

## ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)

دکتر آرین قلی پور \* - نیره افتخار \*\*

### چکیده

هدف از این پژوهش با توجه به اهمیت یافتن بحث جذب، پرورش و نگهداشت استعدادها در حوزه صنایع فناوری محور و نیز فقر نظری حوزه مدیریت استعداد، ارائه مدلی از مدیریت استعداد مبتنی بر وضعیت موجود آن در کشور است. برای انجام این مطالعه، یکی از اپراتورهای تلفن همراه در داخل کشور، به عنوان مورد مطالعه انتخاب شده است و با توجه به کمبود تحقیقات کیفی در حوزه مدیریت استعداد با استفاده از روش نظریه مبنایی نسخه ۲۰۱۵ کوربین و اشتراوس، مدل جاری مدیریت استعداد در این شرکت بر اساس مصاحبه با ۲۵ نفر از ذینفعان سیستم مدیریت استعداد (استعدادها، مدیران و کارشناسان منابع انسانی) صورت پذیرفته است. مهمترین یافته این پژوهش پویایی فرایندهای متعدد مدیریت استعداد و قرارگیری آنها روی یک طیف، از نامطلوب ترین تا مطلوب ترین حالت می باشد. طراحی این مدل می تواند با نمایش وضعیت جاری مدیریت استعداد در سازمان، مسیر را برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب مدیریت استعداد هموار نماید و بعلاوه، با توجه به ابعاد فردی، سازمانی و فرهنگی مدیریت استعداد، ادبیات این حوزه را غنا بخشد.

**واژه های کلیدی:** مدیریت استعداد، استعدادیابی، استعدادداری، استعدادپروری، استعدادآزاری

### مقدمه

اکنون در جهان نوینی از کسب و کار زندگی می کنیم؛ با غلبه تکنولوژی بر سرتاسر عرصه کسب و کار و شتاب روزافزون دگرگونی های مبتنی بر تکنولوژی، رهبران سازمان ها دچار چالش های متعددی شده اند. فناوری های نوین با اشکال جدید که بیش از همه در قالب اینترنت، فناوری های مبتنی بر موبایل و فناوری رایانش ابری، خود را به صورت تصویری واحد از عصر حاضر، نمایانده اند، تغییراتی عظیم را در صنایع متعدد به دنبال

\* نویسنده مسئول - استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران agholipor@ut.ac.ir

\*\* دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

داشته‌اند و موجب شده‌اند که بواسطه سادگی و سهولت در دسترس بودن اطلاعات، تنها منحصر به فرد بودن محصولات و خدماتی که مبتنی بر نوآوری هستند، بتوانند رشد و بقای کسب و کارها را تعیین کنند. مسئله‌ای که مستلزم بهره‌گیری از افراد خلاق و هوشمند است (Schmidt & Rosenberg, 2014).

خلاقان هوشمند، یا آنچه این روزها به استعدادها، نخبگان یا ستاره‌های سازمان شهرت یافته‌اند را در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات، به دلیل ویژگی‌هایی که عنوان شد، اهمیت بیشتری برخوردارند. خاصه اینکه، برای کشورهای در حال توسعه‌ای چون ایران، یافتن جایگاه جهانی و توسعه‌یافتگی پر شتاب را نمی‌توان بدون توجه جدی بر این حوزه، که می‌تواند تغییراتی بنیادین در شکل اقتصاد کشور از یک سو و سطح درآمدهای ملی از سوی دیگر ایجاد کند، متصور شد.

با این حال، شناسایی آنچه مورد نیاز است، یافتن افرادی که پتانسیل، آمادگی و یا عملکرد لازم را در این حوزه داشته باشند، پرورش افراد و نگهداشت آنها برای سازمان‌ها، هر یک چالش‌های متعددی را به دنبال دارد. از همین روست که مسئله مدیریت استعدادها، طی حداقل ده سال گذشته همیشه جزء پنج اولویت اول سازمان‌ها بوده است (رک، Earnest Kwan et al., 2012; Bersin et al., 2015; Bersin, et al., 2016 & Young, 2015).

از سوی دیگر، سه فناوری طرح شده را که به قول شومپیتر می‌توان نشانی از ویرانگری خلاق<sup>۱</sup> خواند (McCraw, 2007)، در اپراتورهای تلفن همراه، به بهترین شکل یکپارچه می‌شوند. اپراتورهای تلفن همراه یکی از مصادیق بارز سازمان‌های دانش‌بنیان خدماتی هستند که به خوبی توانسته‌اند جای خود را باز کنند (OECD, 2013). همراهی این سه فناوری، در کنار قرارگیری بنیان این صنعت بر یکی از بنیادی‌ترین نیازهای انسان‌ها، یعنی نیازهای اجتماعی<sup>۲</sup> موجب اهمیت یافتن روزافزون این صنعت شده است. رشد سریع فناوری و بازار رقابتی، گستره خدماتی را که در این صنعت ارائه می‌شود، روز به روز متنوع‌تر می‌نماید و اپراتورهای تلفن همراه، هر یک در صددند تا با ارائه خدمات خلاقانه‌تر و جذاب‌تر نه تنها بر مشترکان خویش و میزان مصرف آنها بیافزایند، بلکه مشتریان سایر رقبا

#### 1- Creative Destruction

۲- آنطور که پژوهش موسسه گالوپ نشان می‌دهد، مهمترین نیازهایی که رضایت از زندگی افراد را رقم می‌زند، نیازهای اجتماعی هستند (Luthans, 2011: 165).

را نیز از چنگشان برابند. این امر با ورود اپراتورهای جدیدتر تلفن همراه با فناوری‌های متفاوت یا پیشرفته‌تر، شدت بیشتری می‌یابد و موجب شده‌است که یکی از پرنگ‌ترین مسائل، به گفته مدیران این صنعت، بحث برخورداری و حفظ استعدادهایی باشند که بتوانند با این شرایط مواجه شوند. طی یک سلسله جلسات که با مدیران و مشاوران صنعت مخابرات و خصوصاً فعالان حوزه تلفن همراه صورت گرفت، مسائل زیر به عنوان مسائل کلیدی مدیریت استعداد در این شرکت‌ها مطرح گردید:

- **تربیت افراد متخصص و مستعد با هزینه‌های بسیار بالا و از دست دادن آنها با جذبشان به رقبا:** برای هر فرد قریب به هزینه دو سال دستمزد و سربار وی هزینه می‌شود تا فرد به بازدهی برسد اما رقبا، با تحریک فرد به ترک شرکت و وعده‌هایی از قبیل حقوق بالاتر، وی را از شرکت جدا می‌کنند.
  - **عدم توانایی حفظ افراد مستعد در شرکت:** کلیه تلاش‌های شرکت برای ایجاد رضایت و تعهد در افراد برای ماندن با شرکت به شکست ختم شده‌است.
  - **عدم توانایی حفظ نخبگی:** در صنعت مربوط به حوزه مخابرات دانش هر ۱۸ ماه یکبار کاملاً به روز می‌شود. از این رو کسی که دیروز نخبه بوده‌است، اگر خود را به روز نکند، دیگر نخبه نخواهد بود.
  - **محیط متلاطم و تعریف نخبگی:** با توجه به تغییر مرتبط صنعت در این حوزه، شکل افراد نخبه مورد نیاز نیز مرتباً تغییر می‌کند.
- همین مسائل و مسائلی از این دست موجب شده‌است تا اپراتورهای تلفن‌همراه نیاز مبرمی به داشتن سیستم‌های مدیریت استعداد احساس کنند. اما این تنها یک روی سکه است. از سوی دیگر، ادبیات مدیریت استعداد، علی‌رغم اقبال فراوان، از فقر نظری بالایی برخوردار است، جدای مطالعات کمی و به ندرت کیفی صورت‌گرفته در داخل، در سطح جهانی نیز، شکاف‌های متعددی در بنیان‌های مدیریت استعداد وجود دارد. برای مثال، طارق و شولر (۲۰۱۰) با تأکید بر جنبه جهانی مدیریت استعداد و بررسی پیشینه تحقیق حوزه مدیریت جهانی استعداد، عنوان نموده‌اند که علاوه بر عدم توجه به موضوعات مدیریت منابع انسانی یا حیثه وسیع و عام، تعداد کمی از مطالعات از روش‌های کیفی استفاده نموده‌اند؛ تعداد زیادی مدیران سازمان‌ها را مورد پیمایش قرار داده‌اند؛ اندکی مطالعات موردی بوده‌اند و بقیه از سناریوهایی برای توصیف موضوعات مرتبط با مدیریت استعداد بهره برده‌اند (Tarique & Schuler, 2010).

با توجه به جوان بودن حوزه مدیریت جهانی استعداد، طارق و شولر (۲۰۱۰) خواستار تحقیقات با روش‌شناسی کیفی، مانند مشاهده مشارکتی، مصاحبه و تحلیل محتوای مستندات بایگانی‌شده، جهت ساخت نظریه‌های مبنایی<sup>۱</sup> در این حوزه شده‌اند. از سوی دیگر، تا الاریس و همکاران (۲۰۱۴) از محققان خواسته‌اند تا در بحث مدیریت استعداد، روابط محیط‌های فردی، سازمانی، نهادی، ملی و بین‌المللی را در نظر بگیرند. محیط فردی، تجربه ذهنی فرد را در بر می‌گیرد. برای مثال می‌تواند شامل درک مدیران و کارکنان از نحوه مدیریت استعدادها در سازمانشان باشد. جنبه دوم، نقش میانی سازمان‌هاست که در آن سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت استعداد رخ می‌دهد. محیط نهادی کشور، به عنوان سومین جنبه، مدیریت استعداد را پیش می‌راند یا مانع آن می‌شود: مواردی مانند هنجارها، ارزش‌ها، قوانین و مقررات که چه آگاهانه و چه ناآگاهانه بر سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت استعداد موثرند. در نهایت نیز محیط‌های ملی/بین‌المللی و حتی بخشی هستند که قابلیت انتقال فرایندهای مدیریت استعداد را بین بخش‌های مختلف کسب و کار و مرزهای ملی نشان می‌دهند (Al Ariss et al., 2014).

با توجه به این نیازها، برآن شدیم، تا با استفاده از روش تحقیق نظریه مبنایی، تجارب سطح فردی و سازمانی استعدادها را در قالب طراحی مدل مدیریت استعداد، در فضای اپراتوری تلفن همراه طراحی نماییم. با این هدف یکی از سه اپراتور مطرح کشور، به عنوان مورد مطالعه تعیین گردید. در مقاله پیش رو پس از بررسی پیشینه موضوع، روش پژوهش که مبتنی بر نسخه ۲۰۱۵ کوربین و اشتراوس است، ارائه شده و پس از تحلیل داده‌ها، در نهایت، راه‌کارهای مرتبط با بحث مدیریت استعداد، محدودیت‌های پژوهش پیش رو و مسیرهای پیشنهادی تحقیقات آتی طرح خواهد شد.

### پیشینه موضوع

#### اهمیت مدیریت استعداد در ادبیات منابع انسانی

به اعتقاد متخصصان تجربی و اندیشمندان دانشگاهی، مدیریت استعداد به عنوان یکی از چالش‌های کلیدی سازمان‌ها در سطح جهانی فراروی سازمان خواهد بود و می‌تواند نشان‌دهنده منبعی از مزیت رقابتی پایدار در بازار بسیار پویا و متلاطم قرن بیست و یکم باشد (Meyers & Van Woerkom, 2014). انتشارات دانشگاهی اسپرینگر نیز با چاپ

کتابی در این زمینه، مطالعات گسترده‌ای را در حیطه دانشگاهی در خصوص مدیریت جهانی استعداد صورت و با رویکردی آکادمیک ابعاد مختلف مسئله را مورد بررسی قرار داده است که مهمترین آن شفاف‌سازی موضوع بوده است (Al Ariss, 2014:3). توجه به ابعاد فرهنگی، توسعه استعدادها و رویکرد مدیریت استعداد در کشورهای مختلف از جمله مواردی بوده است که به آن پرداخته شده است. در گزارش روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دلوثیت (۲۰۱۴)، طی سه سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶، با تاکید بر ویژگی‌های کسب و کار جهانی (جهان بهم‌وابسته‌تر، توسعه فناوری، تغییرات جمعیت‌شناختی، اجتماعی-سیاسی و ...) بر اهمیت جذب و نگهداشت استعدادهایی را که بتوانند بواسطه مشارکت فعالانه و بهبود یادگیری سازمانی با این تغییرات مواجه می‌شوند، تاکید می‌ورزند. با وجود اهمیت طرح شده، خود مفهوم استعداد هنوز در سازمان‌ها، حتی در سطح جهانی جایگاه خویش را به شفافیت ندارد؛ محققان مختلف، مفاهیم متفاوتی را به عنوان مفهوم استعداد در سازمان به کار برده‌اند. می‌توان خلاصه‌ای از مفاهیمی را که محققان مختلف طرح نموده‌اند در جدول شماره ۱، مشاهده نمود.

جدول ۱: مفاهیم مرتبط با استعداد در مطالعات مختلف

| منابع  | مفاهیم مرتبط               |
|--|----------------------------|
| Gagne (2005), Silzer & Dowell (2010), Tansley (2011)                       | توانایی <sup>۱</sup>       |
| Ulrich (2011)  | تعهد                       |
| Silzer & Dowell(2010), Ulrich (2007)                                       | شایستگی                    |
| Ulrich (2011)  | مشارکت/نوآوری <sup>۲</sup> |
| Cheese et al. (2008), Tansley (2011)                                       | دانش                       |
| Tansley (2011)   | عملکرد                     |
| Tansley (2011)   | پتانسیل                    |
| Buckingham & Vosburgh (2001), Cheese et al. (2008)                         | الگوی فکر، احساس یا رفتار  |
| Cheese et al. (2008), Gagne (2005), Silzer & Dowell (2010), Tansley (2011) | مهارت                      |

اما عدم هم‌سویی در مفاهیم این حوزه صرفاً به مفهوم استعداد به لحاظ سازمانی باز نمی‌گردد و رویکردهای متفاوتی را در بردارد که می‌تواند نگاه سازمان‌ها به مدیریت استعداد

1- Ability

2 -Contribution

را نه صرفاً به لحاظ سازمانی، که به لحاظ فرهنگی نیز نشان دهد. در این زمینه، گالاردو-گالاردو، درایز و گنزالز-کروز (۲۰۱۳) دسته‌بندی گسترده‌ای را در زمینه رویکرد به استعداد صورت داده‌اند. مطالعات آنها نشان داده‌است که دو رویکرد عمده به بحث مدیریت استعداد وجود دارد: رویکرد سوژه‌محور<sup>۱</sup> و رویکرد ابژه‌محور<sup>۲</sup>. منظور از رویکرد سوژه‌محور این است که لفظ استعداد به افراد اطلاق شود. لفظ ابژه‌محور اشاره به استعداد به عنوان ویژگی یک فرد دارد. هر یک از این رویکردها خود دسته‌بندی‌های متفاوتی دارند. خود رویکرد سوژه‌محور استعداد، دو زیردسته دارد: رویکرد فراگیر<sup>۳</sup>: همه افراد سازمان استعداد هستند و رویکرد اختصاصی<sup>۴</sup>: تنها بخشی خاص از افراد سازمان استعداد محسوب می‌شوند.

در رویکرد فراگیر، اینطور بحث می‌شود که همه افراد سازمان مستعدند. به این معنا که هر یک از کارمندان قابلیت‌های خاص خود را دارند و می‌توانند به صورت بالقوه برای سازمان ارزش بیافرینند. در مطالعه‌ای که لی (۲۰۰۹) صورت داده‌است، تقریباً نیمی از شرکت‌های مصاحبه شده چنین رویکردی نسبت به استعداد داشتند. بعلاوه، آنطور که آرلی و ففر (۲۰۰۰) اذعان می‌دارند، موفقیت سازمانی از کسب ارزش از کل نیروی کار و نه فقط معدودی از ستاره‌ها، حاصل می‌گردد. اهمیت این امر از آنجا ناشی می‌شود که با توجه به فضای کسب و کار مبتنی بر اقتصاد دانش‌محور، شرکت‌ها نمی‌توانند بدون تکیه بر کل افرادشان سودی (یا به عبارتی موفقیتی) حاصل کنند. این امر در صنایع خدماتی صورت جدی‌تری به خود می‌گیرد که کل مدل کسب و کار بر اساس افرادی که استخدام شده‌اند و در واقع تعریف استعداد به عنوان کل منابع انسانی سازمان، تدوین می‌گردد. برای همین اصل است که سیلزر و داول (۲۰۱۰) بیان می‌دارند که ”در برخی موارد، استعداد ممکن است به همه جمعیت کارکنان اشاره داشته‌باشد“ (Silzer & Dowell, 2010: 14). این تعریف از استعداد اغلب از رویکرد توانمندمحوری به مدیریت استعداد ناشی می‌شود و موجب می‌شود با حس مساواتی که بوجود می‌آید فضایی دوستانه و انگیزه‌بخش بر سازمان حاکم شود. یاست و چنگ (۲۰۰۹) اذعان می‌کنند که بهتر است سازمان به جای تمرکز منابع خویش بر یک گروه خاص در یکسری نقش‌های محدود، که از نظر استراتژیکی ریسک

---

1 -Talent As Subject

2 -Talent As Object

3 -Inclusive Subject Approach

4 -Exclusive Subject Approach

بسیار بالایی دارد، به همه کارکنان کمک کند تا توانمندی‌های بالقوه خویش را آشکار سازند.

مهمترین ایرادی که به این رویکرد گرفته می‌شود این است که با این رویکرد به سختی می‌توان تمایزی میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت استعداد تصور کرد. اگر چه برخی نویسندگان سعی کرده‌اند عامل سرعت یا بهبود را به این فعالیت‌ها بیافزایند، عملاً تغییر خاصی در تعریف ایجاد نشده‌است. روشن است که رویکرد فراگیر هزینه‌های بسیار بالاتری را نسبت به سایر رویکردهای مدیریت استعداد (که در ادامه خواهد آمد) در بر خواهد داشت که به عقیده برخی نویسندگان ضروری نیست. بعلاوه فرض اصلی رویکرد توانمندمحور این است که ارتباطی برنده-برنده برای افراد و سازمان ایجاد شود که به نظر نمی‌آید این اتفاق در رویکرد فراگیر، با توجه به هزینه زیادی که تحمیل می‌کند، امکان‌پذیر باشد.

رویکرد اختصاصی مدیریت استعداد درست بر خلاف رویکرد فراگیر مبتنی بر بخش‌بندی کردن نیروی کار و تفهیم این امر است که استعدادها زیرمجموعه سطح بالایی از جمعیت سازمانی هستند؛ یعنی کسانی که می‌توانند با مشارکتشان در سازمان، یا در نتیجه نشان دادن قابلیت‌های بالقوه‌شان در بلندمدت، تاثیر مثبت قابل توجهی بر عملکرد سازمان بگذارند. در واقع این رویکرد خود به دو بخش تقسیم می‌شود: افراد با عملکرد بالا<sup>۱</sup> و افراد با پتانسیل بالا<sup>۲</sup>.

• استعداد به مفهوم افراد با عملکرد بالا: اغلب منظور از استعدادها در سازمان افرادی هستند که بالاترین سطح عملکردی را از خود به نمایش می‌گذارند. برای مثال سلیزر و داوول (۲۰۱۰) آنها را گروهی از کارکنان در سازمان تعریف می‌کنند که در یک حوزه یا شایستگی خاص و یا به طور کلی مهارت‌ها و توانایی‌های استثنایی را از خود به نمایش می‌گذارند. به گفته برخی محققان، این افراد، مهمترین منبع عملکرد سازمانی هستند زیرا مشارکت بیشتری دارند؛ بیشتر نوآوری به خرج می‌دهند؛ هوشمندانه‌تر کار می‌کنند؛ می‌توانند اعتماد بیشتری را جلب کنند؛ ابتکارات بیشتری به خرج می‌دهند؛ استراتژی‌های کسب و کار بهتری را توسعه می‌دهند؛ تغییرات را به شیوه اثربخش‌تری پیاده‌سازی

1- High-performers

2- High-potentials

می‌نمایند و ... طرفداران این رویکرد، اعتقاد دارند که باید ۷۵ درصد و بیشتر پست‌های سازمان را بواسطه این‌گونه افراد پر کرد.

• استعداد به مفهوم افراد با پتانسیل بالا: در این دیدگاه استعدادها به عنوان گروهی از کارکنان تعریف می‌شوند که سطح پتانسیل بالایی را از خود نشان می‌دهند. منظور از پتانسیل، اشاره به این امر است که فرد کیفیات (منش<sup>۱</sup>، انگیزش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجارب) لازم برای عملکرد اثربخش و مشارکت در نقش‌های مختلف سازمانی را در زمانی در آینده داراست. بنابراین، افراد با پتانسیل بالا در واقع افرادی هستند که با سرعتی بیشتر از هم‌ردیفانشان پیشرفت می‌کنند و نیازها، انگیزه‌ها و رفتارهای متفاوتی را از سایرین به نمایش می‌گذارند.

هر دو رویکرد قبلی (افراد با عملکرد بالا و افراد با پتانسیل بالا و افراد آماده) نشان‌دهنده رویکرد اختصاصی به مدیریت استعداد هستند که بر خلاف جذابیت ظاهری رویکرد عام به استعداد (توسعه همه کارکنان برای شکوفاشدن بهترین توانمندی‌های همه)، در ادبیات مدیریت استعداد، بیشتر مد نظر بوده‌است ( *Iles et. al, 2010; Huselid et al., 2005; Silzer & Dowel, 2010; etc.* ). به اعتقاد هوگلاند<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، رفتار متمایز با کارکنان بر اساس استعدادهای متفاوتشان نوعی رقابت مستمر را ایجاد می‌کند که در آن کارکنان جهت توسعه و بکارگیری مهارت‌ها و کیفیاتی که سازمان نیاز دارند برانگیخته می‌شوند. اما مسئله نحوه شناسایی افراد با پتانسیل بالا، مسئله‌ای است که چالش‌های اساسی را برای سازمان‌ها به دنبال دارد. علاوه بر این بر رویکرد اختصاصی انتقادات چندی نیز وارد است؛ برای مثال:

• ارزیابی‌های عملکرد و پتانسیل اغلب مبتنی بر معیارهای عینی صرف نیست و بیشتر قضاوت مدیران ارشد و مدیران صف را می‌رساند.

• این فرض اصلی شناسایی افراد مستعد که عملکرد گذشته، می‌تواند عملکرد آینده را پیشبینی کند، محل مناقشه است. بعلاوه همین نکته که بعد از شناسایی شدن به عنوان استعداد پشتیبانی از عملکرد افزایش می‌یابد نیز نکته‌ای است که باید مد نظر قرار گیرد.

1 -Characteristics

2 -Höglund



• شناسایی گروهی از نخبگان سازمانی به عنوان افراد مستعد می‌تواند تحت اثر پیگمالیون، تعیین‌کننده عملکرد (چه مثبت و چه منفی باشد) و بر انگیزش و عزت نفس افراد تاثیر بگذارد.

• تخصیص حجم بالایی از منابع سازمان به گروه کوچکی از کارکنان می‌تواند روحیه سازمان را تخریب نماید و نوعی بی‌تفاوتی و کارشکنی بین سایر کارکنان سازمان ایجاد نماید (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

مجموعه این نگاه‌های متفاوت سوال پژوهش را پیش روی ما ایجاد می‌کند:  
۱. مفهوم و رویکرد به استعداد در یک سازمان ایرانی چیست؟

#### انواع مدل‌های مدیریت استعداد

اما مسئله تنها رویکرد به استعداد نیست بلکه سیستمی که آن استعداد را به پیامدهای مدنظر تبدیل می‌نماید نیز، بسیار اهمیت دارد. در واقع اگر از نگاه فرایندی بنگریم، مفهوم سازمان از استعداد و رویکرد فرهنگی-اجتماعی سازمان به استعداد، ورودی‌های فرایند مدیریت استعداد را در بر می‌گیرند؛ خود مدل مدیریت استعداد، نقش فرایند را بر عهده دارد و پیامدهای آن در واقع خروجی‌های فرایند مدیریت استعداد را تشکیل می‌دهند. پیامدهایی که محققان و شرکت‌های مشاوره مختلف، از آن با عنوان کسب مزیت رقابتی، توفیق شرکت‌ها، فعالیت در کلاس جهانی و در نهایت بقا نام می‌برند. به همین منظور، مدل‌های مدیریت استعداد مختلفی طرح شده‌است (ر.ک. *Collings & Ulrich & Smallwood, Goldsmith & Carter, 2010 Melahi, 2009* 2011 *Berger & Berger, 2004 Silzer & Dowel, 2010*). بررسی این مدل‌ها چند نکته مشترک را میان اینها نشان می‌دهد:

فرایندهای روشن و جهان‌شمولی در همه مدل‌ها مد نظر است؛ این فرایندها اغلب در این دسته‌ها می‌گنجد:

- استعدادیابی
- استعدادداری
- استعدادپروری

غالب مدل‌های ارائه شده، حالت مطلوب یک سیستم مدیریت استعداد را به تصویر کشیده‌اند؛ به عبارت بهتر، مدل‌ها، بدون توجه به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها، تنها

تصویری از آرمان‌شهر مدیریت استعدادند. بررسی‌های ادبیات نشان داد که اغلب پژوهش‌ها، توجهی به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها ندارند. آنچه در خصوص شرایط واقعی سازمان‌ها در پژوهش‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد، اغلب در حد طرح عباراتی است از قبیل اینکه اگر به مدیریت استعدادها پرداخته نشود، اگر راهکارهای مناسب جذب، پرورش و نگهداشت استعدادها مورد استفاده واقع نشود، سازمان استعدادهای خویش را از دست خواهد داد و خواهد توانست به موفقیت برسد (ر.ک. *Trost, 2014; Hatum, 2010*) و پس از آن تاکید بر رویه‌های مطلوب مدیریت استعداد قرار می‌گیرد. در حالی که، سازمان اگر نداند که در حال حاضر کجاست، نه تنها نخواهد توانست تصویر مطلوب خویش را به تصویر کشد، امکان برآورد تلاش، سرمایه و زمان لازم را برای رسیدن به این تصویر مطلوب را نیز نخواهد داشت.

از سوی دیگر، بحث مدیریت استعداد در ایران، شبیه سایر مفاهیم نوین مدیریتی، بواسطه طرح نامناسب موضوع از سوی جامعه دانشگاهی و اجرای نامناسب و ناقص از سوی فضای صنعت، بدون توجه به فراهم کردن زیرساخت‌ها، تاثیرگذاری و اثربخشی این بحث در سازمان‌های ما را خدشه‌دار می‌کند. این در حالی است که سال‌هاست، بحث فرار مغزها، مسئله در جریان کشور ماست. هر چند آمار رسمی داخلی در خصوص این پدیده وجود ندارد، به گزارش بانک جهانی، آمار مهاجرت خالص از ایران در ۵ سال منتهی به ۲۰۱۲، ۳۰۰ هزار نفر بوده‌است. به گزارش بلومبرگ در طی سال ۱۳-۲۰۱۲، نرخ مهاجرت دانش‌جویان به ایالات متحده ۲۵ درصد افزایش یافته و به ۸۷۰۰ نفر رسیده است. روشن است که این امر، جدای تبعاتی که می‌تواند در سطح، ملی و برای سیستم آموزشی ما داشته‌باشد، سازمان‌ها را نیز به صورت مستقیم تحت تاثیر قرار می‌دهد. به همین دلیل است که در سازمان‌های خدماتی و فناوری‌محور در داخل، خصوصاً در صنعت مخابرات، راه‌کارهای جلوگیری از ترک کار به صورت جدی از سوی مدیران و دنبال می‌شود که نمود آن را می‌توان در وام‌های بلندمدت کم‌بهره‌ای که به استعدادهای کلیدی سازمان ارائه می‌شود، مشاهده کرد. این در حالی است که اقدامات مختلفی از این جنس، نتوانسته‌است در نگهداشت یا حفظ مشارکت فعالانه<sup>۱</sup> استعدادهای سازمانی چندان اثرگذار باشد همین مسائل، سوال دوم تحقیق را پیش روی می‌آورد:

۲. مدل در جریان مدیریت استعداد در شرکت‌های صنعت مخابرات به چه شکلی است؟

در نهایت، سوال مهمی که پیش می‌آید این است که با توجه به وضعیت فعلی، چه سیاست‌ها و اقداماتی باید در پیش گرفته شود، تا مدیریت استعدادها در سازمان با اثربخشی بالا رخ دهد.

با توجه به سوالات پژوهش طرح شده و الزامات و نیازهایی که در ادبیات موضوع مشخص شده بود، تحقیق به شکل زیر طراحی گردید.

### روش انجام پژوهش

با توجه به ماهیت اکتشافی تحقیق، فرایند مدل‌سازی (که رویکرد آن به سمت نظریه‌سازی است نه نظریه آزمایی) و نیز مطالعه در محدوده‌ای کوچک اما با عمق زیاد، از روش‌های کیفی برای تدوین مدل بهره گرفته شده‌است که روش اصلی آن مبتنی بر نظریه مبنایی<sup>۱</sup> اشتراوس و کوربین می‌باشد ( *Cresswell, 2007; Teddli & Tashakkori, 2009*).

مطالعه پیش رو در یکی از اپراتورهای داخلی تلفن همراه صورت پذیرفت. محقق، به جهت آشنایی و جذب در میدان، به مدت شش ماه به صورت مستمر در شرکت حضور پیدا کرد؛ داده‌های تحقیق به روش مشاهده، مطالعه استناد و مدارک و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، صورت پذیرفت. سوالاتی که در مصاحبه پرسیده شد بر اساس محتوا، با توجه به نوع‌شناسی سوال مصاحبه‌ای پاتون (۲۰۰۲)، از سوالات تجربه‌ای و رفتاری<sup>۲</sup>، سوالات ایده‌ای و ارزشی، سوالات احساسی و سوالات مربوط به زمینه و جمعیت‌شناختی<sup>۳</sup> بوده‌است ( *Patton, 2002: 348-351*؛ البته لازم به ذکر است که با توجه به اهمیت تجربه، در تحقیقات کیفی، تاکید مصاحبه‌ها، بر تجارب افراد، بوده‌است. افراد انتخابی شامل استعدادهای سازمان، مدیران استعدادها و کارشناسان منابع انسانی دست‌اندر کار فرایندهای مدیریت استعداد بوده است. تعداد مصاحبه‌های صورت گرفته، ۲۵ مصاحبه بوده‌است و مصاحبه‌شوندگان بر اساس اصل تشخیص<sup>۴</sup> و تکنیک‌های نمونه‌گیری هدفمند نظری<sup>۵</sup> (*Teddli & Tashakkori, 2009*) انتخاب شده‌اند. شرط اتمام نمونه‌گیری، رسیدن به اشباع نظری + ۱ مورد بوده‌است.

1- Grounded Theory

2- Experience and Behavior Questions

3- Background/Demographic Questions

4- Recognition Principle

5- Theoretical Sampling

## تحلیل داده‌ها

فرایند تحلیل داده‌ها در روش نظریه‌مبنایی بر اساس کدگذاری داده‌های خام و سپس دسته‌بندی انتزاعی کدها در قالب مفاهیم در سه سطح (سطح پایین<sup>۱</sup> (کدهای اولیه)، دسته‌ها<sup>۲</sup> و دسته محوری<sup>۳</sup>)، انجام پذیرفته‌است (Corbin & Strauss, 2015: 77). در این مطالعه هدف این بوده‌است که مدل نهایی ترکیبی از جزئیات و انتزاع را توأمان داشته‌باشد. مفاهیم سطوح بالاتر به عنوان دسته‌ها و مفاهیم سطح پایین‌تر به عنوان زیردسته قرار می‌گیرند. شیوه توصیف زیردسته‌هاست که دسته‌ها را شکل می‌دهد (Corbin & Strauss, 2015: 2016).

## استراتژی‌های تحلیل

یکی از ابهاماتی که غالباً در تحقیقات مبتنی بر نظریه‌مبنایی یا سایر روش‌های تحقیقی که مستلزم کدگذاری و تحلیل تم هستند، وجود دارد، روشن نبودن شیوه‌ای است که از طریق آن کدگذاری باز و سپس تعیین دسته‌ها، ابعاد و شاخص‌ها صورت می‌پذیرد. در پژوهش پیش رو، سعی شد تا با استفاده از استراتژی‌های تحلیل ارائه شده در تکست نظریه‌مبنایی اشتراوس و کوربین، این تحلیل با ابهام کمتر و روشنی بیشتری صورت پذیرد. استراتژی‌های تحلیلی به کار رفته در مطالعه عبارتند از:

- پرسش: منظور از این استراتژی، طرح پرسش‌هایی است که بتواند به کشف دانش جدید کمک کند. این استراتژی در همه مراحل تحقیق و با اهداف مختلفی از قبیل: حساس‌شدن<sup>۴</sup> (اینجا چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟ هر یک از کنش‌گران چه می‌کنند؟ آیا معانی که کنشگران استفاده می‌کنند یکی است یا تفاوت دارد؟ ...؛)؛ سوالات نظری (بین مفاهیم مختلف استخراجی چه رابطه‌ای هست؟ هر یک در چه سطحی باید مورد استفاده واقع گردد؟ ...؛)؛ سوالات عملیاتی (چه مفاهیمی به خوبی توسعه یافته‌اند و کدام نه؟ کجا باید به دنبال دیتا برای توسعه نظریه‌ام باشم؟ آیا روش توسعه مدلم منطقی است؟ اگر نه، ایراد کار کجاست؟)

1 -Lower-Level Concepts  
2 -Categories  
3 -Core Category  
4 -Sensitizing Question

• مقایسه: دو شکل مقایسه در این مطالعه به کار رفته است: مقایسه دائم (که در آن بین اجزای مختلف داده‌ها مقایسه صورت می‌گیرد)؛ مقایسه نظری (در مواردی که مفاهیم ابهام دارند، مفهوم بدست آمده، با موقعیت‌های خارج از تحقیقی که درخصوص آن مفهوم می‌تواند وجود داشته باشد، مثلاً استعداد در بافت شرکت‌های تلفن همراه با استعداد در هنر یا ورزش) مقایسه می‌شوند تا مفهوم بهتر جا بیفتد؛ از دید دیگری به موضوع نگاه شود و ابعادی که ممکن است پنهان باشند، آشکار گردند (Corbin & Strauss, 2015: 90-97).

#### حساسیت<sup>۱</sup>

یکی دیگر از مواردی که سعی شده است در این پژوهش، به عنوان یک پژوهش کیفی مورد توجه قرار گیرد، بحث حساسیت است. منظور از حساسیت، توانایی شنیدن و توجه به شرکت‌کنندگان در تحقیق و داده‌هایی است که آنها فراهم می‌نمایند و توجه به این نکته است که یافته‌های نهایی پژوهش، حاصل تعامل و رفت و برگشت میان داده‌ها و آنچه محقق با خود به عرصه پژوهش می‌آورد می‌باشند و همه تفاسیر مشروط هستند تا زمانی که بواسطه قطعات دیگر داده‌ها یا شرکت‌کنندگان تایید شوند (Corbin & Strauss, 2015: 77-78). تحقیق پیش رو نیز از این امر مستثنا نبوده است. از این رو، برای افزایش اعتبار تحقیق دو استراتژی در پیش گرفته شد:

- با توجه به اینکه مسلماً محقق از لنز خاصی به موضوع تحقیق نگاه می‌کند، در هنگام مصاحبه با شرکت‌کنندگان یا پس از آن، در فضایی دوستانه‌تر، یا پس از پیاده‌سازی مصاحبه، تفاسیر و یافته‌ها به صورت تصادفی با شرکت‌کنندگان در میان گذاشته می‌شد تا اطمینان حاصل شود، تفسیر صورت گرفته، همانی است که مد نظر شرکت‌کننده بوده است (متناسب با شاخص تناسب<sup>۲</sup> برای اعتبارسنجی تحقیق)
- در طی روند مصاحبه، با توجه به نگاه محقق در استخراج آنچه در واقع هست و این دید کلی که استعدادها در سازمان مورد جفا واقع می‌شوند، در صورتی که شرکت‌کننده در خصوص این مباحث صحبت می‌کرد، محقق سعی می‌کرد با پرسش سوالات بیشتر، یا گاه به چالش کشیدن فرد، علاوه بر کسب مصداق‌های عینی برای بحث طرح شده، اطمینان یابد که شرکت‌کننده بواسطه رابطه خاص قدرتی که در مصاحبه اتفاق می‌افتد

1 - Sensitivity

2 - Fit

و تاثیری که مصاحبه‌کننده بر مصاحبه‌گر می‌تواند داشته‌باشد، در خصوص حوزه مورد علاقه محقق صحبت نکرده‌است.

### اعتبارسنجی تحقیق

کوربین و اشتراوس (۲۰۰۸) معیار مقبولیت را برای تحقیق کیفی ارائه نموده‌اند. منظور از مقبولیت این است که یافته‌های پژوهش تا چه حدی می‌تواند به گونه‌ای باورپذیر، منعکس‌کننده تجارب مشارکت‌کنندگان، محقق و خوانندگان در ارتباط با پدیده مورد نظر باشد. کوربین و اشتراوس، ده شاخص را جهت ارزیابی کیفیت پژوهش نظریه‌مبنایی برای مقبولیت معرفی نموده‌اند که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. برخی از این موارد عبارتند از: تناسب؛ کاربردی بودن<sup>۱</sup>؛ در نتیجه این پژوهش مدلی عملیاتی برای شرکت مزبور طراحی شد و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مناسب مدیریت استعداد، طرح گردید؛ زمینه‌سازی مفاهیم<sup>۲</sup>؛ در این پژوهش سعی شد تا با طرح روایت‌گونه مدل، یافته‌های تحقیق، در زمینه مورد مطالعه به خوبی جا افتاده و برای خواننده قابل فهم باشد؛ منطق<sup>۳</sup>؛ در اینجا تلاش شد، با شرح دقیق مدل، و نحوه انجام تحقیق، سعی شد، منطق محکمی برای مدل ارائه شود؛ حساسیت (Corbin & Strauss, 2008:297-307).

### تحلیل یافته‌ها و توسعه مدل

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و کدگذاری باز ۶۸۴ کد حاصل شد. لازم به ذکر است که تلاش شد کدها به شکلی انتخاب و نام‌گذاری شوند که بتوانند به بهترین وجه، مفاهیم موجود در سخنان افراد را بمایانند. کدها بارها دسته‌بندی شد تا بتواند به بهترین وجه، شیوه مدیریت استعداد را در سازمان ما نشان دهد. پس از دسته‌بندی داده‌ها در مرحله دوم، ۱۷ مقوله بدست آمد. هر یک از این مقولات، خود در دسته‌های سطح بالاتری تقسیم‌بندی شد. این دسته‌ها، مطابق با ساختار نظریه‌مبنایی کوربین و اشتراوس (۲۰۱۵)، در سه حوزه شرایط<sup>۴</sup>، کنش و واکنش<sup>۵</sup> و پیامدها<sup>۶</sup> تقسیم شدند که در ادامه طرح شده و در نهایت مدل وضعیت فعلی مدیریت استعداد مطرح می‌گردد.

1 -Applicability

2 -Contextualization of Concepts

3 -Logic

4- Conditions

5 -Action-Interaction

6 -Sequences

### شرایط

شرایط که زمینه اصلی رخداد مدیریت استعداد رامشخص می‌کند از سه عنصر درجه بلوغ سازمان، مدیریت سازمان و آنچه ویژگی استعدادها می‌خوانیم، تشکیل شده‌است. منظور از درجه بلوغ سازمان در اینجا، میزان وجود یا عدم وجود رویه‌ها و سیستم‌هایی است که می‌تواند محرک یا مانع رشد و شکوفایی استعدادهای سازمان و جذب استعدادها به سازمان باشد. هر چه میزان برخورداری سازمان از سیستم‌های پیشرفته و یکپارچه‌ای که فعالیت‌های اصلی و فرعی سازمان را هدایت می‌کنند بیشتر باشد و سازمان از فرایندهای تعریف‌شده برخوردار باشد، بهتر می‌توان امید داشت که یک سیستم تازه به جهت مدیریت استعداد بهتر عمل کند. مصاحبه شونده شماره هشت، معاون جوان یکی از بخش‌های فناوری‌محور شرکت، در خصوص تاثیر فرایندها و سیستم‌ها در امکان‌بخشی به تاثیرگذاری مدل مدیریت استعداد اینطور می‌گوید:

... برای این که مدل‌ها را بشه به خوبی داخل یک سازمان تحمیل کرد نیازمند یک فرایند کسب و کار است... برای این که شما مولفه‌های درون یک سازمان بزرگ رو درواقع وظایفشان را درست تفکیک کنید و وظایف واحدها رو براساس یک زمان بندی، یک الگوی مشخص، معین تنظیم کنید، یک تعریفی وجود داره که فلوهای ارتباطی این‌ها رو چگونه می‌خواهید تنظیم کنید، مثلا ما می‌خواهیم در ... سیم کارت بفروشیم، فرآیند خرید سیم کارت، تعریف سیم کارت درسیستم‌های ...، فروش سیم کارت به مشترکین، و ساپورت اون مشترک از قبل داشتن اون سیم کارت چیه؟ یک فرآیندی می‌خواهید دیگه...

### ویژگی‌های استعدادها

طیف وسیعی از کدها مربوط به ویژگی‌های استعدادهاست. این امر نشانگر تفاسیر و نظرات متعددی است که در خصوص مفهوم نخبه و استعداد وجود دارد. ویژگی‌هایی که هر یک به تنهایی می‌تواند برای افراد مختلف، با زمینه‌های فرهنگی و تخصصی مختلف، معیاری برای شناسایی استعدادها باشد. در عین حال این ویژگی‌ها می‌تواند مثبت یا منفی باشد. ویژگی‌های مثبتی که در شناسایی استعدادها به کار می‌روند عبارتند از:

- ویژگی‌های عملکردی (کمک به موفقیت سازمان، متعهد بودن، بهترین استفاده از کمترین امکانات،...)
- ویژگی‌های مهارتی (شامل مواردی چون: توانایی انجام هم‌زمان چندکار، قابلیت سازگاری سریع با محیط،...)
- ویژگی‌های شخصیتی (آزادگی، بازبودن در مقابل تجارب جدید، ...)
- کاهش زمان انجام کار (سریع‌تر به نتیجه رسیدن)
- تلاش‌گری (تلاش حداکثری در جهت منافع سازمان، پیش‌قدم شدن برای حل مسائل سازمان،...)
- قابلیت‌های ذهنی (چندجانبه‌نگری، هوش بالا،...)
- فهم کار (اطلاعات به‌روز، تسلط بر کسب و کار)
- علاقه به پیشرفت (داشتن پتانسیل موفقیت، داشتن برنامه پیشرفت شخصی)

از میان این دسته موارد، بیشترین تاکید در درجه اول بر ویژگی‌های شخصیتی و در درجه دوم بر قابلیت‌های ذهنی است. می‌توان از این تاکید دریافت که در نگاه غالب افراد، کماکان این ویژگی‌های ذاتی افراد است که نشان‌دهنده استعداد افراد می‌باشد؛ چیزی که به گفته مک‌کلند (۱۹۷۳)، بیشتر در عملکرد تحصیلی می‌تواند خود را نشان دهد. بعد از اینها، این ویژگی‌های عملکردی است که بیشترین توجه را در خصوص استعدادها به خود جلب می‌کند که با اختلاف قابل توجهی نسبت به دو دسته قبلی قرار دارد. آنچه در این خصوص می‌تواند یک ویژگی جالب فرهنگی را نشان دهد، اولویت پتانسیل (یا در واقع ویژگی‌های ذاتی) نسبت به استعداد به فعلیت رسیده است. در حالی که در فضای کسب و کار جهانی، یا به عبارت بهتر، در فضای کسب و کار غربی، تاکید بیشتری بر عملکرد می‌رود (برای مثال *Silzer & Dowel, 2010; Gallardo-Gallardo et al, 2013*). این مسئله می‌تواند یکی از دلایل عدم شایسته‌سالاری را در سازمان‌های ما، بدون در نظر گرفتن بحث غلبه روابط بر ضوابط نشان دهد. نکته بعدی که از این نتایج بدست می‌آید، این است که "به طور عام" در فرهنگ داخلی، رویکرد استعداد سوژه‌محور است نه ابژه‌محور. این امر، به سادگی در توصیف مدیران ما از استعداد تاثیرگذار است. برای مثال، مصاحبه شونده شماره هشت در این خصوص اینطور می‌گوید:



... عموماً کسانی که [الف] هستن و درحوزه ی [ب] کار می کنن میشه گفت که آدم های باهوشی هستن، شما نگاه می کنید رتبه نفرات که جزء [الف] ما هستن معمولاً زیر ۱۰۰۰، ۲۰۰۰ هستن، به طور متوسط حتی ما اعداد تک رقمی هم داریم، نفرات اول کنکور هم داریم و همین درواقع من فکر می کنم که همشون باهوش اند ولی باهوش ترا درواقع یه ذره گیرایی شون قوی تر است، قدرت تحلیل برای اون موارد بیشتره جوانب موضوع یا مورد پیش آمده را بهتر از دیگران می تونن ببینن...

اما طیف قابل توجهی از مصاحبه شونده‌گان که اغلب کارشناسان منابع انسانی یا مدیران را تشکیل می‌دادند، دسته دیگری از ویژگی‌ها را نیز به عنوان ویژگی‌های منفی استعدادها برمی‌شمردند:

- ضعف‌های کاری و عملکردی (مانند عجول بودن، نداشتن صبر و حوصله برای کارهایی که نیازمند تمرین است، تنوع‌طلبی، عدم ارائه خروجی ویژه،...)
- عدم انعطاف‌پذیری (در چارچوب نگنجیدن، زودرنجی، حساسیت زیاد،...)
- خودبزرگ‌بینی (توقع بالا از سازمان، پرمدعایی، حس برتری، ...)
- تک روی (انحصارگرایی، نداشتن روحیه کار تیمی، عدم انتقال دانش، ...)
- ضعف توانمندی‌های ارتباطی (درون‌گرایی، ندانستن آداب ارتباطی و ...)

در میان ویژگی‌های منفی بحث ضعف‌های کاری و عملکردی و پس از آن عدم انعطاف‌پذیری، اصلی‌ترین دسته‌های نگاه‌های منفی را نسبت به استعدادها می‌نمایاند. ترکیب این دو نگاه می‌تواند این مسئله را نشان‌گر باشد که از نگاه افراد سازمان، کسانی وجود دارند که گرچه به لحاظ ویژگی‌های ذهنی و شخصیتی، عملکرد بهتری، حداقل در دوره تحصیل نسبت به دیگران داشته‌اند، در محیط کار، لزوماً چنین نیستند. این امر را ش ۲۲، مدیری میانی و حدوداً سی و هفت، هشت ساله، که از وندور وارد اپراتور شده بود، با تعریف مفهومی با عنوان هوش کاری! به صریح‌ترین شیوه ابراز می‌کند:

من فکر می‌کنم محیط کار با محیط دانشگاه خیلی متفاوت است. هوش کاری با هوش تحصیلی خیلی فرق دارد. اگر هر دوی اینها جمع بشوند خیلی عالی هست اما در هر صورت در محیط کار، هوش کاری به هوش تحصیلی ارجحیت دارد. منظور از هوش کاری هم این هست که وقتی کاری از فردی خواسته می‌شود، فرد کار را انجام بدهد حتی اگر بر خلاف منطقتش باشد. یعنی نظرش را بعد از

اینکه کار را قبول کرد بگوید که نه به نظر من از این راه برویم بهتر است و به این شیوه کار مناسب‌تر است. چون در رده مدیریتی منطبق همه چیز روشن نیست و ممکن هست ده‌ها عامل دیگر در زمان اتخاذ یک تصمیم وجود داشته‌باشد....

سومین و آخرین مورد از شرایط سازمانی را می‌توان به مدیریت نسبت داد که شاید بتوان پر مناقشه‌ترین بخش از شرایط باشد. بر خلاف دو بخش قبلی، بعد منفی طرح شده، بسیار پررنگ‌تر است. چه به لحاظ تعداد کدها و چه به لحاظ تنوع ارائه مفاهیم. شاید مهمترین دلیل این امر را بتوان بی‌تجربگی قریب به اتفاق افراد در برخورداری از یک مدیر موثر دانست. در حالی که ویژگی‌های یک مدیر موثر از نگاه مصاحبه‌شوندگان، محدود به چند مورد خاص بود، مسائلی که در عمل، به لحاظ مدیریتی، شرایط به شدت منفی را برای مدیریت استعدادها به بار داشت، سر به فلک می‌کشید. خلاصه‌ای از این موارد را می‌توان در جدول شماره ۲ مشاهده نمود.

جدول ۲: ویژگی‌های مدیریتی به عنوان یکی از شرایط مدل مدیریت استعداد

| عوامل مدیریتی مثبت                   | عوامل مدیریتی منفی                  |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| مدیران در عمل                        | عدم شایستگی مدیر                    |
| مدیران دارای اختیار                  | بی تفاوتی مدیر نسبت به آینده سازمان |
| مدیران برخوردار از حمایت مدیریت ارشد | پیش فرضهای تضعیف کننده مدیر         |

### کنش - واکنش

این شرایط، در واقع زمینه را برای تعامل اصلی که در قالب سه فرایند کلیدی استعدادیابی، استعدادداری و استعدادپروری است فراهم می‌کند. در هر یک از این سه ابعاد اصلی هم حالات مثبت و هم حالات منفی، در قالب دسته‌های متفاوت ذکر شده‌است.

جدول ۳: عناصر اصلی فرایند مدیریت استعداد و نمونه مقوله‌ها

| دسته مثبت    | برخی مقوله‌ها  | دسته منفی    | برخی مقوله‌ها  |
|--------------|--|--------------|--|
| استعدادیابی  | زمینه‌های استعدادیابی<br>استعدادیابی از درون سازمان<br>استعدادیابی از بیرون سازمان | دفع استعداد  | فراخوان‌های بی‌نتیجه<br>نیاز به داشتن معرف درون سازمانی<br>رد افراد به دلایل واهی          |
| استعدادپروری | فرهنگ استعدادپروری<br>آموزش<br>مربی‌گری<br>توانمندسازی                             | استعدادسوزی  | دیده نشدن<br>وامانده سازی<br>ناشایسته‌سالاری<br>غلبه‌دادن انگیزه بیرونی بر انگیزه<br>درونی |
| استعدادداری  | فرهنگ استعدادمحور<br>رشد و توسعه<br>تعلق خاطر                                      | استعدادآزاری | فرهنگ استعدادآزاری<br>بی‌عدالتی<br>تحقیر استعداد   |

### استعدادیابی

فرایند استعدادیابی در سازمان ما، هم از درون و هم از بیرون سازمان صورت می‌گیرد. نکته مهمی که در خصوص این فرایند وجود دارد این است که، عدم شفافیتی جدی در خصوص فرایند استعدادیابی وجود دارد. یعنی به طور کل، چه فرد انتخابی فرد مناسبی باشد و حقیقتاً استعداد سازمان به حساب بیاید و چه نه، روشن نیست که طی چه مکانیسمی، فرد انتخاب شده‌است. اما مهمترین نکته‌ای که در این میان توجه را جلب می‌کند، این است که سازمان‌های داخلی، اغلب پذیرای استعدادها هستند و استعدادها، خصوصاً اگر سازمان موفق شده‌باشد، با توجه به عدم شفافیت حاکم بر فضای اطلاعات سازمانی، برند کارفرمای خوبی از خود برجای‌گذارد، به سازمان‌ها ورود پیدا می‌کنند. بر این امر، استعدادهایی که با آنها مصاحبه شد، شواهدی از استعدادهایی که پیش از این در سازمان‌ها بوده‌اند و کسانی که در حال حاضر در سازمان وجود دارند، صحه می‌گذاشت.

### استعدادپروری

همانطور که پیش از این طرح کردیم، یکی از ویژگی‌هایی که استعدادها را از دیگران متمایز می‌کند، میل به یادگیری است. از این رو، غالب سازمان‌هایی که در آنها فرصت یادگیری، به مفهوم عام آن، به وفور فراهم است، معمولاً از استعدادهای با کیفیت‌تری برخوردار است و سازمان بواسطه برخورداری از استعداد و رشد و پیشرفت استعدادهایش،

مسیر رشد و ترقی را طی می‌نماید. در استعدادپروری نیز مانند دسته قبل، فرایند می‌تواند به صورت منفی یا مثبت رخ دهد. در حالت مثبت، در یک فرهنگ استعدادپرور، سه فرایند آموزش، مربی‌گری و توانمندسازی در تعامل با هم و به صورت در هم‌تنیده، در جریانند. منظور از فرهنگ استعداد پروری، فرهنگی است که دارای سه مولفه، محیط یادگیرنده، تشویق و رقابت سالم می‌باشد. در همین راستا، یکی از استعدادهای شرکت، خانمی که کارشناس ارشد همین معاونت و زیرمجموعه مدیری از همین مدیر ارشد بود، در خصوص حفظ فضای یادگیرنده، اینطور عنوان می‌کند:

...من گروهی که باهاشون کار می‌کنم رو دوست دارم، چون اهل صحبت درباره کارند و این منو خیلی زنده می‌کنه و خوب مدیرم در نگاه‌داشتن این ساختار گروه بسیار موثرند، به موقع ممکن است ضربه کاری محکم بزنه که کارت رو انجام بده و به موقع هم کاری می‌کنه که برات خوب باشه، مثل فرستادن به یک سمینار، یعنی ترکیبی از کار و رفاقت...

تمایز میان دو بخش مثبت و منفی در واقع، نشان از دو سر طیفی دارد که سازمان می‌تواند هر نقطه از آن قرار بگیرد. در اغلب موارد، سازمان‌ها جایی میان این طیف هستند؛ گرچه، در سازمان مورد نظر ما، جز یکی دو معاونت اغلب بخش‌های سازمان، به سر منفی طیف نزدیک‌ترند. در حالی که، تحت لوای این فرهنگ استعدادپرور، سه فرایند تاثیرگذار آموزش، مربی‌گری و توانمندسازی در جریان است، در بخش منفی، یا به عبارتی بخش استعدادسوزی دیده‌نشدن، وامانده‌سازی، غلبه دادن انگیزه‌های بیرونی بر درونی و ناشایسته‌سالاری جریان دارد. در واقع، این چهار مقوله، موجب می‌شود که استعداد در سازمان، نه تنها پرورش نیابد، بلکه به شیوه‌های مختلف، بیشتر از میان برود. گرچه، هر یک از این مقوله‌ها خود نیاز به توضیح بیشتر دارد، شاید جدیدترین آن را بتوان بحث واماندگی طرح نمود. منظور از واماندگی<sup>۱</sup> تبدیل استعدادهای به کارکنانی است که به صورت فعال در کار مشارکت ندارند! یک وامانده سازمانی کسی است که می‌خواهد علیرغم عدم انگیزه فعالیت و نیز عدم نیک‌گویی از سازمان، تمایلی به ترک سازمان ندارد (Adair, 2016). رخدادی که خصوصاً بعد از اینکه استعدادسازمانی مدت طولانی‌تری با سازمان بماند، رخ می‌دهد. معاونی که خود یکی از این واماندگان سازمان است، در این خصوص اینطور می‌گوید:

1 - Actively Disengaged

من به نظرم می‌آد که برای اینکه کارکنان انگیزه لازم را داشته‌باشد، تشویق بشوند به کاری که بهشان محول شده اینه که برای کارشان یک هدف در نظر بگیریم و آن هدف دست یافتنی باشه، کمکشون کنیم که به هدف برسن، به نظرم اینکه بگیم آقا این کار رو برو بکن، ملزوماتش وجود نداشته‌باشه، طرف رو بین زمین و آسمون ول کنیم،

### استعدادداری

نگاهی که در استعدادپروری تشریح شد را می‌توان در استعدادداری نیز دنبال کرد. در این حالت، فرهنگ سازمان، باز هم نقشی کلیدی ایفا می‌کند؛ اینکه فرهنگ سازمان، استعدادمحور باشد یا استعدادآزار، می‌تواند نقشی جدی در این میان ایفا کند. مولفه‌های اصلی فرهنگ استعدادمحور، در مقابل فرهنگ استعدادآزار را می‌توان در جدول زیر مشاهده کرد.

جدول ۴: مولفه‌های مثبت و منفی بحث فرهنگی استعدادداری

| مولفه‌های فرهنگ استعدادمحور | مولفه‌های فرهنگ استعدادآزار |
|-----------------------------|-----------------------------|
| تاکید بر نقاط قوت           | محیط کار فاسد               |
| مچ‌گیری مثبت                | عدم شفافیت                  |
| شایسته‌سالاری مدیریتی       | سوء ظن                      |
| فرهنگ تسهیم دانش            | بی‌عدالتی                   |

برای مثال مصاحبه‌شونده شماره ده، مدیر جوان مستعدی در بخش فناوری‌محور در خصوص تاکید بر نقاط قوت این‌طور می‌گوید:

... ما بعضی از این مواقع هدف‌گذاری‌هامون خیلی هدف‌گذاری‌های دقیق و موشکافانه‌ای نیست و این باعث می‌شه که همه یک تصویر بزرگی بسازند که آقا TM می‌آد مثلاً ببین چکار می‌کنه، نه ما می‌گیم، هم اینکه چیکار می‌کنه و همین که به ده درصد از این اهداف برسه خیلی خوبه و این کفایت می‌کنه، مثلاً ما توی این مملکت تعریف کردیم می‌خواهیم خودروساز بشویم، ما نمی‌توینم واقعاً خودروساز شویم، حالا این بحثش رو هم ما چندسال پیش کار کردیم که چی می‌شد ما مونتاژکار خوب می‌شدیم، واقعاً یه دونه صافکار پراید و دویست و شش و غیره خوب در همون حد کار می‌کنه... اما حالا می‌گیم بریم صافکار شیم، در حد بهترین صافکار ماشینها بشو ...

اما در عکس آن در حالت منفی، برای مثال در خصوص عدم شفافیت، مصاحبه شونده شماره هفده، کارشناس ارشدی که یکی از استعدادهای سازمانی محسوب می‌شود، اینطور می‌گوید:

ماه قبل من از ارزیابی عملکرد از ۱۲۰ امتیاز ۱۱۰ آورده بودم، ماه بعد، دیگه بچه‌ها می‌خندیدند، من رو در سطح آبدارچی آورده بودند، ۲۰ امتیاز آورده بودم، یعنی یکی نپرسید این چطور از ۱۱۰ اومد رو ۲۰، شما چطوری ارزیابی می‌کنید، معیار اتون کدومه...

### پیامدها

در نهایت، پیامدهای سیستم بر اساس مدل، می‌تواند همان دو حالت مثبت و منفی را داشته‌باشد. نکته اینجاست که غالباً پیامدها به صورت مستقیم ذکر نمی‌شود. بلکه این عملکرد شرکت‌ها، وضعیت ورود و خروج نخبگان به آنهاست که نشان می‌دهد، فرایندهای رخ داده در قالب مدیریت استعداد، چگونه در نهایت تاثیرگذاری خود را به نمایش می‌گذارند. پیامدهای بدست‌آمده را در دو دسته کلی پیامدهای مثبت و منفی تقسیم کردیم که تقسیم‌بندی را می‌توان در جدول شماره ۵ مشاهده نمود.

جدول ۵: پیامدهای مثبت و منفی مدل مدیریت استعداد

| پیامدهای مثبت       | پیامدهای منفی          |
|---------------------|------------------------|
| توفیق سازمان        | استعدادزدایی از سازمان |
| شکوفایی استعداد     | استعدادزدایی از فرد    |
| ارتقای برند کارفرما | تخریب برند کارفرما     |

منظور از استعدادزدایی از سازمان، ترک کار استعدادهای برتر و منظور از استعدادزدایی از فرد، این است که فرد را دیگر نتوان به عنوان یک استعداد در سازمان به حساب آورد. برای مثال مصاحبه شونده شماره هفده، در این خصوص چنین می‌گوید:

...شما وقتی می‌آیید تو محیط کار، انرژی خیلی زیادی می‌گذارید، یواش یواش اینرسی تون زیاد می‌شه، کارتون زیاد می‌شه بعد از سه سال دانشتون شروع می‌کنه به قدیمی شدن، بعد از چهار، پنج سال دیگه جایی جز رایتل ندارید،

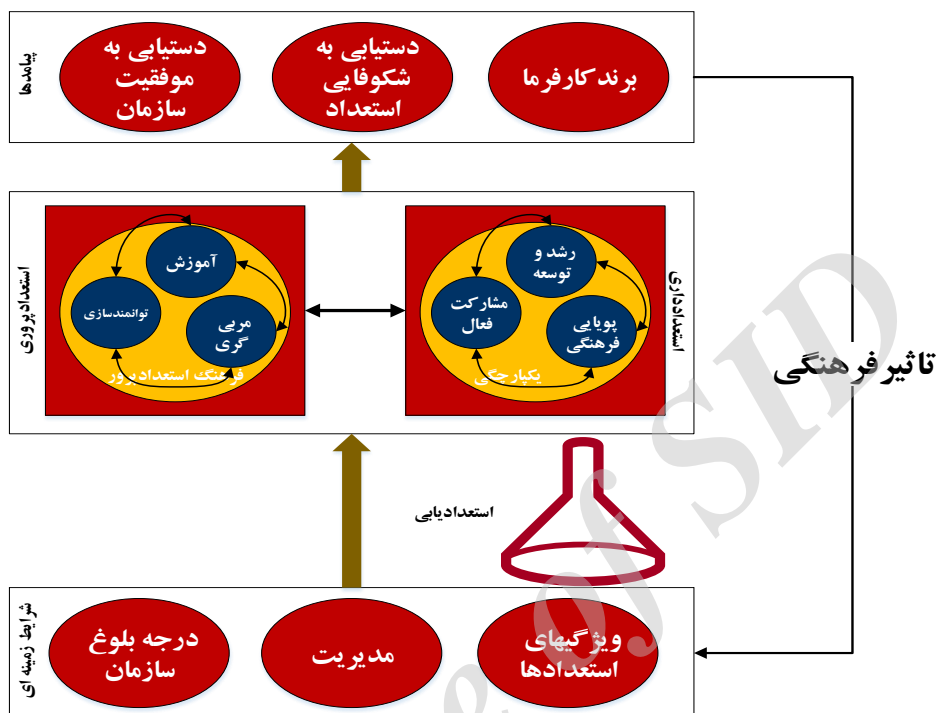
چون شما دانشتون پنج سال قدیمی شده و تو [حوزه ما] پنج سال یعنی پنج قرن خیالتون راحت...

تنها موردی که باید علاوه بر موارد قبلی به آن اشاره شود، بحث تاثیر فرهنگی است. همانطور که در ابتدا گفته شد، خود شیوه شناسایی استعدادها، نحوه برخورد با استعدادها، تقدم افراد بر سیستم، عناصر فرهنگی از زمینه‌ای است که در آن مدیریت استعداد رخ می‌دهد. در واقع آنطور که مصاحبه شونده شماره دو، مدیر ارشدی که پس از سی سال فعالیت در یک ارگان دولتی مخابراتی و دارا بودن کسب و کاری مجزا، طرح می‌کند:

... به نظرم نخبه خودش به تنهایی می‌تواند جزئی از پازل موفقیت‌های اجتماعی یک جامعه باشد، یعنی مثلاً وقتی از توی یک جامعه‌ای ادیسون در میاد، باید بگویم اون جامعه یک جامعه‌ای بوده که از توش ادیسون در اومده، حالا من نمی‌دونم چی بوده و چطور بوده، وقتی می‌بینیم از توی جامعه‌ای افرادی می‌ان یک دفعه بولد می‌شوند و می‌آیند می‌شوند مشاهیر جهانی، این شرایط اون جامعه رو نشون می‌ده که ایران اون زمینه‌ها توش وجود نداره.

بنابراین، نتایجی که از فعالیت‌های شرکت به هر شکل حاصل می‌شود، با قرارگیری در بافت فرهنگی، دیدگاه‌های مشخصی را برای ورود به سیستم مدیریت استعدادها، فراهم می‌آورد. همین نکته‌است که موجب می‌شود، حتی اگر پیامدها، چندان مطلوب نباشد، باز هم کمتر شاهد تغییر در رویکرد ورودی‌های به سیستم مدیریت استعداد، به عنوان پایه سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌ها باشیم.

در نهایت مدل مدیریت استعداد مطابق شکل ۱ بدست آمد.



شکل ۱: مدل مدیریت استعداد محیط متلاطم اپراتور تلفن همراه

### نتیجه‌گیری و مسیر تحقیقات آتی

همانطور که در بخش قبل نشان داده شد، مفهوم استعداد در سازمان، بر خلاف اغلب تعاریفی که در ادبیات دیده می‌شود، مفهومی چندوجهی و در واقع نوعی برساخته اجتماعی است. در فرهنگ داخل، منظور از استعداد، فردی با توانمندی‌های ذهنی بالاست که به دلیل همین توانمندی‌ها، در سایر حوزه‌ها ممکن است چندان مطلوب عمل نکند و حتی به دلیل همین توانمندی ذهنی بالا، که سوابق تحصیلی خوبی را برای وی به ارمغان آورده است، به لحاظ کاری اولاً عملکرد مطلوبی نداشته باشد و دوم اینکه نتواند به خوبی با سایر اعضای مجموعه تعامل داشته باشد. اما این تنها یک سکه‌ای است که بیشتر از سوی مدیران یا کارشناسانی طرح می‌شود که لزوماً خود استعداد نیستند. به عبارت دیگر، اگر یک مدیر که خود جزو استعداد‌های سازمان است هم دیدگاهی نه چندان مطلوب را در خصوص استعدادها طرح کند، مسئله را ناشی از علتی بیرون از آنها می‌داند:



یکی از ویژگی‌های اصلی‌شون اینه که ... معمولاً به نظر می‌رسه آدم‌های درون‌گرایی هستند تا برون‌گرا، این یه عیبیه، علتش هم به نظرم سازمان‌های آموزشی ماست که نتونسته برای اینها اون روحیه رو ایجاد کنه، به همین جهت معمولاً توی جلسات و اینها نمی‌تونند خیلی ارتباط موثر بگیرند اما ارتباط کاری خوبی می‌تونند بگیرند (مصاحبه شونده شماره هشت)

بنابراین مفهوم استعداد، از دید خود استعدادها، مدیرانی که خود استعداد هستند، مدیرانی که خود استعداد نیستند و کارشناسان غیر استعداد منابع انسانی می‌تواند کاملاً متفاوت باشد. بنابراین برای تعریف استعداد در سازمان، در درجه اول، باید در نظر داشت، در چه محدوده‌ای و از نگاه چه کسانی قرار است به این مقوله توجه شود و در درجه دوم، شفاف‌سازی جدی در این خصوص صورت گیرد، تا برخی ویژگی‌های استعدادها، سازمان، خصوصاً در بخش فنی، که می‌تواند مشکلاتی را در تعامل ایجاد نماید، تعبیر به خصوصیات منفی عامدانه، نگردد.

همانطور که طرح شد، مدیریت استعداد، علاوه بر فرایندی بودن، می‌تواند در یک طیف، از کاملاً استعدادزدا تا کاملاً اثربخش تغییر کند. ممکن است، فرایندهایی که در هر دو حالت، در جریان هستند، لفظاً یکی به نظر بیایند اما در عمل، پیامدهای کاملاً متفاوتی را به دنبال دارند. بنابراین سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که داشتن یکسری فرایند در روی کاغذ، لزوماً به معنای اثربخشی مثبت این فرایندها نیست. این امر را به راحتی می‌توانند با ارزیابی میزان مشارکت فعالانه کارکنان و خصوصاً استعدادها، ارزیابی دلایل ترک کار استعدادها و نرخ آن، دریابند؛ موضوعاتی که هم‌اکنون جزو مسائل کلیدی منابع انسانی، چه در سطح داخلی و چه در سطح جهانی است (Brown et al., 2016).  
سوالاتی که در اینجا مطرح می‌شود این است که با وجود این شرایط، آیا سازمان‌های ما می‌توانند مدیریت استعدادها داشته باشند؟ اگر بله، چگونه؟

طرح جایگاه فعلی سازمان‌های ما، که البته یک سازمان پیش‌رو به لحاظ ارتباطات بین‌المللی محسوب می‌شود و ملزم به رعایت یکسری استانداردهای بین‌المللی است، نشان می‌دهد که تا مسیر مطلوب، فاصله بسیار طولانی وجود دارد. زیرا، علاوه بر اینکه، مسئله ریشه در فرهنگ ملی دارد، نیازمند تحول در بدنه مدیریتی سازمان است. بدنه‌ای که غالباً از نسل قدیم بوده، یا تحت همین نسل آموزش دیده‌اند و ارزش‌ها و نگاه‌های متفاوتی را نسبت به اداره سازمان دارند؛ در بسیاری از موارد نیز، نه از آموزش مدیریتی برخوردار بوده‌اند نه به

لحاظ تخصص، قادر به تعامل موثر با پرسنل خویش هستند. مصاحبه شونده شماره هشت در این خصوص اینطور می‌گوید:

... به هر حال بعضی موقعه‌ها مدیرانی بالاسر آدم قرار می‌گیرن که نمیدونم شاید به خاطر روابط یا هرچیز دیگه ایی اسمش رو میشه گذاشت، صاحب اون مسئولیت میشن و روش‌های مدیریتی ۵۰ سال قبل رو می‌خوان حاکم کنن برسیستم جدید، طبیعتاً این کارا جواب نمیده، ... اینها... وقت آدم رو صرف موضوعاتی می‌کنن که باید در عرض یک ساعت حلشون کرد، در صورتی که کار یه ساعته رو باید ۱۰ ساعت فقط توجیهشون کرد و معمولاً هم شهامت حرکت رو به جلو رو ندارن، چون آدم‌های ایستایی هستن که وقت استراحت کردنشونه... یه اصرار بیش اندازه ایی دارن که فکر می‌کنن هیچ کس غیر از این‌ها نمی‌تونه کارشون رو پیش ببره، ... الگوهاشون هم عین الگوهای ۳۰ سال قبل اههه، ۵۰ سال قبله، فکر می‌کنن که چون فلانی ۵۰ سال قبل اونجوری موفق بوده اینا هم همون کارو باید انجام بدن تا موفق بشن، در حالی که تو حوزه‌ی لااقل IT مدل‌های موفقش در ۲۰۰۲، ۲۰۰۳ به بعده دیگه، که اومده توی بازار، اصلاً اونا اون الگو رو لمس نکردن و مشکلی که برای آدم ایجاد می‌کنن وقت آدم رو می‌گیرن.

بنابراین انتظار می‌رود که صاحبان سازمان، در صورتی که واقعاً دغدغه توفیق سازمان را، فراتر از توفیق خویش داشته‌باشند<sup>۱</sup>، با مقابله با فشارهای سیاسی-اجتماعی در سازمان، برنامه‌ای را برای تغییر تیم مدیریتی و فرهنگ سازمان طراحی و اجرا نمایند؛ برنامه‌ای که طبیعتاً نمی‌تواند صرفاً با اتکا به منابع انسانی کنونی شرکت، به سرانجام برسد و یاری گرفتن از مشاورانی که در این خصوص تجربه دارد، بسیار مهم خواهد بود. اما باید توجه داشت، که این مسیر، مسیر تغییری دشوار است و مستلزم، اتخاذ تصمیمات سخت برای سازمان و روبرویی با حقایق تلخ درباره وضعیت کنونی سازمان، بدون از دست دادن امید (Collins, 2001) یا استراتژی‌هایی است که به جای حل مسئله و خاتمه به تصمیم یا استراتژی غلط، تشدید تعهد را در پی دارد (Robbins & Judge, 2015: 164).

روشن است که محدودیت‌های متعددی بر این پژوهش حاکم بود. اول از همه، مورد مطالعه، تنها یک شرکت بود که هر چند می‌توان آن را به عنوان نمودی از سازمان‌های داخلی عنوان کرد، به راحتی تعمیم‌پذیری آن ممکن نمی‌باشد، چون در هر حال، هر سازمانی فرهنگ

۱- به عبارتی رویکردشان مبتنی رهبری موثق (Authentic Leadership) باشد

منحصر به خویش را دارد. عدم شفافیت در تعریف استعداد برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان، یکی از چالش‌های اساسی دیگر پژوهش بود که گاه، حتی بعد از مصاحبه مشخص می‌شد و در واقع مصاحبه صورت گرفته، در صورتی که فرد، مطلع به حساب نمی‌آمد، حذف می‌گردید. خودداری و ترس افراد از بیان مسائشان، قاعدتاً مواردی را پنهان نموده‌است که می‌توانست برای پژوهش روشن‌گر باشد و در نهایت، طبیعتاً محقق دارای سوگیری‌هایی بوده‌است که مانند هر تحقیق کیفی روی نتایج تحقیق تاثیرگذار بوده‌است (Cresswell, 2007).

شاید طرح این مسئله که تحقیقات حوزه منابع انسانی در کشورما، باید رویکردی بنیادین‌تر را اتخاذ کند و صرفاً به موضوعات اخیراً طرح شده، نپردازد، پیشنهاد متفاوت این پژوهش باشد. اما زمانی که سازمان‌های ما، هنوز از سیستم‌های پایه اثربخش منابع انسانی (مانند جذب، عملکرد، پاداش و ...) برخوردار نیستند (Armstrong & Talyor, 2014)، بحثی چون مدیریت استعداد به صورت یک پروژه متفاوت جداگانه برای سازمان بی‌معناست. در واقع سازمان نیاز است که به سطحی از بلوغ برسد تا بتواند از سیستم‌های مدیریت استعداد برخوردار باشد؛ برای مثال در حالی که سازمان ما در مدل PCMM، در سطح یک قرار دارد و با توجه به عدم برخورداری از سیستم‌های تعریف شده پایه منابع انسانی، به طور مستمر در حال از دست دادن استعدادهای خویش، یا وامانده‌ساختن آنهاست<sup>۱</sup>، کمتر می‌تواند به فرایندی بیانیدش که در سطح سوم این مدل، تعریف می‌گردد (Curtis, Hefrey, & Miller, 2016).

مورد بعدی در تکمیل نگاه طارق و شولر (۲۰۱۰)، به لحاظ نیازهای تحقیقاتی در حوزه مدیریت استعداد است. علاوه بر نظریاتی که از ایشان طرح شد و مورد بررسی قرار گرفت، نیاز به انجام پژوهش‌هایی با رویکرد تغییر، در این حوزه بسیار احساس می‌شود. به عبارت بهتر، تحقیقات در این حوزه، برای اثبات اثربخشی خویش باید از حالت نظری خارج شده و وارد فضای پژوهش‌های عملی-مشارکتی<sup>۲</sup> گردند تا بتوانند در حفظ و بهروزی استعدادهای سازمان و در نتیجه نزدیک‌ساختن شرکت‌ها به موفقیت، نقشی واقعی را ایفا کنند.

۱- هر چند به گزارش AON Hewitt، میزان کارکنان وامانده در سازمان‌ها ۸ درصد است، در سازمان مورد نظر ما، این تعداد به حدود ۳۰ درصد می‌رسد.

## منابع و مأخذ

- 1-Adair, C. (2016). *Actively Disengaged Staying: Dealing with "Prisoners" in the Workplace*. Lincolnshire: AON Hewitt.
- 2-Al Ariss, A. (2014). *Global Talent Management: Challenges, Strategies and Opportunities*. New York: Springer International Publishing.
- 3-Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent Management: Current Theories and Future Research Directions. *Journal of World Business*, 49, 173-179.
- 4-Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- 5-Berger, L., & Berger, D. (2004). *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- 6-Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., & Schwartz, J. (2015). *Global Human Capital Trends 2015, Introduction: Leading in the New World of Work*. New Jersey: Deloitte University Press.
- 7-Bersin, J., Geller, J., Wakefield, N., & Walsh, B. (2016). *Global Human Capital Trends: The New Organization, Different by Design*. New Jersey: Deloitte University Press.
- 8-Brown, D., Bersin, J., Gosling, W., & Sloan, N. (2016). *Human Capital Trends 2016: Engagement, Always on*. New Jersey: Deloitte University Press.
- 9-Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- 10-Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization : Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London: Kogan Page.
- 11-Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- 12-Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Other Don't*. New York: Random House.
- 13-Corbin, J., & Stauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- 14-Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques, and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). Thousand Oaks: CA: Sage.

- 15-Cresswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- 16-Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2016). *People Capability Maturity Model*. Hanscom AFB: Software Engineering Institute.
- 17-EY. (2015). *Talent Management Study: Market Insights and Trends*. Brisbane, Australia: Ernst & Young Global Limited.
- 18-Gagne, F. (2005). From Gifts to Talents: The DMGT as a Development Model. In R. Sternberg, & J. E. Davidson, *Conceptions of Giftedness* (pp. 98-119). Cambridge: Cambridge University Press.
- 19-Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Cruz, T. F. (2013). What Is the Meaning of 'Talent' in the World of Work? *Human Resource Management Review*, 23, 290-300.
- 20-Goldsmith, M., & Carter, L. (2010). *Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent* (1st ed.). San Francisco: Pfeiffer.
- 21-Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- 22-Hoglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining Talent Management through the Lens of Psychological Contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126-142.
- 23-Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). "A Players" or "A Positions"? The Strategic Logic of Workforce Management. *Harvard Business Review*, 1-8.
- 24-Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- 25-Iran Overview. (2016, September 14). Retrieved from World Bank Website: <http://www.worldbank.org/en/country/iran/overview>
- 26-Kwan, A., Pesler, B., Neveras, N., Erickson, R., Schwarts, J., & Szaichler, S. (2012). *Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective*. New Jersey: Deloitte University Press.
- 27-Leigh, A. (2009). Research Topic: Talent Management. *People Management*, 15(16), 33.
- 28-Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- 29-McCraw, T. K. (2007). *Prophet OF Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- 30-Meyers, M. C., & Woerkom, M. V. (2014). *The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications*

- for Practice, and Research Agenda. *Journal of World Business*, 49, 192-203.
- 31-Motevalli, G. (2014, May 9). Iran's Brain Drain Is the West's Gain. Retrieved from Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-05-08/irans-best-engineering-science-grads-take-skills-abroad>
- 32-OECD. (2013). *Supporting Investment in Knowledge Capital, Growth and Innovation*. Paris: OECD Publishing.
- 33-O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston: Harvard Business School Press.
- 34-Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Method*. Thousand Oaks: Sage.
- 35-Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior*. Boston: Pearson.
- 36-Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. New York: Grand Central Publishing.
- 37-Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- 38-Tansely, C. (2011). What do we mean by the Term "Talent" in Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- 39-Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Future Research. *Journal of World Business*, 45, 122-133.
- 40-Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- 41-Trost, A. (2014). *Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage*. Berlin: Springer.
- 42-Ulrich, D., & Smallwood, N. (2011). *What is Talent? The RBL Group*.
- 43-Yost, P. R., & Chang, G. (2009). Everyone Is Equal, but Some Are More Equal Than Others. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 442-445.