

## ارائه مدل سازمان استعدادمحور به روش نظریه زمینه‌یابی در بانک‌های دولتی ایران<sup>۱</sup>

فرشاد نعمتی\*، قاسم انصاری رنانی\*\*، عادل صلواتی\*\*\*، پویا فاروقی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۴/۱۱

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۰۹/۰۲

### چکیده

پژوهش حاضر به دنبال واکاوی ابعاد سازمان‌های استعدادمحور و تدوین الگویی نظری برای بانک‌های دولتی است. پارادایم معرفت‌شناسی تفسیری-برساختی با رویکرد کیفی و راهبرد نظریه زمینه‌یابی مورد استفاده قرار گرفت. براساس نمونه‌گیری نظری و هدف‌مند، مصاحبه نیمه‌ساختارمند با مدیران اجرایی بانک و اساتید متخصص مدیریت منابع انسانی، انجام شد. پس از پیاده‌کردن و کدگذاری سه‌مرحله‌ای، متن مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار کیفی *anvivo* یافته‌ها بر مبنای چهار حیطه اصلی در قالب ۱۵ کد گزینشی و ۳۸ کد محوری شکل گرفت. پدیده استعدادمحوری به‌عنوان هسته اصلی مدل و ۱. بستر و زمینه با سه کد گزینشی ساختار سیاسی-قانونی، ساختار فرهنگی و ساختار ذهنی، ۲. شرایط علی دارای پنج کد گزینشی ساختار سست پیوند و افقی، اهداف منعطف و فردمحور، ارزشیابی سه‌سویگر، روابط غیررسمی و افقی و پویایی و ریسک‌پذیری، ۳. راهکار با چهار کد گزینشی استفاده از رهبران تحول‌آفرین، تغییر بنیادین و باورها، ایجاد بانک استعداد و تبدیل‌شدن به سازمان یادگیرنده و ۴. پیامدهای حاصل از پدیده استعدادمحوری برای سازمان با سه کد گزینشی استقرار نظام شایسته‌سالاری، افزایش اثربخشی سازمان و بقای سازمان، دسته‌بندی و مفهوم‌سازی شدند. مدیران و اساتید متخصص، جهت رفع موانع استعدادمحوری از یک طرف و تلاش برای ایجاد و تحقق شرایط و عوامل استعدادمحوری از طرف دیگر، نوعی خوشبینی و امیدواری معرفتی را در فلسفه شخصی خود در راستای عملی‌شدن استعدادمحوری برای سازمان‌های دولتی تقویت کرده بودند.

**کلیدواژه:** سازمان استعدادمحور؛ بانک ملی؛ نظریه زمینه‌یابی؛ سازمان‌های دولتی

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری است.

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

ansari.ghasem@gmail.com

\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

\*\*\* استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

\*\*\*\* استادیار گروه آمار، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها با دنیایی از تغییرات متناقض سروکار دارند. تغییرات جمعیت‌شناختی و پیری نیروی کار، چالش تعهد، افزایش تقاضا برای مهارت‌های جدید، الگوهای درحال‌تغییر کار، نیروی کار متنوع‌تر، دور از هم و حتی مجازی‌تر، کوچک‌سازی سازمانی و کاهش مناصب کلیدی، مجموعه این روندها باعث شده‌اند که موضوعات مرتبط با استعداد در رأس دستور کار سازمان‌ها قرار گیرند. وظیفه کشف و مدیریت استعداد، پیچیده‌تر، آشوبناک‌تر و متناقض‌تر از هر زمان دیگری شده است (چیز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). به‌وجود آوردن نسلی از کارکنان توانمند و بااستعداد در سازمان‌های هزاره سوم و ایجاد روش‌های نوین استعدادیابی و استعدادپروری از دغدغه‌های اصلی آنان است؛ چراکه بدون ایجاد سازوکاری مناسب در مواجهه با این موضوع، سایر منابع سازمان در خطر عدم به‌کارگیری مناسب قرار خواهند گرفت. هدف کسب و کار از حداکثرسازی عملکرد، در قلب مدیریت استعداد نهفته است. بسیاری از محققان منابع انسانی در سراسر جهان در مطالعات گوناگون نیز بر این باورند که موضوع استعداد یکی از مهم‌ترین چالش‌های سرمایه‌انسانی پیش روی سازمان‌های قرن بیست و یکم است (درایز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

در بسیاری از موارد، تدوین برنامه‌های استعدادمحوری بدون توجه به سیاست‌های کلان سازمان و نیز نظام‌ها و کارکردهای متناسب آن، شکست می‌خورد، لذا طراحی ساختار متناسب و ترویج فرهنگ مقتضی با فعالیت‌های استعدادمحوری از جمله عواملی است که می‌تواند در راستای دستیابی به این هماهنگی بسیار بااهمیت باشد (فیلیس و راپر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). مطالعه‌های اخیر سی.آی.پی.دی (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که ۵۵ درصد سازمان‌ها هیچ راهبرد رسمی برای استعدادمحوری نداشته و ۷۰ درصد آنها هیچ تعریف رسمی از استعداد ندارند. بدین ترتیب مفهوم استعدادمحوری هنوز به‌طور دقیق تبیین نشده است (سی.آی.پی.دی،<sup>۴</sup> ۲۰۱۰).

از زمانی که سرمایه انسانی به ارزشمندترین منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها تبدیل شده است، انقلابی در فلسفه و عمل استعدادمحوری صورت گرفته است، انواع مختلف کار و سبک‌های کاری و برنامه‌ها و سازوکارهای استخدامی جدیدی سر برآورده‌اند و هم‌زمان با آن، تغییرات گسترده‌ای در خصوصیات

1. Cheese P. & et al.  
2. Dries  
3. Phillips R. & Roper  
4. CIPD

جمعیت‌شناختی نیروی کار بروز نموده است. سازمان‌ها در واکنش به این چالش‌های اساسی، رویکرد راهبردی تری را در قبال این پدیده اتخاذ کرده‌اند (لکبال<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). اوریلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) عنوان می‌کند که برخی سازمان‌ها نگرش جنگ استعداد را برمی‌گزینند که در آن ارزش بیشتری را به افراد بیرون سازمان اختصاص داده و ارزش استعدادهای موجود در سازمان را تنزل داده یا نادیده می‌گیرند. در همین راستا، ففر هشدار می‌دهد که جنگ برای استعدادهای یک استعاره نادرست است، زیرا این استعاره حدودی را که گروه‌ها معمولاً اثربخش‌تر از موجودیت‌های فردی عمل می‌کنند، نادیده می‌گیرد. به زعم وی رویکرد استعدادمحوری باید بر توانایی همه افراد جهت دستیابی به موفقیت و در نتیجه کسب نتایج چشمگیر با افراد معمول و همیشگی تأکید نماید (هافزوراک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). مطالعه ایریز و رندل<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) روی ۴۰ شرکت جهانی نشان می‌دهد که سازمان‌های مورد مطالعه، از فقدان نیروی با استعداد و کارآمد و کافی برای پرکردن پست‌های راهبردی موجود در سازمان رنج می‌برند و این چالشی است که اساساً توانایی آنها را برای رشد و توسعه کسب‌وکار خود محدود نموده است.

باتوجه به نقش و اهمیت بانک‌ها و نهادهای مالی به‌عنوان بسترهای اجرای سیاست‌های پولی، ارزی و اعتباری و نقش غیرقابل‌انکار چگونگی کارکرد این نهادها بر نتایج سیاست‌گذاری‌ها در سایر حوزه‌های اقتصادی، مقوله اثربخشی نظام بانکی به‌عنوان شاخص اصلی ثبات مالی کشور، از اهمیت زیادی در ایجاد ثبات اقتصاد کلان برخوردار است. در حال حاضر در کشور ما براساس آمار دفتر اقتصاد کلان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، بیش از ۹۰ درصد حجم تأمین مالی اقتصاد برعهده بانک‌هاست. از آنجا که بانک‌های دولتی در کشور ما سهم بیشتری نسبت به بانک‌های خصوصی در این اثربخشی دارند، پرداختن به موضوعاتی که بتواند با بالابردن عملکرد آنها، گامی در جهت شکوفایی اقتصاد کشور بردارد، بسیار حیاتی به نظر می‌رسد. در بانک‌ها و مؤسسات مالی، بیشترین خدمات توسط نیروی انسانی ارائه و یا پشتیبانی می‌شود. ارائه خدمات مطلوب در سطح استانداردهای جهانی، مستلزم داشتن کارکنانی با استعداد و آموزش دیده است. در بعد فنی، کارکنان باید توانایی استفاده از فناوری جدید را داشته باشند و در شغل خود حرفه‌ای باشند، در بعد انسانی هم کارکنان باید بتوانند به بهترین نحو با مشتریان در تعامل و ارتباط باشند و

1. Lgbal et al.
2. O'Reilly J.
3. Hughes, J.C. & Rog, E.
4. Ibraiz T & Randall S.

در بعد ادراکی نیز نیروی انسانی شاغل باید به شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات مشتریان بپردازد. ما در حال گذار از بانکداری سنتی به بانکداری مدرن قرار داریم. در مجموع، دستیابی به یک سازمان استعدادمحور اثربخش، پاسخی مناسب به نیازمندی‌های نظام بانکداری کنونی است. لذا، تدوین برنامه‌ها و سیاست‌هایی مبتنی بر ایجاد سازمان‌های استعدادمحور و ایجاد بستری مناسب جهت پیاده‌سازی این برنامه‌ها توسط مدیران و کارکنان سازمان‌ها امری واجب می‌نماید.

مفهوم استعدادمحوری در ایران، شبیه سایر مفاهیم نوین مدیریتی، به واسطه طرح نامناسب موضوع از سوی جامعه دانشگاهی و اجرای نامناسب و ناقص از سوی فضای صنعت، بدون توجه به فراهم کردن زیرساخت‌ها، تأثیرگذاری و اثربخشی این بحث در سازمان‌های ما را خدشه دار می‌کند. این درحالی است که بحث فرار مغزها، سال‌هاست در جریان وقوع است. هرچند آمار رسمی داخلی درخصوص این پدیده وجود ندارد، اما به گزارش بانک جهانی (۲۰۱۲)، آمار مهاجرت خالص از ایران در پنج سال اخیر تعداد ۳۰۰ هزار نفر بوده است. به گزارش بلومبرگ در طی سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۳ نرخ مهاجرت دانشجویان به ایالات متحده ۲۵ درصد افزایش یافته و به ۸۷۰۰ نفر رسیده است. روشن است که این امر، به جز پیامدهایی که می‌تواند در سطح ملی و برای نظام آموزشی داشته باشد، سازمان‌ها را نیز به صورت مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد (قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۵). به همین دلیل است که در سازمان‌های خدماتی و مالی داخل، خصوصاً در صنعت بانکداری، راهکارهای جلوگیری از ترک کار به صورت جدی از سوی مدیران دنبال می‌شود که نمود آن را می‌توان در وام‌های بلندمدت کم‌بهره‌ای که به استعدادهای کلیدی سازمان ارائه می‌شود، مشاهده کرد. این درحالی است که اقداماتی این‌گونه، نتوانسته است در نگهداشت یا حفظ مشارکت فعالانه استعدادهای سازمانی چندان اثرگذار باشد.

مسئله جدیدی که امروزه در نظام بانکداری به طور گسترده مطرح است، ورود به حوزه بانکداری الکترونیک است. از مهم‌ترین پیامدهای ورود به این حوزه، فراهم شدن فضایی جدید برای معرفی و ارائه خدماتی جدیدتر است، که از یک سو به تخصصی‌تر شدن بانک‌ها می‌انجامد و از سوی دیگر این ضرورت را به وجود می‌آورد که بانک‌ها در راستای توانمند کردن استعدادهای انسانی خود جهت ارائه هرچه بهتر این خدمات جدید باید گامی اساسی بردارد.

یک مطالعه انجام شده از سوی شرکت اکسنچر (۲۰۱۴) در امریکا نشان می‌دهد که امروزه کانال‌های دیجیتال نقش اساسی در تعامل مشتری با بانک دارند و این سرنوشت محتوم بانکداری در تمام دنیاست.

یک گزارش دیگر که از سوی شرکت مشاوره ارنست و یانگ (۲۰۱۴) تهیه شده نشان می‌دهد «مشتریان همه تخم مرغ‌های خود را در یک سبد نمی‌گذارند». میزان ۷۸ درصد مشتریان بانک‌ها در ۴۳ کشور دنیا عنوان کرده‌اند که در یک سال اخیر حداقل یک بار از سرویس بانکی دیگر استفاده کرده‌اند و ۵۵ درصد آنها هم پیش‌بینی کرده‌اند در سال پیش رو چنین کاری خواهند کرد. از میان کل مشتریان بانک‌ها تنها شش درصد در طول یک سال اخیر کل خدمات بانکی خود را منحصراً از یک بانک دریافت کرده‌اند.

همسو با این تغییرات گسترده در سطح جهانی، بانک ملی ایران به عنوان بزرگ‌ترین بانک کشور و بازوی دولت در اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های کلان اقتصادی، در مسیر تحقق اهداف و مأموریت‌های خود که در راستای شکوفاتر کردن اقتصاد کشور است، نیازمند برنامه‌ریزی‌هایی دقیق در سطح کلان و خرد است تا بتواند خود را با تغییرات و پیشرفت‌های حاصل‌شده، مطابقت دهد. اما به نظر می‌رسد بانک‌های ایرانی هنوز این تغییر نسل را درک نکرده‌اند و طبعاً موفق به جذب نیروهای نخبه و متخصصی که منشأ تغییر نسل در نظام بانکی ایران شوند و آمادگی جذب این نگرش‌های نوین را داشته باشند، نشده‌اند. راه‌حل برون‌رفت از این چالش، استفاده از نتایج تحقیقاتی انجام‌شده از سوی جوامع دانشگاهی و فعالان این حوزه است. اما علی‌رغم اهمیت، محبوبیت و شهرت روزافزون مدیریت استعداد، این مقوله از یک سو همچنان غیرواضح و غیرشفاف باقی مانده است و از سوی دیگر، استعداد نه به عنوان یک فرایند بلکه به عنوان یک مبنا جهت شکل‌دهی به عملکرد، اهداف، ساختار و به‌طور کلی همه ابعاد یک سازمان هرگز و یا به‌ندرت مورد پژوهش قرار گرفته است.

در بررسی پیشینه این پدیده که در ادامه خواهد آمد، مشاهده می‌شود که با وجود آثار، مقالات و پژوهش‌های علمی در زمینه مدیریت استعداد، هیچ پژوهشی که نشان دهد چگونه یک سازمان می‌تواند بر مبنای استعداد حرکت کند و پیش رود؟ وجود ندارد. اکثر پژوهش‌های صورت گرفته چه در داخل و چه در خارج از کشور، یا به موضوع مدیریت استعداد (به عنوان بخشی از فرایند جذب و نگهداشت نیروی انسانی) پرداخته و یا به صورت پراکنده اهمیت استعدادمحوری برای سازمان‌ها را مورد تأکید قرار داده است. وجود مطالعات پراکنده و تکیه صرف بر مبانی نظری خارج از فرهنگ سازمانی بومی، سبب می‌شود از یک سو مطالعاتی منقطع و بدون ارتباط نظری که فاقد توانایی گسترش مرزهای دانش در این زمینه را

دارند، انجام گرفته و از سویی دیگر، نتایج این گونه پژوهش‌ها از نظر عملیاتی بودن فاقد استفاده و کاربرد دقیق و صحیح خواهند بود و این حاکی از همان شکاف و فاصله‌ای است که در میان کارورزان و مطالعات دانشگاهی وجود دارد. با توجه به مطالب مطرح شده، این مسئله قابل طرح است که در مسیر گذار از بانکداری سنتی به بانکداری الکترونیک، که در آن بانک‌ها با حجم گسترده‌ای از خدمات جدید مواجه شده و نیازمند انجام امور توسط افراد مستعد در سازمان‌های استعدادمحور هستند؛ چگونه می‌توان سازمان‌های کنونی را به سازمان‌های استعدادمحور تبدیل کرد؟ آیا الگویی بومی در این زمینه وجود دارد تا شرایط و بسترهای لازم را با توجه به واقعیت‌ها و وضعیت موجود سازمان‌ها و قوانین داخل کشور مشخص و راهکارهای عملی پیشنهاد دهد؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

میگز و ورکام<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) برای ارائه یک بررسی جامع از مفهوم استعداد، یک مدل مبتنی بر فلسفه‌های استعداد را براساس دو بعد، منحصر به فرد در برابر فراگیر و پایدار در مقابل توسعه ارائه کرده‌اند. ترکیبی از این دو ابعاد به چهار فلسفه استعداد متمایز منجر می‌شود که پیامدهای آن را برای سازمان‌ها متفاوت است. اولین طبقه فلسفی استعداد را منحصر به فرد و پایدار می‌داند و بیان می‌دارد که استعداد میان یک گروه کوچک از کارکنان اقامت دارد. از این موقعیت فلسفی، سازمان‌ها باید به دنبال شناسایی، جذب و حفظ این افراد با استعداد برای اطمینان از مزیت رقابتی پایدار باشند.

دومین طبقه فلسفی استعداد را منحصر به فرد و قابل توسعه در نظر می‌گیرد. طبق این نگرش، استعداد نادر است و پنهان و تنها می‌تواند از طریق توسعه به نمایش درآید. بنابراین، سازمان‌ها با این رویکرد، اقدامات توسعه‌ای خود را به افراد با ظرفیت، محدود می‌کنند. سومین طبقه فلسفی به استعداد به عنوان فراگیر و پایدار اشاره دارد. این دیدگاه بر این عقیده است که استعداد به طور بالقوه در هر جا قرار دارد. به عنوان مثال، هر کس به نوعی از استعداد برخوردار است، اما به ویژه قادر به توسعه نیست. بنابراین، مدیران به دنبال شناسایی استعداد‌های فرد و استفاده از این استعدادها با مطابقت آنها با موقعیت‌های کاری هستند (دریس<sup>۲</sup>،

1. Megers, M. C., & Woerkom, M. V.  
2. Dries.

۲۰۱۳؛ گالاردو، گالاردو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳؛ ایلس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). چهارمین طبقه فلسفی، استعداد را شامل می‌شود که فراگیر و قابل توسعه است. این دیدگاه بیان می‌کند که هر کس می‌تواند تقریباً در هر حوزه بسیار عالی عمل کند و متخصصان همواره ساخته شده‌اند، نه متولد (اچولس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

فوستر<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی اداره استعدادهای سازمانی یک مدل بدون مرز پرداخته است. هدف این پژوهش شناسایی حوزه‌های ناشناخته مدیریت استعداد از طریق ادبیات علمی و عملی موجود و ایجاد چالش در مرز فعلی این حوزه است. در این پژوهش مدل مفهومی از مدیریت استعداد بدون مرز ارائه و BTM معرفی شده است که چالش‌هایی را که در حدود فعلی مدیریت استعداد وجود دارد، نشان می‌دهد و بیان می‌کند چگونه این مدل در سازمان پیاده شود. شناسایی، استخدام و حفظ دانش و مهارت مناسب برای نیازهای سازمانی جزء اجزای ارائه‌شده مدل می‌باشند (فوستر، ۲۰۱۵).

منساح<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) به طراحی مدل مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان پرداخت. هدف این پژوهش، ایجاد یک مدل مفهومی بود که سازوکار مدیریت استعداد را در ابعاد متفاوت عملکرد کارکنان نشان می‌داد. نتیجه نشان داد که پیاده‌سازی مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان، تأثیرگذار است (منساح، ۲۰۱۵).

ویلیام شیمین<sup>۶</sup> (۲۰۱۳) مدلی تحت عنوان چرخه زندگی استعداد را ارائه داد. این چرخه همه مراحل تعامل بین سازمان و سرمایه انسانی را داراست. از جذب استعدادهای مناسب، توسعه، اداره، آموزش و حتی بهبود دوباره استعدادهای وی در این پژوهش مفهوم مدیریت استعداد را در نظر و عمل برای پیاده‌سازی در همه صنایع و سازمان‌ها بیان و اشاره می‌کند که مدیریت استعدادهای در سازمان بر نتایج فردی و سازمانی تأثیرگذار است؛ مانند عملکرد مالی کیفیت، بهره‌وری، حفظ ارباب رجوع، فرایندهای سازمانی و سیاست‌ها.

بررسی پژوهش‌های انجام‌شده داخلی در زمینه استعدادمحوری نیز نشان می‌دهد که اگرچه موضوع

1. Gallardo, Gallardo & et al.  
2. Iles et al.  
3. Echols.  
4. Foser  
5. Mensah  
6. SHiman W.

استعداد از سال ۱۹۹۷ در سازمان‌های جهان مطرح شده است؛ اما اهمیت این مباحث در ایران را می‌توان به سال‌های اخیر نسبت داد.

علامه و سماواتیان (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل معماری سازمان استعدادمحور با رویکرد پژوهش ترکیبی که در صنعت هوایی کشور صورت گرفته است، به شناسایی و دسته‌بندی مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت سرمایه انسانی در صنعت هوایی جمهوری اسلامی ایران دست یافته‌اند. بر مبنای یافته‌های این پژوهش، اولویت فرهنگی، اولویت راهبردی، تعریف شایستگی هسته‌ای و ملاحظات کلان دولتی، شرایطی هستند که بر استقرار نظام مدیریت استعداد در صنعت هوایی تأثیر می‌گذارند.

قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی» که در یکی از اپراتورهای تلفن همراه صورت گرفته است، به شناسایی پویایی فرایندهای متعدد مدیریت استعداد و قرارگیری آنها روی یک طیف، از نامطلوب‌ترین تا مطلوب‌ترین حالت، دست یافته‌اند. همچنین مدل ارائه شده از سوی آنان از جنبه‌های فردی، سازمانی و فرهنگی توانسته است به غنابخشیدن به ادبیات این حوزه کمک کند. به نظر می‌رسد عدم اتخاذ رویکرد کل‌نگر و همه‌جانبه به موضوع استعداد، نارسایی عمده این پژوهش باشد.

در سال ۱۳۹۰ یک پروژه پژوهشی با عنوان «طراحی نظام مدیریت استعدادها جهت بهبود عملکرد کارکنان شرکت نفت و گاز پارس» توسط باقری و همکاران انجام شده است. وی با استفاده از روش توصیفی به تعریف استعداد در شرکت ملی نفت ایران پرداخته و ضمن مشخص کردن پست‌های کلیدی، به بررسی سازوکارهای موردنیاز برای جذب و به کارگماری، توسعه و نگهداشت استعدادها در شرکت نفت پرداخته و در نهایت آیین‌نامه نظام مدیریت استعدادها در شرکت نفت و گاز پارس را ارائه کرده است. در پژوهشی از کریمی و حسینی (۱۳۸۹) «تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد» مورد بررسی قرار گرفت. این پژوهش، میان ۱۷۴ نفر از مدیران کل وزارتخانه‌های کشور، با استفاده از روش پیمایشی - همبستگی و پرسشنامه محقق ساخته انجام شد. محققان در این مقاله با بررسی و مرور ادبیات مختلف در خصوص مدیریت استعداد، ۵ عامل را به عنوان عوامل راهبردی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در نظر گرفته‌اند: ۱. راهبرد سازمان، ۲. نقش مدیران، ۳. مدیریت منابع انسانی راهبردی، ۴. فرهنگ سازمانی، ۵. قوانین و مقررات دولتی. به طور مشخص تحقیقات تجربی نسبتاً کمی در این زمینه انجام شده است.



برخی از محققان بر این باورند که مبانی نظری مدیریت استعداد، ناچیز بوده و اصول محوری در این زمینه محدود است (کالینگز و ملاهی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹)

جدول ۱. مفاهیم مرتبط با استعدادمحوری در مطالعات مختلف

منابع	مفاهیم مرتبط
(الریچ، <sup>۲</sup> ۲۰۱۱)	تعهد
(سیلزر و داوول، ۲۰۱۰) و (الریچ، ۲۰۰۷)	شایستگی
(الریچ، ۲۰۱۱)	مشارکت / نوآوری
(چیز و همکاران، ۲۰۰۸) و (تنسلی، <sup>۳</sup> ۲۰۱۱)	دانش
(تنسلی، ۲۰۱۱)	عملکرد
(تنسلی، ۲۰۱۱)	پتانسیل
(بوچینگام و وسبرگ، ۲۰۰۱ <sup>۴</sup> ) و (چیز و همکاران، ۲۰۰۸)	الگوی فکر و احساس
(گاگن، <sup>۵</sup> ۲۰۰۵)، (چیز و همکاران، ۲۰۰۸) و (سیلزر و داوول، ۲۰۱۰)	مهارت
(گاگن، ۲۰۰۵)، (تنسلی، ۲۰۱۱) و (سیلزر و داوول، ۲۰۱۰)	توانایی

همچنین استعدادمحوری دارای مؤلفه‌هایی است که برخی از دانشمندان به آنها اشاره کرده‌اند. در جدول زیر به تعدادی از آنها اشاره شده است.

1. David G. Collings & Kamel Mellahi.
2. Ulrich
3. Tansley
4. Buckingham & Vosburgh
5. Gagne

## جدول ۲. ابعاد اصلی استعدادمحوری

منبع	مؤلفه‌ها
(لیرا <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۳) و (هینین و اونیل <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۴)	جذب، یادگیری و پیشرفت شغلی
(احمدی، فراهانی و چوبستی، ۱۳۹۱)	انتخاب، استخدام، توسعه و پیشرفت شغلی
(فیلیس و روپر <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۹)	جذب، انتخاب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداشت
(لوویس و هچمن <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۶)	انتخاب، استخدام، مدیریت عملکرد و جبران خدمات ویژه
(دانونزیو گرین <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۸)	استخدام، توسعه، ارتقا و نگهداری

لذا، پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگویی بومی برای سازمان‌های استعدادمحور در راستای رفع چالش‌های مطرح شده است. براین اساس و با توجه به راهبرد پژوهشی زمینه‌یابی، پرسش‌های پژوهشی زیر مطرح است:

۱. چه عوامل و شرایط علی در استعدادمحور نمودن سازمان‌ها لازم است؟
۲. چه بستری در ایجاد سازمان‌های استعدادمحور مؤثر است؟
۳. راهکارهای موجود در خلق سازمان‌های استعدادمحور کدامند؟
۴. پیامدهای حاصل از استعدادمحور نمودن سازمان‌ها کدامند؟

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی است، زیرا در نهایت به توسعه دانش کاربردی در زمینه استعدادمحوری برای سازمان‌ها منتهی خواهد شد. همچنین، به این دلیل که تاکنون یک رویکرد جامع به سازمان استعدادمحور با در نظر داشتن شرایط علی، بسترها، راهکار و پیامدهای آن به صورت جامع

1. Iyria
2. Heinen & O'Neill
3. Phillips and Roper
4. Lewis & Heckman
5. D'Annunzio-Green

و یکپارچه مورد توجه قرار نگرفته است، می‌تواند تا حدودی بنیادی نیز باشد و به تولید دانش در این باره کمک نماید. رویکرد مورد نظر، کیفی با روش تحلیل نظریه زمینه‌ای است که به بازسازی معنایی ابعاد مختلف سازمان استعدادمحور میان بانک‌های دولتی با استفاده از نظرات مدیران ارشد و اساتید متخصص در این زمینه می‌پردازد. فرض بنیادی روش زمینه‌ای، این است که انسان عامل هدف‌مندی است که نقشی فعال در تفسیر و پاسخ‌دادن به موقعیت‌های عملیاتی ایفا می‌کند. واقعیت‌های اجتماعی بین افراد مورد مباحثه است و از نظر اجتماعی ساخته می‌شود و پیوسته نیز در حال تغییر و ظهور است (محمدپور، ۱۳۸۹). از آنجا که هدف پژوهش حاضر، دستیابی به یک مدل بومی مبتنی بر نظریات برخاسته از زمینه است، لذا، با استفاده از رویکردی کیفی و تفسیری و با روش زمینه‌یابی، به سراغ مدیران و اساتید متخصص رفته و از نگاه آنان به دنبال کشف واقعیاتی با عنوان سازمان استعدادمحور هستیم که معتقدیم دستیابی به آن از طریق کشف معانی مبادله‌شده میان متخصصان و مدیران در زمینه سازمان‌های استعدادمحور قابل انجام است.

ابزار مورد استفاده، مصاحبه نیمه‌عمیق یا نیمه‌ساختمند بود و همچنین استفاده از آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌هایی که در بطن سازمان اجرا خواهند شد. البته منطبق این روش مصاحبه ساختارنا یافته است (محمدپور، ۱۳۸۹)، اما به دلیل وجود برخی مفاهیم و چارچوب‌ها در بحث مدیریت استعداد که بخشی از سازمان استعدادمحور است، نمی‌توان عنوان کرد که هیچ مفهومی جهت شکل‌دهی به سؤالات اولیه وجود ندارد. لذا مصاحبه با مطرح نمودن سؤالاتی در چهار محور شرایط علی، بستر و زمینه، راهکار و پیامد مشخص شد. بررسی اسناد و آئین‌نامه‌ها هم جزئی از موارد گردآوری داده بود. در این زمینه گلاس (۲۰۰۱: ۱۴۵) عنوان می‌کند: "همه چیز داده است؛ یعنی هر چیزی که محقق در میدان مطالعه گردآوری می‌کند، می‌تواند به عنوان داده در بخشی از فرایند نظریه‌سازی زمینه‌ای مورد استفاده قرار گیرد. براساس نظر کوربین و اشتراوس (۲۰۰۸) داده‌های مذکور می‌توانند به عنوان ادبیات فنی و غیرفنی مورد استفاده قرار گیرند. این ادبیات ابتدا ایجاد حساسیت نظری خواهد نمود و در ثانی بینش و ایده‌های سازنده در زمینه ساخت مفاهیم و مقوله‌ها و روابط علی بین آنها ارائه می‌دهد.

با توجه به ماهیت روش زمینه‌یابی از نمونه‌گیری نظری و هدف‌مند استفاده شد که از قاعده انتخاب تدریجی پیروی می‌کند. براساس مفاهیم در حال ظهور با هدف واکاوی دامنه بعدی تعریف می‌شود (کوربین و اشتراوس، ۲۰۰۸). این کار از طریق تحلیل مقایسه‌ای ثابت داده‌ها، محقق را در انتخاب افرادی که می‌توانند مفاهیمی در راستای تکمیل داده‌های پیشین داشته باشند، کمک می‌کند. این افراد از میان کلیه

مدیران راهبردی و کارکنان ارشد مهم سازمان و همچنین اساتید متخصص در این زمینه انتخاب شدند (جدول ۳). قابل توجه است که در این نوع نمونه گیری، تعداد نمونه یکباره و ابتدای پژوهش صورت نمی گیرد، بلکه پس از انجام چندین مصاحبه و تحلیل آنها پژوهشگر تصمیم می گیرد که برای جمع آوری داده های باقیمانده مورد نظر خود، چه افرادی را جستجو کند تا نظریه در حال تکوین او (تدوین الگوی سازمان استعدادمحور)، شکل گیرد (محمدپور، ۱۳۹۷). همان طور که در جدول (۳) مشاهده می شود، تعداد ۱۴ نفر از اساتید و مدیران اجرایی بانک ها (۸ نفر هیئت علمی و ۶ نفر مدیر اجرایی) در انجام مصاحبه شرکت داشتند که این مصاحبه با این تعداد ما را به اشباع نظری رساند.

جدول ۳. مشخصات مشارکت کنندگان در پژوهش

کد	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت سازمانی	سابقه
۱	زن	۴۲	دکترای مدیریت بازرگانی	هیئت علمی دانشگاه	۱۰
۲	مرد	۴۰	دکترای مدیریت دولتی	هیئت علمی دانشگاه	۷
۳	مرد	۴۷	دکترای مدیریت بازرگانی	هیئت علمی دانشگاه	۱۵
۴	زن	۴۵	دکترای مدیریت دولتی	هیئت علمی دانشگاه	۱۷
۵	مرد	۴۴	دکترای مدیریت منابع انسانی	هیئت علمی دانشگاه	۱۲
۶	مرد	۴۶	دکترای مدیریت آموزشی	هیئت علمی دانشگاه	۱۲
۷	مرد	۴۷	دکترای مدیریت دولتی	هیئت علمی دانشگاه	۱۸
۱۳	مرد	۴۵	دکترای مدیریت آموزشی	هیئت علمی دانشگاه	۱۴
۹	زن	۴۰	دانشجوی دکترای مدیریت دولتی	مدیر اجرایی	۱۶
۱۰	مرد	۳۷	ارشد مدیریت دولتی	مدیر اجرایی	۱۶
۱۱	مرد	۴۴	دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی	مدیر اجرایی	۲۰
۱۲	زن	۴۴	کارشناسی ارشد منابع انسانی	مدیر اجرایی	۲۰
۸	مرد	۴۲	دانشجوی دکترای مدیریت بازرگانی	مدیر اجرایی	۱۷
۱۴	مرد	۴۵	دکترای مدیریت صنعتی	مدیر اجرایی	۲۰

در پژوهش حاضر جهت ساخت نظریه زمینه‌ای، داده‌های گردآوری شده در سه مرحله باز، محوری و گزینشی کدبندی شده و به هم متصل شدند. مراحل کدگذاری باتوجه به سؤالات تحقیق که در چهار حیطه شرایط علی، بستر و زمینه، راهکار و پیامد مطرح و طبقه‌بندی شده‌اند، صورت گرفت. محققان با مقایسه ثابت، تا حد اشباع مفاهیم، انتخاب شرکت کنندگان و انجام مصاحبه‌ها را ادامه دادند. از نقاط قوت این پژوهش، استفاده از نرم‌افزار کیفی nvivo در کدگذاری‌های سه مرحله‌ای و ارائه مدل بود. با استفاده از این نرم‌افزار، پژوهشگران در دقت و دسته‌بندی صحیح مفاهیم همراه با پیوست بخش‌هایی از متن مصاحبه که کدها از آن استخراج شده‌اند، به اعتباربخشی تحلیل کیفی خود افزوده‌اند.

## یافته‌ها

گفتگو با مصاحبه‌شونده‌ها پس از ضبط توسط پژوهشگر به‌دقت پیاده و پس از چندبار خواندن به کدگذاری باز در مرحله اول اقدام شد. به دلیل محدودیت فضا در مقاله حاضر، نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و کدهای باز در این بخش ذکر شده‌است (جدول ۴).

جدول ۴. نمونه‌هایی از انجام کدگذاری باز

کدباز	مطالب پیاده‌شده از مصاحبه
حذف رویه‌های غیر اثربخش، برکناری مدیران غیر مؤثر، یادگیری از تجربه	به نظر می‌رسد یک تصمیم و عهد دسته‌جمعی لازمه. باید مثل معتادی که عادت‌های بدشو ترک می‌کنند، سازمان هم قول بدهد عملکردهای ضعیف و رویه‌های غیر اثربخش را کنار بگذارد. این کار با تغییر رئیس غیر اثربخش و ترسو و افرادی که با رانت به ریاست رسیدن، ممکن است. گاهی هم یک شکست بزرگ و ناکامی می‌تونه یه تلنگر باشه.
تغییر و اصلاح فرهنگ، کشف و به کارگیری رهبران استعدادمحور، نیاز به مشارکت مدیران همه سطوح	مهم‌ترین بستر تغییر فرهنگ، اونم از طریق پیدا کردن و با کشف رهبران استعدادمحور است. باید افرادی پرجاذبه و الگوهای کاری بی‌نظیر را شناسایی کنیم و سعی در ترویج آنها داشته باشیم. این کار باید به صورت مشارکتی و با استفاده از مدیران عالی و میانی انجام شود؛ شیوه‌های مثل تکنیک دلفی یا بارش مغزی لازمه.

کدباز	مطالب پیاده شده از مصاحبه
تمرکز زدایی، تفویض اختیار، نظارت‌های تکوینی	شاید یکی از راهکارهای فرار از این سیستم اینه که مسئولیت را از نظام حاکم بگیریم و استانداردهای حاکم را تا جایی که ممکنه حذف کنیم. به جای آن، اختیار رو بدیم به دست مدیرا و کارکنان. از اون طرف، نظارت رو بیشترش کنیم یعنی چی، یعنی اینکه ببینیم اگر مثلاً طرف تو سازمان براش به کاری، انتظاری تعریف کردیم، ببینیم خروجیش چی بوده
تسهیم دانش، ارتباطات باز، انتقال تجارب	ارتباطات در یک سازمان استعداد محور به دلیل نقش مهم افراد در تحقق نیازهای سازمان بسیار پررنگ تر از سایر سازمان ها به نظر می رسه؛ چرا که سهم انتقال تجارب و دانش و مهارت ها خیلی می تونه به توسعه افراد مستعد کمک کنه. از اونجا که افراد مستعد توانایی بالایی در یادگیری دارند، می شه امید داشت که وجود نوعی روابط باز و افقی البته تا جایی که به مرزهای ساختاری سازمان بتونه انعطاف بده، لازمه.

پس از انجام کدگذاری باز، کدگذاری محوری و پس از آن کدگذاری گزینشی انجام شد که در این بخش جهت اعتباربخشی به کدهای استخراج شده و نام گذاری مفاهیم، پژوهشگران به مقایسه کدهای حاصل شده از سوی هریک پرداختند و سعی شد کدهایی انتخاب شوند که از نظر روایی و وسعت مفهومی در سطحی از انتزاع باشند که دیگر کدهای سطح پایین تر را دربرگیرند. نمونه‌ای از این کدها در جدول (۵) آمده است. لازم به ذکر است که در مجموع ۱۳۷ کد باز، ۳۸ کد محوری و ۱۵ کد گزینشی، حاصل تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها در این پژوهش بوده است.

جدول ۵. نمونه‌ای از مؤلفه‌های مربوط به باورهای معرفت‌شناسانه مدیران در زمینه مسائل آموزشی

گزینشی	محوری	کدهای باز
ارزیابی تکوینی و چندبعدی	توجه به شاخص‌های کمی و کیفی، ارزیابی تکوینی	نظارت مستمر، اصلاح نظام ارزشیابی، ایجاد یک نظام پیشنهاد، توانایی حل مسئله معیار ارزیابی، لزوم ارزیابی روش‌های آموزشی، میزان تعهد یکی از معیارهای ارزیابی، میزان مشارکت معیار ارزیابی

گزینه‌ی	محوری	کدهای باز
اهداف منعطف	انعطاف‌پذیری اهداف، اهداف مبتنی بر نیاز، تعریف دقیق از اهداف	انعطاف در اهداف سازمان، لزوم ایجاد اهداف ثابت و غیر ثابت، همسازی اهداف با نیازهای داخلی و خارجی سازمان، تدوین اهداف مبتنی بر استعدادمحوری، عدم دستیابی به اهداف غایی، مشارکت مدیران میانی و بالادستی، مطابقت اهداف با استعداد افراد
روابط افقی و غیررسمی	روابط افقی، تأکید بر روابط غیررسمی	ایجاد روابط گروهی، روابط رسمی سبب ایجاد فرسودگی، لزوم داشتن روابط باز و غیررسمی، انعطاف‌پذیری بودن همه افراد، داشتن ارتباطات فراسازمانی، لزوم برابری افراد در سمت‌های مختلف
ایجاد سازمان یادگیرنده	پویایی و ریسک‌پذیری تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده تسهیم تجارب و دانش توانمندسازی	ایجاد یک ساختار تیم‌محور و باشگاهی، تسهیم دانش و تجارب، توسعه فرهنگ خود بهسازی، پویایی سازمانی، پویایی و انعطاف، داشتن تخصص حرفه‌ای، ریسک‌پذیری، بازتعریف مشاغل، وجود مدیریت استعداد، یادگیری مادام‌العمر، توجه به چالش‌ها، توجه به مزیت‌های رقابتی، توسعه استعدادها، توانمندسازی

۱. جهت پاسخ به سؤال اول مبنی بر چیستی عوامل و شرایط علی مؤثر در استعدادمحور نمودن سازمان‌ها، یافته‌ها نشان داد که پنج کد گزینه‌ی ساختارهای افقی و سست پیوند، تعیین اهداف منعطف و فردمحور، ایجاد روابط افقی و غیررسمی، پویایی و ریسک‌پذیری و ارزشیابی مبتنی بر بهبود استعداد در این بخش قابل شناسایی هستند. شرایط علی شامل عواملی است که به گونه‌ای مستقیم به پدیده اصلی پژوهش که استعدادمحوری است، مربوط می‌شود. ساختارهای افقی و سست پیوند شرایطی جهت اجرای مدیریت‌های توزیعی و رهبری‌های جمعی در سازمان فراهم می‌نماید. این گونه ساختارها، در مقابل ساختارهای بوروکراتیک قرار گرفته و محدودیت‌های ناشی از سلسله‌مراتب و عدم توزیع قدرت را از میان می‌برد. مشارکت‌کننده شماره یک در این زمینه می‌گوید:

سازمان استعدادمحور دارای ساختاری بسیار منعطف و پویا که در آن به ایده‌ها، خلاقیت، دانش کارکنان و کارهای گروهی ارزش خاصی قائل است. از آنجا که مدیران این سازمان‌ها رسمیت،

سلسله مراتب و مقررات دست‌وپاگیر سازمانی را به حداقل رسانده‌اند و برای ایده‌ها و توانمندی‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های سازمان، ارزش خاصی قائل هستند، نتیجه آن افزایش مسئولیت‌پذیری و احساس ارزشمندی کارکنان آن است.

اهداف منعطف و فردمحور دومین کد گزینشی در این حیطه است که دارای چهار کد محوری مطابقت اهداف با استعداد افراد، انعطاف‌پذیری اهداف غایی و عملیاتی، اهداف مبتنی بر نیازهای داخلی و خارجی سازمان و تعریفی دقیق از اهداف بود. اهداف ثابت با سطح انتزاعی بالا، نمی‌تواند راهنمای عملکردی مناسبی باشند؛ چراکه ممکن است دست‌نیافتنی و غیرعینی تصور شوند. تعریفی دقیق و شفاف از اهداف سازمان از یک طرف و ارائه راه‌حل‌های مختلف جهت دستیابی به آنها، سبب بروز خلاقیت و استفاده از استعدادهای مختلف در طراحی کارراه‌های متنوع و مناسب می‌شود. نظر مشارکت‌کننده شماره یک این است که:

"اهداف نمی‌تونه ثابت باشه؛ یعنی هدف باید منعطف باشه؛ بایستی که یک نیازسنجی انجام شده باشه؛ بایستی که این اهداف مرتبط با نیاز جامعه بیرون و درون سازمانی باشن، قابل تغییر باشن چرا؟ چون ما بحث استعدادمحوری رو داریم توی این سازمان‌ها، پس قطعاً با یک سری اهداف و چارچوب ثابت و ساختارهای غیرمنعطف نمی‌تونیم استعدادمحوری رو تو سازمانمون پیاده کنیم."

ایجاد روابط افقی و غیررسمی سومین کد نهایی در این حیطه است. سازمان‌های استعدادمحور، محوریت کار خود را به افراد و نه سازمان می‌دهند. روابط رسمی مانع از ارتباطات افقی و خارج از قالب رئیس- مرئوس و در نتیجه تبادل افکار و دانش خواهد شد. افراد مستعد نیازمند تکریم و ارزشمندشمردن توانایی و استعدادشان جهت بروز و استفاده از آن هستند. روابط رسمی حس ارزشمندی و تعهد را از آنان می‌گیرد؛ برای این است که مشارکت‌کننده شماره یک اظهار می‌کند:

"روابط افراد در یک سازمان استعدادمحور، قطعاً این روابط در قالب مشخص رئیس و مرئوس نمی‌تونه باشه، روابط نمی‌تونه خیلی رسمی باشه، باید روابط باز باشه، چرا؟ چون همه این افراد و همه اجزای سازمانی ظرفیت‌های بالقوه‌ای دارن؛ اگر ما خیلی بخوایم نگاه کنیم به اینکه روابط رسمی باشن، قطعاً اون رضایت‌مندی تو سازمان ایجاد نمی‌شه، فرسودگی شغلی پیش میاد برای افراد، پس باید این روابط باز باشه و روابط نمی‌تونه در قالب رئیس- مرئوس تعریف بشه."



پویایی و ریسک‌پذیری یکی دیگر از ابعاد شرایط علی است که وجود آن، یکی از علت‌های اساسی تحقق استعدادمحوری در سازمان است. پویایی سازمانی، انعطاف در ابعاد مختلف، اجازه بروز استعداد و خلاقیت و ریسک‌پذیری از کدهای محوری آن هستند. پویایی اشاره دارد به حالت ارگانیک و در حال رشد بودن سازمان. بدین معنا که سازمان جهت‌سازگاری با تغییرات بیرونی از یک طرف و ایجاد اعمال تغییرات به محیط خارجی خود، نیازمند استفاده از همه ظرفیت‌های رقابتی درون سازمان و انجام فعالیت‌هایی نو و جدید است که گاهی با ریسک و خطر شکست همراه است. در غیر این صورت، یکنواختی و رکود، سرنوشت محتوم سازمان خواهد بود. شرکت‌کننده شماره ۳ در این باره عنوان می‌کند که:

"یه ترسی که تو این سیستم وجود داره اینه که می‌گن خوب ما این کارو بکنیم کل سیستم به هم می‌ریزه؛ ولی خوب هر پیشرفتی از به مسیر اولیه شروع می‌شه که اونم ریسک کرده، آدم باید ریسک کنه... عمده آدم‌های مستعد، زمانی مستعد شناخته می‌شن که علیه اون سیستم استاندارد و علیه اون نظام چهارچوب حاکم به نوعی قیام کردن... استعداد مثل نوآوری و اختراع. در واقع گاهی اوقات به نقری به جایی به به شکلی معمولاً اون استعداد و مستعد بودن خودشون نشون می‌ده."

ارزشیابی مبتنی بر بهبود استعداد، آخرین بعد از حیطه شرایط علی است. دو کد محوری با عنوان ارزیابی تکوینی و توجه به شاخص‌های کمی و کیفی با ۱۶ کد محوری (اصلاح نظام ارزشیابی، نظارت مستمر، ایجاد یک نظام پیشنهاد، توانایی ایجاد مشارکت، خلاقیت معیار ارزیابی، داشتن مزیت رقابتی، میزان تعهد یکی از معیارهای ارزیابی، میزان مشارکت معیار ارزیابی و...) است. این مورد اشاره دارد به هدف ارزشیابی و ابزارها و معیارهای آن. به‌طور معمول، ارزشیابی در سازمان‌ها به هدف سنجش عملکرد و یافتن نقایص و کمبودهاست که با اعمال تویخات و جریمه نیز گاه‌ها همراه است. در سازمان‌های استعدادمحور، ارزشیابی، فرصت دوباره جهت توانمندسازی و آموزش است. به این صورت که افراد، ارزشیابی را همچون فرصتی برای ارائه نوآوری‌ها و ظهور استعدادهای خود می‌دانند. طبق این باور، معیارهای کمی و تک‌بعدی که فقط بر آمار و ارقام تأکید دارند و توان سنجش برخی مهارت‌های خارج از این بعد را ندارند، نمی‌توانند ملاک خوبی جهت سنجش توانایی و عملکرد قرار بگیرند. مهارت‌های کلامی، قدرت تفسیر و تحلیل، میزان خلاقیت، تعهد، میزان مشارکت و علاقه‌مندی به کار را در قالب اعداد

نمی توان سنجش نمود. بنابراین، اصلاح نظام ارزشیابی کنونی و گنجاندن معیارهایی روا و چندبعدی با ابزارهای مختلف از جمله، مشاهده عملکرد و ارزیابی های عملی و تکوینی می تواند شرایط ارزیابی مبتنی بر استعداد را فراهم نماید. در این باره شرکت کننده شماره ۴ چنین می گوید:

"ما می توانیم معیارها موند رو تعهد تو سازمان بدونیم برای افراد مستعد تو سازمانمون، می توانیم ببینیم که چقدر مشارکت دارن، چقدر تونستن خلاق باشن، نوآور باشن، عملکردشون روی افزایش سطح دانش و یادگیری سازمانی رو بسنجیم، مهارتها و توانایی هاشون رو ببینیم توانایی های حل مسئله رو ببینیم، توی این افراد مستعد به چه صورته و اینها تاثیرگذار باشن برامون..."

همچنین شرکت کننده شماره ۵ عنوان می کند که:

"... در واقع نظارت های دوره ای بیشتری انجام بدیم؛ یعنی به جای اینکه اون اول با متر استانداردها بخوایم همه رو پسند کنیم، بیایم آخر کار چیکار کنیم؛ بیایم سیستم نظارتی و سیستم ارزیابی در واقع انتهای کار رو که توش اون فرد، آدم، مدیر، کارمند شما سطح اختیار بالاتری داره و می تونه متناسب با نخبگی و استعداد خودش تو اون مسیر حرکت کنه متناسب با اون بیایم؛ در واقع نظارت و ارزشیابی رو تقویتش کنیم."

۲. در راستای پاسخ به سؤال دوم مبنی بر شناخت بسترهای مؤثر در ایجاد سازمان های استعدادمحور، نتایج پژوهش سه کد نهایی و ۱۴ کد محوری را به عنوان بستر و زمینه در تحلیل مصاحبه های انجام شده نشان می دهد. ساختار سیاسی - قانونی، ساختار فرهنگی و ساختار ذهنی شاخص های مشخص در این حیطه است. ساختار سیاسی - قانونی که دارای شش کد محوری اصلاح قوانین و ساختار کلی سازمانی، الگوبرداری از سازمان های موفق، ایجاد ساختارهای استعدادمحور، تمرکززدایی، رفع موانع استعدادمحوری و کشف رهبران استعدادمحور در سطح نهادی بود، اشاره به نقش مهم سیاست گذاران و تصمیمات آنها در ایجاد ساختارهای مبتنی بر استعداد و وضع یا اصلاح قوانین حمایتی در پیاده سازی برنامه های استعدادمحور در سازمان ها دارد. این دیدگاه اشاره به راهبرد اصلاحات از بالا به پایین دارد. بدین معنا که ایجاد تغییرات یا اجرای برنامه های جدید در هر زمینه ای، نیازمند حمایت از سوی سیاست حاکم جهت اعتباربخشی و دادن قدرت اجرایی به آن است. در این زمینه، شرکت کننده شماره ۱۰ عنوان می کند که:

"دولت ها با تدوین خط مشی گذاری ها عملاً شرایطی را می توانند به وجود آورن که در تحقق

سازمان‌های استعدادمحور یاری رسان باشد، نگاه کلی به موضوع استعداد توسط دولت‌ها شکل خواهد گرفت و از طریق نظام‌های آموزشی به توسعه آنان کمک خواهد شد. لذا، حمایت قانونی از استعدادمحوری توسط دولت می‌تونه گام مهمی در شکل‌گیری این نوع سازمان‌ها باشد...."

ساختار فرهنگی دارای چهار کدمحوری: ایجاد حس ضرورت استعدادمحوری، ایجاد فرهنگ استعدادمحوری، فردمحوری و نقش مدیران در ایجاد باورهای استعدادمحوری بود که از نظر متخصصان شرکت‌کننده در مصاحبه، از بسترهای مهم در استعدادمحور نمودن سازمان‌هاست. این مفهوم به نقش مهم باورها و افکار جمعی جامعه که در قالب فرهنگ تعریف می‌شود و در شکل‌دادن و ایجاد یک ارزش، اصل است، اشاره دارد. استعدادمحوری نیازمند تبدیل شدن به اصل و باور افراد در سطح هستی‌شناسی آنان است. مفاهیم تنها در این سطح می‌توانند خلق شوند، عینیت بیابند و در رفتار و عملکرد افراد نمایان شوند. شاهد این مدعا، گفته مشارکت‌کننده شماره ۱۱ است:

"فرهنگ‌هایی مانند احترام به استعداد و تخصص، تمجید از موفقیت و خودداری از شماتت ناکامی و شکست فرهنگ‌های مناسبی هستند و اینکه به این فلسفه باور داشته باشند غیرممکن وجود ندارد. صداقت و فداکاری مسئولین رده بالا مهم‌ترین عامل رشد این بینش و باور است."

ساختار ذهنی با چهار کدمحوری: احترام به تخصص و استعداد، تغییر نگرش در فلسفه کاری، باور به تحقق خواسته‌ها و به‌کارگیری رویکرد تفسیری-برساختی در برخورد با مسائل به‌عنوان آخرین کدمحوری در حیطه شرایط علی، مفهوم‌سازی شد. منظور از ساختار ذهنی، قالب فکری و چارچوب دانشی است که افراد مطابق با آن دنیای اطراف و پدیده‌های آن را درک و معنا می‌بخشند. در این بخش، ساختار ذهنی افراد به‌عنوان عاملی برای شکل‌دهی به رفتار و عملکرد آنان، شناخته شده و ایجاد چنین ساختارهای ذهنی در افراد، سبب ایجاد نگرش استعدادمحوری در فلسفه کاری آنان و افزایش خودکارآمدی و در نتیجه اهمیت‌دادن به تخصص و استعداد و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه و تفسیر گرایانه برای رفع چالش‌ها خواهد بود. این‌گونه نگرش و ساختار ذهنی اگرچه برای همه افراد لازم است؛ اما در مدیران عالی‌رتبه و سیاست‌گذاران، نقش تعیین‌کننده‌ای خواهد داشت. در این راستا مشارکت‌کننده شماره ۴ چنین نظر می‌دهد که:

"نگرش استعدادمحوری قطعاً در همه سطوح سازمان باید باشد. در این شکی نیست، اما به نظر من شاید یکی از سخت‌ترین بخش‌ها آن ایجاد یک نگرش در سطوح عالی و ارشد سازمان باشد؛ چون

سطوح پایین تر اتفاقاً استقبال خواهند کرد. .... کلاً رهبران سازمان و مدیران کلیدی و ارشد سازمان نقش بسیار پررنگی در ایجاد بینش و نگرش استعدادمحوری دارند. اگر خودشان این بینش و نگرش رو داشته باشن، ناخواسته ۵۰ درصد موضوع حله؛ چون همون‌ها الگو هستند و خیلی از افراد رفتارشان رو منطبق می‌کنن بر رفتار رهبران‌شون، چون یک مدیر میانی اگر بینش یک مدیر ارشد توجه می‌کنه به استعدادها، مدیر میانی هم ناخواسته این رویه رو خواهد داشت».

۳. سؤال سوم پژوهش در زمینه ارائه راهکار جهت استقرار استعدادمحوری در سازمان‌هاست. برای پاسخ به این سؤال، تحلیل مصاحبه‌ها چهار کد گزینشی و ۱۸ کد محوری را حاصل نمود. استفاده از رهبران تحول‌آفرین (با چهار کد محوری: تأکید بر رهبری توزیعی، رهبری تحول‌آفرین، سبک مدیریت مشارکتی و رهبر رهبران)، بانک استعداد (با ۸ کد محوری: استعداد گزینی، استفاده از مزیت رقابتی افراد، تشکیل کمیته استعدادیابی، جذب افراد مستعد، در اولویت قراردادن استعداد، شناسایی افراد مستعد، کشف استعدادها و هموار ساختن مسیر پیشرفت)، تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده (با سه کد محوری تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، تسهیم تجارب و دانش و توانمندسازی) و تغییر بینش و باورها (با سه کد محوری: ایجاد یک نظام ارزشی، ایجاد انگیزه‌های درونی و خلق پارادایم‌های تفسیری-برساختی) چهار بعد مستخرج از متن مصاحبه‌ها در حیطه راهکار است. ارزشمندی الگوهای پیشنهادی از سوی محققان به این است که بخشی از آن را به ارائه راهکارهایی جهت پیاده‌سازی و محقق نمودن مدل پیشنهادی، اختصاص دهند. در اینجا چهار مفهوم نهایی به خوبی، بعد مدیریت را در کد رهبران تحول‌آفرین، بعد فرایند را در کد ایجاد بانک استعداد، بعد هدف را در کد تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده و بعد فرهنگ سازمان را در کد تغییر بینش و باور، مفهوم‌سازی نموده است. در ادامه به ذکر بخش‌هایی از مصاحبه‌ها در تأیید کدهای گزینشی خواهیم پرداخت. شرکت‌کننده شماره ۱۱ در زمینه استفاده از رهبر تحول‌آفرین می‌گوید:

"طبیعی است سبک مدیریت مناسب نیست و سبک رهبری لازم است. رهبری که موافق تحولات است و اعتقاد داشته باشد هر فردی در رده خودش رهبر است و اصطلاحاً رهبر رهبران باشد. رهبری توزیعی سبک مناسبه".

شرکت‌کننده شماره ۱۲ در زمینه بانک استعداد اظهار می‌کند که:

"سازمانی که به مدیریت استعداد نه به عنوان یک کارکرد مدیریت منابع انسانی، بلکه به عنوان یک مسئله مدیریتی پرداخته و درصدد تعیین اهداف و راهبردها از طریق بانک‌های استعداد است، در واقع با ایجاد کمیته‌های استعدادیابی و با نگاه به آینده انتخاب افراد را متناسب با ویژگی‌های استعدادی که مورد نظر سازمان است، انجام می‌دهد... در سازمان‌ها هم بسته به نوع راهبرد سازمان، جذب استعداد و توانمندی و به‌کارگیری آنان از ویژگی‌های یک سازمان استعدادمحور است".

در زمینه تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، شرکت‌کننده شماره ۷ گفت:

"توجه به چالش‌های مدیریت منابع انسانی امروزه خیلی مهمه؛ مسائلی مانند توجه به مزیت رقابتی فوق‌العاده مهم است. نیروی که مزیت رقابتی نداشته باشد به دنبال یادگیری و افزایش توان رقابتی نیست. داشتن تخصص و مدرک دانشگاهی معتبر، داشتن مزیت رقابتی، کمیاب و نادر بودن، داشتن تعهد، توسعه فرهنگ خود به‌سازاری و یادگیری مادام‌العمر با واگذاری مسئولیت‌ها و تصمیم‌ها به عهده خود کارکنان، تقویت حس حرفه‌ای بودن را در آنان در پی خواهد داشت".

در نهایت شرکت‌کننده شماره دوم در زمینه تغییر بینش و باورها این اعتقاد را دارد که:

"از اونجاکه بحث از یک سازمان استعدادمحور و مبتنی بر محوریت انسان است، این نوع از سازمان‌ها بایستی پذیرن که واقع‌گرایی و ایدالیسم دوسر یک طیف هستن که باید با ایجاد یک فرهنگ متناسب با آن بتونن باورهای مختلف استعداد‌های سازمان رو کنار هم چیده و با نگاه انسان‌گرایانه در ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر احترام و همدلی تلاش کنن. شما در نظر بگیرید سازمان بین‌المللی که دارای کارکنانی با ملیت‌ها مذاهب و فرهنگ‌های بسیار متفاوت کنار هم چگونه به بهترین شکل فعالیت می‌کنن؛ مثل آمازون یا گوگل و... پس مدیریت سازمان استعدادمحور بایستی بانگاه جامع به فرهنگ پرداخته و رویکردی کلی به مسائل داشته باشه".

۴. آخرین سؤال مطرح در این پژوهش، در ارتباط با پیامدهای استعدادمحوری سازمان‌هاست. سه کد گزینشی با عنوان استقرار نظام شایسته‌سالاری و افزایش اثربخشی و بقای سازمان، مهم‌ترین پیامدهای این پدیده از سوی متخصصان و مدیران اجرایی شرکت‌کننده در مصاحبه بود. تعداد ۱۶ کد محوری: (افزایش بهره‌وری، افزایش کارایی، کاهش هزینه، هوشمندی و کارآمدی، برند شدن، نخبه‌پروری، طولانی‌شدن عمر سازمان، ایجاد روابط انسانی مطلوب و ...) برای این

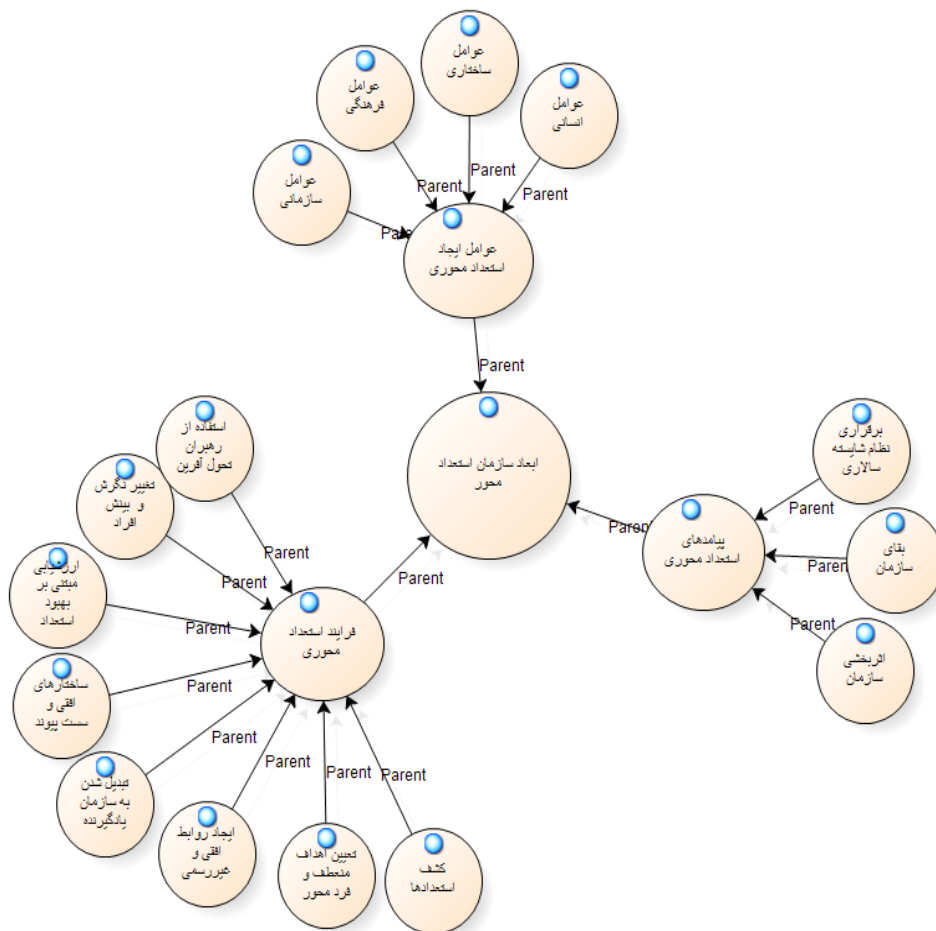
حیطه ایجاد شدند، به طوری که در نهایت سه کد گزینشی ذکر شده در سطحی از انتزاع، مفهوم سازی شدند که همه ۱۶ کد محوری را از نظر مفهومی دربرداشتند. استقرار نظام شایسته سالاری شاید مناسب ترین و دقیق ترین پیامدی باشد که مشارکت کنندگان به خوبی آن را پیش بینی کرده اند؛ چرا که ماهیت شایسته سالاری به انتصاب هر فرد در جایگاهی که باید باشد، اشاره دارد؛ جایگاهی که رشد و تحقق استعدادهای او را سبب شده و بالاترین کیفیت را از عملکرد فرد حاصل می نماید. در این رابطه شرکت کننده شماره ۶ این ایده را مطرح می کند که:

پیامدهای استقرار یک سازمان استعدادمحور یقیناً همه ذی نفعان سازمان را از آثار مثبت خود متأثر می کند. از لحاظ تحقق اهداف فردی می شه گفت توجه به نیازهای واقعی افراد و ایجاد احساس رضایت و معنی داری در افراد می تونه زمینه های رشد فردی و اجتماعی افراد رو فراهم کنه و متناسب با آن رشد سازمان را موجب می شه. به لحاظ سازمانی می شه گفت که متناسب با اهداف و رسالت های سازمانی امکان تحقق اهداف بالاتر خواهد رفت. به این دلیل که ارتباط بین رسالت های سازمان و راهبردها به صورت شفاف بیان شده و راه های دستیابی به آن اهداف مشخصه؛ چرا که در این سازمان ها تأکید بر بهروری افراد است؛ از طریق مشارکت استعدادهای و درگیر کردن آنان در راهبردهای سازمان.

شرکت کننده شماره ۱۲ عنوان موارد زیر را فهرست وار عنوان می کند:

"کمک به برقراری نظام شایسته سالاری، خلق ارزش مالی برای سازمان ها، ایجاد انگیزش، موفقیت مالی و طولانی بودن عمر سازمان و جهانی شدن گستره کاری سازمان و به شکل برند معتبر درآمدن برون دادهای چنین سازمانی است. خشنودی کارکنان و بالا رفتن سطح تعهد و رضایت شاخص های روابط انسانی هم از پیامدهای انسانی آن است".

چهار حیطه مطرح در الگوی سازمان استعدادمحور در شکل (۱) به عنوان الگوی مفهومی پژوهش قابل نمایش است.



شکل ۱. الگوی نظری زمینه‌یابی مستخرج از پژوهش

## بحث و جمع‌بندی

خلق نسلی از سازمان‌های استعدادمحور در هزاره سوم و ایجاد روش‌های نوین استعدادیابی و استعدادپروری از دغدغه‌های اصلی این نسل از سازمان‌هاست. ما در مرحله‌ای از جهانی‌شدن قرار داریم که در آن استعداد و توانایی‌های ذهنی به ارزش رایج و غالب تبدیل شده است. تا به امروز، پدیده استعداد چندان

در معرض بررسی انتقادی و تفسیری قرار نگرفته است؛ لذا تحقیقات تجربی نسبتاً کمی در این زمینه انجام شده است. پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی نظری سازمان استعدادمحور برای بانک‌های دولتی، به دنبال واکاوی ابعاد سازمان‌های استعدادمحور با رویکردی کیفی مبتنی بر پارادایم معرفت‌شناسی تفسیری-برساختی و راهبرد نظریه داده‌بنیاد بود. داده‌ها نشان داد که از نظر مشارکت کنندگان، استعدادمحوری به عنوان هسته مرکزی مدل، دارای ۱۵ کد گزینشی در چهار موضوع اصلی شرایط علی، بستر و زمینه، راهکار و پیامد است. شرایط علی اشاره به عوامل اصلی در ایجاد سازمان‌های استعدادمحور دارد؛ در حالی که منظور از بستر و زمینه، عوامل مداخله‌گر و هسته‌ای بوده که در روند ایجاد عوامل اصلی، تسهیل‌گر و بستر ساز خواهند بود.

پنج بعد اصلی در بحث شرایط علی که شامل ساختارهای سست پیوند و افقی، اهداف منعطف و فردمحور، روابط غیررسمی و افقی، پویایی و ریسک‌پذیری و ارزشیابی سه‌سونگرانه هستند، به ابعاد مختلف یک سازمان مربوط می‌شوند. بعد ساختارهای سست پیوند در بعد ساختار سازمانی، اشاره به حذف سلسله‌مراتب و ساختارهای عمودی رایج در سازمان‌های کنونی دارد. ماهیت این‌گونه ساختارها، تمرکزگرایانه، غیرمنعطف، رسمی و یکنواخت است که فرصت ایجاد روابط غیررسمی و مدیریت‌های مشارکتی را که زمینه‌ساز تسهیم دانش و تجربه و بروز استعدادها و خلاقیت‌هاست، نمی‌دهد. این وضعیت از جنبه نظری برای اساتید قابل‌پیش‌بینی و برای مدیران اجرایی قابل‌لمس است. بر این اساس، تأکید مشارکت کنندگان بر حذف ساختارهای عمودی و تأکید بر ساختارهای افقی و حتی وارونه بود. اهداف منعطف و فردمحور به عنوان بعد دوم نیز، اشاره به اهمیت اهداف افراد نسبت به اهداف سازمان دارد. سازمان‌های استعدادمحور، مسئول اجرای اهداف تعیین شده خارج از سازمان خود نیستند؛ بلکه آنها به عنوان سازمان‌هایی یادگیرنده با کارکنان توانمند، خالق اهداف و رسالت سازمانی خود هستند. اهدافی که در تقابل با اهداف افراد درون سازمان نبوده و در راستای یکپارچه‌سازی اهداف افراد با اهداف سازمان عمل می‌نمایند. اهدافی که ممکن است با تغییر اهداف افراد، تغییر یافته و تعدیل شوند. در بعد روابط غیررسمی و افقی، تأکید اصلی بر حذف روابط رئیس-مرئوسی است؛ روابطی که حاصل ساختارهای متمرکز و عمودی است. ایجاد روابط غیررسمی، مستلزم وجود مدیران مشارکتی و توزیعی است. مدیرانی که محدودیت‌های دست‌وپاگیر سازمانی را عاملی برای استفاده نکردن از توانایی‌ها و استعدادهاى افراد، نمی‌دانند، ایجاد این‌گونه روابط، تسهیل‌کننده گردش دانش و تجارب سازمانی خواهد بود که ضمنی بوده



و با این روابط به دانش آشکار که عامل مهمی در یادگیری‌های سازمانی است، تبدیل می‌شود. سویم (۲۰۰۹) با پژوهشی به روش آمیخته در یکی از واحدهای یک شرکت خدماتی در امریکا، به بررسی نظام مدیریت استعداد آن پرداخت. وی در یافته‌های پژوهش خود، نشان داد که ساختار منعطف و روابط بدون ابهام و پیچیدگی در سطوح مختلف سازمان از اجزای مهم یک نظام مدیریت استعداد محسوب می‌شوند. پویایی و ریسک‌پذیری به‌عنوان بعد چهارم در این مقوله، به عدم یکنواختی و قابل پیش‌بینی نبودن وقایع و پدیده‌های سازمانی اشاره دارد. در سازمان‌های غیراستعدادمحور و سنتی، تصمیماتی با روش‌های به‌ظاهر عقلانی گرفته که همه امور را قابل پیش‌بینی دانسته و تغییرات محیطی را به‌ندرت می‌پذیرند، لذا، ریسک‌پذیری و پویایی را مفاهیمی غیرعقلانی و نادرست تلقی می‌کنند. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش، با تأکید بر شکست دیوارهای سازمانی و پیوند سازمان‌ها با جامعه خارج از خود، ریسک‌پذیری را به‌عنوان یک الزام می‌نگرند که در آن افراد مستعد با به‌کارگیری همه ظرفیت‌های خود، تصمیماتی مقتضی گرفته که اگر با موفقیت همراه باشد، آن را توسعه و اگر با شکست مواجه شود، از آن به‌عنوان یک تجربه ارزشمند برای تصمیمات بعدی استفاده می‌کنند. بحث پویایی نیز از همین جا شکل می‌گیرد که افراد مستعد با افزایش توانایی و سطح دانش و آگاهی خود، همیشه در حال رشد و تعالی خود و سازمان خواهند بود. ارزشیابی‌های سه‌سونگرانه آخرین بعد از شرایط علی است که همه ابعاد پیشین را متأثر می‌سازد. در رویکردهای واقع‌گرایانه، ارزشیابی را در قالب اعداد و ارقام، قابل انجام می‌دانند، اما رویکردهای تفسیرگرایانه، ارزشیابی را به‌عنوان ملاکی برای تصمیمات، بدون در نظر گرفتن ابعاد مختلف و معیارهای کمی و کیفی، فاقد اعتبار می‌دانند. از آنجا که سازمان‌های استعدادمحور تمایل بیشتری به سمت رویکردهای تفسیری و ذهنی‌گرایانه دارند، ارزشیابی‌هایی با ملاک‌های کمی و کیفی که بتواند مهارت‌ها و توانایی‌های چندگانه افراد مستعد را به‌درستی سنجش نماید، مورد تأیید قرار می‌دهد. ملاک‌های کمی مانند تعداد جلسات حضور در برنامه‌های مختلف و یا نمره آزمون‌های پایانی در دوره‌های ضمن خدمت اگرچه لازم، اما کافی نمی‌باشد. ملاک‌هایی مانند میزان تعهد، وفاداری، خلاقیت، رفتار شهروندی سازمانی و غیره مواردی بودند که مشارکت‌کنندگان بر ارزیابی کیفی آنها تأکید داشتند.

بستر و زمینه، موضوع دومی است که بیشتر به‌عنوان متغیر میانجی در این مدل شناخته می‌شود، سه بعد ساختار سیاسی - قانونی، ساختار فرهنگی و ساختار ذهنی به‌عنوان ابعاد مهم، نقش تسهیل‌گری و امکان‌سازی را برای ظهور شرایط علی دارند. از نظر مشارکت‌کنندگان، سیاست‌گذاران و قانون‌گذاران

کسانی هستند که مجوز ایجاد و تعیین چگونگی سازمان‌های هر جامعه را با تصمیمات خود، مشخص می‌کنند. اگر ساختار سیاسی حاکم، حامی و هدایت‌گر استعدادمحوری باشد، سازمان‌هایی بر این اساس، شکل می‌گیرد و بالعکس. قوانین حاکم در سطح ملی و حتی بین‌المللی، در ایجاد نوع ساختار و چگونگی انجام فرایندها و برون‌دادهای سازمان، نقشی تعیین‌کننده دارند. این موضوع بر بعد دیگر یعنی بعد فرهنگی نیز اثرگذار است. به این صورت که ساختارهای فرهنگی متأثر از ساختارهای سیاسی حاکم است. بنیان دانشی که فرهنگ جامعه را شکل می‌دهد، از صافی مفروضات سیاست حاکم و قوانین بالادستی عبور می‌کند. ساختار ذهنی افراد جامعه نیز به عنوان بنیان سازمان، تحت سلطه پارادایم مسلط جامعه شکل می‌گیرد. بدین معنا که اگر استعدادمحوری به عنوان یک ارزش و اصل در سطح جامعه در بیاید، قوانین، فرهنگ و ساختار ذهنی افراد بر محوریت آن شکل می‌گیرد. این یافته‌ها متناظر با یافته‌های فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) است. جایی که آنان عنوان می‌کنند که تدوین برنامه‌های استعدادمحوری بدون توجه به سیاست‌های کلان و ترویج فرهنگ مقتضی با فعالیت‌های استعدادمحوری، امکان تحقق نخواهد یافت. همچنین، علامه و سماواتیان (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان ارائه مدل معماری سازمان استعدادمحور اولویت فرهنگی و ملاحظات کلان دولتی را در یافته‌های پژوهش آمیخته خود، از مهم‌ترین بسترها در این زمینه عنوان می‌کنند.

مقوله بعدی، بحث راهکار است. اینکه در بخش عمل، چه ابعادی باید در دستور کار قرار بگیرند. به نظر متخصصان شرکت‌کننده در مصاحبه، تحقق این امر، نیازمند جایگزینی مفهوم رهبری سازمان به جای مدیریت سازمان است. رهبران، کسانی هستند که قدرت نفوذ آنها مهم‌ترین منبع قدرت آنان است. نفوذی که قدرتمندترین نیرو جهت اصلاح، تغییر و ایجاد است. مدیران بیشتر بر جنبه اجرایی دستورات حاکم تأکید دارند، حال آنکه رهبران بر جنبه اصلاح و تغییر متمرکزند. از نظر اساتید و مدیران مشارکت‌کننده در پژوهش حاضر، اولین راهکار جهت تأسیس سازمان‌های استعدادمحور، کشف رهبران تحول‌آفرین و به کارگیری آنان در سازمان است؛ چراکه ماهیت رهبران تحولی، نفوذ در بینش و باور افراد سازمان و سوق دادن آنان به سمت ایده‌های مورد نظر در سازمان است. باین وصف، راهکار دوم که باور و بینش افراد عنوان شده است، با ظهور این رهبران محقق می‌شود. بعد دیگر از موضوع راهکار، ایجاد بانک استعداد است. منظور از به کارگیری این مفهوم، نگاهی جامع و سیستم‌گرایانه به فرایند استعدادمحوری در بخش مدیریت منابع انسانی سازمان است. همان‌طور که در پیشینه این پژوهش ذکر شده است، مدیریت استعداد

به‌عنوان فرایندی در بخش مدیریت منابع انسانی، مورد مطالعه برخی پژوهشگران بوده‌است که مفهوم بانک استعداد، دقیقاً اشاره به حوزه مدیریت استعداد دارد. سازمان‌های استعدادمحور، نیازمند دارا بودن یک بانک استعداد هستند که در آن همه فرایندهای کشف، جذب، پرورش و ماندگاری افراد مستعد در آن به‌طور دقیق و صحیح و مطابق با نیازهای سازمان صورت گیرد. آخرین بعد از بحث راهکار، تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده است؛ یعنی اینکه سازمان‌ها برای تبدیل شدن به استعدادمحور، نیازمند یادگیری مادام‌العمر هستند. این اصطلاح بدین معناست که سازمان در یک چرخه یادگیری و یاددهی قرار گرفته و هم‌زمان با ارائه خدمت و یا تولید محصول، خود نیز به یادگیری و توانمندسازی مستمر پردازد. وجود این فلسفه کاری از نظر مشارکت‌کنندگان، مهم‌ترین راهکار اجرایی شدن ایده استعدادمحوری بود. این در حالی است که چیز، توماس و کریگ (۲۰۰۸) نیز در کتابی با عنوان سازمان استعدادمحور، سه عامل: رهبری، بانک استعداد، یادگیری مداوم و ارزیابی صحیح را چهار ضرورت و الزام برای ایجاد سازمان استعدادمحور بیان می‌کنند. همچنین آنان ایجاد تعهد در کارکنان را نیازمند درک جامع، تفکر کل‌نگر و کسب بینش عمیق درباره اهداف سازمان عنوان کردند. تجارب مایکروسافت نیز در زمینه مدیریت استعداد ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم را از مهم‌ترین فعالیت‌ها در زمینه استعدادمحوری می‌داند (الیس و همکاران، ۲۰۱۰).

آخرین مقوله و موضوع در مدل طراحی شده این تحقیق، پیامد است. ذکر پیامدهای استعدادمحوری در سازمان، به‌عنوان نتیجه چنین پدیده‌ای، نقش مهمی در کاربردی نمودن الگوی طراحی شده خواهد داشت. استقرار نظام شایسته‌سالاری، دقیق‌ترین و رواترین مفهومی بود که از مفاهیم و کدهای مستخرج از متن مصاحبه‌ها حاصل شد. عنوان چنین مفهومی، به‌خوبی مزیت‌های وجود چنین سازمان‌هایی را تبیین می‌نماید. اینکه شایستگی افراد بر مبنای استعداد آنها تعیین شود و در جایگاه متناسب با آن مشغول به کار شوند، شاید آرمانشهری باشد که توسط سازمان‌های استعدادمحور ساخته می‌شود. در چنین سازمانی، موضوع اثربخشی، به‌عنوان نتیجه‌ای حتمی، ملاک تفوق سازمان‌های استعدادمحور است. موضوع اثربخشی به بحث کارایی به‌عنوان ملاک کمی از یک طرف و بحث کیفیت و فراگیری آن از طرف دیگر اشاره دارد. بقای سازمان آخرین پیامد مطرح است که هدف نهایی هر سازمانی در حفظ موجودیت و ادامه حیات خود میان جهانی مملو از تغییر و رقابت است. به‌نظر مشارکت‌کنندگان متخصص و باتجربه، سازمان‌های استعدادمحور، مجهزترین نوع سازمان‌ها در زمینه دارا بودن نیروی انسانی کارآمد و مفید هستند که سازمان

را نه تنها در برابر تغییرات محیطی هماهنگ و مطابق می سازند، بلکه خود، عامل ایجاد تغییر و پیشرو در خلق ایده ها و تغییرات برای کل جامعه خواهند بود. یافته های این بخش مطابق با نظریات ویلیام شیمان<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) که دنبال ارائه مدلی تحت عنوان چرخه زندگی استعداد بود. وی اشاره می کند که پیامد مدیریت کردن استعدادها در سازمان، اثرگذاری بر نتایج فردی و سازمانی مانند عملکرد مالی کیفیت، بهره وری، حفظ سازمان و بهبود فرایندهای آن است. در ادامه ارائه پیشنهادها و ذکر محدودیت های جهت تکمیل یافته ها و مباحث ارائه می شود.

باتوجه به روش به کاربرده شده در این مطالعه و دستیابی به نظریه ای زمینه یابی و بومی، یافته های این پژوهش و مدل ارائه شده در آن، از اعتبار بالایی جهت به کارگیری در سازمان های بانکی کشور و حتی دیگر سازمان ها توسط مدیران سطوح مختلف برخوردار است، اما از آنجا که تحقیقات ترکیبی در راستاری اعتباربخشی به نتایج مطالعات زمینه یابی می تواند مفید باشد، پیشنهاد می شود از روش ترکیبی برای این گونه مطالعات استفاده شود.

از آنجا که مطالعاتی کیفی که به ساخت نظریات بومی منجر شود، در سازمان های استعدادمحور به ندرت اتفاق افتاده است، لذا پیشنهاد می شود که در دیگر استان ها نیز چنین مطالعاتی انجام گیرد تا امکان تأیید و یا عدم تأیید چنین نظریاتی، فراهم شود.

از نظر پژوهشی، پیشنهاد می شود که این موضوع در دیگر سازمان های دولتی و خصوصی نیز با رویکرد کیفی مورد مطالعه قرار گیرد؛ چراکه تجمیع نظریات زمینه یابی، به ایجاد نظریه هایی جامع و قابل تعمیم منجر می شود. استفاده از یک نوع رویکرد تحقیق و عدم آشنایی برخی از مدیران اجرایی بانک با برخی اصطلاحات علمی در زمینه استعدادمحوری احتمال کاهش روایی پاسخ به سؤالات را افزایش خواهد داد.

---

1. SHiman W.

## منابع

- احمدی، علی‌اکبر؛ فراهانی، ابوالفضل و بهمنی چوبستی، اکبر (۱۳۹۱). نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، دوره چهارم، شماره سیزدهم: ۲۶۰-۲۳۷.
- باقری، مسلم (۱۳۹۰). *طراحی نظام مدیریت استعدادها جهت بهبود عملکرد کارکنان شرکت نفت و گاز پارس*. پروژه پژوهشی (چاپ‌نشده)، مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
- حاجی کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد. *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره دوم: ۷۱-۵۱.
- علامه، سیدمحسن؛ سماواتیان، حسین و رفعتی، پرینا (۱۳۹۶). ارائه مدل معماری سازمان استعدادمحور با رویکرد پژوهش ترکیبی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره هفتم، شماره سوم: ۱۷۷-۲۰۲.
- قلی‌پور، آرین و افتخار، نیره (۱۳۹۵). ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مطالعه موردی: اپراتور تلفن همراه). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، دوره نهم شماره سی و چهارم: ۱۴-۵۵.
- محمدپور، احمد (۱۳۸۹). *ضدروش: منطق و طرح در روش‌شناسی کیفی*، تهران: جامعه‌شناسان.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۷). *ضدروش: زمینه‌های فلسفی و رویه‌های عملی در روش‌شناسی کیفی (ویراست دوم)*، لوگوس.
- Al Ariss, A. (2014). **Global Talent Management: Challenges, Strategies and Opprotunities**. New York: Springer International Publishing.
- Buckingham, M. & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! **Human Resource Planning**, 24(4), 17-23.
- Cheese, P., Thomas, R. J. & Craig, E. (2008). **The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance**. London: Kogan Page.
- CIPD (2010). **Talent Management; Understanding the Dimensions**, CIPD, London.
- Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, 19, 304-313.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 20(7), 807-819.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, 23, 272-285.
- Echols, M. E. (2007). **Winning the turnover war**. www.talentmgt.com (Talent management).
- Foster, C. (2015). Managing the flow of talent through organizations-aboundary-less model. *Development and Learning in Organization: An International Journal*, 29(1), 13-19.
- Gagne, F. (2005). **From Gifts to Talents: The DMGT as a Development Model**. In R. Sternberg, & J. E. Davidson, *Conceptions of Giftedness* (pp. 98-119). Cambridge: Cambridge University Press.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? **Human Resource Management Review**, 23, 290-300.

- Heinen, J. S. & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. **Employment Relations Today**, 31(2), 67-82.
- Hoglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining Talent Management through the Lens of Psychological Contracts. **Personnel Review**, 41(2), 126-142.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. & Becker, B. E. (2005). "A Players" or "A Positions"? The Strategic Logic of Workforce Management. **Harvard Business Review**, 1-8.
- Hughes J. C. & Rog, E. (2008). Talent management "A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations": Emerald 40. Group. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 20(7): 743-757.
- Ibraiz, T. & Randall, S. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of World Business**, 45, 1222-133.
- 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, 179-189.
- Iqbal, T. M., Qureshi, M. A. K. & Hijazi, S. T. (2013). Talent management is not an old wine in a new bottle, African. **Journal of Business Management**, 7(35), 3609-3619.
- Lewis, R. E. & Heckman. R. J. (2006). Talent management: a critical review. **Human Resources Management Review**, 16, 139-154.
- lyria, R. K. (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review. **International Journal of Humanities and Social Science**, 3, 285-290.
- Mensah, J. K. (2015). A "coalesced framework" of talent management and Employee performance: For further research and practice. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 64 (4):544-566.
- Metana, S. H. (2010). Structural empowerment, psychological empowerment, and burnout in registered staff nurses working in outpatient dialysis centers. **Source Nephrology Nursing Journal**, 38(2), 189-120.
- Megers, 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.
- Michaels, E., Handfield- Jones, H. & Axelrod, B. (2001). **The War for Talent**. Boston: Harvard Business School Press.
- Phillips, D. & O.Roper, K. (2009). A framework for talent management in real estate. **Journal of Corporate Real Estate**, 11(1), pp. 716.
- O'Reilly, C. A. & Pfeffer, J. (2000). **Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People?**, Boston: Harvard Business School Press.
- Schiemann, W. A., Seibert, J. H. & Morgan, B. S. (2013). **Hidden drivers of success: Leveraging employee insights for strategic advantage**. Alexandria, VA: Society for Human resource Management.
- Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). **Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative**. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sinclair, M. I. (2004). **A talent management strategy for the justice institute of BC**. Thesis, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>.
- Shuaa, Arab Science Media Company (2008). **Executive and Business Writer's Essays: TalenManagement: The Scientific Program of Implants**. Sixteenth Year, Third Issue (363). Cairo Egypt.
- Sweem, S. L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy, **Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study**, dissertation, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>.

- Tansely, C. (2011). What do we mean by the Term "Talent" in Talent Management?. **Industrial and Commercial Training**, 43(5), 266-274.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2011). **What is Talent?** The RBL Group.
- Williams, M. (2000). **The War for Talent: Getting the best from the best**. London: CIPD House.
- Yost, P. R. & Chang, G. (2009). Everyone Is Equal, but Some Are More Equal Than Others. **Industrial and Organizational Psychology**, 2(4), 442-445.