

## فهم‌شناختی مفهوم مدیریت استعداد:

### کاربرد ساخت‌گرایی شبکه خزانه

داود اردکانی\*، اکبر حسن‌پور\*\*، بیژن عبدالهی\*\*\*، حسین عباسیان\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۲۷

#### چکیده

یکی از مسائل اصلی سازمان‌های دولتی و غیردولتی در کشور ما فقدان فرایندی منسجم از مدیریت استعدادهاست. هدف اصلی تحقیق حاضر، فهم‌شناختی مفهوم مدیریت استعداد از نگاه مدیران و کارشناسان خبره سازمان‌های دولتی ایران است. در این پژوهش از مزیت روش کیفی و کمی به‌طور هم‌زمان استفاده شده و جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان خبره دولتی هستند. در پژوهش حاضر از طریق مصاحبه ساختاریافته، ادراکات مشارکت‌کنندگان نسبت به موضوع مدیریت استعداد، استخراج و براساس شبکه خزانه، دسته‌بندی و مبنای تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از تحلیل، این مفهوم را در قالب یک منظومه در دو بعد انحصاری خاص و نگاه به داخل و هشت سازه: فرایند قابل‌اعتماد برای شناسایی افراد بااستعداد، خزانه‌ای از افراد بااستعداد، فرصت توسعه برای افراد بااستعداد، افراد خاص برای پست‌های خاص، انحصاری، تسهیل مسیر شغلی برای افراد کلیدی، ارزیابی هدف‌مند افراد کلیدی و تأمین استعدادهای در داخل سازمان نشان داده است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استعداد؛ شبکه خزانه؛ فهم‌شناختی؛ ادراک

da\_ardakani@yahoo.com

a.hassanpoor@khu.ac.ir

biabdollahi@khu.ac.ir

a\_abbasianedu@yahoo.com

\* دانشجوی دکتری منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی

\*\* استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی

## مقدمه

حوزه مدیریت به‌عنوان یک حوزه دانش میان‌رشته‌ای در مقایسه با سایر رشته‌های علوم انسانی به‌ویژه رشته‌های علوم تجربی، نیازمند نگاهی فرااثبات‌گراانه است که در آن به‌جای انعکاس صرف نظریه‌های پیشین، می‌باید با نگاهی سازه‌انگارانه به پدیده‌های سازمانی به واکاوی و بازتولید سازه‌هایی پرداخته شود که بتوانند در مصداق‌یابی نظریه‌ها و مفاهیم مدیریت در بسترهای فرهنگی گوناگون مؤثر واقع شوند (براون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷: ۸).

مدیریت استعداد به‌عنوان یک مفهوم علمی باثبات در میان کسب‌وکار برای بیش از ۱۷ سال است که وجود دارد، اما هنوز معنای مدیریت استعداد دارای ابهام است. مدیریت استعداد، مفهومی چالش‌برانگیز است و علی‌رغم تلاش‌های زیاد برای وضوح معنای مدیریت استعداد، تاکنون برای آن یک تعریف قوی و ثابت صورت نگرفته است. مرور ادبیات مدیریت استعداد، اغلب این حقیقت را نمایان می‌کند که هیچ توافق جمعی در مورد تعریف مدیریت استعداد وجود ندارد. پژوهش مؤسسه خبره کارکنان و توسعه، نشان می‌دهد که ۶۰ درصد سازمان‌ها راهبرد مدون و رسمی در زمینه مدیریت استعدادها نداشته و ۸۰ درصد نیز تعریف مدونی از استعداد ندارند (مؤسسه خبره کارکنان و توسعه<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۱۱). در پژوهشی که توسط مؤسسه بهره‌وری سازمانی<sup>۳</sup> انجام پذیرفت، مشخص شد که بیش از ۷۵ درصد افراد سازمان‌های شرکت‌کننده شناخت و تعریف عملیاتی صحیحی از مدیریت استعداد ندارند (هارنی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۷). لذا با توجه به این موضوع که در ادبیات نظری موجود هیچ تعریف جامع و کاملی از مدیریت استعداد وجود ندارد، بدین‌منظور، هدف اصلی تحقیق حاضر، ارائه فهم‌شناختی مفهوم مدیریت استعداد از نگاه مدیران و کارشناسان خبره سازمان‌های دولتی ایران است. بنابراین، با وجود ابعاد متنوع و مختلف در مفهوم مدیریت استعداد ضرورت و لزوم انجام پژوهش در حوزه مدیریت استعداد برای شناخت بومی این مفهوم از نگاه مدیرانی با فرهنگ ایرانی در بوم محیط سازمان‌های ایرانی مبنای

1. Brown
2. CIPD
3. Institute of Corporate Productivity
4. Harney

انجام پژوهش حاضر قرار گرفت. نظریه شناختی<sup>۱</sup> نیز با تمرکز بر اینکه مدیران چگونه دنیای پیرامون خود و پیامدهای آن را برحسب عمل مدیریتی معنابخشی می‌کنند، از مدیریت استعداد به‌عنوان سازه‌هایی که در ذهن‌های مشارکت‌کنندگان سازمانی ساخته می‌شود، حمایت می‌کند (ویلکاکس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۲۷۰).

اتخاذ چنین رویکردی، واجد این مزیت خواهد بود که اولاً به درک عمیق و فهمی بومی از مدیریت استعداد توسط مدیران منجر می‌شود و ازسوی‌دیگر، امکان ارتقای کارکرد آن در عرصه‌های سازمانی را فراهم می‌کند. ضمن اینکه با سیاست‌های ابلاغی بیست و شش‌گانه نظام اداری مقام معظم رهبری به قوای سه‌گانه، با محوریت شایسته‌سالاری و جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و همچنین یکی از ۸ برنامه تدوین‌شده در نقشه راه اصلاح نظام اداری، برنامه "مدیریت سرمایه انسانی" مبتنی بر رئوس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری نیز از همسویی برخوردار است.

در این مقاله با هدف فهم‌شناختی مفهوم مدیریت استعداد از نگاه مدیران و کارشناسان خبره سازمان‌های دولتی ایران از روش شبکه خزانه استفاده شده است. این روش در مقایسه با سایر روش‌های کیفی می‌تواند از مزیت‌های، ایجاد مصونیت بسیار زیاد برای پژوهشگر در زمینه سوگیری احتمالی، کارایی بالای روش در مقایسه با سایر فنون کیفی (فراهم‌آوردن تعداد بیشتری داده قابل‌استفاده (گینزبرگ<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹: ۴۱۷)، تجزیه و تحلیل‌های آماری رایانه‌ای داده‌های به‌دست‌آمده و اعتبارسنجی آنها (استوارت<sup>۴</sup> و استوارت، ۱۹۸۱: ۱) برخوردار باشد. مزیت‌های سه‌گانه شبکه خزانه در مطالعات صورت‌گرفته در مجموعه‌های سازمانی متنوع، به اثبات رسیده است. برای نمونه، کاربرد این روش در پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه سامانه‌های اطلاعات مدیریت (استابل<sup>۵</sup>، ۱۹۷۸: ۱۱۶)، استرس‌های شغلی (کرامپ<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۸۰: ۲۹۳)، عملکرد

1. Cognitive Theory
2. Willcocks
3. Ginsberg
4. Stewart
5. Stabell
6. Crump

مدیریت (استوارت و استوارت، ۱۹۸۱) و تجزیه و تحلیل شغل (اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷: ۹) به عنوان یکی از بهترین روش‌های پژوهش کیفی شناخته شده‌اند. در ادامه این پژوهش نخست به بیان ادبیات موضوع و مبانی نظری مدیریت استعداد پرداخته می‌شود. سپس برای آگاهی از چگونگی اجرای این فن، مراحل اجرایی آن توضیح داده شده و در ادامه به تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها پرداخته است و در پایان منظومه مفهوم مدیریت استعداد ارائه شده و سپس پیشنهادهایی آورده شده است.

## ادبیات نظری پژوهش

### مفهوم اصطلاح مدیریت استعداد

واژه مدیریت استعداد برای اولین بار توسط گروه مک کینزی در اواخر دهه ۹۰ ارائه شد (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳). از منظر مایکلز و همکارانش، واژه مدیریت استعداد برای توصیف فعالیت‌های یکپارچه و درست منابع انسانی با هدف جذب و حفظ افراد مناسب برای موفقیت‌های مناسب در زمان مناسب به کار می‌رود. سازمان‌ها توسط افراد اداره می‌شوند و استعداد این افراد است که موفقیت سازمان‌ها را تعیین می‌کند. بنابراین، مدیریت استعداد، اولویت اصلی مدیریت است (مایکلز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۱۰). با به کارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هریک از کارکنان با استعدادها و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت. فرایند مدیریت استعداد بر آماده‌سازی کارکنان و رهبران آینده سازمان متمرکز دارد. در جدول ۱ تعاریف مختلفی از مدیریت استعداد آورده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Anderson
2. Michaels

جدول ۱. تعاریف مختلف از مفهوم مدیریت استعداد

تعریف	نویسنده
مدیریت استعداد، شناسایی افراد مستعد و مدیریت آنها و مدیریت موقعیت‌های محوری است (افراد محوری/کلیدی در موقعیت‌های محوری/کلیدی).	پریش و همکاران، (۴:۱۳۹۵)
مدیریت استعداد رویکرد نظام‌مند جذب، شناسایی، توسعه، حفظ و به‌کارگیری افرادی است که برای سازمان با ارزش تلقی می‌شوند و توان بالقوه برای اشتغال در نقش‌های حساس آتی سازمان را دارند.	(کاپل <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۸: ۱۳۵)
مدیریت استعداد، رویکردی راهبردی و جامع در رابطه با برنامه‌ریزی منابع انسانی و کسب‌وکار است، یا مسیر بدیع برای بهبود اثربخشی سازمان است که توأمان عملکرد و استعداد افراد را در جهت منافع آتی سازمان بهبود می‌بخشد.	(اشتون و مورتون <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۰: ۳۰)
مدیریت استعداد فرایندهای اضافی و فرصت‌هایی است که سازمان به‌طور راهبردی در دسترس افراد با استعداد خود قرار می‌دهد.	(سرات <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۰: ۱۰)
مدیریت استعداد اجرای راهبردهای یکپارچه و یا نظام‌های طراحی‌شده برای افزایش بهره‌وری سازمان از طریق جذب، توسعه و حفظ و استفاده از افراد با مهارت و استعداد لازم به‌منظور دستیابی به اهداف آتی کسب‌وکار است.	(کیند <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۲: ۱۷۹)
مدیریت استعداد شناسایی، جذب، توسعه، به‌کارگیری و نگهداری نظام‌مند آن دسته از افراد با ظرفیت بالقوه است که برای سازمان ارزش ویژه‌ای دارند.	(سوائل <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۳: ۴۱)

رویکردهای گوناگون برای مدیریت استعداد

باتوجه به جدول فوق و مرور متون مرتبط با مدیریت استعداد می‌توان گفت که مدیریت استعداد نیز همانند واژه استعداد به نظر بسیاری از نویسندگان، معنی و مفهوم مشخص ندارد و معانی و رویکردهای متفاوت برای آن ذکر شده است.

از دیدگاه لوییس و همکاران رویکردها نسبت به مدیریت استعداد را می‌توان به‌طور کلی تحت چهار محور اصلی دسته‌بندی کرد که در ادامه به آنها اشاره شده است. از این میان سه رویکرد اول توسط لوییس و همکارانش ارائه و رویکرد چهارم پس از کار آنها مطرح شده است (لوییس<sup>۶</sup> و

1. Cappell
2. Ashton & Morton
3. Serrat
4. Kehinde
5. Swailes
6. Lewis

همکاران، ۲۰۰۶: ۱۴۳).

۱. مدیریت استعداد الزاماً متفاوت از مدیریت منابع انسانی نیست. هر دو مستلزم قراردادن افراد مناسب در مشاغل مناسب و مدیریت عرضه، تقاضا و جریان افراد در سراسر سازمان است، مدیریت استعداد، شامل مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است، نظیر: جذب، انتخاب، آموزش و ارزیابی عملکرد استعدادهای. منتقدان این رویکرد مدعی هستند که مدیریت استعداد در این حالت صرفاً برجسی جدید و جایگزین برای مدیریت منابع انسانی است. در این رویکرد مدیریت استعداد به منزله نوعی مد و موجی جدید در مدیریت منابع انسانی است که دربرگیرنده همان تفکرات مدیریت منابع انسانی اما در پوششی نو و تازه است.

۲. مدیریت استعداد بر توسعه شایستگی‌ها از طریق مدیریت جریان استعدادهای در سراسر سازمان تمرکز دارد. طبق این تعریف در مدیریت استعداد، تمرکز عمده بر ایجاد شریانی از استعدادهای از طریق مدیریت مسیر شغلی افراد در سازمان است. در این حالت توجه اصلی بر جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی منابع انسانی و تمرکز اولیه بر تداوم جریان مستمر استعدادهاست. بنابراین مدیریت استعداد، مدیریت راهبردی جریان استعدادهای در مشاغل مختلف سازمان است. در مدیریت استعداد برنامه‌ریزان مدیریت استعداد تلاش می‌کنند تا ابزارهایی را طراحی کنند که بر ایجاد و توسعه مهارت‌ها، شایستگی‌ها و رفتارهایی در افراد تمرکز دارد که آنان را در مشاغل و برای آینده سازمان موفق می‌سازد. اگرچه این دیدگاه کاملاً بر مدیریت استعداد منطبق نیست، اما مرز تمایزی با مدیریت منابع انسانی داشته و تا حدودی از آن مجزاست.

۳. مدیریت استعداد، نوعی مدیریت منابع انسانی یکپارچه با رویکردی متمرکز بر استعدادهاست. مدیریت استعداد ممکن است برخی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی را به کار گیرد، ولی تمرکزش بر طیف خاصی از نیروی کار است که به منزله استعداد یا همان برترین‌ها تعریف می‌شوند. مدیریت استعداد دامنه‌ای از اقدامات را شامل می‌شود، نظیر: شناسایی، جذب، توسعه و بهسازی به کارگیری و نگهداری استعدادهای. در تمامی این اقدامات تمرکز بر افراد بااستعداد است. یعنی افرادی که ارزشمندی مهمی برای سازمان دارند. در این حالت چالش اصلی

سازمان‌ها جذب، استخدام، بهسازی و حفظ چنین افرادی در تمامی مشاغل سازمان است و مفاهیمی نظیر مخازن استعداد و برند سازمان (کارفرما) در راستای جذب و حفظ استعدادها مدنظر قرار می‌گیرند.

۴. مدیریت استعداد، دربرگیرنده شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی و پرکردن آنها از طریق مخازن استعداد است (مدیریت راهبردی استعداد). در این رابطه کالینگز و ملاهی عنوان می‌کنند که چنین چیزی نه امکان‌پذیر و نه مناسب است که تمامی مشاغل سازمان را با استعدادها پر نمود. همچنین اگر نظام مدیریت استعداد معطوف به تمامی افراد در سازمان نیز باشد، دیگر تفاوتی با مدیریت منابع انسانی ندارد. به همین دلیل، آنان خط چهارمی در ادبیات منابع انسانی را شناسایی کرده‌اند که بر شناسایی پست‌ها و مشاغل کلیدی‌ای تمرکز دارد که تأثیر متفاوت و چشم‌گیری بر مزیت رقابتی شرکت و سازمان‌ها دارند. در این حالت شناسایی و تعریف پست‌ها و مشاغل کلیدی نسبت به شناسایی خود افراد بااستعداد در اولویت قرار می‌گیرد و گام اول به‌شمار می‌رود.

علاوه بر دسته‌بندی فوق از تعاریف مدیریت استعداد، ایلز و همکارانش با بررسی دیدگاه‌ها و تعاریف مختلف از مدیریت استعداد و بر مبنای ۲ بعد اصلی تمرکز بر افراد متمایز در مقابل عموم افراد و تمرکز بر پست‌ها و مشاغل سازمان در مقابل خود افراد، مدل چهاربخشی زیر را مطرح کرده‌اند (ایلز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۸۳).

### افراد خاص

این دیدگاه نگرش محدودی نسبت به استعداد دارد و تنها گروه خاصی از افراد سازمان را به‌منزله استعداد در نظر می‌گیرد. در این دیدگاه برترین‌ها، گروه اندکی از کارکنان تلقی می‌شوند که عملکردهای برتری از خود به نمایش گذاشته، به دیگران الهام می‌بخشند که موفقیت‌های برتری به دست آورند و افرادی هستند که برای سازمان شایستگی و ارزشمندی به همراه دارند. نظام ارزشیابی کارکنان در شرکت جنرال الکتریک نیز منطبق بر این نگرش کارکنان را به

طبقه‌های A (۱۰ تا ۲۰ درصد به‌منزله افراد عالی) B (۷۰ درصد به‌منزله متوسط) و C (۱۰ تا ۲۰ درصد به‌منزله ضعیف) تقسیم کرده است (لارسون و ریچبورگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۱۲۲).

### پست‌های خاص

این دیدگاه نیز نگرش محدودی به مدیریت استعداد دارد، با این تفاوت که بر پست‌های خاص تمرکز دارد. در این رویکرد، شناسایی مشاغل مهم و راهبردی مورد تأکید بوده و فقط افرادی که این مشاغل را احراز می‌کنند، به‌منزله استعداد قلمداد می‌شوند. به‌طور کلی، توصیه می‌شود که بهترین کارکنان در پست‌ها و مشاغل راهبردی قرارداد شوند و افرادی که عملکرد خوب و نه عالی دارند یعنی افراد B در پست‌ها و مشاغل ستادی و پشتیبانی قرار گیرند و پست‌ها و مشاغل غیرمهم و کارکنانی که ارزش افزوده‌ای ندارند حذف و یا برون‌سپاری شوند. در این دیدگاه انتخاب درست جایگاه‌ها و سپس افراد متناسب با آن بسیار با اهمیت است.

### عموم افراد

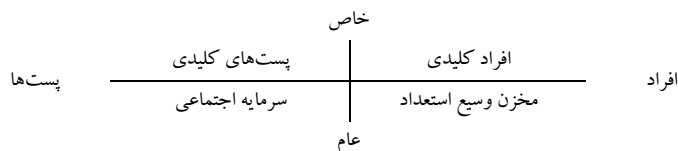
در این رویکرد اعتقاد بر این است که هر فرد در سازمان به‌طور بالقوه دارای استعداد است و این بر عهده مدیران سازمان است که همه کارکنان را در جهت عملکرد بالا سوق دهند.

### عموم پست‌ها (سرمایه اجتماعی)

این دیدگاه عنوان می‌کند، زمانی که سازمان یک ستاره را از سازمانی دیگر استخدام می‌کند و به کار می‌گیرد، عملکرد ستاره غالباً پس از مدتی افول می‌کند. به‌علاوه، این وضعیت موجب افول عملکرد در افراد گروهی می‌شود که با وی کار می‌کرده‌اند و در نتیجه عملکرد کل سازمان نیز کاهش می‌یابد. بنابراین، سازمان‌ها می‌باید بر رشد استعدادها از درون سازمان تمرکز نموده و ستاره‌هایی را که پدیدار می‌شوند، حفظ کنند. براساس این دیدگاه، ضروری است که مطالعه مدیریت استعداد و مدیریت برنامه‌های مدیریت استعداد، متناسب با بستر و شرایط خاص هر سازمان باشد. شکل ۱ چهار دیدگاه فوق را نشان می‌دهد.

1. Larson & Richburg





شکل ۱. دیدگاه‌ها در زمینه مدیریت استعداد (ایلز و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۸۴)

کاپلی و همکارانش نیز رویکردها نسبت به مدیریت استعداد را به دو رویکرد همه‌گیر و انحصاری<sup>۱</sup> تقسیم کرده‌اند.

### رویکرد همه‌گیر

رویکرد همه‌گیر پیشنهاد می‌دهد که مدیریت استعداد به همه کارکنان اعمال می‌شود. همه کارکنان یک سازمان با داشتن نقاط قوتی که توان ایجاد ارزش افزوده برای سازمان را دارند، دیده می‌شوند.

### رویکرد انحصاری

رویکرد انحصاری در مقابل رویکرد همه‌گیر، به‌عنوان یک زیرمجموعه از کارکنان یا شغل‌ها ایجاد ارزش می‌کنند (گالاردو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳: ۲۹۵). این دو رویکرد بر سرمایه‌گذاری بر منابع کمیاب تمرکز می‌کنند: اینکه آیا توسعه برای همه اشخاص باشد؟ یا سازمان باید سرمایه‌گذاری متمایزی در افراد خاص یا مشاغل خاص انجام دهد؟ (کاپلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۲۶).

به‌جز دسته‌بندی‌های ذکرشده فوق، اسپرو<sup>۴</sup> و همکارانش، چهار رویکرد را برای مدیریت استعداد در نظر گرفته‌اند (اسپرو و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۱۰):

- رویکرد افراد: مدیریت استعداد به‌عنوان یک طبقه‌بندی افراد

- رویکرد روش‌ها: مدیریت استعداد به‌عنوان روش‌های مدیریت منابع انسانی کلیدی

1. Inclusive and Exclusive Approaches

2. Gallardo

3. Cappelli

4. Sparrow

- رویکرد موقعیت‌شغلی: مدیریت استعداد به‌عنوان شناسایی موقعیت‌های محوری  
- رویکرد مخازن راهبردی: مدیریت استعداد به‌عنوان مخازن استعداد داخلی و برنامه‌ریزی

جانشین‌پروی

با توجه به این که در زمینه مدیریت استعداد رویکردهای مختلفی وجود دارد (گاهی مدیریت استعداد به‌عنوان یک کارکرد مدیریتی و یا به‌عنوان یکی از وظایف بخش مدیریت منابع انسانی، در پاره‌ای از موارد به‌عنوان وظیفه رهبری سازمان و گاهی هم به‌عنوان تلاش مشترک مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی مطرح شده است) که هر یک از رویکردهای خاصی تاثیر می‌پذیرند و فعالیت‌های تجربی در زمینه مدیریت استعداد نیز نشان می‌دهد که سازمان‌ها در پیاده‌سازی این فرایند، گاهی به یک یا دو بعد بیش از ابعاد دیگر توجه کرده‌اند از این رو با توجه به فقدان اجماع در زمینه مدیریت استعداد به نظر می‌رسد که فرایند منسجمی در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دولتی برای مدیریت استعداد وجود ندارد بنابراین بررسی این موضوع امری ضروری به نظر می‌رسد. لذا این پژوهش سعی کرده است تا به فهم مدیریت استعداد به خصوص از نگاه مدیران و کارشناسان خبره در سازمان‌های دولتی بپردازد.

## روش‌شناسی پژوهش

به‌رغم سیطره فلسفه اثبات‌گرایی در پژوهش‌های مدیریتی که بیشتر از طریق پژوهش‌های کمی، عینیت یافته است، شاهد حرکت تدریجی به سمت پژوهش‌های کیفی و آمیخته در دهه‌های اخیر هستیم. راهبرد مورد استفاده در این پژوهش نیز از نوع آمیخته است که با اتخاذ روش شبکه‌خزانه از مزیت راهبردهای کیفی و کمی به‌طور هم‌زمان بهره‌برداری می‌کند. پژوهش حاضر از منظر جهت‌گیری، بنیادی و از بعد هدف، اکتشافی و در زمره پژوهش‌هایی با صبغه میدانی قرار دارد (داده‌ها در یک محیط طبیعی و از طریق مصاحبه گردآوری شده است). در پژوهش حاضر، تناسب افراد با موضوع و نه معرف بودن آنها جهت تعمیم‌پذیری یافته‌ها، مبنای شیوه انتخاب افراد مورد مطالعه قرار گرفت. بدین سبب، از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی هدف‌مند استفاده شده

است. در نمونه‌گیری هدف‌مند، افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات موردنیاز در بهترین موقعیت قرار دارند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۰۰). از این‌رو، جامعه آماری پژوهش حاضر، از میان مدیران و کارشناسان خبره بخش دولتی انتخاب شدند که سابقه حداقل ۱۰ سال کار اجرایی در حوزه منابع انسانی و تحصیلات دانشگاهی حداقل کارشناسی ارشد در حوزه مدیریت منابع انسانی داشتند. (کلیه مدیران مصاحبه‌شونده دارای سابقه کار مدیریتی بوده، به‌طوری‌که آنها از سابقه کار مدیریتی بالای ۱۰ سال برخوردار بودند. همچنین کارشناسان خبره مصاحبه‌شونده دارای حداقل ۲۰ سال سابقه کاری در حوزه منابع انسانی بوده‌اند).

حجم نمونه نیز براساس نقطه اشباع، تعیین و مصاحبه انجام شده است. بدین معنی که پس از استخراج سازه از تعداد معینی از مشارکت‌کنندگان، هیچ سازه جدیدی به فهرست سازه‌های استخراج‌شده از سایر افراد اضافه نمی‌شود و این بدان معناست که حجم نمونه به نقطه اشباع رسیده است (واندکرفوف<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۴۲۹). از این‌رو پژوهشگر با اجرای ۱۴ مصاحبه مستقل با افراد به نقطه اشباع رسیده است.

در پژوهش حاضر از مصاحبه ساختاریافته، ادراکات و تفسیرهای مشارکت‌کنندگان نسبت به موضوع مدیریت استعداد از طریق مقایسه نظام‌مند مصادیق و نمونه‌های عینی آن در قالب عناصر شبکه خزانه، استخراج و محتوای هر شبکه خزانه در قالب سازه‌های شخصی دوقطبی، ایجاد، سپس هر یک از عناصر برحسب هر سازه استخراج شدند و در مقیاس هفت‌نمره‌ای لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفته و ساختار روابط درون شبکه خزانه ترسیم شده است (پیمودن سه گام اصلی شامل انتخاب عناصر، استخراج سازه‌ها و اتصال عناصر به سازه‌ها). درنهایت، به تعداد هر یک از مشارکت‌کنندگان، یک شبکه خزانه فردی متشکل از محتوا و ساختار استخراج شد. برای تحلیل داده‌های مندرج در شبکه خزانه از جنبه‌های محتوایی و ساختاری از روش‌های تحلیل محتوا، تحلیل خوشه‌ای و تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده شده است. بدین صورت که سازه‌های شخصی مشارکت‌کنندگان در کلیه شبکه‌ها، مبنای تحلیل محتوا قرار گرفته است (رویکرد کیفی). پس از

1. Van de Kerkhof

انجام تحلیل محتوا و تقلیل سازه‌های شخصی اولیه به سازه‌های ثانویه، شبکه خزانه جمعی ترسیم شده است. تحلیل‌های آماری از جمله آزمون t، آزمون فریدمن، تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی و تحلیل مؤلفه‌های اصلی روی شبکه خزانه جمعی انجام گرفته (رویکردهای کمی) و براساس این تحلیل‌ها، وضعیت عناصر و سازه‌ها و ساختار روابط آنها درون شبکه به‌طور مجزا و در ارتباط با یکدیگر مورد بررسی قرار گرفته است و در نهایت، منظومه مدیریت استعداد، به‌عنوان مدل پژوهش در راستای فهم این سازه‌های سازمانی ارائه شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### تحلیل وضعیت جمعیت شناختی

یافته‌های پژوهش حاضر، حاکی از آن است که ۶۴ درصد پاسخگویان را مردان و مابقی را زنان تشکیل دادند. همچنین از نظر مدرک تحصیلی ۶۴ درصد از پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۳۶ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتری بوده‌اند. لازم به ذکر است مصاحبه‌شوندگان از ۴ سازمان دولتی مهم کشور انتخاب شدند.

### تشریح فرایند اجرای روش

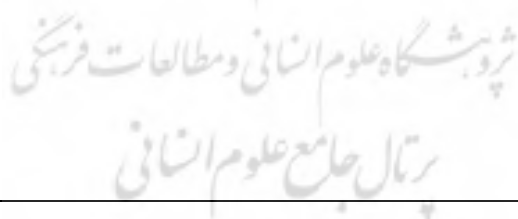
#### اجرای مصاحبه و استخراج سازه‌های شخصی

در ابتدای مصاحبه، هفت توصیف معین از برنامه یا فرایندهای در حال انجام و موجود در سازمان‌ها که در شبکه خزانه به آنها عناصر می‌گویند، در اختیار مصاحبه‌شوندگان گذاشته شده است (جدول ۲). این برنامه‌ها از بررسی مستندات سازمان‌های دولتی به‌دست آمده است. سپس با انتخاب سه عنصر از بین عناصر موجود به‌طور پی‌درپی به مصاحبه‌شونده ارائه و از او خواسته می‌شود، مشخص کند از میان این سه عنصر، در چه چیزی دو عنصر، مشابه یکدیگر و متفاوت از عنصر سوم هستند. شباهت میان دو عنصر، اولین سازه (قطب نوظهور سازه<sup>۱</sup>) را پدید می‌آورد و آن ویژگی که دو عنصر مذکور را از عنصر سوم متمایز ساخته است، قطب مقابل سازه (قطب

1. Emergent Pole

تلویحی سازه<sup>۱</sup> را آشکار می‌کند (آکربرگ و پراپاسودی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۴۳). ادامه اجرای مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان، نقطه اشباع در نظر گرفته شد و پژوهشگر مصاحبه‌ها را تا جایی ادامه داد که فرایند استخراج سازه با تکرار مواجه شد و سازه‌های منحصربه‌فرد چندانی از سوی مصاحبه‌شوندگان مطرح نشد.

از این رو، با اجرای ۱۴ مصاحبه مستقل با افراد سازمان‌ها ۱۴ شبکه خزانه منحصربه‌فرد به تصویر درآمد که در مجموع، پژوهشگر را با ۸۵ سازه شخصی برای مفهوم مدیریت استعداد روبه‌رو کرد. از آنجا که، کمیت سازه‌ها بیش از تعدادی بود که بتوان آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد، از این رو با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا به جمع‌بندی و ترکیب سازه‌های مشابه اقدام شد. تحلیل محتوا<sup>۳</sup> را می‌توان به‌طور شهودی روشی برای کندوکاو معنای نمادین پیام‌ها توصیف کرد. در تحلیل محتوای شبکه‌های خزانه، واحد تحلیل، سازه‌های شخصی هستند. در این روش، کلیه سازه‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌شوندگان بررسی و بر مبنای معنایی که بر آن دلالت دارند، مقوله‌ای برای آنها تعریف و براساس آن دسته‌بندی می‌شوند. تحلیل محتوا از طریق تلخیص و چکیده‌سازی داده‌ها، صرفاً حجم کار مورد نیاز برای تفسیر اطلاعات شبکه را کاهش می‌دهد و چیزی به اطلاعات موجود در شبکه‌ها اضافه نمی‌کند (سادی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱: ۴۵).



1. Implicit Pole
2. Ackerberg and Prapasawudi
3. Content Analysis
4. Saud

جدول ۲. عناصر مفهوم مدیریت استعداد

برنامه یا فرایندهای در حال انجام و موجود در سازمان (عناصر)	تشریح برنامه یا فرایندهای در حال انجام و موجود در سازمان
A	ارزیابی عملکرد تمام کارکنان
B	برگزاری دوره‌های آموزشی برای تمامی کارکنان
C	خود اظهاری کارکنان در مورد انتصاب به پست‌های مدیریتی
D	پیشنهاد و انتصاب افراد مستعد به مشاغل کلیدی
E	افزایش جبران خدمات برای افراد خاص
F	تشکیل شورای کارشناسی و خزانه استعداد برای مدیران آینده
G	جذب نیروهای کارشناسی از خارج از سازمان

پس از اتمام فرایند تحلیل محتوای سازه‌ها، شبکه خزانه مرتبط با مفهوم مدیریت استعداد در هشت طبقه دسته‌بندی (سازه ثانویه) و هفت عنصر اولیه و برآیند درجه‌بندی عناصر برحسب سازه‌های اولیه در قالب ماتریس مستطیلی شکلی ایجاد شد. شکل ۲، شبکه خزانه جمعی را به تصویر کشیده است. سازه‌ها نیز در قالب عبارتهای دوقطبی متفاوت از یکدیگر در دوسوی شبکه قرار گرفتند. پیوند یا اتصال میان عناصر و سازه‌های شبکه نیز براساس برآیند ارزیابی عناصر

هر سازه در طیف هفت‌نمره‌ای لیکرت در هشت شبکه خزانه منفرد صورت گرفته است. چنانکه مشاهده می‌شود از نگاه مصاحبه‌شوندگان، اکثریت سازه‌های مورد بررسی در مورد عنصر شماره F (تشکیل شورای کارشناسی و خزانه استعداد برای مدیران آینده) در وضعیت خوب و خیلی خوب قرار گرفته است. به عبارت دیگر، پاسخگویان اعتقاد داشته‌اند که این برنامه از نظر: رویکرد انحصاری داشتن، تأمین و جذب استعدادها در داخل سازمان، تشکیل خزانه‌ای از افراد بااستعداد برای استفاده در پست‌های کلیدی، تسهیل مسیر شغلی برای افراد خاص و کلیدی و وجود فرایند قابل‌اعتماد و فیلترهایی برای شناسایی افراد بااستعداد در حد خوب و بسیار خوب هستند، درحالی‌که از نظر آنان برنامه شماره B (برگزاری دوره‌های آموزشی برای تمامی کارکنان) از لحاظ سازه‌های مورد بررسی در حد پایین‌تر از متوسط قرار دارند. وضعیت سایر عناصر از حیث سازه‌های ۸ گانه نیز در شکل ۲ قابل ملاحظه است.

قطب نوظهور سازه	عناصر							قطب تلویحی سازه
	G	F	E	D	C	B	A	
انحصاری است.	۳	۲	۲	۲	۶	۷	۶	همه‌گیر است.
ارزیابی هدف‌مند برخی از افراد خاص و کلیدی	۳	۳	۳	۲	۴	۶	۵	ارزیابی و انتخاب از بین همه کارکنان
تأمین و جذب استعدادها در داخل سازمان	۷	۱	۲	۱	۱	۱	۱	تأمین و جذب نیروی بااستعداد از خارج سازمان
انتخاب افراد کلیدی و خاص برای پست‌های خاص و راهبردی	۲	۳	۳	۲	۵	۷	۶	تمامی افراد در معرض انتخاب برای پست‌های کلیدی هستند.
تسهیل مسیر شغلی برای افراد خاص و کلیدی	۴	۲	۳	۲	۵	۶	۶	تسهیل مسیر شغلی برای همه کارکنان
تشکیل خزانه‌ای از افراد بااستعداد برای استفاده در پست‌های کلیدی	۳	۲	۳	۳	۶	۶	۶	عدم وجود خزانه‌ای از افراد مستعد
ایجاد فرصت توسعه تنها برای افراد بااستعداد سازمان	۳	۲	۳	۲	۵	۷	۷	ایجاد فرصت برای توسعه همه افراد سازمان
وجود فرایند قابل‌اعتماد و فیلترهایی برای شناسایی افراد بااستعداد	۲	۲	۳	۲	۶	۶	۵	آزادانه و بدون فیلتر است.

شکل ۲. شبکه خزانه جمعی مفهوم مدیریت استعداد

### تحلیل توصیفی عناصر شبکه خزانه جمعی مفهوم مدیریت استعداد

در اینجا وضعیت عناصر با استفاده از آزمون  $t$  به شرح جدول آورده شده است. در این جدول، تحلیل وضعیت هر یک از عناصر شبکه خزانه جمعی مفهوم مدیریت استعداد مشاهده می‌شود، با توجه به اینکه سطح معنی‌داری نمونه‌ای عناصر B, D, E, F مورد بررسی کوچک‌تر از سطح خطای ۵ درصد است، از این رو، می‌توان گفت که مقادیر حاصل مربوط به این عناصر با مقدار متوسط (عدد ۴) دارای تفاوت معنی‌داری هستند. اما با توجه به علامت مثبت آماره  $t$  عناصر ردیف‌های ۴، ۵، ۶ و ۷ می‌توان گفت که مقدار آنها بیشتر از مقدار متوسط است. این در حالی است که علامت آماره  $t$  عناصر ردیف‌های ۱، ۲ و ۳ منفی است، بنابراین می‌توان گفت که مقدار آنها کمتر از مقدار متوسط است. از طرف دیگر، با توجه به اینکه سطح معنی‌داری نمونه‌ای عناصر ردیف ۱، ۳ و ۷ بزرگ‌تر از سطح خطای ۵ درصد هستند، از این رو، مقدار حاصل مربوط به این عناصر با مقدار متوسط (عدد ۴) تفاوت معنی‌داری ندارد. به عبارت دیگر، پاسخگویان این عنصر را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند. از آنجا که در ادامه با استفاده از تجزیه و تحلیل خوشه‌ای به دسته‌بندی عناصر و سازه‌های شبکه خزانه جمعی پرداخته خواهد شد، در این قسمت با استفاده از آزمون تحلیل واریانس فریدمن به رتبه‌بندی عناصر این شبکه پرداخته می‌شود. بدین ترتیب، عناصر هفت‌گانه شبکه خزانه جمعی مفهوم مدیریت استعداد برحسب اولویت به شرح جدول قرار می‌گیرند.

جدول ۳. تحلیل وضعیت هر یک از عناصر شبکه خزانه جمعی مفهوم مدیریت استعداد

ردیف	عناصر	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
۱	A	۲/۷۵	1/8322	-۱/۹۳۰	۰/۰۹۵
۲	B	۲/۲۵	1/982	-۲/۴۹۷	۰/۰۴۱
۳	C	۳/۲۵	1/669	-۱/۲۷۱	۰/۲۴۴
۴	D	۶	0/534	۱۰/۵۸۳	۰/۰۰۰
۵	E	۵/۲۵	0/462	۶/۶۳۸	۰/۰۰۰
۶	F	۵/۸۷۵	0/640	۸/۲۷۵	۰/۰۰۰
۷	G	۴/۶۲۵	1/59799	۱/۱۰۶	۰/۳۰۵



جدول ۴. عناصر هفت‌گانه شبکه خزانه جمعی مفهوم مدیریت استعداد بر حسب اولویت

ردیف	عناصر	میانگین
۱	D	6/06
۲	F	5/81
۳	E	4.50
۴	G	4/50
۵	C	2/88
۶	A	2/44
۷	B	1/81

تجزیه و تحلیل خوشه‌ای شبکه خزانه جمعی مفهوم مدیریت استعداد

شبکه خزانه جمعی با هشت سازه و هفت عنصر، به روش سلسله‌مراتبی مورد تجزیه و تحلیل خوشه‌ای قرار گرفت. تحلیل خوشه‌ای<sup>۱</sup> سلسله‌مراتبی شبکه خزانه، روشی برای به نمایش درآوردن روابط میان عناصر و روابط میان سازه‌ها در قالب نمودارهای درختی است. در این روش، متغیرها (عناصر یا سازه‌ها) بر مبنای شاخص فاصله، در دسته‌هایی همگن و متمایز از یکدیگر گروه‌بندی می‌شوند (فرانسلا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴: ۵۵). در این نوع تحلیل که براساس تشابهات میان عناصر و سازه‌ها انجام شد، به‌طور خاص، یک گروه یا دسته مشخصی از عناصر و سازه‌ها متفاوت از دسته‌های دیگر ایجاد شدند. بدین منظور، در روابط میان عناصر و سازه‌ها، امتیاز انطباق آنها مورد توجه قرار گرفت و صرفاً امتیازات بالای ۷۵ درصد، مبنای تحلیل قرار گرفتند و امتیازات انطباق کمتر از ۷۵ درصد برای تشکیل خوشه، معتبر شناخته نشدند. براین اساس، ابتدا کلیه عناصر و سازه‌ها در گروه‌های منفرد قرار گرفتند، سپس براساس فواصل نزدیک‌ترین همسایگی، عناصر و سازه‌هایی که از بیشترین انطباق با یکدیگر برخوردار بودند، شناسایی شده و از طریق ادغام با یکدیگر خوشه‌هایی مجزایی از عناصر و سازه‌ها را تشکیل دادند.

1. Cluster Analysis
2. Fransella

### تجزیه و تحلیل خوشه‌ای عناصر شبکه خزانه جمعی مفهوم مدیریت استعداد

شکل ۳ مفهوم مدیریت استعداد را براساس نزدیک‌ترین همسایگی با استفاده از نرم‌افزار وب‌گرید<sup>۱</sup> نشان می‌دهد. در تحلیل خوشه‌ای عناصر هفت‌گانه شبکه خزانه جمعی، عناصر براساس مشابهت‌های آماری در سه خوشه مشخص قرار گرفتند.

ارزیابی و انتخاب از بین همه کارکنان	۶	۵	۴	۳	۳	۳	ارزیابی هدف‌مند برخی از افراد خاص و کلیدی
تمامی افراد در معرض انتخاب برای پست‌های کلیدی هستند.	۷	۶	۵	۴	۳	۲	انتخاب افراد کلیدی و خاص برای پست‌های خاص و راهبردی
همه‌گیر است.	۷	۶	۶	۴	۳	۳	انحصاری است.
ایجاد فرصت برای توسعه همه افراد سازمان	۷	۷	۵	۴	۳	۳	ایجاد فرصت توسعه تنها برای افراد بااستعداد سازمان
تسهیل مسیر شغلی برای همه کارکنان	۶	۶	۵	۴	۳	۴	تسهیل مسیر شغلی برای افراد خاص و کلیدی
عدم وجود خزانه‌ای از افراد مستعد	۶	۶	۶	۳	۳	۳	تشکیل خزانه‌ای از افراد بااستعداد برای استفاده در پست‌های کلیدی
آزادانه و بدون فیلتر است.	۶	۵	۶	۴	۳	۲	وجود فرایند قابل اعتماد و فیلترهایی برای شناسایی افراد بااستعداد
تأمین و جذب نیروی بااستعداد از خارج سازمان	۷	۷	۷	۷	۶	۱	تأمین و جذب استعدادها در داخل سازمان

100 90 80 70 60



100 90 80 70 60



شکل ۳. نمودار دندروگرام تحلیل خوشه‌ای شبکه خزانه جمعی مفهوم مدیریت استعداد براساس نرم‌افزار وب‌گرید

در خوشه اول، سه عنصر "خود اظهاری کارکنان در مورد انتصاب به پست‌های مدیریتی"، "برگزاری دوره‌های آموزشی برای تمامی کارکنان" و "ارزیابی عملکرد تمام کارکنان" در یک خوشه قرار گرفتند. به طوری که دو عنصر "برگزاری دوره‌های آموزشی برای تمامی کارکنان" و "ارزیابی عملکرد تمام کارکنان" با نسبت انطباق نسبتاً بالا (۹۰ درصد) یک خوشه را تشکیل دادند و برآیند آنها با عنصر "خود اظهاری کارکنان در مورد انتصاب به پست‌های مدیریتی" که

1. Webgrid

به‌عنوان نزدیک‌ترین همسایه‌ها قلمداد می‌شدند، یک خوشه مجزا را تشکیل می‌دهند. این بررسی نشان می‌دهد که نسبت انطباق میان این عناصر بیش از ۸۶ درصد است. از طرف دیگر، ملاحظه نتایج مربوط به آزمون t و نیز رتبه‌بندی انجام‌شده براساس آزمون تحلیل واریانس فریدمن نیز تأییدکننده خوشه‌بندی ایجاد شده است. به‌علاوه، نتایج تحلیل خوشه‌ای نشان داد که عناصری که در همسایگی یکدیگر قرار گرفته‌اند از جهات مختلف از وجوه مشترک بسیاری با یکدیگر برخوردار هستند. براین‌اساس، بررسی نقاط اشتراک عناصر "خوداظهاری کارکنان در مورد انتصاب به پست‌های مدیریتی"، "ارزیابی عملکرد تمام کارکنان" و "برگزاری دوره‌های آموزشی برای تمامی کارکنان" که در یک خوشه قرار گرفته‌اند و دارای انطباق ۸۷ درصد هستند، نشان می‌دهد که از نظر سازه‌های مرتبط نیز از مشابهت‌های زیادی با یکدیگر برخوردار هستند، به‌طوری‌که هر سه عنصر مذکور واجد تسهیل مسیر شغلی برای همه کارکنان، تمامی افراد در معرض انتخاب برای پست‌های کلیدی هستند، انتخاب آزادانه و بدون فیلتر بودن، تأمین و جذب استعدادها در داخل سازمان، عدم وجود خزانه‌ای از افراد مستعد، ارزیابی و انتخاب از بین همه کارکنان و همه‌گیر بودن، در سطح بسیار خوب و عالی هستند. در خوشه دوم نیز سه عنصر: "پیشنهاد و انتصاب افراد مستعد به مشاغل کلیدی"، "افزایش جبران خدمات برای افراد خاص" و "تشکیل شورای کارشناسی و خزانه استعداد برای مدیران آینده" در یک خوشه قرار گرفتند. به‌طوری‌که دو عنصر "پیشنهاد و انتصاب افراد مستعد به مشاغل کلیدی" و "تشکیل شورای کارشناسی و خزانه استعداد برای مدیران آینده" با نسبت انطباق بالا (۹۰ درصد) یک خوشه را تشکیل داده و برآیند آنها با عنصر "افزایش جبران خدمات برای افراد خاص" یک خوشه مجزا با نسبت انطباق ۸۷ درصد تشکیل داده است. از طرف دیگر، ملاحظه نتایج مربوط به آزمون t و نیز رتبه‌بندی انجام‌شده براساس آزمون تحلیل واریانس فریدمن نیز تأییدکننده خوشه‌بندی ایجاد شده است. بررسی نقاط اشتراک سه عنصر "پیشنهاد و انتصاب افراد مستعد به مشاغل کلیدی"، "افزایش جبران خدمات برای افراد خاص" و "تشکیل شورای کارشناسی و خزانه استعداد برای مدیران آینده" نشان می‌دهد که این سه از نظر سازه‌های مرتبط نیز از مشابهت‌های زیادی برخوردار

هستند، به طوری که هر سه عنصر واجد تسهیل مسیر شغلی برای افراد خاص و کلیدی، انتخاب افراد کلیدی و خاص برای پست‌های خاص و راهبردی، تشکیل خزانه‌ای از افراد با استعداد برای استفاده در پست‌های کلیدی، وجود فرایند قابل اعتماد و فیلترهایی برای شناسایی افراد با استعداد، ایجاد فرصت توسعه تنها برای افراد با استعداد سازمان، تأمین و جذب استعدادها در داخل سازمان و ارزیابی هدف‌مند برخی از افراد خاص و کلیدی، در سطح خوب هستند.

لازم به ذکر است، عنصر "جذب نیروهای کارشناسی از خارج سازمان" با توجه به کیفیت داده‌های مشمول، در خوشه مجزایی قرار گرفته است، به طوری که از نظر پاسخگویان این عنصر در سازه تأمین و جذب نیروی با استعداد از خارج سازمان در سطح عالی (قطب نوظهور) سمت چپ) و در سایر سازه‌ها (قطب تلویحی) سمت راست) مانند تسهیل مسیر شغلی برای افراد خاص و کلیدی، انتخاب افراد کلیدی و خاص برای پست‌های خاص و راهبردی، تشکیل خزانه‌ای از افراد با استعداد برای استفاده در پست‌های کلیدی، وجود فرایند قابل اعتماد و فیلترهایی برای شناسایی افراد با استعداد، ایجاد فرصت توسعه تنها برای افراد با استعداد سازمان، تأمین و جذب استعدادها در داخل سازمان و ارزیابی هدف‌مند برخی از افراد خاص و کلیدی، در سطح خوب هستند.

### **تجزیه و تحلیل خوشه‌ای سازه‌های شبکه جمعی مفهوم مدیریت استعداد**

نمودار دندروگرام تحلیل خوشه‌ای شبکه خزانه جمعی مفهوم استعداد در شکل ۳ نشان می‌دهد که ۸ سازه شبکه خزانه جمعی براساس مشابهت آماری در ۲ خوشه مجزا دسته‌بندی می‌شوند که در جدول ۵ نشان داده شده است. چنانکه مشاهده می‌شود سازه‌های "وجود فرایند قابل اعتماد و فیلترهایی برای شناسایی افراد با استعداد، انتخاب آزادانه و بدون فیلتر است"، "تشکیل خزانه‌ای از افراد با استعداد برای استفاده در پست‌های کلیدی، عدم وجود خزانه‌ای از افراد مستعد"، "ایجاد فرصت برای توسعه همه افراد سازمان، ایجاد فرصت توسعه تنها برای افراد با استعداد سازمان"، و "انتخاب افراد کلیدی و خاص برای پست‌های خاص و راهبردی تمامی افراد در معرض انتخاب برای پست‌های کلیدی هستند"، "انحصاری است - همه گیر است"، "تسهیل مسیر شغلی برای افراد خاص و کلیدی، تسهیل مسیر شغلی برای همه کارکنان"، "انتخاب افراد

کلیدی و خاص برای پست‌های خاص و راهبردی، تمامی افراد در معرض انتخاب برای پست‌های کلیدی هستند." و "ارزیابی هدف‌مند برخی از افراد خاص و کلیدی، ارزیابی و انتخاب از بین همه کارکنان" تشکیل یک خوشه با نسبت انطباق بالا را داده‌اند. عنصر "تأمین و جذب استعدادها در داخل سازمان، تأمین و جذب نیروی بااستعداد از خارج سازمان" نیز باتوجه به کیفیت داده‌های مشمول در خوشه مجزایی قرار گرفته است. درنهایت پژوهشگر باتوجه به جمیع جهات، به تعیین خوشه‌بندی نهایی و انتخاب عناوین مناسب که معرف ویژگی‌های خاص قطب مثبت سازه‌های هر خوشه است، پرداخت که نتایج آن به شرح جدول زیر است.

جدول ۵. خوشه‌بندی سازه‌های شبکه خزانة جمعی مفهوم مدیریت استعداد براساس تحلیل خوشه‌ای

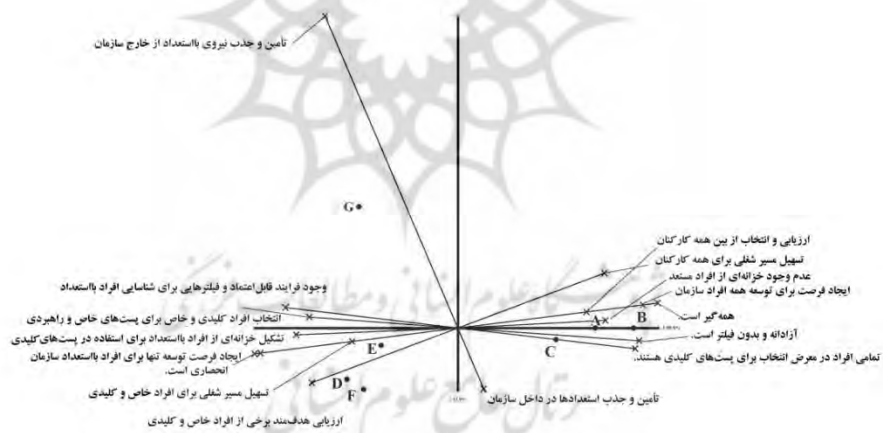
خوشه‌ها	سازه‌های شبکه خزانة جمعی
خوشه ۱ انحصاری - خاص	وجود فرایند قابل اعتماد و فیلترهایی برای شناسایی افراد بااستعداد - انتخاب آزادانه و بدون فیلتر است. تشکیل خزانة‌ای از افراد بااستعداد برای استفاده در پست‌های کلیدی - عدم وجود خزانة‌ای از افراد مستعد. ایجاد فرصت توسعه تنها برای افراد بااستعداد سازمان - ایجاد فرصت برای توسعه همه افراد سازمان انتخاب افراد کلیدی و خاص برای پست‌های خاص و راهبردی، تمامی افراد در معرض انتخاب برای پست‌های کلیدی هستند. انحصاری است. - همه گیر است. تسهیل مسیر شغلی برای افراد خاص و کلیدی، تسهیل مسیر شغلی برای همه کارکنان ارزیابی هدف‌مند برخی از افراد خاص و کلیدی، ارزیابی و انتخاب از بین همه کارکنان
خوشه ۲ نگاه به داخل	تأمین و جذب استعدادها در داخل سازمان، تأمین و جذب نیروی بااستعداد از خارج سازمان

### تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های اصلی شبکه خزانة جمعی

داده‌های شبکه با استفاده از تجزیه و تحلیل مؤلفه‌های اصلی نیز مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل مؤلفه‌های اصلی شبکه خزانة، روشی برای به تصویر درآوردن رابطه میان سازه‌ها، عناصر و روابط میان سازه‌ها و عناصر با یکدیگر در فضایی چندبعدی به صورت یک نقشه منظومه‌ای دقیق است (جانکوویکز، ۲۰۰۴: ۶۵). درنهایت، چنانکه در نمودار زیر مشاهده می‌شود چهار مؤلفه

اصلی براساس پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان استخراج شد. در تحلیل مؤلفه‌های اصلی، صرفاً سازه‌هایی مدنظر قرار گرفت که دارای همبستگی قوی بودند (بیش از ۷۵ درصد) همچنین مؤلفه‌هایی مورد تحلیل قرار گرفتند که دارای مجموع واریانس بیش از ۸۰ درصد بودند. هدف از به‌کارگیری این آزمون، یافتن ترکیباتی از سازه‌ها به‌منظور ایجاد مؤلفه اصلی است که براساس اهمیت، مرتب شده‌اند، دارای همبستگی هستند و انحرافات را در داده‌ها مشخص می‌کنند. براین اساس، انتظار می‌رود که انحراف بیشتر سازه‌ها به‌قدری کم باشد که بتوان آنها را نادیده گرفت. نمودار ۱. که دارای واریانس مجموع بیش از ۹۵ درصد است، روابط میان هر یک از عناصر و سازه‌ها از ابعاد PC1 (محور Xها) و PC2 (محور Yها) را نشان می‌دهد. چنانکه در این شکل ملاحظه می‌شود، عناصر "ارزیابی عملکرد تمام کارکنان" و "برگزاری دوره‌های آموزشی برای تمامی کارکنان" در سمت راست و بالای محور مختصات قرار گرفته‌اند. این وضعیت بیانگر آن است که از نگاه مصاحبه‌شوندگان، این عناصر برنامه‌هایی هستند که باعث فرصت برای توسعه همه افراد سازمان می‌شوند، همه‌گیر هستند، مسیر شغلی را برای همه کارکنان تسهیل می‌کنند، ارزیابی و انتخاب از بین همه کارکنان است و البته باعث به‌وجود آمدن خزانه‌ای از افراد مستعد نمی‌شوند. باتوجه به اینکه این دو عنصر در نزدیکی محور Xها (تقریباً روی محور Xها) قرار دارند خواص پایین محور را نیز در بردارند؛ مانند اینکه فرایند انتخاب افراد به‌صورت آزادانه و بدون هیچ‌گونه فیلتری است، تأمین و جذب استعدادها در داخل سازمان و تمامی افراد در معرض انتخاب برای پست‌های کلیدی قرار دارند. از طرف دیگر، عنصر "خود اظهاری کارکنان در مورد انتصاب به پست‌های مدیریتی" در سمت راست پایین محور مختصات قرار گرفته است و دارای خواص فرایند انتخاب افراد به‌صورت آزادانه و بدون هیچ‌گونه فیلتری است. تأمین و جذب استعدادها در داخل سازمان و تمامی افراد در معرض انتخاب برای پست‌های کلیدی قرار دارند و نیز باتوجه به اینکه در نزدیکی محور Xها قرار دارد، لذا خواص بالا و پایین محور را در برمی‌گیرد. از این رو، این موقعیت نشان می‌دهد که این برنامه از نگاه مصاحبه‌شوندگان، همه‌گیر است، موجب تسهیل مسیر شغلی برای همه کارکنان است، ارزیابی و انتخاب از بین همه کارکنان

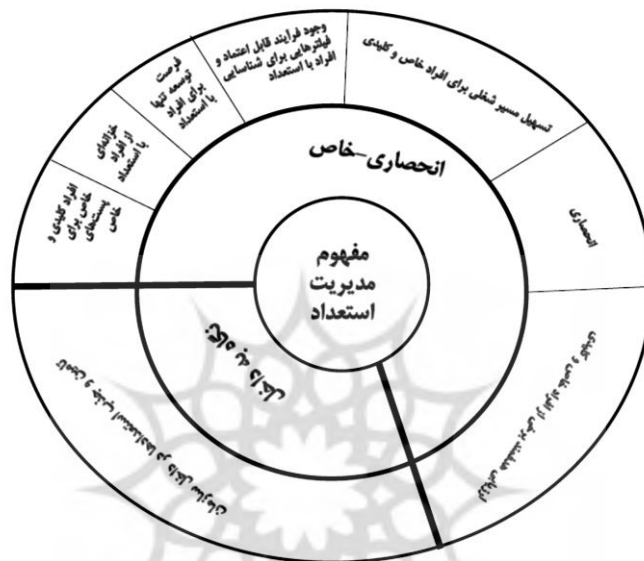
دارد، تمامی افراد را در معرض انتخاب برای پست‌های کلیدی قرار می‌دهد و باعث به‌وجود آمدن خزانه‌ای از افراد مستعد نمی‌شود. عنصر "جذب نیروهای کارشناسی از خارج از سازمان" در سمت چپ بالای محور مختصات قرار دارد و نشان‌دهنده این است که از نظر مصاحبه‌شوندگان این برنامه دارای فرایند قابل اعتماد و فیلترهایی برای شناسایی افراد بااستعداد است، افراد کلیدی برای پست‌های خاص و راهبردی انتخاب می‌شوند و تأمین و جذب نیروی بااستعداد از خارج سازمان انجام می‌گیرد (موقعیت متضاد عنصر "خوداظهاری کارکنان در مورد انتصاب به پست‌های مدیریتی"). در نهایت عناصر "تشکیل شورای کارشناسی و خزانه استعداد برای مدیران آینده"، "پیشنهاد و انتصاب افراد مستعد به مشاغل کلیدی" و "افزایش جبران خدمات برای افراد خاص" در سمت چپ و پایین محور مختصات و در موقعیت متضاد عناصر "ارزیابی عملکرد تمام کارکنان" و "برگزاری دوره‌های آموزشی برای تمامی کارکنان" قرار گرفته‌اند. چنانکه مشاهده می‌شود، مصاحبه‌شوندگان این برنامه‌ها را دارای شرایط انحصاری، ارزیابی هدف‌مند برخی از افراد خاص، تسهیل مسیر شغلی برای افراد کلیدی، ایجاد فرصت توسعه فقط برای افراد بااستعداد سازمان و تشکیل خزانه‌ای از افراد بااستعداد برای استفاده در پست‌های کلیدی می‌دانند.



نمودار ۱. تحلیل مؤلفه‌های اصلی شبکه خزانه جمعی مفهوم مدیریت استعداد (PC1, PC2)

## بحث و نتیجه‌گیری

با انجام تحلیل‌های آماری روی شبکه خزانه جمعی، هشت سازه ثانویه مفهوم مدیریت استعداد در قالب دو بعد دسته‌بندی شدند و از این طریق منظومه مفهوم مدیریت استعداد (نمودار ۲) به‌عنوان مدل استخراج‌شده از پژوهش به‌نحوی که ملاحظه می‌شود، به تصویر درآمد.



نمودار ۲. منظومه مفهوم مدیریت استعداد

### مفهوم مدیریت استعداد

در این بخش، یافته‌های مرتبط با هر یک از ابعاد دوگانه منظومه مفهوم مدیریت استعداد با اتکا به مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های صورت گرفته مورد بحث قرار می‌گیرد.

### انحصاری / خاص

این بعد دربرگیرنده شاخص‌های هفت‌گانه وجود فرایند قابل اعتماد و فیلترهایی برای شناسایی افراد بااستعداد، خزانه‌ای از افراد بااستعداد، فرصت توسعه تنها برای افراد بااستعداد، افراد کلیدی و خاص برای پست‌های خاص، انحصاری، تسهیل مسیر شغلی برای افراد خاص و کلیدی،



ارزیابی هدف‌مند برخی از افراد خاص و کلیدی است. با یک نگاه به شاخص‌های فوق‌الذکر مشاهده می‌شود که این شاخص‌ها را می‌توان در زمره برخی از رویکردهای اصلی مدیریت استعداد برگرفته از پژوهش لوییس و همکارانش دانست. در این تحقیق مدیریت استعداد، نوعی تمرکز عمده بر ایجاد شریانی از استعدادها از طریق مدیریت مسیر شغلی افراد در سازمان است و تمرکزش بر طیف خاصی از نیروی کار است که به‌منزله استعداد یا همان برترین‌ها تعریف می‌شوند (لوییس و همکاران، ۲۰۰۶: ۱۴۴). در این راستا، یافته‌های اسپرو و همکارانش برای مدیریت استعداد نیز که یکی از رویکردهای مدیریت استعداد را به‌عنوان طبقه‌بندی افراد یا به‌عنوان شناسایی موقعیت‌های محوری شناسایی کرده است که بر مدیریت گروه کوچکی از افراد تمرکز می‌کند، حمایت‌کننده این بعد است (اسپرو و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۱۰). همچنین در تحقیق دیگری، مدیریت استعداد را تمرکز بر افراد متمایز در مقابل عموم افراد و تمرکز بر پست‌ها و مشاغل سازمان در مقابل خود افراد دانسته که این دو دیدگاه خاص (تمرکز بر افراد متمایز و تمرکز بر پست‌ها) نشان‌دهنده امکان انحصاری بودن مدیریت استعداد است (ایلز و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۸۳). درنهایت باید این نکته را بیان کرد که این بعد دقیقاً در مقابل نگاهی است که بیان می‌کند مدیریت استعداد به همه کارکنان اعمال می‌شود و همه کارکنان یک سازمان با داشتن نقاط قوت که توان ایجاد ارزش‌افزوده را برای سازمان دارد، دیده می‌شوند که ازجمله این رویکردها، دیدگاهی است که بیان می‌کند هر فرد در سازمان به‌طور بالقوه دارای استعداد است و این بر عهده مدیران سازمان است که همه کارکنان را در جهت عملکرد بالا سوق دهند (ایلز و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۸۴). همچنین ازجمله دیگر تحقیقاتی که در این مورد انجام شده و نگاه کاملاً متقابلی نسبت به رویکرد انحصاری و خاص دارد، رویکرد همه‌گیر است که پیشنهاد می‌دهد مدیریت استعداد به همه کارکنان اعمال شود و همه کارکنان یک سازمان به‌عنوان نقاط قوت که ظرفیت ایجاد ارزش‌افزوده را برای سازمان دارند، دیده شوند (کاپلی و همکاران، ۲۰۱۴: ۲۶).

## نگاه به داخل

این بعد، دربرگیرنده شاخص تأمین و جذب استعدادها در داخل سازمان است. این شاخص، نشان‌دهنده این موضوع است که برای جذب نیروهای مستعد از توان داخل سازمان استفاده شود. درحقیقت، سازمان‌های پیشرو، برای حل بحران استعداد، نگاه خود را به درون سازمان معطوف می‌سازند (معالی‌تفتی، ۱۳۹۱: ۵۷). این دیدگاه، همچنین رویکرد روش‌ها (مدیریت استعداد به‌عنوان روش‌های مدیریت منابع انسانی کلیدی) را که در آن شناسایی استعداد درونی کلیدی بخشی از آن فعالیت‌هاست، همراهی می‌کند. در این بعد کارکنان بااستعدادی که از قبل در سازمان مشغول به خدمت هستند، بهترین روش برای تأمین نیرو از داخل هستند. این کارکنان می‌توانند پست‌های کلیدی را از طریق ارتقا، پیشرفت شغلی یا انتقال پرکنند. به‌عبارت‌دیگر، می‌توان گفت که از دید مدیران و کارشناسان خبره سازمان‌های دولتی، استفاده از توان و کارکنان مستعد داخل سازمان در اولویت قرار دارد. مجزای بودن این شاخص، حاکی از آن است که فرایند حفظ و نگهداری، پرورش و ارتقای کارکنان بااستعداد سازمان از منظر مدیران سازمان‌های دولتی برای رسیدن و تحقق نتایج کسب‌وکار، از اهمیت بالایی برخوردار است. درنهایت می‌توان در مورد مفهوم مدیریت استعداد این نتیجه را گرفت که از دیدگاه مدیران و کارکنان خبره سازمان‌های دولتی، رویکرد اصلی و موردقبول این مفهوم، رویکرد انحصاری و اختصاصی است که با اولویت‌قراردادن نیروهای موجود در داخل سازمان، افراد بااستعداد، کلیدی و خاص برای ارتقا در سازمان در نظر گرفته می‌شود.

باتوجه به اینکه منظومه مدیریت استعداد استخراج‌شده در پژوهش حاضر به ارائه معیارهای ادراک‌شده از جانب مشارکت‌کنندگان نسبت به مدیریت استعداد پرداخته است، آزمون و پالایش این معیارها از طریق پژوهش‌های بیشتر در این حوزه می‌تواند ضمن غنی‌سازی خزانه موجود به ایجاد قلمروهای نوین برای مدیریت و رهبری کمک کند. همچنین از آنجا که محتوا و فرایند کار مدیریتی در میان سطوح مختلف مدیریت، انواع مشاغل، سازمان‌ها، محیط‌ها و فرهنگ‌ها متفاوت است، برای نیل به یک مدل عمومی مفهوم مدیریت استعداد پیشنهاد می‌شود که این مفاهیم در

سطوح مختلف مدیریتی و سازمان‌های متفاوت اعم از خصوصی، تعاونی، تولیدی و خدماتی بزرگ و کوچک، وجهه همت سایر پژوهشگران قرار گیرد. از نظر روش‌شناسی این پژوهش به‌عنوان منبع اصلی احصای داده‌ها بر مصاحبه‌های شبکه خزانه، متکی بوده است، بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی در این حوزه برای اعتباربخشی بیشتر به داده‌ها از سه سویه‌سازی که معرف به‌کارگیری هم‌زمان طرح‌های پژوهشی و روش‌های متعدد گردآوری داده‌هاست، استفاده شود.



## منابع

- پریش، رقیه؛ سالارزهی، حبیب‌اله؛ موغلی، علیرضا و روشن، علیقلی (۱۳۹۵)، چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع): ۱- ۲۹.
- دانائی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۷)، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار، اشراقی.
- سهرابی، روح‌اله؛ جعفری سرشت، داود و میاندار، فهیمه (۱۳۹۶)، ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع): ۱- ۲۰.
- معالی تفتی، مرجان (۱۳۹۱)، بررسی عوامل موفقیت در مدیریت استعدادها و چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی آن در گروه سایبا، تهران: دانشگاه تهران.
- Ackerberg, I., & Prapasawudi, P. (2009). *An analysis of volunteer tourism using the repertory grid technique*. University of Gothenburg.
- Anderson, N. R. (2007). Repertory Grid Technique in Employee Selection. *Personnel review*, 9-15.
- Ashton, C., & Morton, L. . (2010). Managing Talent for Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 28-31.
- Brown, R. (1997). You can't expect rationality from pregnant men: Reflections on multi ° disciplinarity in management research. *British Journal of Management*.
- Cappell, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 130-135.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston : Harvard Business Press.
- CIPD. (2006). *Talent Management, Understanding the Dimensions*. London: CIPD.
- Crump, J. H., Cooper, C. L., & Smith, M. (1981). Investigating occupational stress: A methodological approach. *Journal of Occupational Behavior*, 293-303.
- Fransella, F., Bell, R., & Bannister, D. (2004). *A Manual For Repertory Grid Technique*. John wiley & sons Inc.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of aadttt n nnnn nnnnrmnkkkk?. *Human Resource Management Review*, 290° 300.
- Ginsberg, A. (1989). Construing the business portfolio: a cognitive model of diversification. *Journal of Management Studies*, 417-438.
- Harney, T. (2010). *Utilizing Action Research for the Development of a Succession Plan and Management Program for the Nonprofit Regional Center*. Alliant International University.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business* , 179° 189.

- Jankowicz, D. (2004). **The easy guide to repertory grids**. England: John wily & sons.
- Kehinde, J. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. **Journal of Management research** , 179.
- Larson, P., & Richburg, M. (2004). **The talent management handbook: Leadership coaching**. New York: McGraw-Hill.
- Lewis, R., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, 139-154.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). **The War for Talent**. Boston: Harvard Business School Press.
- Saud, K. (2001). **Personal constructs of nonviolence and developmental stage of belief systems: A repertory grid analysis**. Fordham university.
- Serrat, O. (2010). A Primer on Talent Management. **Regional and Sustainable Development Department**.
- Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (2015). **Multiple lenses on talent management: Definitions and contours of the field**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stabell, C. B. (1978). Integrative complexity of information environment perception and information use. **Organizational Behavior and Human Performance**, 116-142.
- Stewart, A., & Stewart, V. (1981). **Tomorrows managers today**. London: Institute of Personnel Management.
- Swales, S. (2013). The Ethics of Talent Management. **Business Ethics :A European Review**, 41.
- Van de Kerkhof, M., Cuppen, E., & Hisschemoller, M. (2009). The repertory grid to unfold conflicting positions: The case of a stakeholder dialogue on prospects for hydrogen. **Technological Forecasting and Social Change**, 422-432.
- Willcocks, S. G. (2002). Adopting a multi-perspective approach to the study of public sector managerial effectiveness. **The International Journal of Public Sector Management**, 262-280.

