.
- حبیب پور، الهویردی، قلی پور، آرین، معمار زاده طهران، غلام رضا، (۱۳۹۷)، طراحی مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱۹، صص ۲۸-۱.
- جعفری، نیلوفر، منتظر، غلامعلی، (۱۳۸۷)، استفاده از روش دلفی فازی برای تعیین سیاست‌های مالیاتی کشور، فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی، سال هشتم، شماره اول، صص ۹۱-۱۱۴.
- جوهری زاده، ابراهیم، مقیمی، سید محمد، قلی پور، آرین، طهماسبی، رضا. (۱۳۹۳)، مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۳۲، صص ۱۴۹-۱۷۱.
- خالوندی، فاطمه، عباسپور، عباس، (۱۳۹۲)، طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد (مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس) پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره نوزدهم، صص ۱۰۸-۱۰۳.
- رضاییان، سلطانی فر، (۱۳۸۸)، معرفی یک مدل جامع و سیستماتیک مدیریت استعداد برای بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳ (۸): صص ۴۹-۷.
- رجائی، زهرا، معصومی بیلندی، زهرا، (۱۳۹۵)، بررسی مؤلفه‌های مدیریت استعداد با استفاده از معادلات ساختاری (مورد مطالعه: کارکنان اداره راه و ترابری شهرستان بیرجند)، دومین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، صص ۱-۱۴.
- سید نعمت ... روشن؛ فاطمه السادات (۱۳۹۵)، مطالعه ترکیبی، گاهنامه علمی-تخصصی انجمن علمی پرستاری دانشگاه تربیت مدرس، شماره اول، صص ۶۰-۴۳.
- سلطانی، ایرج، دلائلی، حمید، تیلی پور طباطبایی، اکبر، (۱۳۹۳)، تعیین میزان انطباق شایستگی‌های متولیان منابع انسانی شرکت‌های تولیدی و صنعتی با الگوی شایستگی اولریش (مقاله موردی شرکت فولاد مبارکه)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال اول، شماره ۲، صص ۴۱-۵۷.

- شائمی، علی، علامه، محسن، عسگری، محبوبه، (۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن باهوش عاطفی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال بیست و دوم، شماره هفتم، صص ۴۷-۷۵.
- شاطری، کریم، ایلی، خدیار، رضاییان، علی، قلی پور، آری، (۱۳۹۴)، شناسایی سازوکارهای توسعه استعدادها در صنعت برق ایران، (۲)۷، صص ۱-۲۶.
- قلی پور، آری، افتخار، نیره، (۱۳۹۵)، ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال نهم، شماره سی و چهارم، صص ۵۵-۸۴.
- صیادی، سعید، محمدی، مرضیه، نیک پور، امین، (۱۳۹۰)، مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی، نشریه کار و جامعه، شماره ۱۳۵، صص ۸۶-۸۱.
- مقدسی، علیرضا، (۱۳۹۳)، سازمان و وظایف گمرک جمهوری اسلامی ایران، شرکت چاپ نشر بازرگانی، چاپ دوم، تهران.
- مقیمی، سید محمد، قلی پور، آری، جواهری زاده، ابراهیم، (۱۳۹۳)، شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۳، صص ۱۶۵-۱۹۱.
- منوچهری دزکی، فاطمه، جعفری، پریوش، قورچیان، نادر قلی، محمد داودی، امیرحسین، (۱۳۹۷)، ابعاد و مؤلفه‌های آموزش بر اساس تفکر ناب در سازمان تأمین اجتماعی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱۹، ۱۳۹۷، صص ۵۵-۵۱.
- نوابخش، مهرداد، غفاری آشتیانی، پیمان، کهن، علی، (۱۳۸۸)، مدیریت بستر رفتار شهروندی سازمانی در فرا نقش‌های اجتماعی. پژوهش‌های مدیریت راهبردی ۴۳: صص ۷۹-۵۵.
- نوع پسند، سید محمد، ملک اخلاق، اسماعیل، عاشق حسینی مهروانی، مجید، (۱۳۹۳)، بررسی رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) سال ششم، شماره‌ی (۱) صص ۵۱-۳۱.
- Armstrong, M. (2006). A handbook of Human Resource Management Practices, 10th Ed, p.cm, p.389-409.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed). London: Kogan Page.
- Babaeinesami, Abdollah; Babaeinesami, Mehdi. (2016) Factors affecting labor productivity in the government organization of Iran, American Journal of Research Communication, 4(2): 133 - 144
- Brown, D. Bersin, J. Gosling, W. & Sloan, N. (2016). Human Capital Trends 2016: Engagement, Always on. New Jersey: Deloitte University Press
- Claussen, Jorg, Thorsten Grohsjean b, Johannes Luger c, Gilbert Probst, (2013). Talent management and career development: What it takes to get promoted, Journal of World Business, 1-9.
- Cascio, Wayne F, Boudreau, John W (2015). "The search for global competence: From international HR to talent", Journal of World Business, 1-12.
- Colling D, and Mellahi K. (2009) Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19:304-313.
- Chou S.Y, Lopez-Rodriguez E. (2013). An empirical examination of service-oriented organizational citizenship behavior: The roles of justice perceptions and manifest needs. Managing Service Quality; 23(6): 474-494.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. Journal of Management Research, 4(2), 178-186.
- Lanvin, Bruno, Evans, Paul, Dale, Pamela, Chee Wei, Kwan (2013). The Global Talent Competitiveness Index, Human Capital Leadership Institute, first edition printed by Novus Media Solutions Pte Ltd, Singapore, 1-282. (INSEAD – The Business School for the World – www.insead.edu)
- Lövebrant E, Reuter Gerdrup K. (2012) Banking on Talent (Talent Management Within the Swedish Banking Sector). Bachelor Thesis, The Department of Business Administration Section of Management & Organization, Spring

- Meyers, M. Christina, van Woerkom, Marianne, Dries, Nicky, (2013). Talent- Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management, *Human Resource Management Review* 23, 305–321.
- Michaels, E, Handfield, J. H, & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Harvard Business School Publishing.
- Meyers, M. C. & Woerkom, M. V. (2014). The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda. *Journal of World Business*, 49, 192-203.
- Phillips, R. and Roper, O.A (2009). Framework for talent management in real state: Emerald group, *Journal of corporate real state*, Vol. 11, No.1, 7-16.
- Oehley, A.M. (2007), *The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model*, Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University.
- Rivard, S.& Huff, S. L. (1988). Factors of success for end-user computing. *Communications of the ACM*, 31(5), 552-561
- Sahai, S.& Srivastava, A. K. (2012). Goal/Target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37, 241-246.
- Sweem, Susan L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization*.
- Trost, A. (2014). *Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage*. Berlin: Springer.
- World Bank Group. (2019). *Comparing Business Regulation for Domestic Firms In 190 Economies (A World Bank Group Flagship Report)*, www.worldbank.org.

نحوه استناد به مقاله:

خوشدل؛ مفیدی مراد؛ باقرزاده؛ محمد رضا؛ مهرآرا؛ اسدالله. (۱۳۹۸). مدل مدیریت استعداد در سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران. *توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۲ (۲)، ۲۲۵-۲۳۸. http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_672336.html