

## تبیین و ارایه الگوی ادغام مدیریت استعداد و مدیریت تنوع با رویکرد نظریه داده‌بنیاد

ندا شکوری<sup>۱</sup>

علی شیرازی<sup>۲\*</sup>

فریبرز رحیم‌نیا<sup>۳</sup>

آذر کفاش‌پور<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۰۱)

### چکیده

یکی از جدیدترین رویکردها در بحث مدیریت استعداد، در نظر گرفتن موضوعات تنوع در آن می‌باشد. با توجه به جدید بودن ترکیب این دو مفهوم، هدف این پژوهش ارایه الگویی از مدیریت استعداد است که موضوع تنوع در آن لحاظ شده است. لذا با استفاده از روش داده‌بنیاد و رویکرد گلیرز، الگوی جامع استخراج شد. با روش نمونه‌گیری گلوله برفی، مصاحبه‌هایی نیمه ساختاریافته با ۲۶ نفر از مدیران شرکت‌های مهندسی مشاوره در صنعت برق، تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. نرم افزار مورد استفاده برای کدگذاری داده‌ها Maxqda نسخه ۱۰ بوده است. طبق الگوی به دست آمده، فرایند اصلی با عنوان مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع شناخته شد که شامل چهار فرایند، همگرایی استراتژیک، جذب، توسعه و به کارگیری استعداد متنوع می‌باشد. علل اصلی شامل: سبک رهبری و تغییر ترکیب جمعیت‌شناختی نیروی کار، عوامل همبسته به علل شامل: باور مدیر به عدم تبعیض، فرهنگ سازمانی، عوامل اقتصادی، شایستگی اقلیت‌ها، ویژگی‌های فردی مدیر و ذهنیت مدیر از مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع، بستر مطالعه شامل: محیط رقابتی، مدیریت تعارض و باورهای مثبت در اقلیت، اقتضائات شامل: عوامل حاکمیتی، ماهیت وظیفه، سرمایه سازمان، حافظه سازمانی، ساختار سازمان، فناوری و مهارت‌های ارتباط فردی، عوامل میانجی شامل: عدالت سازمانی، خلاقیت سازمانی، سرمایه روانشناختی به دست آمد. نتایج نیز در سه دسته نتایج فردی، سازمانی و فراسازمانی (اجتماعی) طبقه‌بندی شدند.

**کلمات کلیدی:** روش‌شناسی داده‌بنیاد، مدیریت استعداد، نیروی کار متنوع.

<sup>۱</sup>- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران. shakoori.neda@stu.um.ac.ir

<sup>۲</sup>- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران. مسئول مکاتبات: a-shirazi@um.ac.ir

<sup>۳</sup>- استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران. r-nia@um.ac.ir

<sup>۴</sup>- دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران. kafashpor @um.ac.ir

## ۱. مقدمه

برای پیشرفت و تحقق اهداف سازمانی نیاز به مدیریت صحیح است و در این بین با توجه به دانشی شدن عصر جدید، مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از وظایف پنج‌گانه مدیریتی فایول، بسیار با اهمیت است. در سیر تکاملی مدیریت منابع انسانی، توجه از مدیریت ماشینی (حقوق به ازای رعایت حداقل استانداردهای عملکرد) به نوعی از مدیریت منتج شده که هدف آن استفاده حداکثری از توان و استعداد نیروی انسانی است. در این سیر تکامل، مفهوم مدیریت استعدادهای سازمان شکل گرفته است. برسین (۲۰۰۶) تکامل منابع انسانی را در سه مرحله تفکیک می‌کند (۱). دپارتمان نیروی کار، دپارتمان منابع انسانی استراتژیک و مدیریت استعداد. به واقع در مرحله آخر تکامل، سعی می‌گردد استعدادهای سازمان که ارزشی خارق‌العاده برای سازمان دارند و ذخیره مدیریتی آتی سازمان نیز هستند با شیوه‌های متفاوت از بقیه کارکنان هدایت و سازماندهی شوند. به عنوان یک تعریف، مدیریت استعداد را می‌توان در راستای وظایف مدیریت منابع انسانی تعریف کرد که استخدام، توسعه، ارتقا و نگهداشت افراد نخبه در راستای اهداف فعلی و آتی را دنبال می‌کند (۲). این فرایند، مشکل سازمان را در آماده نبودن سرمایه انسانی موجود برای تصدی پست‌های رهبری از بین می‌برد (۳). از این رو، مطالعات مختلفی در خصوص بررسی جوانب گوناگون مدیریت استعداد صورت پذیرفته است. اما آنچه در مطالعات مغفول مانده، عدم توجه به تغییر ترکیب جمعیت‌شناختی در مطالعات مدیریت استعداد می‌باشد. به عبارتی الگوهای ارایه شده بدون در نظر گرفتن تنوع نیروی کار طراحی شده‌اند. در حالی که ترکیب نیروی کار در سراسر جهان و متعاقباً در ایران تغییر کرده است. متقاضیان دارای تحصیلات بالاتر و اعتقادات ارزشی و فرهنگی متفاوت‌تری هستند (۴، ۵، ۶). نمی‌توان تأثیر این تغییرات را بر مدیریت استعداد (به عنوان یکی از اقدامات منابع انسانی) نادیده گرفت. بسیاری از شرکت‌ها تنوع را در سطوح پایین مدیریتی و در سطح بدنه کارکنان عادی اعمال می‌کنند ولی زمانی که در جستجوی استعدادها و یا انتصاب رهبران و مدیران آتی خود هستند، به تنوع توجه نمی‌کنند (۷، ۸، ۹، ۱۰). از همین روست که آخرین مطالعات، تأکید بر مطالعه همزمان بحث مدیریت استعداد با موضوعات تنوع دارند (۷، ۱۱، ۱۲، ۱۳). با توجه به رشد پارادایم تنوع (۱۴، ۱۵)، در نظر نگرفتن این موضوع در طراحی الگوهای مدیریت استعداد، یک نقص محسوب شده و باید از طریق مطالعات مختلف چگونگی امکان پیوند دو مفهوم تبیین گردد. این مطالعه به دنبال پیوند دادن این دو مفهوم است. با توجه به گستره شاخص‌های تنوع، در این مطالعه صرفاً تنوع جنسیتی، قومیتی و سن مورد بررسی قرار گرفته است. تنوع جنسیتی ناظر به وجود زنان و مردان در محیط کار، تنوع قومیتی ناظر به وجود افراد با قومیت یا ملیت‌های مختلف در

محیط کار و تنوع سنی ناظر بر وجود نسل‌های مختلف در محیط کار است. به بیان بچرلر و وودوارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در یک سازمان متنوع، سه و یا گاهی چهار نسل با هم کار می‌کنند که هر کدام از این نسل‌ها دارای ارزش‌های متفاوت و هنجارها و فرهنگ‌های مختلفی هستند (۱۶). دو نسل آخر که در ادبیات به نسل X و Y شناخته می‌شوند؛ دیدگاه‌های کاملاً متفاوتی از دو نسل اول دارند (۱۶، ۱۷، ۱۸). برای نسل Y که جوان‌ترین نسل موجود در سازمان هستند؛ تعهد طولانی مدت به سازمان، یک سال است در حالی که نسل اول و دوم تعهد طولانی مدت را تمام عمر کاری خود تلقی می‌کنند همچنین مهم‌ترین ارزش کار برای دو نسل اول "کار سخت" است در حالی که برای نسل سوم اخلاق کار و برای نسل چهارم "اوقات فراغت" تعریف می‌شود (۱۶).

**بنیان‌های نظری حمایت‌کننده:** تئوری‌هایی چون سرمایه انسانی، مزیت رقابتی، قرارداد روانشناختی، عدالت سازمانی و برابری و ...، شالوده‌های نظری این ترکیب رویکردی می‌توانند قلمداد گردند. به اعتقاد بیکر<sup>۲</sup> (۱۹۶۴) اصولاً سرمایه‌گذاری روی افراد سازمان به همان اندازه‌ای که سرمایه‌گذاری روی تجهیزات برای سازمان‌ها اهمیت دارد، مهم و ارزش‌زا است (۱۹). بنابراین سرمایه‌گذاری روی استعداد‌های سازمان به عنوان بهترین افراد سازمانی (۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۳) از اهمیتی بالاتر برخوردار است. پلویهارت، نیبرگ، ریلی و مالتاریچ<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) تعریف جامعی از سرمایه انسانی ارایه نمودند: "قابلیت‌ها و ظرفیت‌های فردی یا در سطح واحدی که بر مبنای دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های مرتبط با سازمان هستند و در تحقق اهداف سطح واحد نقش‌آفرینی می‌کنند" (۲۴). این تعریف با تعاریفی که از واژه "استعداد" در رویکرد مفعولی شده (۲۵، ۲۶) همپوشانی بسیاری دارد و به نوعی اشاره به مفهوم استعداد دارند. از سویی نادیده نگرفتن تنوع و شناسایی تفاوت‌ها به عنوان یک دارایی که در قالب مفهوم مدیریت تنوع بیان شده، اشاره به استفاده درست از سرمایه‌های سازمان دارد. در دیدگاه مزیت رقابتی، سازمان به دنبال مجموعه عوامل یا کسب توانمندی‌هایی است که شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قادر می‌سازد (۲۷). به بیان بارنی<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) از بین تمام منابع شناسایی شده، منابع انسانی شرکت به گونه‌ای اثربخش‌تر می‌توانند موقعیت رقابتی را تثبیت نمایند (۲۸). اجرا و پیاده‌سازی مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع در سازمان، سرمایه‌گذاری شرکت روی منابع انسانی خود را سامان و هدفمند می‌نماید. به این ترتیب با مدیریت صحیح استعداد‌های متنوع خود موجب بروز سطوح عملکردی بالاتری می‌شود که در نهایت این بهبود عملکرد به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر خواهد شد. از دیدگاه تئوری قراردادهای روانشناختی، افراد دارای الگوهای ذهنی هستند

<sup>۱</sup>. Beecherler & Woodward

<sup>۲</sup>. Becker

<sup>۳</sup>. Ployhart, Nyberg, Reilly, Maltarich

<sup>۴</sup>. Barney

که بر آن اساس انتظارات و حدود تعامل آن‌ها با سازمان تعریف می‌شود (۲۹). استعدادهای سازمان انتظار دارند در مقابل نقشی که در پیشبرد اهداف سازمان ایفا می‌کنند، سازمان نیز انتظارات آن‌ها را خصوصاً از جنبه توسعه و پرداخت برآورده کند و در صورتی که سازمان سازوکار مدیریت درست استعدادهای خود را نداشته باشد، از نظر آن‌ها نقض قرارداد روانشناختی رخ می‌دهد (۲۹، ۳۰). این مسأله با مفهوم مدیریت استعداد خصوصاً نگهداشت استعدادها و مفاهیم تنوع رابطه تنگاتنگی دارد و اجرای توأمان آن‌ها منجر به احساس و ادراک برقراری قرارداد روانشناختی خواهد شد. از آنجایی که رعایت تنوع بر یکسانی و عدم تفاوت بین اکثریت موجود در سازمان با اقلیت موجود در سازمان تأکید دارد و مدیریت استعدادها بر عدم یکسانی رفتار سازمان در مواجهه با افراد پرتلاش و مستعد با افراد غیرمستعد؛ این موضوع به عنوان سازوکاری که می‌تواند متضمن ایجاد و احساس عدالت سازمانی باشد، قابل تأمل است.

احساس ادراک از عدالت، تأثیرات ثابت شده‌ای بر افزایش سطوح عملکردی دارد (۳۱). رویکرد ترکیبی مورد مطالعه در این پژوهش، می‌تواند متضمن ایجاد برابری در سازمان باشد. افراد سازمان نسبت ورودی و خروجی خود را با دیگران مقایسه می‌نمایند (۳۲، ۳۳، ۳۴). در صورتی که افراد از این فراگرد مقایسه، احساس ناعدالتی و نابرابری نمایند؛ دست به اقدام در جهت ایجاد تساوی زده و در نسبت ورودی‌ها و یا خروجی‌های خود تغییر ایجاد می‌کنند (۳۲). استعدادهای سازمان با توجه به ورودی بیشترشان به سازمان، طبعاً در این فراگرد مقایسه درگیر می‌شوند. افراد اقلیت سازمان نیز از این فراگرد مقایسه خارج نیستند. این افراد به دلیل کلیشه‌های منفی موجود در سازمان عموماً دریافتی کمتری به نسبت بقیه دارند و طبعاً احساس نابرابری بیشتری می‌کنند. مدیریت تنوع به عنوان ابزاری که بتواند فراگرد مقایسه را به سمتی سوق دهد که افراد احساس برابری با اکثریت سازمان داشته باشند، می‌تواند مطرح گردد. به نظر می‌رسد توجه توأمان به مدیریت استعداد و تنوع نیروی کار، علاوه بر تقویت هدف استعدادیابی، منجر به ایجاد مخزن با ثباتی از استعدادهای سازمان می‌گردد که صرف نظر از تفاوتشان با گروه اکثریت، رشد و ارتقا یافته‌اند. با توجه به تغییرات فرهنگی و ورود به کار افراد اقلیت و همزمان توجهات بیشتر به حقوق اقلیت‌ها، ضرورت چنین مطالعاتی بیش از پیش احساس می‌شود.

**موانع پیشرفت گروه‌های متنوع (اقلیت‌ها) در سازمان‌ها:** با مطالعه پژوهش‌های پیشین در خصوص اقلیت‌های سازمان، این مقاله موانع پیشرفت گروه‌های اقلیت را در دو دسته طبقه‌بندی نموده است.

**الف - جنبه‌های روانشناختی و ادراکی:** جنبه‌های روانی هم از سوی خود اقلیت و هم از سوی سایر افراد اکثریت می‌تواند به عنوان یک مانع عمل کند. از جنبه خود فرد، با توجه به این‌که افراد اقلیت، بیش‌تر زیر ذره‌بین نظارت و قضاوت قرار می‌گیرند و در صورت اشتباه در ایفای نقش کاری،

سرزنش بیشتری می‌شوند؛ بنابراین خود این افراد در پذیرش نقش‌های چالشی و مهم احتیاط بیشتری به خرج داده و در نتیجه تجارب کمتری کسب کرده و دیده نمی‌شوند (۳۵) در ادبیات از این حالت با عنوان سندرم ایمپاستر<sup>۱</sup> یاد شده است. این سندرم اشاره به حالتی دارد که فرد علی‌رغم وجود توانایی درونی به دلیل فقدان اعتماد به نفس، تلاشی برای موفقیت نمی‌کند. به عبارتی می‌تواند به عنوان فردی متقلب برچسب زده و شناخته شود (۳۶). همچنین می‌توان حالتی را متصور شد که اقلیت، به دلیل این که تا پیش از خود، فردی را از گروه اقلیت در پست خاصی ندیده است، گمان می‌کند که یک مسیر شغلی خاص که منتهی به آن پست شود، نمی‌تواند برای او مناسب باشد. به عبارتی فرد اقلیت، به گمان این که - نوعی ادراک و نه حقیقت - در شغل خاصی نمی‌تواند موفق باشد؛ هرگز تقاضای آن شغل یا پست را نکرده و برای کسب آن نیز تلاشی نمی‌کند.

از جنبه اکثریت، تمایل روانی افراد به دیگران مشابه، مانع مهم است. افراد به طور طبیعی تمایل دارند با افرادی که مشابه خود هستند، کار کنند. این شباهت در ویژگی‌هایی چون جنسیت، قومیت، زبان، فرهنگ و سایر ویژگی‌های ملموس جستجو می‌گردد. به طور خاص، اولین مرحله ظهور این حالت ادراکی، فرایند مصاحبه است. فرد ارزیاب گرایش به انتخاب مشابه خود دارد و از آن جایی که به طور تاریخی این اکثریت، مردان هستند، به طور سیستماتیک این اکثریت تقویت و اقلیت تضعیف می‌گردد. البته نوعی تفکر مدیریتی نیز وجود دارد که معتقد است شباهت اعضا عامل مهمی در انسجام تیم و سازمان است. این تفکر چون به دنبال تحقق اثربخشی از طریق انسجام هست، لذا با تنوع مخالفت می‌کند (۳۷، ۳۸، ۳۹).

رفتار اکثریت را می‌توان از جنبه تعصبات و کلیشه‌ها نیز مورد تحلیل قرار داد. این موضوعات در روانشناسی شناختی و اجتماعی ریشه دارد. روان‌شناسی شناختی مکتبی است که به بررسی فرایندهای درونی ذهن، از قبیل حل مسئله، حافظه، ادراک، شناخت، زبان و تصمیم‌گیری می‌پردازد. در این مکتب، تصاویر نقش مهمی در شبیه‌سازی‌های ذهنی ایفا می‌کنند و در انعکاس دادن پیامدهای یک عمل مفید واقع می‌شوند. آلپورت<sup>۲</sup> (۱۹۵۴) بیان می‌کند که انسان‌ها برای ساده کردن جهان پیرامون خود گرایش به طبقه‌بندی دارند. در این بین در دامنه‌ای جزئی‌تر و در مورد خود انسان‌ها، هر ویژگی که بتواند فرد الف را از فرد ب متمایز کند؛ می‌تواند مورد توجه و کمک قرار بگیرد (۴۰). بنابراین ویژگی‌هایی از جنسیت یا قومیت می‌تواند ملاک تمایز باشد و همین مسأله منشأ شکل‌گیری مفهوم درون-گروهی و بیرون‌گروهی نیز می‌گردد. از این منظر عضو درون‌گروهی بودن خوب قلمداد شده و برون-گروهی بودن یک بار منفی پیدا می‌کند (۴۱). علاوه بر این افراد سازمان یک مجموعه کلیشه‌ها و باورهای

<sup>۱</sup> Imposter Syndrome

<sup>۲</sup> Allport

ذهنی خاصی راجع به موقعیت‌های شغلی و پست‌های سازمانی نیز دارند. برای مثال عموماً دیده می‌شود که پرسنل بخش منابع انسانی زن هستند و یا در بخش مالی و تدارکات عموماً مردان حضور دارند. طبق این کلیشه، نوع خاصی از مشاغل برای برخی افراد مناسب‌تر است (۴۲). همه این تصویرسازی‌ها و کلیشه‌سازی‌ها می‌تواند به عنوان یک مانع برای پیشرفت گروه‌های اقلیت عمل کند.

**ب- جنبه‌های فرهنگی و جامعه‌شناختی:** فرهنگ هر جامعه نقش انکارناپذیری در جهت‌دهی رفتار افراد آن جامعه دارد. هافستد، فرهنگ ملی را برنامه‌ریزی جمعی ذهن می‌داند که گروهی از مردم را از سایرین متمایز می‌نماید (۴۳، ۴۴، ۴۵). هافستد از زمان ارایه الگوی خود، تاکنون سه بار آن را اصلاح و توسعه داده است. طبق اولین الگو ارایه شده، فرهنگ جوامع را می‌توان از چهار جنبه مورد بررسی قرار داد. این شاخص‌ها عبارتند از فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی، عدم اطمینان در مقابل اطمینان، فاصله قدرت زیاد در مقابل فاصله قدرت کم، مردگرایی در مقابل زن‌گرایی (۴۳). در ویرایش دوم، بُعد جهت‌گیری طولانی‌مدت در مقابل جهت‌گیری کوتاه‌مدت اضافه شد (۴۶) و در سال ۲۰۱۰ مجدداً ویرایش الگو صورت گرفت و بعد خویشتن‌داری در مقابل افراط اضافه شد (۴۷). بعد اول یعنی فردگرا یا جمع‌گرا بودن نشان می‌دهد افراد یک جامعه از نقطه نظر تمایلشان به فعالیت‌های گروهی یا انفرادی چگونه‌اند و آیا منافع فردی یا منافع جمعی در اولویت آنهاست؟ بعد دوم نشان می‌دهد آیا افراد موقعیت‌های مبهم و عدم اطمینان را تحمل می‌کنند؟ بعد سوم نشان می‌دهد افراد با قدرت کم تا چه اندازه توزیع نابرابر قدرت را می‌پذیرند؟ بعد چهارم نشان می‌دهد آیا جامعه مبتنی بر ارزش‌های مردسالارانه چون ابراز وجود، قهرمانی، موفقیت، پاداش مادی است یا مبتنی بر ارزش‌هایی چون مهربانی، گذشت، فروتنی، همکاری، کیفیت زندگی و مراقبت از ضعیفان. بعد پنجم نشان می‌دهد آیا جامعه به دنبال فضیلت است یا حقیقت مطلق؟ بعد ششم نیز ناظر بر درجه کنترل افراد بر تکنانه‌ها و خواسته‌های خود است (۴۷-۴۳). این ویژگی‌ها بر پذیرش یا عدم پذیرش تنوع می‌تواند تأثیر داشته باشد. به نظر جوامعی که جمع‌گرا باشند به دلیل تمایل به مفهوم درون‌گروهی و اجتناب از برون‌گروهی بودن، تمایل به عدم پذیرش اقلیت‌ها دارند. همچنین جوامعی که فاصله قدرت در آن‌ها زیاد باشد افراد توزیع نابرابر قدرت بین اکثریت و اقلیت و محرومیت افراد متنوع/اقلیت‌ها را می‌پذیرند. اجتناب از عدم قطعیت نیز با ویژگی‌هایی چون عدم ریسک‌پذیری، عدم انعطاف‌پذیری و عدم تحمل نظرات مخالف نمود پیدا می‌کند که همه این ویژگی‌ها ناظر بر عدم پذیرش و اعتماد به اقلیت‌ها و افراد متنوع است. فرهنگ مردسالارانه نیز مخالف با پذیرش افراد متنوع و اقلیت‌هاست در حالی که فرهنگ زنانه، مبتنی بر پذیرش افراد اقلیت است. همچنین با بررسی ویژگی‌های جهت‌گیری کوتاه‌مدت و بلندمدت این طور ادراک می‌شود که جهت‌گیری کوتاه‌مدت، با ویژگی‌هایی چون تمرکز بر سنت، تمرکز بر گذشته و حال، تمرکز بر ثبات بیشتر متمایل با ارزش‌های ضد تنوع است و جهت‌گیری بلندمدت با ویژگی‌هایی چون تمرکز بر آینده، پویایی، روابط متقابل در ارتباطات اجتماعی و تمایل به رشد اقتصادی بیشتر منطبق با

پذیرش ارزش‌های تنوع است. جامعه خویش‌ن‌دار نیز آمادگی بیشتری برای اجرا و پذیرش ارزش‌های تنوع دارد. زیرا در این جوامع ارضای بی‌حد نیازها (که مطابق با خواسته‌های اکثریت عموماً تعریف می‌شوند)، کنترل می‌گردد. با توجه به دو مانع اشاره شده در فوق (جنبه‌های روانشناختی و ادراکی و جنبه‌های فرهنگی و جامعه‌شناسی) به نظر می‌رسد مدیریت تنوع چه در گستره ملی و چه در گستره سازمانی می‌تواند به عنوان سازوکاری برای رفع موانع نامبرده مورد استفاده قرار گیرد.

**مطالعات پیشین:** با توجه به جدید بودن ترکیب رویکردهای مدیریت استعداد و تنوع نیروی انسانی و در نتیجه کم بودن مطالعات کاملاً مشابه، چندین مطالعه داخلی و خارجی به شرح جدول ذیل قابل اشاره می‌باشند.

جدول ۱: خلاصه مرور مطالعات مشابه

| ردیف | نویسندگان<br>(سال)                                     | عنوان اثر                                                | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | روشن،<br>برزگر و<br>یعقوبی<br>(۱۳۹۹)                   | طراحی الگوی<br>بنیادی سیستم<br>مدیریت<br>استعداد         | پس از مرور ادبیات در خصوص الگوهای مدیریت استعداد و در نظر گرفتن نقاط قوت و ضعف هر یک از آن‌ها الگو نهایی آرایه شده است. در الگو مزبور، سیستم مدیریت استعداد شامل سه بخش: جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت است. قبل از فرایند جذب، با شناسایی پست‌های کلیدی و تحلیل شکاف در خصوص تقاضا، مخزن استعداد تقویت می‌گردد. در نهایت، بهبود تعهد، بهره‌وری، رضایت شغلی، انگیزه و درگیری کارکنان به عنوان نتایج ذکر شده‌اند (۴۸). |
| ۲    | حبیب‌پور،<br>قلی‌پور و<br>معمارزاده<br>طهران<br>(۱۳۹۷) | طراحی مدل<br>مدیریت<br>استعدادها در<br>صنعت<br>بانکداری  | با تحلیل مصاحبه‌ها، مقوله اصلی (مدیریت استعدادها) شامل تعیین مشاغل استراتژیک، تعیین ویژگی‌های استعداد، جذب و انتخاب، ارزیابی، توسعه، نگهداشت تعیین شد. در تعیین مشاغل استراتژیک، عامل مهم استراتژی استعداد بانک است و نتایج شامل افزایش بهره‌وری، سودآوری، رضایت شغلی، سهم بازار، تأمین نیروی انسانی متخصص و کاهش ترک شغل گزارش شده است (۴۹).                                                                                |
| ۳    | قلی‌پور و<br>افتخار<br>(۱۳۹۵)                          | آرایه مدل<br>مدیریت<br>استعداد به<br>روش نظریه<br>مبنایی | الگوی نهایی به روش داده‌بنیاد با تمرکز بر پیامدها، شرایط زمینه‌ای و فرایند مدیریت استعداد آرایه شده است. فرایند مدیریت استعداد شامل سه مرحله استعدادیابی، استعدادپروری و استعدادداری است. شرایط زمینه‌ای شامل درجه بلوغ سازمان، مدیریت و ویژگی‌های استعدادها گزارش شده و در نهایت، تقویت برند کارفرما، شکوفایی استعدادها و موفقیت سازمان به عنوان نتایج مطرح شده‌اند (۵۰).                                                   |

| ردیف | نویسندگان<br>(سال)                    | عنوان اثر                                                                           | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۴    | هلمر و<br>لیند <sup>۱</sup><br>(۲۰۱۴) | کاربست رویکرد<br>تنوع در<br>مدیریت کردن<br>استعدادها در<br>سازمان‌های<br>بین‌المللی | با هدف درک چگونگی ادغام مدیریت استعداد و مدیریت تنوع در سازمان، ضمن بررسی فرایندهای مدیریت استعداد و نوع تنوع موجود در شرکت‌های مورد مطالعه بیان نمودند، ترتیبات کاری منعطف و اقدامات خاص نگهداشت، رصد تنوع در سطوح مختلف سازمان، اقدامات جذب و افزایش انگیزه استعدادهای متنوع و نشان دادن تعهد به موضوعات تنوع در سازمان در یک چرخه پیوسته منجر به شکل‌گیری مخزنی از نیروی انسانی متنوع می‌شود (۵۱).                                                     |
| ۵    | فینلیسون<br>(۲۰۱۶)                    | شناسایی<br>بهترین اقدامات<br>برای متنوع-<br>سازی پست‌های<br>مدیریتی                 | از طریق اجرای سه دور روش دلفی و مصاحبه با مدیران شرکت‌ها، ۲۱ مورد از بهترین اقدامات برای ایجاد تنوع جنسیتی و نژادی در سطوح مدیریتی را فهرست می‌کند. این ۲۱ اقدام در ۵ استراتژی جایابی شده‌اند که عبارتند از مشاوره و مربی‌گری، بهبود فرهنگ سازمان، جلب حمایت مدیران ارشد، استخدام فعال، سیاست تنوع فعال و پویا (۹).                                                                                                                                       |
| ۶    | اوکورو <sup>۲</sup><br>(۲۰۱۶)         | استعداد متنوع:<br>افزایش تنوع<br>جنسیتی در<br>مدیریت پروژه                          | الگویی مفهومی از عوامل موثر بر تنوع استعدادها البته با تمرکز بر تنوع جنسیتی ارائه شده است. برای افزایش راندمان پروژه‌ها، نباید صرفاً بر افزایش مهارت افراد متمرکز شد بلکه می‌توان با شریک کردن زنان و انتصاب آن‌ها در سطوح مختلف مدیریتی، راندمان را بهبود بخشید. به عبارتی، نوعی چهارچوب تغییر ارائه شده است که امکان ایجاد تنوع جنسیتی را در استعدادها و مناصب مدیریتی هموار می‌کند. الگو شامل ۵ جز می‌باشد: رهبری، فرایندها، فرهنگ، نوآوری و رشد (۱۰). |

## ۲. روش پژوهش

این پژوهش با هدف توسعه دانش کاربردی با رویکرد استقرایی انجام شده است. استراتژی پژوهش، داده بنیاد است. علت انتخاب این استراتژی، ناشناخته بودن چگونگی پیوند دو مفهوم مدیریت استعداد و مدیریت تنوع است (۱۱). ثانیاً از آنجا که کشف یک فرایند هدف تحقیق می‌باشد، استراتژی نظریه داده بنیاد نسبت به سایر استراتژی‌های کیفی با این مطلوب سازگاری بیشتری دارد. با توجه به اینکه رویکرد ظاهرشونده گلگیری الگوهای متنوع‌تری را جهت تلفیق داده‌ها ارائه می‌دهد، این رویکرد در این پژوهش انتخاب شد (۵۲). محقق از طریق مصاحبه با مدیران امور قراردادهای سه شرکت برتر برق منطقه‌ای (از نظر شرکت مادر تخصصی توانیر) فهرستی شامل ۲۷ شرکت تهیه نمود. بنابراین جامعه شامل مدیران منابع انسانی و مدیران عملیاتی/سرپرستان کارشناسان ۲۷ شرکت مشاوره مهندسی در

<sup>1</sup>. Hellmér

<sup>2</sup>. Okoro



صنعت برق تعیین شد. محقق به روش گلوله برفی با رویکرد هدفمند با مدیران منابع انسانی و مدیران عملیاتی شرکت‌هایی مصاحبه کرد که دارای فرایند مدیریت استعداد در سازمان خود بودند. در خصوص مدیران عملیاتی؛ محقق فقط با آن دسته از مدیران عملیاتی مصاحبه کرد که از اطلاعات کافی و مناسب برخوردار باشند. بنابراین با انتخاب چهار شاخص این افراد را انتخاب نمود: ۱- حداقل دارای سه نفر به عنوان زیر مجموعه از شهرهای مختلف (ترجیحاً قومیت‌های مختلف) باشد ۲- پرسنل تحت مدیریت آن‌ها شامل هم زن و هم مرد باشد ۳- در افراد تحت مدیریت آن‌ها تفاوت سنی جوان‌ترین و مسن‌ترین پرسنل حداقل ۲۰ سال باشد ۴- حداقل یکبار در فرایند جذب و استخدام اعمال نظر کرده باشد.

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان (منبع: یافته‌های نگارندگان)

| پست سازمانی | مدیریت        | رئیس گروه    | مجموع         |
|-------------|---------------|--------------|---------------|
|             | ۱۴ نفر        | ۱۲ نفر       | ۲۶ نفر        |
| سنوات خدمت  | بین ۱ تا ۱۰   | بین ۱۰ تا ۲۰ | بالا تر از ۲۰ |
|             | ۶             | ۱۶           | ۴             |
| جنسیت       | زن            | مرد          | مجموع         |
|             | ۹             | ۱۷           | ۲۶            |
| سن          | ۳۰ تا ۴۰      | بین ۴۰ تا ۵۰ | بالای ۵۰      |
|             | ۹             | ۹            | ۸             |
| تحصیلات     | لیسانس و کمتر | فوق لیسانس   | دکتری         |
|             | ۷             | ۱۴           | ۵             |

ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه بوده که به صورت نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. به بیان کر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) قابلیت اعتماد در رویکرد ظاهرشونده گلیزری با چهار معیار سنجیده شد: ۱- تناسب نظریه با داده‌ها<sup>۲</sup>: به این معنا که مقوله‌ها و نظریه باید با داده‌ها تناسب داشته باشد. یعنی محقق نباید در راستای تایید نظریه موجود در ذهن خود، داده‌سازی نماید. در این پژوهش محققان در طول انجام تحقیق همواره سعی نمودند جانب اخلاق را در همه مراحل تحقیق از گردآوری داده‌ها و انجام مصاحبه‌ها تا پیاده‌سازی و تفسیر آن‌ها رعایت نمایند تا ظهور نظریه از درون داده‌ها باشد ۲- مرتبط بودن نظریه داده بنیاد<sup>۳</sup> باید نظریه آرایه شده حاصل انعکاس واقعی رویدادها باشد. استفاده محقق از نرم افزار، اخذ مستمر نظرات مصاحبه‌شوندگان، مراجعات مکرر محقق برای درک عمیق صحبت‌های مصاحبه‌گر که گاه‌ا بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها رخ می‌داد، همگی منعکس‌کننده آن است که نظریه نهایی، بیان‌گر همان چیزهایی است که در طی

<sup>۱</sup>. Kerr

<sup>۲</sup>. The "fit" of the theory to the data

<sup>۳</sup>. The "relevance" of the grounded theory

فرآیند گردآوری داده‌ها در جریان بوده است. ۳- کاربردپذیری<sup>۱</sup>: نظریه باید آن‌چه را در گذشته اتفاق افتاده تشریح کند، وقایع آتی را پیش‌بینی و آن‌چه را که در قلمرو واقعی هم اکنون اتفاق می‌افتد، تفسیر کند. در این پژوهش، برای این منظور، پس از تدوین الگوی نهایی، با استفاده از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان<sup>۲</sup> و مرور خبرگان غیر شرکت کننده<sup>۳</sup> تحقق یافت. محقق با مراجعه به ۴ تن از مصاحبه کنندگان و ارایه و توضیح الگو نهایی و نیز دریافت نظرات خبرگان غیر شرکت کننده از کاربردپذیری نظریه اطمینان ایجاد کرد. ۴- قابلیت اصلاح<sup>۴</sup>: نظریه باید با بروز نشانه‌های جدید و یا مرور ادبیات قابلیت اصلاح و توسعه داشته باشد (۵۳). در این پژوهش نیز الگو نهایی به گونه‌ای است که اگر محققان دیگر به جنبه‌های ظریف‌تری از مسأله بخواهند بپردازند و متغیرهای دیگری را مورد بررسی قرار دهند امکان اضافه کردن و توسعه الگو برای آن‌ها فراهم است.

کد گذاری داده‌ها در دو مرحله کدگذاری حقیقی و نظری انجام گرفت. در کدگذاری حقیقی، پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، اقدام به کدگذاری باز به روش سطر به سطر شد. فرآیند کدگذاری باز، با ظهور مقوله‌ی محوری پایان می‌یابد. در این پژوهش اثرات ظهور مقوله محوری در مصاحبه ششم نمایان شد. این مقوله محوری ابتدا، "تلفیق مدیریت استعداد و مدیریت تنوع" نامگذاری شد ولی همان‌طور که گلیر<sup>۵</sup> (۱۹۷۸) بیان می‌کند نام مقوله محوری در مراحل بعدی کدگذاری بارها می‌تواند اصلاح و بهبود یابد (۵۲) که در این پژوهش در نهایت به "الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع" اصلاح شد. بعد از شناسایی کدهای اولیه، کدهایی که به یک مفهوم مشابه اشاره داشتند؛ در قالب یک کد ثانویه، ادغام شدند. سپس کدهای ثانویه مشابه کنار هم قرار گرفته و طبقات (مفاهیم) را تشکیل دادند. برای هر طبقه عنوان مناسبی که قابلیت پوشش کلیه کدهای ثانویه یک مجموعه را داشته باشند، در نظر گرفته شد. مرحله نهایی فرایند، کدگذاری نظری است. گلیر به پژوهشگران پیشنهاد می‌دهد که در صورت نیاز می‌توانند از یکی از خانواده‌های کدگذاری که او معرفی کرده است برای تعیین روابط بین مقوله‌های شناسایی شده در پژوهش، استفاده کنند (۵۳) تا در نهایت تئوری خود را نظم دهند. در این پژوهش، خانواده ۶C به بهترین نحو می‌توانست ارتباط بین مقولات و طبقات را تبیین نماید. در جدول ذیل نمونه‌ای از کدگذاری‌های صورت گرفته، نشان داده شده است.

جدول ۳- نمونه‌ای از کدگذاری‌های صورت گرفته (سبک رهبری)

| کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی |           |                |                       | کدگذاری نظری                                                                            |
|-------------------------------|-----------|----------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| مقوله                         | طبقه      | کد ثانویه      | کد اولیه              | برخی از مصادیق                                                                          |
| علل اصلی                      | سبک رهبری | ارتباط رهبر با | صمیمیت - همدلی-احترام | -برقراری چنین رویه‌ای مستلزم یک مدیری هست که خوش برخورد، مهربان باشه و پیش داوری قبلی و |

<sup>1</sup> The "work" or applicability of the get

<sup>2</sup> Member Checking

<sup>3</sup> External Audit

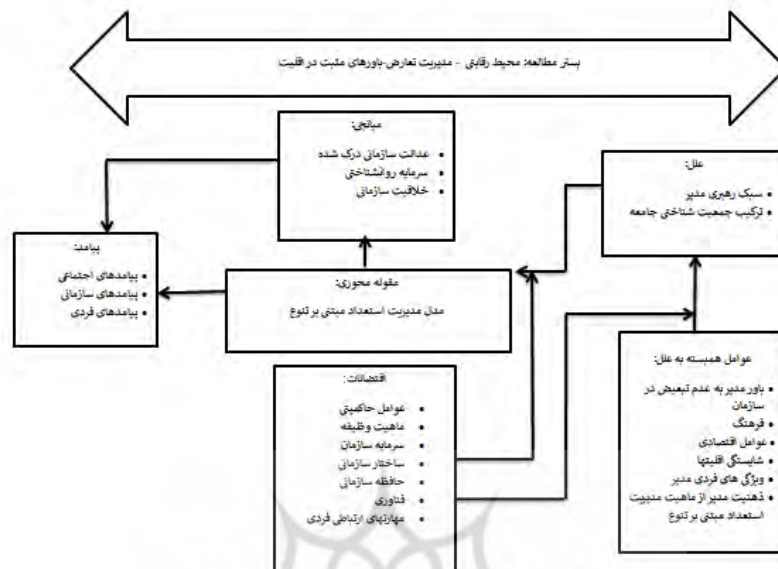
<sup>4</sup> Modifiability of the theory

<sup>5</sup> Glaser

| کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |  | کدگذاری نظری                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---------------------------------------------------------------|
| <p>تعصبات خاص منفی به اقلیتها نداشته باشد.</p> <p>-مدیر باید بتواند با همه افراد متنوع زیر دستش ارتباط برقرار کند و تو موقعیتهای مختلف قادر به درک شرایط اونها باشد. مدیر تک بعدی که صرفاً شرایط خودشو به همه تعمیم میده نمیتونه تو این چهارچوب کار کنه.</p> <p>-به شخصه هیچ وقت به شخصیت افراد که نتیجه تنوع بوده توهین نکردم خودم مدیری داشتم که با هر اشتباهی می گفت "شما خانمها چرا اینجور هستین؟! همه چیز رو به جنسیتم ارتباط میداد.</p> <p>-شیوه انگیزه دادن مدیر به زیر دستی که ۲۹ سال از خدمتش می گذره با زیر دستی که شش ماه داره کار میکنه باید متفاوت باشه همینطور در مورد زن و مرد.</p> <p>انگیزه های متفاوتی دارن و مدیر باید قادر به درک اون ها باشه.</p> <p>-اقلیتها توسط اکثریت پس زده میشن مدیر باید تو تیم سازوکاری پیاده کنه که اینها به حاشیه رانده نشن. به نظرم اقلیتها باید تحت حمایت بیشتری قرار بگیرند. مثلاً مدیر جلسه رو باید طوری مدیریت کنه که اون اقلیت رو وادار به مشارکت کنه.</p> <p>-استعدادها چون مسایل مهمتری بهشون واگذار میشه اشتباهاتشون هم دامنه بزرگتری داره مدیر باید اینجور مواقع نقش حمایتی داشته باشه نه اینکه هیزم رو ازش بریزه وگرنه دفعه بعد اون فرد داوطلب انجام اون کار نمیشه...</p> |  |  | <p>پیرو</p> <p>و کرامت -<br/>برانگیختن<br/>پیروان - حمایت</p> |

### ۳. یافته‌های پژوهش

در مرحله کدگذاری باز ۲۴۰ کد اولیه شناسایی شد. این کدها در مرحله بعدی در ۵۸ کد ثانویه جای گرفت. کدهای ثانویه در نهایت طبقات ۲۵ گانه را تشکیل دادند. شکل شماره ۱ نمای شماتیک از الگوی کیفی به دست آمده را نشان می‌دهد. همچنین جداول شماره ۴، ۵، ۶ کدهای ثانویه و طبقات شناسایی شده را تلخیص نموده است.



شکل ۱: الگوی نهایی پژوهش

سبک رهبری و ترکیب جمعیت شناختی نیروی کار به عنوان علل اصلی شناسایی شدند. باور به عدم تبعیض از سوی مدیر، شایستگی اقلیت‌ها، ویژگی‌های فردی مدیر، ذهنیت مدیر از ماهیت استعداد مبتنی بر تنوع، عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی به عنوان عوامل همبسته و سرمایه سازمانی، حافظه سازمانی، ماهیت وظیفه، فناوری، ساختار سازمانی، مهارت‌های ارتباط فردی و عوامل حاکمیتی به عنوان عوامل اقتضایی تعیین شدند. کدهای ثانویه مربوط به هر طبقه، در جدول ذیل آورده شده است.

جدول ۴: علل اصلی، عوامل همبسته و اقتضائات

| ردیف | کدهای ثانویه                               | طبقه‌ها   | کدگذاری  |
|------|--------------------------------------------|-----------|----------|
| ۱    | ارتباط رهبر با پیرو (روابط بین فردی رهبر)  | سبک رهبری | علل اصلی |
| ۲    | رفتارهای کاری رهبر                         |           |          |
| ۳    | بیشتر شدن جمعیت زنان در نیروی آماده به کار |           |          |
| ۴    | تنوع سنی در جمعیت جویای به کار             |           |          |
| ۵    | تراکم جمعیت اقلیت قومی نخبه در شهرها       |           |          |

| ردیف | کدهای ثانویه                                      | طبقه‌ها               | کدگذاری                   |
|------|---------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| ۶    | باور به برقراری عدم تبعیض از جنبه امکان پذیر بودن | باور مدیر به برقراری  | عوامل<br>همبسته به<br>علل |
| ۷    | باور به عدم تبعیض از جنبه ایدئولوژیک(باور قلبی)   | عدم تبعیض             |                           |
| ۸    | شایستگی شغلی در اقلیت‌های سازمان                  | شایستگی اقلیت‌ها      |                           |
| ۹    | شایستگی اخلاقی در اقلیت‌ها                        |                       |                           |
| ۱۰   | ویژگی‌های شخصی و اجتماعی                          | ویژگیهای فردی مدیر    |                           |
| ۱۱   | ذهنیت شناختی از مفهوم استعداد                     | ذهنیت مدیر از مفهوم   |                           |
| ۱۲   | ذهنیت شناختی از مدیریت تنوع                       | مدیریت استعداد        |                           |
| ۱۳   | مقصد نتیجه                                        | مبنتی بر تنوع         |                           |
| ۱۴   | هنجارهای سازمانی                                  | فرهنگ                 |                           |
| ۱۵   | عدم امنیت شغلی                                    | عوامل اقتصاد کلان     |                           |
| ۱۶   | افزایش هزینه‌ها                                   |                       |                           |
| ۱۷   | توسعه متوازن                                      |                       |                           |
| ۱۸   | تمرکز آموزشی                                      |                       |                           |
| ۱۹   | سرمایه ملموس                                      | سرمایه سازمان         | اقتضانات                  |
| ۲۰   | سرمایه ناملموس                                    |                       |                           |
| ۲۱   | حافظه جاری از عملکرد اقلیت                        | حافظه سازمان          |                           |
| ۲۲   | حافظه تاریخی از عملکرد اقلیت                      |                       |                           |
| ۲۳   | نتیجه مورد انتظار                                 | ماهیت وظیفه           |                           |
| ۲۴   | چگونگی انجام وظیفه                                |                       |                           |
| ۲۵   | فناوری سازمان                                     | فناوری                |                           |
| ۲۶   | فناوری محیط                                       |                       |                           |
| ۲۷   | رسمیت                                             | ساختار سازمانی        |                           |
| ۲۸   | کنترل                                             |                       |                           |
| ۲۹   | مهارت‌های کلامی و رفتاری                          | مهارت‌های ارتباط فردی |                           |
| ۳۰   | مهارت‌های شنوایی                                  |                       |                           |
| ۳۱   | مهارت‌های ادراکی                                  |                       |                           |
| ۳۲   | درون حاکمیتی                                      | عوامل حاکمیتی         |                           |
| ۳۳   | برون حاکمیتی                                      |                       |                           |

فرایند اصلی، مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع است که شامل ایجاد همسویی استراتژیک، شناسایی و جذب استعداد، توسعه استعداد متنوع و نگهداشت استعداد متنوع می‌باشد. مدیریت تعارض، محیط رقابتی و باورهای مثبت در اقلیت‌ها به عنوان بستر مشخص شدند. کدهای ثانویه مربوط به هر طبقه، در جدول ذیل آورده شده است.

جدول ۵: فرایند اصلی و بستر

| ردیف | کدهای ثانویه                               | طبقه ها                                             | کدگذاری          |
|------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------|
| ۱    | ایجاد همسویی استراتژیک                     | مدیریت استعداد<br>مبتنی بر تنوع                     | فرایند اصلی      |
| ۲    | شناسایی و جذب استعداد                      |                                                     |                  |
| ۳    | توسعه استعداد متنوع                        |                                                     |                  |
| ۴    | به کارگیری و نگهداشت استعداد متنوع         |                                                     |                  |
| ۵    | بعد شخصی/شناختی                            | مدیریت تعارض                                        | زمینه یا<br>بستر |
| ۶    | بعد ساختاری                                |                                                     |                  |
| ۷    | محوریت دانش                                | محیط رقابتی                                         |                  |
| ۸    | تشدید رقابت                                |                                                     |                  |
| ۹    | (دگرباوری) باورهای مثبت اقلیت راجع به محیط | باورهای مثبت در اقلیت‌ها<br>(خوش بین بودن اقلیت‌ها) |                  |
| ۱۰   | (خودباوری) باورهای مرتبط با درون فرد       |                                                     |                  |

سرمایه روانشناختی، ادراک از عدالت سازمانی، خلاقیت سازمانی به عنوان میانجی طبقه‌بندی شدند. نتایج نیز در سه دسته پیامدهای سازمانی، فراسازمانی و فردی جایابی شدند. پیامدهای رفتاری سازمان شامل تمایل به ماندن، یادگیری جمعی، ممانعت از شکل‌گیری انسجام مخرب در تیم، تقویت روحیه شایسته‌سالاری، بروز رفتارهای فرانقشی در اقلیت‌ها، بروز سوتفاهم در محیط‌های کاری، ایجاد تنش و درگیری‌های لفظی، مقاومت کمتر افراد در جابه‌جایی‌ها، تأیید نظرات افراد مسن (به عنوان هنجار اجتماعی) و عدم بیان نظر شخصی توسط جوانان، نشاط و شادابی در تیم می‌باشد. پیامدهای کاری سازمان شامل افزایش هزینه‌های کوتاه‌مدت، صرفه‌جویی در هزینه‌های بلندمدت، انعطاف‌پذیری بیشتر، بهبود کیفیت تصمیمات، کندشدن فرایند تصمیم‌گیری، تشدد آراء، مشروعیت محلی، اشتراک دانش، پوشش محدودیت‌های ذهنی/فیزیکی ناشی از جنسیت در تیم، بهبود وجه اجتماعی و جذابیت سازمانی، تقویت هدف استعدادیابی و دشوار شدن هماهنگی است.

سرمایه‌های فراسازمانی شامل اتحاد و همبستگی افراد جامعه، عدم مهاجرت نخبگان اقلیت، مشارکت اقلیت‌ها در ساختارهای اجتماعی و سیاسی است. پیامدهای روانی فردی شامل رضایت شغلی، انگیزش همه کارکنان، کاهش استرس ناشی از ناهمگنی برای اقلیت است. پیامدهای کاری فردی شامل افزایش تلاش و بهبود عملکرد، خروج از انزوا و گوشه‌نشینی است. کدهای ثانویه مربوط به هر طبقه در جدول ذیل نشان داده شده‌اند.

جدول ۶: عوامل میانجی و نتایج

| ردیف | کدهای ثانویه                | طبقه ها           | کدگذاری          |
|------|-----------------------------|-------------------|------------------|
| ۱    | پیامدهای رفتاری             | پیامدهای سازمانی  | نتایج غیر مستقیم |
| ۲    | پیامدهای کاری               |                   |                  |
| ۳    | سرمایه‌های اجتماعی          |                   |                  |
| ۴    | پیامدهای روانی              |                   |                  |
| ۵    | پیامدهای کاری               |                   |                  |
| ۶    | عزت نفس                     | سرمایه روانشناختی | عوامل میانجی     |
| ۷    | حسن ظن                      |                   |                  |
| ۸    | عدم حسادت                   |                   |                  |
| ۹    | امید به آینده و انتظار مثبت |                   |                  |
| ۱۰   | اعتماد                      |                   |                  |
| ۱۱   | عدالت رویه‌ای               | ادراک از عدالت    |                  |
| ۱۲   | عدالت توزیعی                |                   |                  |
| ۱۳   | عدالت تعاملی                |                   |                  |
| ۱۴   | شناسایی مساله               | خلاقیت سازمانی    |                  |
| ۱۵   | ارایه و اجرای راه حلها      |                   |                  |

#### ۴. بحث و نتیجه‌گیری

مدیران در موفقیت و اجرای تصمیمات سازمانی و اصولاً اجرای هر گونه تغییر، نقشی انکارناپذیر دارند. در جامعه مورد مطالعه نیز در اجرای مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع، نشان داده شد؛ مدیرانی که در رابطه با زیر دستان خود بر ایجاد صمیمیت و همدلی تأکید دارند و در ارتباطات خود احترام و کرامت را اولویت قرار می‌دهند و از هر فرصتی برای انگیزش افراد بهره گرفته و در موقعیت‌های مختلف حامی کارکنان هستند و رفتارهای کاری آن‌ها با اولویت قرار دادن شاخصه‌هایی چون جلب اعتماد، تقویت همکاری، صبر و عدم تعجیل، پذیرش سبک شخصی افراد، کمالگرایی، موافق تغییر و ریسک و تعهد به سازمان باشند؛ ایجاد کننده مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع هستند. این یافته با برخی مطالعات قبلی (۹، ۱۰، ۵۱) مطابقت دارد اما برخلاف آن‌ها، صرفاً به ارایه راهکارهای مدیریتی محدود

نگشته بلکه سبک رهبری مناسب را نیز معرفی نموده است. همچنین توجهات را به سمت اهمیت ترکیب جمعیت شناختی نیروی کار سوق می‌دهد. به عبارتی در جامعه‌ی متنوع، تأثیر فیلترهای ضد تنوع کم‌اثرتر می‌شود. وقتی نسبت افراد اقلیت به کل جامعه در نیروی کار بیشتر باشد، احتمال بیشتری برای قرار گرفتن این افراد در سبد انتخابی وجود دارد.

وجود فرهنگ مبتنی بر شایسته‌سالاری و موافق تغییر و نوآوری در سازمان بر سبک مدیر و تصمیم‌گیری اثر دارد. این یافته در مطالعات پیشین نیز (۹،۱۰) اشاره شده‌اند. روند توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها نشان می‌دهد کشورهایی که از نظر توسعه اقتصادی در سطوح بالاتری هستند؛ مشارکت اقلیت‌ها در آن‌ها بیشتر است. اما در این تحقیق، مشکلات اقتصادی عامل محرک معرفی شده است. همراستا با این یافته در مطالعه‌ی دیگری، در ایران ضعیف شدن اقتصاد یکی از دلایل مهم در ورود به کار اقلیت‌ها و تغییر ترکیب جمعیت نیروی کار معرفی شده بوده است (۵۴). این یافته می‌تواند زمینه‌ساز انجام مطالعات بیشتر توسط سایر محققان باشد و نقش متغیرهای مداخله‌گر بررسی گردد.

دو متغیر "باور مدیریت به عدم تبعیض" و "ذهنیت مدیر از ماهیت مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع"، در حوزه‌ی وسیع‌تر، نمود خاص‌تر مطالعاتی هستند که تأثیر نگرش بر رفتار را ثابت نموده‌اند (تئوری رفتار برنامه‌ریزی شده<sup>۱</sup>). به عبارتی این متغیرها با تأثیرگذاری بر سبک رهبری مدیر، نقش آفرینی می‌کنند. ویژگی‌های فردی مدیر و شایستگی اقلیت‌ها نیز بر سبک رهبری تأثیرگذار است.

حاکمیت نیز با وضع قوانین ضد تبعیض، بر سبک نامناسب رهبری و ترکیب جمعیت شناختی نیروی کار تأثیرگذار است. البته این تأثیرگذاری می‌تواند از جنبه منفی و معکوس نیز باشد.

در خصوص ماهیت وظیفه، این متغیر بیشتر از جنبه مؤلفه دورکاری در مطالعات حوزه تنوع مورد بررسی قرار گرفته است. اما مطالعه حاضر به درکی عمیق‌تر از ابعاد ماهیت وظیفه منجر شده و علاوه بر دورکاری عواملی چون اولویت کیفیت بر کمیت، مزیت نسبی اقلیت‌ها در انجام بهتر وظیفه، عدم مزیت نسبی اکثریت در انجام وظیفه و فکری بودن وظیفه و امکان انجام وظیفه در قالب تیم را نیز مطرح نموده است.

علاوه بر برند سازمان که در مطالعات قبلی اشاره شده‌اند (۵۵)، نقش برند استعدادهای موجود سازمان و توان مالی سازمان را بر مدیریت استعدادهای متنوع نیز مطرح شده است. به عبارتی وجود استعداد در سازمان خود عاملی برای جذب استعدادهای دیگر معرفی شده است.

تنوع نیروی انسانی از بعد تنوع شناختی (تنوع در باورها، ارزش‌ها، اعتقادات) دانش و حافظه سازمانی را تقویت می‌نماید (۵۶) پژوهش جاری نشان داد حافظه و دانش سازمانی نیز می‌تواند بر

---

<sup>1</sup>. Theory of planned behavior



پذیرش تنوع نیروی انسانی تأثیر داشته باشد. افراد از تجربه های خود می آموزند و معیار تصمیم گیری- های آتی خود می کنند.

اهمیت وجود قوانین مدون، شفاف و عادلانه در سازمان در مطالعات قبلی (۱۰، ۵۱) اذعان شده ولی مطالعه جاری علاوه بر این موضوع، تأثیر ساختار مبتنی بر تیم و جغرافیا را بیان نموده است. علاوه بر این در جامعه مورد مطالعه، بررسی ها نشان داد، استفاده از افراد متنوع در واحدهای ستادی به واسطه فشار واحدهای صفی به منظور تسریع دادن در انجام کار، کمتر است. به عبارتی مدیران در واحدهایی که در انجام وظیفه مستقل از سایر واحدها هستند، راحت تر برنامه های تنوع خود را اجرایی می کنند. گذشته از وابستگی واحدها، استقلال مدیر و قدرت در پیش برد برنامه ها و تحت تأثیر و فشار سایر مدیران قرار نگرفتن نیز بسیار مهم بوده است. اگر چه همه مدیران، در نمودار سازمانی مدیر هستند؛ اما میزان قدرت آن ها یکسان نیست و بسته به نوع وظیفه واحد، دارای سطوح قدرت متفاوتی از هم هستند. مدیران در سطوح قدرتی ضعیف، در اجرای برنامه های تنوع عموماً تحت نفوذ مدیران با قدرت تر هستند.

در جامعه مورد مطالعه با توجه به اینکه ماهیت و اساس کار مبتنی بر آرایه مشاوره است؛ لزوم برخورداری افراد از مهارت های ارتباطی فردی به کرات مطرح شد. در چنین صناعی اساس موفقیت بر ایجاد ارتباطات صحیح است و چنانچه افراد سازمان از این توانایی برخوردار نباشند، مدیر با چالش های زیادی در اجرای سیاست های تنوع مواجه می گردد.

عدالت سازمانی، سرمایه روانشناختی و خلاقیت سازمانی به عنوان عوامل میانجی در مطالعات پیشین (۵۷، ۵۸، ۵۹) به نوعی مطرح شده اند. در خصوص سرمایه روانشناختی، نوآوری پژوهش در این بخش، معرفی مفاهیمی چون عزت نفس، حسن ظن، عدم حسادت و افزایش امید است که علاوه بر عنصر اعتماد معرفی شده اند.

نگاه دقیق تر به نتایج به دست آمده نیز نشان می دهد؛ مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع گاه دارای پیامدهای منفی بوده است که در اجرا نباید از آن غافل شد. در موضوع استرس، برخی مطالعات اعلام کرده اند، تنوع موجب افزایش استرس می شود (۶۰). بدیهی است اگر موضوع را از زاویه اقلیت موجود در تیم بنگریم؛ با افزایش تنوع در یک تیم، استرس گروه اقلیت به واسطه افزایش همگنی با سایر اعضا کم خواهد شد. بنابراین نمی توان بیان کرد نتیجه این پژوهش معکوس مطالعات قبل است بلکه از زاویه دیگر گزارش شده است. از همین منظر "مقاومت کمتر افراد در جابه جایی ها" نیز قابل توضیح است. به عبارتی یکی از دلایل مهم در نشان دادن مقاومت از سوی کارکنان در جابه جایی ها، اجتناب از استرس ناهمگونی است و چنانچه تنوع در سازمان یا تیم های کاری لحاظ گردد، مقاومت برای عدم جابه جایی کاهش می یابد.

معتقدان به پلورالیسم فرهنگی<sup>۱</sup> (تکثرگرایی فرهنگی)، بیان می‌کنند تکثرگرایی فرهنگی موجب برقراری دموکراسی است (۶۱) این موضوع همپوشانی زیادی با نتایج فراسازمانی این مطالعه دارد. از این منظر، سیاست‌های تنوع، همراستا و تقویت‌کننده تکثرگرایی فرهنگی و برقراری دموکراسی است. در خصوص نتایج به دست آمده درباره رفتارهای فرانقشی و ایفای مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها، مطالعات دیگری (۶۲) نیز هستند که یافته فوق را - خصوصاً راجع به تنوع جنسیتی - گزارش کرده- اند که به واسطه مطالعات دیگری (۶۳، ۶۴) که رابطه بین انجام مسئولیت اجتماعی و کسب مشروعیت محلی را ثابت نمودند می‌توان نتیجه گرفت ایجاد تنوع می‌تواند زمینه‌ساز کسب مشروعیت محلی باشد که در تحقیق پیش‌رو مستقیماً به عنوان یکی از نتایج مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع، به دست آمده است.

با توجه به حوزه وسیع مورد مطالعه در این پژوهش لزوم بررسی‌های عمیق و با دامنه محدودتر می‌تواند نتایج بیشتری ارائه دهد. برای این منظور در تحقیقات آتی می‌توان سطح بررسی را به یک سازمان خاص که در اجرایی نمودن این استراتژی موفق عمل نموده، محدود کرد و مطالعه را به صورت مطالعه‌ی موردی اجرا کرد. همچنین محدود کردن الگو و پرداختن به عوامل ایجاد کننده، عوامل زمینه‌ای یا تعدیل کننده، می‌تواند به فهرست بلندتری از عوامل استخراج شده منجر گردد. همچنین بررسی مجزای فرایند یا نتایج کسب شده یا بررسی یک نوع خاص از تنوع برای مثال، جنسیتی یا سن یا قومیت و ... نیز در قالب موضوعات فوق پیشنهاد می‌گردد. در نهایت در گامی جلوتر، بررسی و مقایسه بین رویکردهای مدیریت تنوع در بستر فرهنگی سازمان پیشنهاد می‌گردد.

## ۵. منابع

1. Bersin J. Talent management: What is it? Why now. May. Çevrimiçi: [http://www. bf. umich. edu/docs/KeyReferenceArticles. pdf](http://www.bf.umich.edu/docs/KeyReferenceArticles.pdf), Erişim. 2006;21.
2. Boussebaa M, Morgan G. Managing talent across national borders: the challenges faced by an international retail group. Critical perspectives on international business. 2008 Feb 1.
3. Hughes JC, Rog E. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2008 Oct 3;20(7):743-57.
4. Friedman TL. It's a flat world, after all. The New York Times. 2005 Apr 3; 3:33-7.
5. Briscoe DR, Schuler RS. International human resource management: Policy and practice for the global enterprise. Psychology Press; 2004.
6. Garib G. Diversity is in the eye of the beholder: Diversity perceptions of managers. The Psychologist-Manager Journal. 2013 Feb;16(1):18.
7. Chin JL. Introduction to the special issue on diversity and leadership. American Psychologist. 2010 Apr;65(3):150.
8. Groysberg B, Connolly K. Great leaders who make the mix work. doctoral dissertation.2016.
9. Finlayson JA. Best practices for diversifying senior management positions .2016. Doctoral dissertation, The University of the Rockies.

<sup>1</sup>. Cultural Pluralism

10. Okoro T. Diverse talent: Enhancing gender participation in project management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2016 Jul 14; 226:170-5.
11. McGuire D, Bagher M, Stewart J, Harte V. The implications of talent management for diversity training: an exploratory study. *Journal of European Industrial Training*. 2010 Jul 27.
12. Stewart J. Developing employees and managers. *Strategic Human Resource Management: An International Perspective*. 2016
13. Tarique I, Schuler RS. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*. 2010 Apr 1;45(2):122-33.
14. Gilbert JA, Stead BA, Ivancevich JM. Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*. 1999 Aug 1;21(1):61-76.
15. Jones JM, Dovidio JF. Change, challenge, and prospects for a diversity paradigm in social psychology. *Social Issues and Policy Review*. 2018 Jan;12(1):7-56.
16. Fabien. Q, Francesco. V (2014). Talent Management in a Multicultural Environment - A new game for global companies through the football's example. Master's Thesis. 2012. Linnaeus University.
17. Cugin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
18. Brunila, A., & Baedecke Yllner, E. (2013). Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career.
19. Wilson D, M. A Qualitative Case Study of The Talent Management Process Across Project-Oriented Companies Within the Intellect Industry. Doctoral Thesis. School of Business and Technology. 2015.
20. Mäkelä K, Björkman I, Ehrnrooth M. How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*. 2010 Apr 1;45(2):134-42.
21. Gallardo-Gallardo E, Dries N, González-Cruz TF. What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*. 2013 Dec 1;23(4):290-300.
22. Baartvedt N. Talent management as a strategic priority for competitive advantage.: A qualitative case study on talent management implementation within a Multinational Company. 2013.
23. Thunnissen M. Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*. 2016 Jan 1;38(1):57-72.
24. Ployhart RE, Nyberg AJ, Reilly G, Maltarich MA. Human capital is dead; long live human capital resources. *Journal of management*. 2014 Feb;40(2):371-98.
25. Howe MJ, Davidson JW, Sloboda JA. Natural born talents undiscovered. *Behavioral and brain sciences*. 1998 Jun;21(3):432-7.
26. Gagné F. Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-based analysis. *International handbook of giftedness and talent*. 2000 Dec 18; 2:67-79.
27. Sadri G, Lees B. Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*. 2001 Dec 1; 20(10): 853-859.
28. Barney JB. How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan management review*. 1999 Apr 1;40(3):137-45.
29. Chu L, Zhu B. Review on Relationship between Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior. *Advances in Computer Science Research (ACSR)*. 2017:61
30. DelCampo RG. Understanding the psychological contract: A direction for the future. *Management Research News*. 2007 May 29; 30(6):432-440.
31. Gelens J, Hofmans J, Dries N, Pepermans R. Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*. 2014 Apr;24(2):159-75.
32. Ryan JC. Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization. *Journal of Business Research*. 2016 May 1;69(5):1587-92.

33. Ohana M, Meyer M. Distributive justice and affective commitment in nonprofit organizations. *Employee Relations*. 2016 Oct 3. 38(6): 841-858.
34. Arvanitis A, Hantzi A. Equity theory ratios as causal schemas. *Frontiers in psychology*. 2016 Aug 19; 7:1257.
35. Kilian CM, Hukai D, McCarty CE. Building diversity in the pipeline to corporate leadership. *Journal of Management Development*. 2005 Feb 1.
36. Stewart C. How diverse is your pipeline? Developing the talent pipeline for women and black and ethnic minority employees. *Industrial and Commercial Training*. 2016 Feb 1.
37. Barsade SG, Ward AJ, Turner JD, Sonnenfeld JA. To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative science quarterly*. 2000 Dec;45(4):802-36.
38. Mannix E, Neale MA. What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*. 2005 Oct;6(2):31-55.
39. Kirton G, Greene AM. *The dynamics of managing diversity: A critical approach*. Routledge; 2015 Jul 24.
40. Williams KY, O'Reilly III CA. Demography and. *Research in organizational behavior*. 1998; 20:77-140.
41. Garib G. Diversity is in the eye of the beholder: Diversity perceptions of managers. *The Psychologist-Manager Journal*. 2013 Feb;16(1):18.
42. Smilansky, J. *Developing Executive Talent: Best practices from global leaders*. San Francisco CA. Wiley Jossey-Bass. 2006.
43. Hofstede G. Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*. 1980 Dec 1;10(4):15-41.
44. Hofstede G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications. 2001.
45. Hofstede G. Business goals and corporate governance. *Asia Pacific Business Review*. 2004 Mar 1;10(3-4):292-30
46. Hofstede G, Minkov M. Long-versus short-term orientation: new perspectives. *Asia Pacific business review*. 2010 Oct 1;16(4):493-504.
47. Hofstede GH, Hofstede GJ, Minkov M. *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: Mcgraw-hill; 2005 Apr.
48. Rowshan A, Barzegar K, Yaghoubi M. Designing a Basic Model for Talent Management System. *Public Management Research*. 2020; 13(47):161-188. in persian.
49. Habibpor A, Gholipor A, Memarzade G. Designing a talent management model in the banking industry. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. 2019; 5(19); 1-28. In persian.
50. Gholipor A, etkhar N. Introducing a Talent Management Model based on Grounded theory (Case Study: Telecom Operator). *Public Management Research*. 2017; 9(34); 59-90. In persian.
51. Hellmér M, Lind L. A diversity approach for managing talent in MNCs: A multiple case study of the consultancy industry.
52. Glaser B. Theoretical sensitivity. *Advances in the methodology of grounded theory*. 1978.
53. Saghravani S, Mortazavi S, Lagzian M, Rahimnia F. Forcing theory on data or emerging theory from data theory building in humanities using grounded theory methodology. *Journal of Fundamentals of Education*. 2014; 4(1); 151-170. In persian.
54. Ebrahimi L A, Ghafari G. *Sociology of social change*. Tehran: Agra; 2005. In persian.
55. Cable DM, Turban DB. The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*. 2003 Nov;33(11):2244-66.
56. Mitchell, R., & Nicholas, S. (2006). Knowledge creation in groups: The value of cognitive diversity, transactive memory and open-mindedness norms. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(1), 67-74.
57. Gelens J, Dries N, Hofmans J, Pepermans R. The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*. 2013 Dec 1;23(4):341-53.

58. Chitsaz-Isfahani A, Boustani HR. Effects of talent management on employee's retention: The mediate effect of organizational trust. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2014 Sep 1;3(5):114.
59. Parker J, Arrowsmith J, Haar J. Diversity management in New Zealand: towards an empirically-based model of employer propensity to manage diversity. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*. 2017 Jan 2;27(1):34-55.
60. Keller RT. Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of management journal*. 2001 Jun 1;44(3):547-55.
61. Ceva E, Rossi E, editors. *Justice, Legitimacy, and Diversity: Political Authority Between Realism and Moralism*. Routledge; 2013 Sep 13.
62. Salehi M P, Eskandarli T. Gender Diversity of Board Members and Value Relevance of Corporate Social Responsibility Reporting. *Empirical Research in Accounting*. 2018; 8(4); 351-372. In Persian.
63. Du S, Vieira ET. Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies. *Journal of business ethics*. 2012 Nov 1;110(4):413-27.
64. Gifford B, Kestler A, Anand S. Building local legitimacy into corporate social responsibility: Gold mining firms in developing nations. *Journal of World business*. 2010 Jul 1;45(3):304-11.

