

## راهکارهای شناسایی استعداد‌های منابع انسانی در شهرداری تهران با تأکید بر توسعه و کارآمدی شهر: ارائه یک الگو

سید محسن طباطبایی مزدآبادی<sup>۱</sup>

استادیار گروه علوم تربیتی، مؤسسه آموزش عالی آل‌طه، تهران، ایران

آزاده قمری

دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۲۰

### چکیده

پژوهش حاضر با استفاده از روش پژوهش آمیخته، به مطالعه سازوکارهای شناسایی استعداد‌های نیروی انسانی در شهرداری تهران پرداخته است. در بخش کیفی، با ۱۰ نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد شهرداری تهران و ۶ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه، به صورت هدفمند، مصاحبه‌های عمیق بعمل آمد. برای تحلیل داده‌ها، از تحلیل تفسیری استفاده شد. روایی یافته‌های بخش کیفی از طریق بررسی توسط مصاحبه‌شوندگان، تأیید گردید و برای محاسبه قابلیت اطمینان کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه مدیران، کارشناسان ارشد و استعداد‌های شهرداری تهران بوده که با استفاده از فرمول حجم نمونه کوکران، ۲۷۸ نفر با روش خوشه‌ای انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه محقق‌ساخته ۲۰ سؤالی بهره گرفته شد. برای تحلیل داده‌ها، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان دادند که سازوکارهای شناسایی استعداد‌های نیروی انسانی در شهرداری تهران؛ شامل چهار مؤلفه طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه، طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعداد‌های نیروی انسانی، طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی و وجود سیستم ارزیابی عملکرد و استفاده مقتضی از آن می‌باشند.

واژگان کلیدی: الگو، شناسایی استعداد‌های منابع انسانی، شهرداری تهران

## مقدمه

مدیریت استعداد، از جدیدترین موضوعات حوزه منابع انسانی است و هدف آن، پرداختن به مباحث شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها یا برترین‌های سازمان است. مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته و با مهارت‌های موردنیاز در شغل مناسب به‌کار گرفته می‌شوند تا زمینه‌های رشد و توسعه سازمان خود را فراهم آورند (Davies & Davies, 2010). مدیریت استعدادها، نوعی تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدرن است که توجه ویژه آن بر نخبگان سازمانی است (Collings & Mellahi, 2009). در این خصوص، شناسایی نیروهای مستعد به‌عنوان اولین گام مدیریت استعداد، یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها و استراتژی کلیدی به منظور حفظ برتری نسبی در برابر رقبا به‌شمار می‌آید (Sweem, 2009). شناسایی استعدادها امری پیچیده است؛ زیرا استعداد، ترکیبی از شایستگی‌ها به‌علاوه دانش، توانمندی‌های ذهنی، شبکه‌های ارتباطی، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و پتانسیل‌هاست (Al Ariss et al., 2014). از طرفی چون توافق یکسان و مشترکی بر روی چستی استعدادها وجود ندارد، فرایند شناسایی استعدادها، بر مبنای شاخص‌های مختلف، متفاوت و گاه متناقض است که این امر موجب نارضایتی کارکنان نیز می‌شود. در واقع، حاکمیت نگاه سلیقه‌ای به استعدادها در بیشتر سازمان‌ها وجود دارد؛ از این رو ارائه مدلی برای شناسایی استعدادها ضروری به نظر می‌رسد. در این راستا کسب موفقیت در سازمان‌ها از طریق استعداد منابع انسانی آنها، محقق می‌شود و منابع انسانی مستعد، یکی از مفاهیم بنیادین مدل EFQM<sup>۱</sup> برای تبدیل شدن سازمان به سازمانی متعالی است (Ghamari et al., 2017).

شهرداری‌ها، به عنوان نهادی مردمی در تلاش هستند تا با تعریف اهداف و برنامه‌های اثربخش در حوزه شهری در هزاره سوم، به کاهش استرس زندگی شهری، دستیابی به اهداف توسعه پایدار و مدیریت شهری موفق، نائل گردند (Tabatabaei Mozabadi, 2019). مدیریت شهری یکی از ابعاد مدیریت علمی شامل فرآیندی است که در سطح شهرهای کوچک و بزرگ فعالیت می‌کند، در مدیریت شهری موفق می‌توان سازمان فراگیر و در برگیرنده اجزای رسمی و غیررسمی مؤثر و کارآمدی دانست که در ابعاد مختلف اجتماعی، اقتصادی و کالبدی حیات شهر تأثیر دارند و با ماهیت عملکردی در حوزه سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا تا به اداره، هدایت، کنترل و توسعه همه‌جانبه و پایدار شهری می‌پردازد (Bagheri et al., 2019). یکی از اهداف شهرداری‌ها بالابردن سطح کیفیت زندگی شهروندان است. مفهوم کیفیت زندگی یک متغیر مرکب می‌باشد که از چندین متغیر، متأثر می‌گردد. تغییر در سطح درآمد مردم، شرایط زندگی، وضع سلامت، محیط، فشار روحی روانی، فراغت، شادمانی خانوادگی، روابط اجتماعی و چندین متغیر دیگر نظیر آن که به شکل مرکب کیفیت زندگی و تغییرات آن را تعیین می‌کنند (Malekshahi et al., 2020). در این راستا، مسئولیت شهرداری برای رسیدن به این مهم، بسیار سخت و دشوار است و بی‌شک نیازمند آن دسته از نیروهای انسانی ارزنده‌ایی است که دارای عملکرد بالایی بوده و برای موفقیت و تحقق اثربخش اهداف سازمان، تلاش می‌کنند.

در این راستا پژوهش حاضر، درصدد ارائه الگویی برای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران می‌باشد؛ بدین منظور برای پاسخگویی به این مسئله، به بررسی سؤال‌های زیر پرداخته شده است:

۱- سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران چیست؟

۲- الگوی شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران چیست؟

۳- اعتبار الگوی شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران چه میزان است؟

این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ رویکرد، آمیخته اکتشافی است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، ۱۰ نفر از مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد شهرداری تهران و ۶ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، شناسایی شدند. ابزار گردآوری داده‌های کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که تا رسیدن به حد اشباع نظری، مصاحبه‌ها صورت گرفت. برای روایی پژوهش، از روش بررسی توسط اعضا<sup>۱</sup> (مصاحبه‌شوندگان) استفاده شد. در این روش، محقق، بخشی از یافته‌ها را در اختیار گروه مورد مطالعه قرار داد تا تحلیل آنها را بررسی کنند و به این سؤالات پاسخ دهند: آیا محقق، برداشت درستی از گفته‌هایشان داشته است؟ آیا این تحلیل برای آنان نیز منطقی به نظر می‌رسد یا او در فهم معنی داده‌ها دچار خطا شده است؟ در این پژوهش نیز محقق از برخی از مصاحبه‌شوندگان خواست تا گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کنند. به‌زعم این افراد، یافته‌های پژوهش تا حد بسیار زیادی، بازتاب‌دهنده سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی شهرداری تهران می‌باشند. برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش پایایی بازآزمون<sup>۲</sup> استفاده شد. بنابراین برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، سه مصاحبه انتخاب شد و هرکدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه توسط پژوهشگر، کدگذاری شدند و میزان پایایی بازآزمون، ۸۶ درصد به‌دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل تفسیری، استفاده شد. بنابراین پس از اجرای مصاحبه‌های ضبط شده، یادداشت‌ها به دقت، مطالعه و گزاره‌های کلیدی، شناسایی و ثبت شدند. کدگذاری نکات کلیدی، به شیوه کدگذاری زنده؛ یعنی توجه به عبارات اظهارشده توسط شرکت‌کنندگان صورت گرفت. از مضمون مشترک موجود در گزاره‌های کلیدی، مفاهیم مرتبط با آنها استنتاج شدند. سپس، مقوله‌ها از طریق مقایسه مفاهیم با نظر به وجوه تشابه و تفاوت‌های آنها، استخراج شدند.

در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه مدیران، کارشناسان ارشد و استعدادهای شهرداری تهران بوده که با استفاده از فرمول حجم نمونه کوکران، ۲۷۸ نفر با روش خوشه‌ای، انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه محقق‌ساخته ۲۰ سؤالی استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) بهره گرفته شد. برای سنجش روایی همگرا، از شاخص متوسط واریانس استخراج شده و برای سنجش روایی تشخیصی یا واگرا، از شاخص فورنر-لارکر استفاده شد. همچنین، برای بررسی پایایی ابزار اندازه‌گیری، از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا  $p$  دلوین-گلدشتاین، بهره گرفته شد. معیار قابل قبول بودن برای این

شاخص‌ها، مقادیر بالاتر از ۰/۷ می‌باشد. نتایج پژوهش حاکی از آن بودند که آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی پرسشنامه پژوهش به ترتیب برابر با ۰/۹۲۵ و ۰/۹۰۸ می‌باشد که این مقادیر در سطح بسیار خوبی ارزیابی می‌شوند.

#### پیشینه پژوهش

استاهل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان «شش اصل مدیریت استعداد مؤثر جهانی» بیان داشتند که برای کسب مزیت رقابتی در سطح جهانی، تمام بخش‌های سیستم مدیریت استعداد اعم از شناسایی، جذب، توسعه و نگاه‌داشت استعدادهای سازمان‌ها باید به‌درستی طراحی و اجرا شوند و با هم هماهنگ باشند. همچنین طراحی و اجرا سیستم مدیریت استعداد باید با استراتژی‌های کسب‌وکار سازمان و مأموریت بین‌المللی سازمان، هم‌سو و هم‌راستا باشد و سرمایه‌گذاری‌های لازم بر این مهم صورت گیرد.

نیجس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان «تعریف، عملیاتی کردن و اندازه‌گیری استعداد» انجام دادند و بیان داشتند شناسایی استعدادهای سازمان به‌واسطه ماهیت چندرشته‌ای بودن آن در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، روان‌شناسی حرفه‌ای، آموزش و توسعه و ... کاری دشوار است. آنها مدلی را برای شناسایی استعدادهای مطرح کردند که شامل مواردی از قبیل توانایی‌های ذاتی، خودتوسعه‌ای، توسعه سیستماتیک، خودارزیابی، انگیزش، مؤثر بودن، الگوبرداری از دیگران و ... می‌باشد.

خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس» انجام دادند. روش این پژوهش، روش آمیخته (کمی - کیفی) دو مرحله‌ای بوده است. در مرحله کمی، با بکارگیری پرسشنامه محقق‌ساخته و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و حجم نمونه به تعداد ۲۶۷ نفر از میان کلیه کارکنان با استفاده از فرمول کوکران، شکاف بین وضعیت موجود مدیریت استعداد و حالت مطلوب بررسی شد. در مرحله کیفی، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته در بین ۲۴ مدیر انتخاب شده به روش نمونه‌گیری هدفمند، شکاف‌های موجود در ابعاد مدیریت استعداد به روش تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی تحلیل شد. نتایج حاصل از داده‌های کمی نشان دادند که بین وضعیت موجود در تمام مؤلفه‌های مدیریت استعداد (کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت) و حالت مطلوب آنها، فاصله معناداری وجود دارد. با توجه به اختلاف‌های آشکار شده حاصل از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها در هر بُعد، به منظور بهینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد کنونی در شرکت، مدل پیشنهادی ارائه گردید که در خصوص شناسایی و کشف استعدادهای مؤلفه‌های تعیین رویکرد کشف استعداد: منبع‌گزینی داخلی / بیرونی، تعیین ذخیره استعداد، تعیین انواع استعدادهای شایستگی‌های موردنیاز برای پیاده‌سازی راهبرد کسب‌وکار و شناسایی و تعیین شکاف موجود بین استعدادهای کنونی سازمان و استعدادهای موردنیاز در آینده، اشاره کرده‌اند (Khalvandi & Abbaspour, 2013).

مقیم و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی» انجام دادند. این پژوهش، به روش آمیخته مبتنی بر تحلیل زمینه، با استفاده از ابزار مصاحبه و پرسشنامه انجام شده است. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری و با استفاده از فن گلوله برفی انجام شد که بر

1- Stahl

2- Nijs

مبنای آن، ۱۵ مصاحبه با کارشناسان و مدیران دانشگاه تهران انجام شد. این پژوهش، ۴۹ شاخص را برای شناسایی کارکنان کلیدی این دانشگاه، شناسایی کرده است که از بین آنها قدرت یادگیرندگی در رتبه اول اهمیت قرار دارد. نتایج پژوهش نشان دادند که ویژگی‌های اصلی کارکنان کلیدی عبارتند از: هوش هیجانی، شخصیت، ویژگی‌های خاص شغلی، ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌های اجرایی و مدیریتی، نوجویی، آرمان‌خواهی، یادگیرندگی، قانون‌شناسی و تخصص (Moghimi et al., 2014).

نوراد صدیق و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «واکاوی، رتبه‌بندی و ارائه الگوی مؤلفه‌های شناسایی مدیران مستعد مدارس غیردولتی شهر تهران» انجام دادند. این پژوهش، به روش آمیخته مبتنی بر تحلیل زمینه، با استفاده از ابزار مصاحبه و پرسش‌نامه انجام شد. در این راستا، از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند، فن گلوله برفی و معیار اشباع نظری در مصاحبه‌ها، استفاده شد. مصاحبه‌هایی نیمه ساختاریافته با ۱۴ خبره مؤسس مدارس غیردولتی معروف شهر تهران صورت گرفت. پایایی مصاحبه، از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، با مشارکت دو عضو هیأت علمی دانشگاه خوارزمی برابر با ۸۷/۳ درصد حاصل شد. برای تحلیل متون مصاحبه جهت تدوین و طبقه‌بندی مؤلفه‌های شناسایی مدیران مستعد، از نرم‌افزار maxqda و کدگذاری باز استفاده شد. جامعه بخش کمی، تمامی مؤسسان و مدیران مدارس متوسطه غیردولتی تهران در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ (۵۱۰ عضو) بود که با استفاده از فرمول کوکران، ۲۱۸ مدیر یا مؤسس به‌عنوان نمونه با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، انتخاب شدند. اجرای بخش کمی با ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته حاصل از نتایج بخش کیفی بود. روایی و پایایی ابزارهای پژوهش در حد مطلوب به‌دست آمد. نتایج حاصل از پرسشنامه با استفاده از روش‌های تحلیل آماری کمی، تحلیل‌عاملی اکتشافی و تأییدی و الگویابی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان دادند که از ۱۳ مؤلفه شناسایی مدیران مستعد مدارس غیردولتی، مهارت ظرفیت‌سازی، ویژگی‌های اخلاقی، اشتیاق، مهارت‌های فردی و بین‌فردی، در رتبه‌های اول اهمیت قرار دارند. همچنین از ابعاد و مؤلفه‌های مدل شناسایی مدیران با استعداد، شایستگی با ضریب ۰/۹۳ و اشتیاق با ضریب ۰/۱۶ در تبیین واریانس سازه شناسایی، سهم دارند (Norad Sedigh et al., 2017).

### مبنای نظری پژوهش

به زعم تانسلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، تعریف استعداد بسته به ماهیت فعالیت‌های سازمانی و مشاغل مختلف، از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. زبان مشترک سازمان‌ها، برای تعریف واژه استعداد حائز اهمیت است. به عقیده گاگن<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، استعداد، به معنای بلوغ در شایستگی‌ها، دانش، مهارت و فعالیت‌های فردی است؛ به‌نحوی که فرد را جزء ده درصد برتر افرادی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (Tansley, 2011). بلاس<sup>۳</sup> بیان می‌کند که استعداد، توانایی بالقوه و بالا برای انجام هرچه بهتر وظایف سازمانی است. از نظر ویلیامز<sup>۴</sup> (۲۰۰۰)، افراد مستعد کسانی هستند که دارای توانایی استثنایی بوده و در طیف وسیعی از فعالیت‌ها یا در یک رشته تخصصی، موفق هستند و می‌توانند تحولات زیادی را ایجاد کنند. افراد مستعد به‌طور مداوم در انجام وظایف و فعالیت‌ها، شایستگی‌های بالایی نشان

<sup>۱</sup> - Tansely

<sup>۲</sup> - Gogen

<sup>۳</sup> - Blass

<sup>۴</sup> - Wiliams

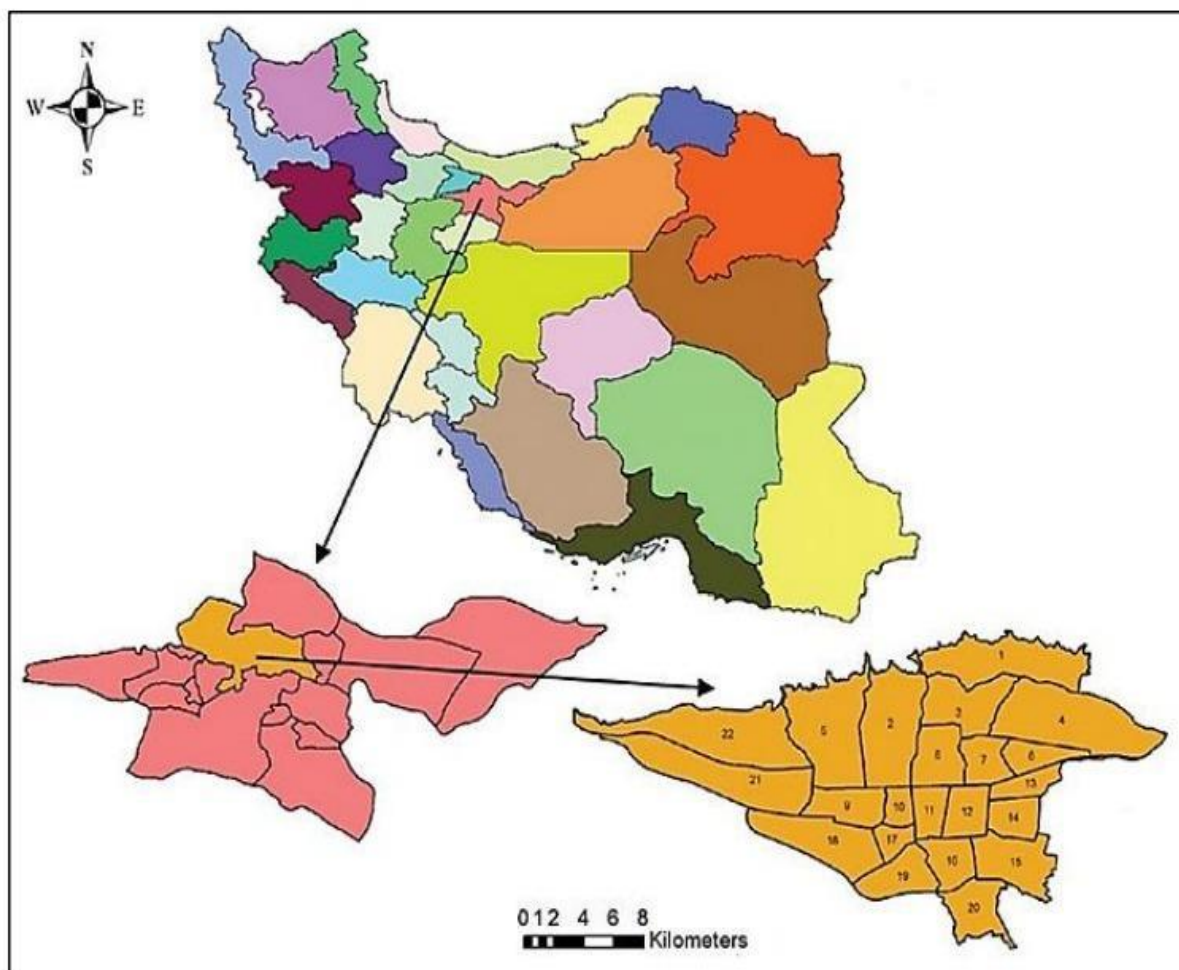
می‌دهند که به سادگی قابل اکتساب و یادگیری نیست (Iles et al., 2010). در واقع می‌توان گفت فرد مستعد، کسی است که از ظرفیت‌ها، پتانسیل، دانش، تجربه، مهارت، هویت، تفاوت‌های فردی، ادراک، تعهد بالا نسبت به کار برخوردار است و از آن در جهت ارزش‌آفرینی برای سازمان استفاده می‌کند (Dries, 2013). میشلز<sup>۱</sup> و همکاران، استعداد را نوعی شناسه برای شناسایی اثربخش‌ترین مدیران و رهبران در همه سطوح؛ یعنی کسانی که می‌توانند به موفقیت و کامیابی سازمان کمک کرده و عملکرد آن را بالا ببرند می‌دانند. استعداد، تلفیقی از یک ذهن با هوش راهبردی، توانایی رهبری، بلوغ عاطفی و احساسی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی جذب و الهام‌بخشی به دیگر افراد بااستعداد، روحیه کارآفرینی، مهارت‌های شغلی و وظیفه‌ای و توانایی کسب نتایج است (Michaels et al., 2001).

مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه به‌منظور اطمینان از این است که سازمان، منابع انسانی را که در حال حاضر و در آینده نیاز دارد را جذب، حفظ، برانگیخته و توسعه می‌دهد. مدیریت استعداد تنها و صرفاً برای افراد کلیدی سازمان تعریف نمی‌شود، بنابراین این فرایند نباید محدود به تعداد کمی از افراد شود. در واقع مدیریت استعداد؛ شامل کارکردهای اصلی شناسایی، جذب، توسعه و نگهداری استعداد است (Armstrong, 2006). مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به‌کارگیری و توسعه منابع انسانی است (Schweyer, 2010). در واقع، اجرای موفق مدیریت استعداد، مستلزم درک هدف مدیریت استعداد و حمایت از آن توسط مدیران، هم‌نوایی استراتژی استعداد با استراتژی کلان سازمان، فراهم کردن فرصت برعهده گرفتن نقش فعال در پیشرفت سازمان برای نیروهای مستعد سازمان و نگاه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی آنها است (Ghamari et al., 2018).

به عنوان اولین گام مدیریت استعداد، روش شناسایی استعدادها بسیار حائز اهمیت است و در سازمان‌های مختلف، متفاوت می‌باشد. به‌طور کلی روش شناسایی استعدادها، نیروی انسانی باید بر مبنای آخرین تحقیقات و مستندات باشد و تمام استعدادها، افراد در حوزه موردنظر را دربر بگیرد و در واقع، قابل دفاع باشد. همه کارکنان، امکان یکسانی برای ورود به سیستم شناسایی استعدادها را داشته باشند؛ یعنی در صورتی که استعداد فرد، به نحوی ثابت شود، نمرات کم در آزمون‌های معمول، مانع ورود او نباشد و در واقع شناسایی استعدادها، عادلانه باشد. در شناسایی استعدادها، اصل جامعیت رعایت شود؛ یعنی تمام افراد بالقوه تا حد امکان شناسایی شوند. روش‌های شناسایی تا حد امکان، عملیاتی و اقتصادی باشند و با امکانات و نیروی انسانی موجود قابل اجرا باشند (Björkman et al., 2013).

برای شناسایی استعدادها باید به ارکان استعداد توجه کرد. قابلیت‌ها، مهارت‌ها و فرصت‌ها، سه رکن اصلی استعدادیابی هستند. قابلیت‌ها، همان توانایی‌های ذاتی افراد هستند که به عوامل محیطی بستگی ندارند. مهارت‌ها حاصل یادگیری و تمرین هستند. در خصوص فرصت بروز استعداد باید گفت که یا افراد خود به دنبال فرصتی برای نشان دادن استعدادها، هستند یا فرصت از طرف افراد دیگر برای آنها ایجاد می‌شود. دو مانع اصلی شناسایی استعدادها در سازمان‌ها، جنسیت‌گرایی و نژادپرستی است. در واقع با حذف تبعیض و ایجاد خزانه استعداد، می‌توان در راستای شناسایی استعدادها گام برداشت (Sleiderink, 2012).

در فرایند استعدادیابی، مدیران باید تأکید اصلی را بر مهارت‌ها و قابلیت‌های موردنیاز در دنیای کسب‌وکار آینده سازمان قرار دهند و همچنین باید استعداد و قابلیت را با توجه به اقتضائات و نیازهای سازمان تعریف کنند و بر مبنای آن و شناسایی را انجام دهند (Tabatabaei Mozabadi & Ghamari, 2018).  
محدوده مورد مطالعه در این پژوهش، شهرداری تهران می‌باشد که در نقشه ذیل مشخص شده است.



شکل ۱- نقشه استان تهران

Source: (Zad, V. V. (2013). Spatial discrimination in Tehran's modern urban planning 1906–1979. *Journal of Planning History*, 12(1), 49-62.)

### یافته‌های پژوهش

برای پاسخ به سؤال اول پژوهش «سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران چیست؟» از تحلیل تفسیری استفاده شد که در جدول ۱، نکات کلیدی ۱۰ مصاحبه صورت گرفته از مدیران، معاونان و کارشناسان ارشد شهرداری تهران و ۶ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه که مبنای استخراج سازوکارهای نگه‌داشت استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران، مفاهیم و مقوله‌ها بوده‌اند، بیان شده است. برای این منظور، داده‌های کیفی (متن مصاحبه‌ها) چندین بار توسط پژوهشگر مرور و پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، سازماندهی و مقوله‌بندی شدند.

جدول ۱- تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها (سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران)

مقوله‌های فرعی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلّامی مصاحبه‌شوندگان
طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه	برگزاری آزمون‌های استعدادیابی، ارزیابی شخصیت، آزمون دانش شغلی، مصاحبه‌های تشخیصی، آزمون هوش، تیم ارزیابان حرفه‌ای و کارآموده، تمرین‌ها و شبیه‌سازی‌های چندگانه مدیریتی، آزمون‌های روان‌شناختی	یکی از روش‌ها برای شناسایی استعدادها، بهره‌گیری از آزمون‌های هوش برای اندازه‌گیری ضریب هوشی افراد است. آزمون‌های استعدادیابی به منظور ارزیابی توانایی‌های علمی افراد برای شناسایی استعدادها مناسب هستند. باید با طراحی مدل شایستگی منابع انسانی و با بهره‌مندی از دانش و تخصص تیم ارزیابان حرفه‌ای و کارآموده و با استفاده از تمرین‌ها و شبیه‌سازی‌های چندگانه مدیریتی بومی شهرداری تهران، به انتخاب شایسته‌ترین افراد برسیم. در حال حاضر در شهرداری تهران، به منظور ارزیابی و توسعه مدیران و کسانی که شرایط کاندید شدن برای پست‌های مدیریتی را دارند مثل سابقه و پایه موردنظر، مرکز ارزیابی مدیران، مستقر شده است که راهکار مناسبی است. البته این مرکز باید برای شناسایی کارکنان مستعد در لایه‌های مختلف نیز استفاده شود.
مدل طراحی شایستگی‌های عمومی استعدادها	نفرات برتر آزمون سراسری، برترین‌های المپیاد دانش‌آموزی و دانشجویی، دانش‌آموختگان برتر دانشگاه‌ها، اعضای بنیاد ملی نخبگان، احصای ویژگی‌های عمومی افراد مستعد با توجه به شرایط، استراتژی و مأموریت سازمان	مدل شایستگی، مجموعه‌ای منسجم از شایستگی‌ها است که برای عملکرد برتر در شغل خاصی ضروری می‌باشد. این مدل به صورت عمومی و تخصصی برای مشاغل مختلف باید تدوین شود تا مبنای شناسایی استعدادها قرار گیرد. خود سازمان ابتدا باید ویژگی‌های عمومی افراد مستعد را احصا کند و براساس آن، نیروهای مستعد را شناسایی کند؛ برای مثال ویژگی‌هایی مانند: بصیرت، استدلال، خلاقیت و حساسیت باید در نظر گرفته شوند. شایستگی‌های عمومی باید به روشنی تعریف شوند تا ارزیابان بتوانند عملکرد و رفتار کاندیدها را درجه‌بندی کنند؛ البته شایستگی‌ها باید مورد تأیید مدیریت‌ارشد سازمان قرار گیرند. در حال حاضر شایستگی‌های عمومی مدیریتی، شناختی، ارتباطی و شخصیتی در شهرداری تهران احصا شده است که مدیران براساس آن ارزیابی می‌شوند؛ لازم است این مدل شایستگی برای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی نیز بسط داده شود.
مدل طراحی شایستگی‌های اختصاصی استعدادها	تدوین شایستگی‌ها با توجه به بستر و شرایط سازمان، تدوین شایستگی‌ها با توجه به استراتژی و مأموریت‌های سازمان، تدوین شایستگی‌ها با استفاده از مصاحبه‌های ساختاریافته، طوفان مغزی و گروه کانونی، تجزیه و تحلیل مشاغل، مطالعه شرح مشاغل	هر سازمانی، شایستگی‌های مخصوص به خود دارد که از فرهنگ، مشتریان، شرایط رقابتی، نوع وظایف و مسئولیت‌های آن نشأت می‌گیرند. بنابراین باید متناسب با سازمان نوشته شوند و شواهد رفتاری آنها مطابق با شرایط سازمان باشند تا بتوان براساس آنها، کارکنان مطابق با این شایستگی‌ها را شناسایی کرد. برای تهیه شایستگی‌های مشاغل از استراتژی و مأموریت‌های سازمان باید شروع کرد. این کار باعث می‌شود از اینکه شایستگی‌های استخراجی قابلیت تحقق استراتژی‌ها را دارند، اطمینان حاصل کنیم. سپس بر مبنای شایستگی‌های مستخرج و براساس خروجی حاصل از تجزیه و تحلیل مشاغل، افراد مستعد هر شغل را شناسایی کنیم. با استفاده از مصاحبه‌های ساختاریافته، طوفان مغزی و گروه کانونی می‌توان شایستگی‌های مدنظر هر شغل را استخراج کرد و براساس آن شایستگی‌ها، استعدادهای نیروی انسانی را شناسایی کرد.
وجود سیستم ارزیابی عملکرد	شناخت استعدادها از طریق خروجی سیستم ارزیابی عملکرد	منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصل معینی و به‌طور رسمی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. شناخت استعدادها و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد کارکنان؛ از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. یکی از اهداف سیستم ارزیابی عملکرد؛ یعنی سنجش کار افراد در رابطه با انجام وظایفشان در مشاغل محوله، شناسایی استعداد آنهاست. اجرای برنامه مدیریت استعدادها مستلزم آن است که سازمان یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و مناسب داشته باشد؛ زیرا از طریق همین نظام است که کارکنان مستعد و دارای قابلیت و شایستگی‌های آشکار یا نهفته، شناسایی و معرفی می‌شوند.

Source: (Research findings)

برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش «الگوی شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران چیست؟» با توجه به تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها و مفاهیم احصا شده، مدل مفهومی سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران، به صورت زیر ترسیم می‌شود.





شکل ۲- مدل مفهومی سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران

Source: (Research findings)

برای پاسخ به سؤال سوم پژوهش «اعتبار الگوی شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران چه میزان است؟» از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد؛ به این صورت که در مرتبه اول، بارهای عاملی متغیرهای مشاهده‌پذیر روی متغیر مکنون مربوط به خود و در مرتبه دوم، بارهای عاملی متغیرهای مکنون سطح اول روی متغیر مکنون سطح دوم، بررسی شدند.

در این راستا ابتدا تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول صورت گرفت؛ یعنی بار عاملی هر نشانگر روی سازه مربوط به خود مورد بررسی قرار گرفته که نتایج آن، در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲- مقادیر بار عاملی برای نشانگرهای هر سازه در خصوص شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران

سازه	گویه‌ها	بار عاملی	آماره t	سطح معنی‌داری
طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه Design and Deployment of Assessment and Development Center	ADC1	۰/۷۹۷	۳۰/۳۰۵	۰/۰۱
	ADC2	۰/۸۲۰	۳۷/۴۵۴	۰/۰۱
	ADC3	۰/۷۴۸	۱۹/۹۲۶	۰/۰۱
	ADC4	۰/۷۷۷	۲۶/۰۱۴	۰/۰۱
	ADC5	۰/۷۴۳	۱۴/۵۸۹	۰/۰۱
طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها Design General Competency Model of Talents	GCM1	۰/۸۸۳	۲۹/۵۳۶	۰/۰۱
	GCM2	۰/۸۱۰	۳۳/۲۹۶	۰/۰۱
	GCM3	۰/۸۰۹	۳۲/۹۷۷	۰/۰۱
	GCM4	۰/۷۸۵	۳۰/۳۴۲	۰/۰۱
	GCM5	۰/۷۷۳	۲۹/۱۶۴	۰/۰۱
طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها Design Special Competency Model of Talents	SCM1	۰/۸۶۱	۶۰/۳۳۷	۰/۰۱
	SCM2	۰/۷۴۴	۱۷/۷۶۱	۰/۰۱
	SCM3	۰/۸۳۶	۲۹/۰۴۵	۰/۰۱
	SCM4	۰/۷۴۶	۲۳/۰۵۴	۰/۰۱
	SCM5	۰/۷۲۰	۲۰/۳۹۰	۰/۰۱
سیستم ارزیابی عملکرد Performance Evaluation System	PES1	۰/۸۴۱	۳۴/۹۲۷	۰/۰۱
	PES2	۰/۸۷۲	۵۴/۹۰۷	۰/۰۱
	PES3	۰/۷۶۶	۲۴/۶۷۳	۰/۰۱
	PES4	۰/۷۴۱	۲۸/۸۳۳	۰/۰۱
	PES5	۰/۸۱۱	۳۱/۹۵۲	۰/۰۱

Source: (Research findings)

با توجه به جدول ۲، چون بار عاملی هر نشانگر روی سازه مربوط به خود بالاتر از ۰/۷۰ و مقدار  $t$  متناظر با هر بار عاملی در سطح ۰/۰۱ بالاتر از ۲/۵۸ می‌باشد، نشانگر از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است.

در جدول ۳، شاخص‌های پایایی ترکیبی (p دلون- گلدشتاین) و آلفای کرونباخ، برای بررسی پایایی ابزار اندازه‌گیری و متوسط واریانس استخراج شده (AVE)، برای سنجش روایی همگرا مدل اندازه‌گیری سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران، آورده شده است.

جدول ۳- شاخص‌های پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و متوسط واریانس استخراج شده برای مدل اندازه‌گیری سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی

در شهرداری تهران

سازه	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متوسط واریانس استخراج شده
طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه	۰/۸۱۱	۰/۷۱۴	۰/۷۶۵
<b>Design and Deployment of Assessment and Development Center (ADC)</b>			
طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها	۰/۸۷۹	۰/۸۲۶	۰/۵۹۴
<b>Design General Competency Model of Talents (GCM)</b>			
طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها	۰/۸۱۸	۰/۷۱۳	۰/۶۸۹
<b>Design Special Competency Model of Talents (SCM)</b>			
سیستم ارزیابی عملکرد	۰/۷۹۱	۰/۸۸۹	۰/۸۲۸
<b>Performance Evaluation System (PES)</b>			

Source: (Research findings)

با توجه به نتایج جدول ۳، چون پایایی ترکیبی (p دلون- گلدشتاین) و آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای مربوط به سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران بالاتر از ۰/۷۰ است، پایایی ابزار اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد. از طرفی چون متوسط واریانس استخراج شده (AVE) بالاتر از ۰/۵۰ است، روایی همگرای مدل اندازه‌گیری نیز تأیید می‌گردد.

در جدول ۴، برای بررسی روایی تشخیصی یا واگرا، از شاخص فورنر - لارکر استفاده می‌شود.

جدول ۴- شاخص فورنر- لارکر برای مدل اندازه‌گیری سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران

PES	SCM	GCM	ADC
			۰/۹۱
			(ADC)
		۰/۹۴	۰/۸۷
		(GCM)	
	۰/۸۹	۰/۶۸	۰/۷۵
		(SCM)	
۰/۹۴	۰/۷۲	۰/۸۷	۰/۷۸
		(PES)	

Source: (Research findings)

با توجه به نتایج جدول ۴، چون جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر است، روایی تشخیصی یا واگرای مدل اندازه‌گیری سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی شهرداری تهران، تأیید می‌گردد.

در ادامه در جدول ۵، تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای مدل اندازه‌گیری سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی شهرداری تهران انجام شد؛ زیرا هر یک از متغیرهای بیان شده به عنوان نشانگر سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران هستند.

جدول ۵- تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران

سازه	بار عاملی	آماره $t$	سطح معنی داری	$R^2$	$Q^2$
طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه (ADC)	۰/۸۶۹	۳۷/۶۸	۰/۰۱	۰/۷۸۸	۰/۳۴۵
طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها (GCM)	۰/۸۹۸	۴۲/۲۴	۰/۰۱	۰/۸۱۳	۰/۴۵۲
طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها (PCM)	۰/۸۱۴	۳۰/۸۷	۰/۰۱	۰/۷۹۶	۰/۵۲۵
سیستم ارزیابی عملکرد (PES)	۰/۸۷۷	۴۴/۵۹	۰/۰۱	۰/۸۸۴	۰/۵۸۹
<b>AVE</b>	۰/۷۵۴				
پایایی مرکب ( $\rho_c$ )	۰/۹۲۴				
آلفای کرونباخ ( $\alpha$ )	۰/۸۸۹				

Source: (Research findings)

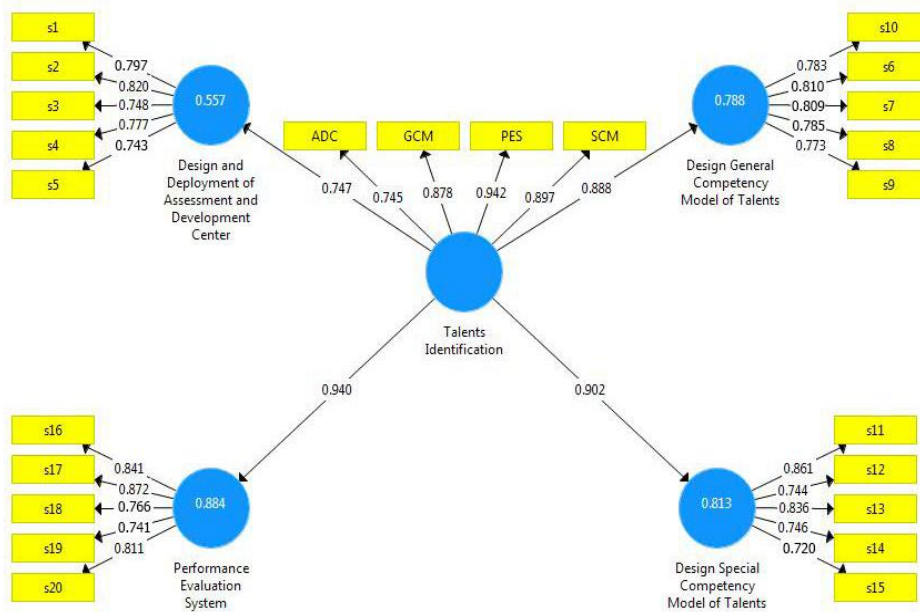
با توجه به نتایج جدول ۵، مشخص شد که مقادیر بار عاملی بالاتر از ۰/۷۰ و این مقادیر در سطح ۰/۰۱ معنی دار هستند و مقادیر  $t$  متناظر با هر بار عاملی نیز بیشتر از مقدار بحرانی آن ۲/۵۸ در سطح ۰/۰۱ می‌باشد. مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۲۴ و ۰/۸۸۹ می‌باشد که بیانگر همسانی درونی بالا می‌باشد. مقدار AVE برابر با ۰/۸۱۰ می‌باشد که از میزان ۰/۵۰ بیشتر و در نتیجه، روایی همگرایی مدل نیز تأیید می‌شود. با توجه به ضریب تعیین  $R^2$  می‌توان گفت که متغیر سازوکارهای توسعه حرفه‌ای مدیران تا حد قابل توجهی می‌تواند واریانس متغیرهای مکنون مربوط به خود را تبیین کند. همچنین میزان  $Q^2$  استون گایسلر در همه متغیرها، مثبت و بالاتر از مقدار ۰/۳۵ می‌باشد که نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل اندازه‌گیری است. بنابراین می‌توان گفت مؤلفه‌های طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه، طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها، طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها و وجود سیستم ارزیابی عملکرد و استفاده مقتضی از آن که از بخش کیفی احصا شده‌اند می‌توانند به عنوان سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران به کار روند. در جدول ۶، نتایج آزمون  $t$ -test برای متغیر شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران و مؤلفه‌های آن آورده شده است.

جدول ۶- نتایج آزمون آماری  $t$ -test در خصوص شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران و مؤلفه‌های آن

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار $t$	درجه آزادی	سطح معنی داری
طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه	۴/۲۸	۰/۳۵	۶۱/۶۸۲	۲۷۷	۰/۰۰۰
طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها	۴/۱۱	۰/۴۱	۴۴/۹۲۱	۲۷۷	۰/۰۰۰
طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها	۳/۹۸	۰/۴۳	۳۸/۲۹۷	۲۷۷	۰/۰۰۰
وجود سیستم ارزیابی عملکرد	۳/۹۲	۰/۵۱	۳۰/۱۹۷	۲۷۷	۰/۰۰۰

Source: (Research findings)

با توجه به نتایج جدول می‌توان بیان کرد که مدیران ارشد و استعدادهای نیروی انسانی شهرداری تهران، سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی و مؤلفه‌های آن را در سطح مطلوبی ارزیابی نموده‌اند که از لحاظ آماری، معنی دار می‌باشد. نمودار ۱، خروجی نرم‌افزار Smart-PLS در خصوص مدل اندازه‌گیری شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران و ضرایب مسیر آن می‌باشد.



نمودار ۱- آزمون مدل اندازه‌گیری سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران

Source: (Research findings)

### نتیجه‌گیری و دستاوردهای علمی و پژوهشی

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران و ارائه الگو می‌باشد. نتایج این پژوهش نشان دادند که به نظر مدیران و استعدادهای نیروی انسانی شهرداری تهران، طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه، طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادها، طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادها و وجود سیستم ارزیابی عملکرد و استفاده از خروجی آن، سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران هستند. همچنین یافته‌های بخش کمی، تأییدکننده یافته‌های بخش کیفی بوده و بیانگر آن بود که سازوکارهای چهارگانه شناسایی شده برای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران، از اعتبار بالایی برخوردار بوده و دارای بار عاملی کافی جهت پیش‌بینی هستند. به عبارت دیگر، مؤلفه‌های چهارگانه می‌توانند به عنوان عوامل زیربنایی سازوکارهای شناسایی استعدادها در نظر گرفته شوند. همچنین نتایج آزمون تی بیانگر آن بود که استعدادهای نیروی انسانی شهرداری تهران، تمامی سازوکارهای شناسایی استعدادها را که در بخش کیفی شناسایی شده‌اند را در حد مطلوبی ارزیابی نموده‌اند؛ لذا یافته‌های بخش کمی، تأییدکننده یافته‌های بخش کیفی پژوهش بوده است.

در این راستا به برخی از سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران پرداخته شده است. طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه، یکی از عواملی بود که توسط مصاحبه‌شوندگان برای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی، بسیار مورد تأکید قرار گرفته و در بخش کمی نیز بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده است. در کانون ارزیابی و توسعه، ارزیابان با در نظر گرفتن شایستگی‌های خاص مشاغل، تصمیم‌های لازم را در خصوص شناسایی، گزینش، ارتقا، راه‌های بهبود توانمندی‌های مدیریتی و کشف پتانسیل‌های بالقوه داوطلبان، اتخاذ می‌کنند (Thornton & Byham, 2013). یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه بیان داشت که «باید با طراحی مدل‌های شایستگی مخصوص استعدادها و با بهره‌مندی از دانش و تخصص تیم ارزیابان حرفه‌ای و کارآموده و با

استفاده از تمرین‌ها و شبیه‌سازی‌های چندگانه بومی شهرداری تهران در کانون‌های ارزیابی، به انتخاب شایسته‌ترین افراد برسیم.» همین‌طور مصاحبه‌شونده دیگری اظهار داشت: «در حال حاضر در شهرداری تهران، به منظور ارزیابی و توسعه مدیران و کسانی که شرایط کاندید شدن برای پست‌های مدیریتی را دارند مثل سابقه و پایه موردنظر، مرکز ارزیابی مدیران، مستقر شده است که راهکار مناسبی است. البته این مرکز، باید برای شناسایی کارکنان مستعد در لایه‌های مختلف نیز استفاده شود.» (Arizi Samani et al., 2012) نیز وجود کانون ارزیابی را در تعیین شایستگی‌ها بسیار مؤثر دانسته‌اند.

در مصاحبه‌ها به طراحی مدل شایستگی‌های عمومی استعدادهای، به عنوان یکی از سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی، اشاره شد. اساساً شایستگی‌ها، مبتنی بر شغل خاص (شایستگی اختصاصی) یا مبتنی بر فرد یا شاغل (شایستگی عمومی) هستند. شایستگی‌های عمومی، اشاره به شایستگی فردمحور یا شاغل‌مدار دارد که می‌تواند در انجام وظایف شغلی اثربخش باشد و دربرگیرنده ویژگی‌های فردی روان‌شناختی و مشخصه‌های رفتاری کلی است (Ward & Levin, 2016). در این خصوص، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «واحد برنامه‌ریزی، ابتدا باید ویژگی‌های عمومی افراد مستعد را احصا کند و براساس آن، نیروهای مستعد را شناسایی کند؛ برای مثال ویژگی‌هایی مانند: بصیرت، استدلال، خلاقیت و حساسیت باید در نظر گرفته شوند.» مصاحبه‌شونده دیگری بیان داشت: «در حال حاضر شایستگی‌های عمومی مدیریتی، شناختی، ارتباطی و شخصیتی در شهرداری تهران احصا شده است که مدیران براساس آن ارزیابی می‌شوند؛ البته لازم است این مدل شایستگی برای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی نیز بسط داده شود.» به این نتیجه (Khalvandi & Abbaspour, 2013)، (Moghimi et al., 2014) و (Norad Sedigh et al., 2017) نیز برای شناسایی استعدادهای اشاره کرده‌اند.

یکی دیگر از سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران، طراحی مدل شایستگی‌های اختصاصی استعدادهای است. شایستگی اختصاصی؛ شامل دانش، مهارت و توانایی انجام موفق وظایف شغلی، کارکردهای خاص یا عمل در یک نقش خاص است که با عملکرد بالا در ارتباط می‌باشد (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). در این راستا یکی از مصاحبه‌شوندگان گفت: «برای تهیه شایستگی‌های مشاغل، از استراتژی و مأموریت‌های سازمان باید شروع کرد. این کار باعث می‌شود از اینکه شایستگی‌های استخراجی قابلیت تحقق استراتژی‌ها را دارند، اطمینان حاصل کنیم. سپس بر مبنای شایستگی‌های مستخرج و براساس خروجی حاصل از تجزیه و تحلیل مشاغل، افراد مستعد هر شغل را شناسایی کنیم.» که با پژوهش (Nijs et al., 2014) هم‌راستا می‌باشد.

یافته‌ها بیانگر آن است که از سازوکارهای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی آن است که شهرداری تهران سیستم ارزیابی عملکرد را به صورت علمی پیاده‌سازی کند و از خروجی آن برای شناسایی استعدادهای استفاده کند. سیستم ارزیابی عملکرد، سیستمی است که ارزیابی عملکرد کارکنان را از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین‌شده که خود واجد ویژگی‌های معین باشد، انجام می‌دهد. نظام ارزیابی عملکرد، فرایند سنجش و اندازه‌گیری وضع موجود عملکرد کارکنان و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین و با هدف شناسایی، بازنگری، اصلاح

- و بهبود مستمر است (DeNisi & Gonzalez, 2017). به زعم یکی از مصاحبه‌شوندگان: «یکی از اهداف سیستم ارزیابی عملکرد یعنی سنجش کار افراد در رابطه با انجام وظایفشان در مشاغل محوله، شناسایی استعداد آنهاست.»
- در راستای شناسایی استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:
- زیرساخت‌های لازم برای شناسایی استعدادها در سازمان بررسی و ایجاد شود.
  - کانون ارزیابی و توسعه برای شناسایی کلیه استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران مستقر شود نه فقط ارزیابی و توسعه مدیران.
  - تعریف مشخص و بومی از استعدادهای نیروی انسانی در شهرداری تهران صورت گیرد.
  - اجرای چنین طرح‌هایی مستلزم داشتن سازمانی با گرایش‌های جدی شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی است.
  - سیستم ارزیابی عملکرد در شهرداری تهران باید تلفیقی از رویکردهای مقایسه‌ای، ویژگی‌های فردی، رفتاری و کیفیت‌گرایی باشد تا بتوان از خروجی این سیستم به‌درستی برای شناسایی کارکنان مستعد استفاده کرد.
  - به‌روزرسانی شرح شغل‌ها و شرایط احراز مشاغل و لحاظ کردن شایستگی‌های موردنیاز هر شغل به صورت مستمر صورت گیرد.
  - مدیران عالی شهرداری تهران در اعمال و سخنان خود نسبت به پیاده‌سازی مدیریت استعداد و شناسایی استعدادها، رویکرد مثبت و عملیاتی داشته باشند و حمایت‌های همه‌جانبه مالی و معنوی را در این زمینه ارائه نمایند.
  - تأمین منابع و اعتبارات لازم برای برنامه‌های شناسایی استعدادها و ایجاد خزانه استعدادها صورت گیرد.
  - از آنجا که یکی از مهم‌ترین عوامل پیش‌برنده چنین برنامه‌هایی چون استقرار کانون ارزیابی و توسعه و تدوین مدل‌های شایستگی، به آیین‌نامه‌ها و ضوابط سازمانی نیاز دارد؛ لذا پیشنهاد می‌گردد شهرداری تهران، منشور و دستورالعمل‌هایی را برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد تدوین نماید یا حتی اداره استعدادیابی ذیل معاونت برنامه‌ریزی برای اجرای هرچه بهتر این طرح، ایجاد گردد.
  - تدوین مدل‌های شایستگی عمومی و اختصاصی (ویژه) استعدادهای نیروی انسانی، با استفاده از روش‌های نوین از قبیل بهره‌گیری از کارگاه دیکوم صورت گیرد.

## References

- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Arizi Samani, S. H. R., Khoshoei, M. S., Nouri, A. (2012). Application of Job Evaluation and Analysis Center in Determining Management Competencies. *Contemporary Psychology Quarterly*, 7(1), 95-85.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management*. Kogan Page Ltd.,.
- Bagheri, N., Razaviyan, M. T., & Tavakoliniya, J. (2019). The role of urban management in neighborhood tourism sustainability. (Case Study: Tajrish Neighborhood with Green Approach). *Quarterly of New Attitudes in Human Geography*, 11(4), 17- 37.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.

- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- DeNisi, A. S., & Gonzalez, J. A. (2017). Design performance appraisal systems to improve performance. *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behaviour*, 63-75.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Ghamari, A., Abdollahi, B.; Zeinabadi, H. R.; (2017). Evaluation of Organizational Excellence Based on Hierarchical Analysis with Emphasis on Development of Economic Capacity of Shahr Bank. *Urban Economics and Management Quarterly*, 5 (19), 1-13.
- Ghamari, A.; Zeinabadi, H. R.; Arasteh, H. R.; Behrangi, M. R. (2018). Organizational Productivity by Retaining Human Resources Talents: A Model Presentation (Case Study: Tehran Municipality). *Urban Economics and Management Quarterly*, 6 (23), 80-67.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Khalvandi, F.; Abbaspour, A. (2013). Designing a Process Optimization Talent Management Model; A Case Study of Pars Oil and Gas Company. *Journal of Public Management Research*, 6 (19), 128-103.
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220-1235.
- Malekshahi, G. R., Baranipesyan, V., Aghaee, A., Nami, M. H., & Molavi, M., (2020). Spatial pattern analysis of quality of life indicators in urban communities. *Quarterly of New Attitudes in Human Geography*, 12(1), 111- 129.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Moghimi, S. M.; Gholipour, A.; Javaherizadeh, I. (2014). Identifying and ranking key employee indicators in order to manage organizational talent. *Journal of Human Resource Management Research Imam Hussein University*, 6 (3), 191-165.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.
- Norad Sedigh, M.; Navehebrahim, A. R.; Arasteh, H. R.; Zeinabadi, H. R. (2017). Analysis, ranking and presentation of the pattern of identifying elementary principals of non-public schools in Tehran (mixed method). *New Approach in Educational Management*, 8 (31), 28-1.
- Schweyer, A. (2010). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. John Wiley & Sons.
- Shanbhag, M., Dutt, M. L., & Bagwe, S. (2016). Strategic Talent Management: A Conceptual Analysis of BCG Model. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(7).
- Sharer, E., Jones, C. J., Morris, A., Harpel, A., Miesle, A., & Dixon, J. (2016). Recruiting and Maintaining Millennial Talent for The JM Smucker Company.
- Sleiderink, D. E. M. (2012). Talent management in health care: identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine University.
- Tabatabaei Mozabadi, S.M. (2019). *Educational management and organizational change (Emphasixing on creative capital of cities)*. Publisher: Kohsar.
- Tabatabaei Mozabadi, S.M., Ghamari, A. (2018). *Talent management in banking system*. Publisher: Kohsar.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.

- Thornton III, G. C., & Byham, W. C. (2013). *Assessment centers and managerial performance*. Elsevier.
- Ward, J. L., & Levin, G. (2016). *Program management complexity: A competency model*. Auerbach Publications.
- Zad, V. V. (2013). Spatial discrimination in Tehran's modern urban planning 1906-1979. *Journal of Planning History*, 12(1), 49-62.