

## شناسایی ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران با استفاده از

### رویکرد ترکیبی<sup>۱</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۱۵

مجید نعیم‌یاوری<sup>۲</sup>، حسین اسلامی<sup>۳</sup>، علیرضا افشانی<sup>۴</sup>، شهناز نایب‌زاده<sup>۵</sup>

از صفحه ۸۹ تا ۱۲۰

#### چکیده

**زمینه و هدف:** پژوهش حاضر به کاوشی درباره چگونگی نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی (کیفی کمی) می‌پردازد. هدف پژوهش در بخش کیفی عبارت است از کشف ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران از دیدگاه مدیران و هدف کمی بررسی معنی‌داری ابعاد شناسایی شده در سازمان‌های ایران است.

**روش‌شناسی:** روش انجام پژوهش به صورت ترکیبی، کیفی کمی، از نوع متوالی اکتشافی است. در مرحله نخست، پژوهش اکتشافی کیفی درباره مدیریت استعدادها در سازمان‌های ایران با استفاده از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساخت یافته با ۲۴ نفر از مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی و خصوصی شهر یزد انجام شد. در مرحله کمی با تدوین پرسش‌نامه براساس یافته‌های حاصل از بخش کیفی و توزیع بین کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی، ابعاد شناسایی شده به روش کیفی با استفاده از نرم‌افزار Amos سنجیده شد.

**یافته‌ها:** با انجام تجزیه و تحلیل داده‌ها، نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران با دو نوع نگهداشت بردبرد شامل ۱۰ مقوله فرعی و ۲۵ مفهوم و نگهداشت باخت‌باخت شامل ۱۲ مقوله فرعی و ۲۵ مفهوم حاصل شد.

**نتایج:** نتایج نشان داد ابعاد شناسایی شده برای مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی و خصوصی به طور چشم‌گیری با هم تفاوت دارند. نیز در پایان، پیشنهادهایی کاربردی و اجرایی به تفکیک برای مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی، سیاست‌گذاران و کارکنان مستعد ارائه شد.

**واژه‌های کلیدی:** استعداد، مدیریت استعداد، نگهداشت استعدادها، سازمان.

<sup>۱</sup> این مقاله مستخرج از رساله دکتری رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد است.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، یزد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، majid.n.yavari@iau.ac.ir

۳- استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد (نویسنده مسئول)، university1391@yahoo.com

۴- دانشیار جامعه‌شناسی دانشگاه یزد، یزد، دانشگاه یزد.

۵- دانشیار مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، یزد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد.

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز فقط نیروی انسانی مهم نیست. مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه، نیروی انسانی مستعد است. همین دارایی سازمان است که به مسیر موفقیت منتهی می‌شود. نیروی انسانی به‌جای آن‌که امور اداری و اجرایی سازمان‌ها را پشتیبانی کنند، نقش خود را به‌عنوان شریکی راهبردی ایفا می‌کنند؛ زیرا بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌ها، کارکنان آن است. آرزوی هر سازمانی است که به اهداف مد نظر و پیشرفته خود دست یابد و امور خود را با موفقیت انجام دهد. برای نیل به این خواسته‌ها، سازمان‌ها باید تمام منابع لازم را تا حد امکان به صورت مؤثر و جامع در اختیار بگیرند از جمله افراد، مواد و تجهیزات، تکنیک‌ها و فناوری‌ها، ثروت و نیز روش‌ها. شاخص مهم و اساسی در دستیابی به اهداف عالی و اثربخش بودن عملکرد، عبارت است از نیروی انسانی و به‌طور ویژه و عمده افراد بااستعداد. این کارکنان بااستعداد هستند که سهم بسیار زیادی در اجرای راهبرد و نیل به اهداف اقتصادی سازمان دارند. لازم است سازمان به آن‌ها توجه بسیاری کند، کاری نظام‌مند و جامع برای آن‌ها فراهم کند و نظام مدیریت استعداد را در سازمان کاربردی و اجرایی سازد. چنان‌چه سازمانی نیروی انسانی مقتدر و قوی دارد؛ ولی استعداد ندارد به‌مثابه این است که ماشین زنده‌ای را استخدام کرده است. بنابراین قدرت توأم با استعداد مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه برای هر سازمانی است (بهات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

بیشتر پژوهش‌های مدیریت استعداد در کشورهای توسعه‌یافته غربی انجام شده است و بسیاری از محققان معتقدند چنان‌چه سازمانی بخواهد شیوه‌ها و نظام‌های مؤثری برای مدیریت استعداد طرح‌ریزی کند، بحث بستر و زمینه موضوع مهمی است که باید مدنظر قرار دهد (زوپان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در نتیجه چگونگی مدیریت استعدادها و به‌ویژه نگهداشت آنان در کشوری مانند ایران با توجه به بستر و زمینه‌ای که سازمان‌های ایران در حال فعالیت هستند، به‌احتمال متفاوت از کشورهای اروپایی خواهد بود که این موضوع ضرورت انجام پژوهش در سازمان‌های ایران را بیش از پیش معین می‌کند.

---

۱- Bhatt

۲- Zupan

هم‌چنین هیچ پژوهشی تاکنون در ایران به چگونگی نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران به صورت ریشه‌ای نپرداخته است. کارهای انجام‌شده معمولاً به صورت کلی درباره مدیریت استعدادها و مرتبط با یک سازمان یا به صورت کمی بوده است. در این مقاله با نگاهی انتقادی و به صورت کاوش‌گرانه چگونگی نگهداشت استعدادها در سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران بررسی و در نهایت ابعاد نگهداشت استعداد در سازمان‌های دولتی و خصوصی احصا و ارائه می‌شود؛ بنابراین در خصوص سازمان‌های مختلف ایران، ضرورت خواهد داشت تا به کاوشی در این باره بپردازیم که سازمان‌های مختلف ایران برای حفظ و نگهداری کارکنان مستعد خود چگونه اقدام می‌کنند.

**بیان مسئله:** جهانی‌شدن و نتایج حاصل از تشدید رقابت سبب شده است تقاضا برای کارکنان شایسته و باکیفیت در سرتاسر جهان افزایش یابد (اورلین و ساب<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). کارکنان بااستعداد شناسایی می‌شوند تا از طریق جذب شدن، شغل‌های کلیدی را پر کنند (ویلان و کارکاری<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱)؛ بنابراین درحالی‌که کارکنان با مهارت عالی به طور فزاینده‌ای (روزبه‌روز) به عاملی مهم (کلیدی) در جست‌وجو برای مزیت رقابتی تبدیل شده است، تأمین و پیدا کردن کارکنان بااستعداد به طور مستمر رو به کاهش است (اورلین و ساب، ۲۰۱۶). از طرفی امروزه تمرکز و توجه شرکت‌ها به سمت به‌سازی و نگهداشت کارکنان مستعد معطوف شده است (واتنه و تورگرسن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴)؛ اما با وجود توجه فزاینده به موضوع مدیریت استعداد، شواهد و مدارک اندکی در دست است که شرکت‌ها حتماً مدیریت استعداد را به شیوه‌ای مؤثر انجام می‌دهند (ماکلا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). به بیان دیگر هرچند بسیاری از سازمان‌ها به‌تازگی به اهمیت نقش استعداد در رسیدن به موفقیت پی برده‌اند، معدودی از آن‌ها به طور راهبردی استعدادهایشان را مدیریت می‌کنند (کلیفمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). نکته دیگر این‌که هرچند بیشتر سازمان‌ها مدیران منابع انسانی و مدیران آموزش و پژوهش دارند، تعداد کمی از سازمان‌ها هستند که استعدادها را به معنای واقعی مدیریت می‌کنند. این موضوعی است که برخی محققان، آن را «بسیار مبهم» ذکر کرده‌اند (زسیک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). به اعتقاد برخی نیز جانشین‌پروری و مدیریت استعداد هنوز مفهومی جدید در بسیاری از

۱- Ewerlin & Stüb

۲- Whelan & Carcary

۳- Vatne and Torgersen

۴- Makela

۵- Klifman

۶- Zesik

سازمان‌هاست و این‌که فرد مناسب در جای مناسب قرار داده شود، راه‌کارهایی جدی در این حوزه نیاز است (زسیک، ۲۰۱۵).

با وجود این‌که بسیاری از محققان، نگهداشت کارکنان را مسئله کلیدی برای سازمان‌ها ذکر می‌کنند (هالند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵)، در ایران موضوع استعداد و مدیریت استعداد و نگهداشت استعدادها برای بسیاری از مدیران تازگی دارد و هنوز اهمیت نگهداشت استعداد و حتی مفهوم و کاربرد آن در سازمان‌های مختلف به‌درستی تبیین نشده است. در سازمان‌های ایران و به‌ویژه در بین سازمان‌های دولتی موازی‌کاری‌های زیادی به چشم می‌خورد که در جای خود باعث هدررفت میزان زیادی از منابع عمومی می‌شود. تغییر پست‌های سازمانی و حرکت انفرادی و گروهی مدیران از پستی به پست دیگر به وفور در سازمان‌های دولتی دیده مشاهده می‌شود و این جابه‌جایی‌ها در سطوح بالای سیاسی و اجرایی اثر نامطلوبی در تمام سازمان‌های دولتی ایجاد می‌کند که این امر باعث برنامه‌ریزی نادرست، کندی گردش کار، اتلاف زمان، بودجه و نیروی انسانی و ایجاد جو ناامیدی و ناامنی شغلی در کارکنان می‌شود. علاوه بر همه این مشکلات، کمبود نیروی انسانی متخصص و فقدان منابع مالی و توجه نکردن به امور زیربنایی موجب ضعف سازمان‌های دولتی و درگیری بیش از پیش آن‌ها با مسائل روزمره‌شان شده است؛ به‌طوری‌که این سازمان‌ها دیگر فرصت توجه به ظرفیت‌های سازمان و رسیدن به اهداف کلی را ندارند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴). این مسئله‌ها بی‌توجهی به چگونگی مدیریت و نگهداشت استعدادها در سازمان‌ها را بیش از پیش پررنگ می‌کند. نگهداشت استعداد کماکان به‌عنوان زمینه پژوهشی جدید در ایران مطرح است و هرچند مفهوم استعداد به‌طور عمده در دامنه وسیعی به‌کار می‌رود از جمله در میان دانشگاهیان، نویسندگان و...؛ اما به نظر نمی‌رسد به‌طور عمومی در بستر و حوزه سازمان‌های ایران به‌صورت گسترده استفاده شود. به‌عبارتی این‌که چه شیوه‌ها و اقدام‌هایی برای نگهداشت استعدادها در بستر سازمان‌های مختلف در ایران استفاده می‌شود، هم‌چنان مسئله و گره‌ای پژوهشی محسوب می‌شود.

سرانجام این‌که این پژوهش بر آن است تا کاوشی درباره دیدگاه‌ها و تجربه‌های تصمیم‌گیرندگان و مدیران در سازمان‌های مختلف درخصوص نگهداشت انجام دهد تا

۱- Holland

پاسخی برای سؤال اصلی پژوهش بیابد. سؤال اصلی پژوهش که این‌جا مطرح می‌شود تا با انجام تحقیق پاسخ آن کشف شود، عبارت است از نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران چگونه انجام می‌شود؟ (سازوکار و ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران چگونه است؟).

### مبانی نظری

کائوسائنگ-آن (۲۰۱۶) در پژوهش خود این موضوع را مطرح می‌کند که سازمان‌ها ضرورت دارد تا سه عامل محرک اصلی در جذب و انگیزش افراد مستعد را درک کنند. انگیزش‌ها در طول دوره‌های زمانی ممکن است تغییر کنند؛ بنابراین درک و فهمیدن ماهیت استعداد حائز اهمیت است.

جدول شماره ۱: اهمیت نسبی محرک‌ها در طول زمان (۱: زیاد؛ ۲: متوسط؛ ۳: کم) (کائوسائنگ-آن، ۲۰۱۶)

عامل محرک یا رانش‌گر	مدت ماندن در سازمان (به سال)		
	۰ تا ۱	۲ تا ۳	۴ تا ۵
پاداش	۱	۲	۳
ارتقای شغلی	۳	۱	۲
محیط کار	۲	۳	۱

بر اساس این دیدگاه، متوجه می‌شویم چه محرک‌هایی در انتخاب شغل کارکنان مستعد تأثیرگذار است.

کائوسائنگ-آن (۲۰۱۶) با اشاره به پژوهش اسکات (۲۰۱۲) مطرح می‌کند علت این‌که کارکنان اقدام به ترک سازمان فعلی‌شان می‌کنند، دو دلیل اصلی دارد؛ فرصت دریافت کردن پول بیشتر از جایی دیگر (۷۷ درصد) و نبود فرصت ارتقا و پیشرفت (۶۷ درصد).

نکته‌ای که باید مدنظر داشت این است که نگهداشت و خروج از خدمت با هم متفاوت هستند و باید آنها را از هم تفکیک کرد. هالند (۲۰۱۵) در پژوهش خود با استناد به پژوهش‌های محققان بیان می‌دارد که رابطه‌ای قوی بین این دو وجود دارد و آن این‌که راهبردهای ضعیف در حوزه نگهداشت منجر به ترک خدمت بیشتر می‌شود. هم‌چنین در ادامه ذکر می‌کند «تلاش برای کاهش ترک خدمت با این انگیزه و هدف

انجام می‌شود که از هزینه‌ها کاسته شود یا جلوی هزینه‌ها را بگیرند. درحالی‌که تلاش برای افزایش نگهداشت با دغدغه کارکنان همراه است و این تمایل و علاقه که محیط سازمانی را تا حد ممکن گیرا و جذاب بسازند تا کارکنان حفظ شوند». نیز مطرح می‌کند. دلایلی که سبب می‌شود فردی سازمان را ترک کند الزاماً همان دلایلی نیست که فردی در سازمان می‌ماند و کسانی که کنار گذاشته می‌شوند ممکن است عملکرد ضعیف یا انگیزه کم یا کیفیت نامطلوب داشته باشند.

کیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود با اشاره به پژوهش انجام شده اشاره می‌کند که در پژوهشی ۱۶۶۶ پاسخ‌دهنده را از اروپا به‌کار گرفتند تا برای پروژه تحقیقاتی رهبران نوظهور، تفاوت‌های نسلی را در فضای کار بررسی کنند. از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا در مصاحبه آنلاین ۲۰ دقیقه‌ای شرکت کنند و درباره تجربه‌ها و نگرش‌هایشان به شغل صحبت کنند. سؤال‌ها دربردارنده این موضوع‌ها بودند: تمایلشان به کارکردن با کارفرمای فعلی‌شان، تعهد سازمانی، الگوهای شغلی، نگرش‌های شغلی، گرایش به یادگیری، علاقه به گزینه‌های آموزشی، ارزش‌های مرتبط با کار، راهکنش‌های آموزشی و خصوصیات رهبری؛ بر این اساس پژوهشگران دریافتند که:

- در اروپا سازمان‌ها برای جذب و نگهداشت استعدادها از نسل‌های قدیمی (متولد ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰) و نسل‌های بعدی (۱۹۷۱ تا ۱۹۸۰) باید از ارتقای رهبری صرف‌نظر کنند و هم‌گرایش به هدف یادگیری و هم تعهد سازمانی را تسریع بخشند؛
- کارکنان سازمان‌های نوپا احتمال بیشتری دارد تا گرایش به هدف یادگیری را بپذیرند و احتمال این‌که تعهد سازمانی بیشتری نشان دهند کمتر است. تأکید باید روی شیوه‌های مرتبط با درگیری و مشارکت مدیران باشد؛
- تعهد سازمانی به‌عنوان میانجی بین چرخش یادگیری و تمایل به ماندن، تأثیر چشم‌گیری دارد؛
- مهیا بودن فرصت ارتقا احتمالاً تعهد سازمانی کارکنان مدیریتی را به‌ویژه در سازمان‌های نوپا افزایش می‌دهد؛

---

۱- Xue

- فرهنگ یادگیری سازمانی برای کارکنان جذاب است.

پژوهشگران گروه مشاوران بوستون (بی‌سی‌جی) در پژوهش خود با عنوان «خلق مزیت برای افراد در سال ۲۰۱۲» از شرکت‌کنندگان در مصاحبه خواستند تا «اهمیت و ظرفیت‌های سازمان‌تان را براساس فهرست معیارهای نگهداشت و مشارکت در این کشور بسنجند». بعد از این که پاسخ‌های دریافتی از کشورها (برزیل، روسیه، هند، چین و آفریقای جنبی) تجزیه و تحلیل شد، محققان دریافتند که سازمان‌ها برای نگهداشت استعداد در این مناطق باید:

- به‌طور واضح مسیر شغلی معینی را ارائه دهد و با تبیین این که این مسیر شغلی چگونه در سازمان کاربردی می‌شود بحث‌های مرتبط با ارتقای شغل را بهبود بخشد؛

- تضمین این که ارزش‌های حمایتی نیز عملیاتی می‌شوند. اطمینان دادن به مدیران و هیئت اجرایی و منابع انسانی که مسئول ارائه فرصت شغلی به کارکنانی هستند که به آنها قول می‌دهند.

- ترویج فرهنگ نخبه‌سالاری. با تصریح حق تصمیم‌گیری آغاز کنید. حق تصمیم‌گیری واضح را با نظام مدیریت عملکردی قوی تقویت کنید (کیو، ۲۰۱۴).

بها‌تاجاریا، سن، و کرسچون (۲۰۰۸) اظهار می‌دارند که شواهد بسیاری هست که اقدام‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها راه‌کاری قطعی و قانونی و مهم برای جذب و نگهداشت کارکنان مناسب است (تیمون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

«نظریه تناقض» از این دیدگاه حمایت می‌کند که حقوق پرداختی و سایر مزایا، اصلی حیاتی و اساسی هستند. این نظریه بر این فرض استوار است که رضایت شغلی (یا نارضایتی) از تناقض بین درآمدی که کارکنان فکر می‌کنند لیاقت آن را دارند به دست بیاورند با آنچه به‌واقع دریافت می‌کنند ناشی می‌شود. اندازه این تناقض بر اساس آنچه کارکنان همکار دریافت می‌کنند مشخص می‌شود. با وجود این، بسیاری از محققان معتقدند برای انگیزه دادن به کارکنان مستعد، باید روی معیارهای غیرمادی نیز تمرکز کرد. این امر فقط با پاداش مالی و سایر مزایای مادی (انگیزاننده‌های بیرونی) تحقق

۱- Tymon

نمی‌یابد. انگیزش کارکنان مستعد باید با انگیزاننده‌های درونی تکمیل شود؛ برای مثال مشارکت و روابط کارکنان از این جمله هستند (کائوسائنگ-آن، ۲۰۱۶).

**پیشینه پژوهش:** در پژوهشی که جواهری‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) با هدف شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی و استعدادهای سازمانی انجام دادند، با روش کیفی مبتنی بر تحلیل تم و با استفاده از ابزار مصاحبه با ۱۶ نفر از کارشناسان و مدیران دانشگاه تهران به انجام این پژوهش پرداختند. نتایج پژوهش به شناسایی ۱۱۵ ویژگی برای کارکنان کلیدی منجر شد. در این میان، ۹۹ ویژگی با عنوان ویژگی‌های عمومی و ۱۹ ویژگی با عنوان ویژگی‌های تخصصی دانشگاهی دسته‌بندی شده است. ویژگی‌های عمومی کارکنان کلیدی، با عنوان ۱۰ ویژگی (تم) اصلی دسته‌بندی می‌شوند که عبارت‌اند از: شخصیت، هوش هیجانی، خصوصیات و ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌های اجرایی و مدیریتی، نوجویی، آرمان‌خواهی، یادگیرندگی، قانون‌شناسی، تخصص. ویژگی‌های اختصاصی کارکنان کلیدی تحت چهار عنوان اصلی دسته‌بندی شده است که عبارتند از: هوش هیجانی، سابقه علمی و فرهنگی، ویژگی‌های رفتاری و مهارت‌های اجرایی.

پژوهش دیگری را خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۳) به روش آمیخته (کیفی کمی) و با هدف طراحی الگوی راهبردی مدیریت استعداد برای شرکت نفت‌وگاز پارس انجام دادند. برای گردآوری داده‌های کیفی از طریق مشاهده و مطالعه اسناد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، داده‌های اصلی جمع‌آوری و سپس به‌منظور ارزشیابی الگوی راهبردی باتوجه به نتایج حاصل از این داده‌های کیفی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته طراحی و از طریق پیمایش (روش کمی) داده‌های کمی گردآوری شد. از ویژگی‌های مهم الگو، جامعیت آن در رابطه با درنظر گرفتن تمام ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با جذب و کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت آن بود.

پژوهش دیگری با هدف بررسی تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان و به روش پیمایشی انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد بین مدیریت استعدادها و زیرمتغیرهای آن، یعنی جذب استعدادها، نگهداشت استعدادها، توسعه استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد



و ابعاد نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پیش‌بینی کنند (عرب‌پور و نیک‌پور، ۱۳۹۴).

طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «مدیریت استعدادها: یک نظریه داده‌بنیان» در حوزه بازار سرمایه انجام دادند. روش پژوهش به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیان بود. نتایج منجر به ارائه نظریه داده‌بنیان معماری دوهسته‌ای منابع انسانی شد که بر مبنای آن اعتقاد نویسندگان پژوهش بر این است که نظام‌های منابع انسانی باید به سمت دوهسته‌ای‌سازی حرکت کند و طی آن از طریق جداسازی ساختاری، مدیریت استعدادها (هسته اول) از مدیریت منابع انسانی عادی (هسته دوم) مجزا شود.

شهواریان و همکاران (۱۳۹۵) به روش کیفی و با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته پژوهشی با عنوان برداشت افراد با استعداد از عوامل مؤثر بر نگهداشت در صنعت منسوجات یزد انجام دادند. یافته‌ها نشان‌دهنده چهار سطح مؤثر بر نگهداشت از دیدگاه افراد با استعداد بود؛ سطح فرد، شغل، گروه و سازمان. همچنین برداشت‌های متفاوت افراد با استعداد نشان‌دهنده هجده طبقه توصیفی متفاوت به پدیده نگهداشت بود. در این پژوهش با توجه به این سطوح و طبقات توصیفی به دست آمده، فضای نتیجه که در واقع، الگوی برداشت افراد با استعداد به پدیده نگهداشت در سازمان است، ترسیم شد.

کالینگز و ملاحی (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «مدیریت استعداد استراتژیک: مرور و تحقیق» دو کار مهم در حوزه مدیریت استعداد انجام دادند؛ نخست ارائه تعریفی منطقی و هماهنگ از مدیریت استعداد و دوم ارائه مدلی نظری مبتنی بر تعریف‌شان. به اعتقاد آن‌ها مدیریت استعداد درباره مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها از طریق اقدام‌ها و فرآیندهایی است که موقعیت‌های کلیدی در سازمان را شناسایی می‌کند. پرکردن این نقش‌های کلیدی از استخر استعداد سازمان و مدیریت کردن این افراد به طور متفاوت و منطبق با نظام مبتنی بر تعهد منابع انسانی موجب موفقیت سازمان خواهد شد. آن‌ها به کارگیری مدل نظری ارائه شده در این پژوهش را توصیه می‌کنند که براساس آن، مدیریت استعداد به شناسایی موقعیت‌های کلیدی راهبردی که نقش مهمی در اهداف راهبردی سازمان دارند، موقعیت‌های «ای»، می‌پردازد و از هرگونه تبعیضی بین کارکنان «ای» دوری می‌کند.

در پژوهش دیگری که ایلز و همکاران در سال ۲۰۱۰ در چین انجام دادند، مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های چندملیتی چین را بررسی کردند. آن‌ها از روش کیفی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران سطوح مختلف از هر سازمان استفاده کردند. پژوهش آن‌ها چهار نوع‌شناسی از مدیریت استعداد ارائه داد. گونه اول استعداد به‌عنوان رویکردی فراگیر که براساس آن، تمام کارکنان بااستعداد هستند و بنابراین شایسته ارتقا و پیشرفت هستند. نوع دوم، استعداد به‌عنوان موقعیت و جایگاه انحصاری که کارکنان «ای» را براساس موقعیتی که در سازمان دارند، به‌عنوان افراد بااستعداد می‌داند. گونه سوم استعداد به‌عنوان افراد منحصربه‌فرد که از رویکرد تفکیک‌سازی در بازاریابی تبعیت می‌کند که در آن افراد ارزش‌های متفاوتی دارند و باید به‌صورت متفاوت آن‌ها را مدیریت کرد. درنهایت، استعداد به‌عنوان موقعیت و جایگاه فراگیر یا سرمایه اجتماعی که توصیه می‌کند استعداد از رویکرد سرمایه انسانی فردگرایانه به رویکرد گروهی سرمایه اجتماعی تغییر یابد.

در پژوهشی که تانیسن و آرنسبرگن در سال ۲۰۱۵ با هدف توسعه رویکردی چندبعدی در حوزه استعداد انجام دادند، داده‌ها طی دو پروژه تحقیقاتی مکمل در حوزه تعریف و شناسایی دانشگاهیان مستعدی که در دوران ابتدایی شغلی خود بودند، جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد مفهوم‌سازی استعداد نمی‌تواند از بستر و زمینه آن جدا باشد و در این راستا، گروه‌های مختلفی که در بستر سازمان، ذی‌نفع هستند، تأثیر عمده‌ای دارند.

پژوهش دیگری با عنوان «مدیریت استعداد» در سال ۲۰۱۶ و با هدف شناسایی و تبیین آنچه در عمل در حوزه مدیریت استعداد اتفاق می‌افتد، انجام شد. داده‌های پژوهش طی مطالعه اکتشافی درخصوص سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت استعداد در پنج دانشکده دانشگاه دانمارک گردآوری شد. یافته‌ها نشان داد دو بازیگر نقش اصلی در مدیریت استعداد، سازمان و کارکنان، ادراک و برداشت متفاوتی از ارزش واقعی و مدنظر مدیریت استعداد دارند. سازمان به‌دنبال شکل‌دهی و پیاده‌سازی نظام مدیریت استعداد به‌منظور رسیدن به اهداف خود است؛ بنابراین از دیدگاه سازمانی مدیریت استعداد، مؤثر است؛ اما از نظر کارکنان بااستعداد، نیازهایشان به‌طور مطلوب برآورده نشده است و شیوه‌های مدیریت استعداد در عمل ارزش کمتری برای آن‌ها قائل است (تانیسن، ۲۰۱۶).

سادوزای و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «بررسی استعداد، مدیریت استعداد، سیاست‌ها و تأثیر آن در محیط کاری» انجام دادند. این پژوهش به روش کیفی و به صورت مصاحبه ساختارنیافته حاوی سؤال‌های باز از دانشگاه‌های دولتی چین و پاکستان انجام شد. مصاحبه‌شوندگان، رؤسای دانشگاه، رؤسای دانشکده‌ها، استادیاران و دانشیاران بودند. یافته‌های پژوهش نشان داد استعداد و مدیریت استعداد در هر سازمان علمی و دانشگاهی بسیار حائز اهمیت است. تأثیر مدیریت منابع انسانی روی مدیریت استعداد نیز مهم است؛ زیرا تعیین‌کننده آن است که چگونه سازمانی دانشگاهی کار می‌کند تا استعدادهایش را حفظ کند و شرایط کاری در سازمان را ارتقا بخشد.

در پژوهش دیگری که با عنوان «اثربخشی شیوه مدیریت استعداد: بررسی دیدگاه کارکنان» در سال ۲۰۱۷ انجام شد، داده‌ها از نمونه‌ای به تعداد ۴۳۹ نفر از کارکنان مستعد از ۱۱ شرکت چندملیتی در فنلاند جمع‌آوری شد. محققان دریافتند هر چه کارکنان مستعد، اثربخشی شیوه‌های مدیریت استعداد را بهتر و بیشتر درک کنند، تعهدشان به ارتقای شایستگی رهبری افزایش می‌یابد (خوروا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

### روش‌شناسی پژوهش

روش استفاده‌شده در این پژوهش، ترکیبی از نوع متوالی‌اکتشافی است. در مرحله نخست یا بخش کیفی، جامعه آماری پژوهش مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی و خصوصی شهر یزد بودند. ۱۰۹ سازمان دولتی در شهر یزد مشغول به فعالیت هستند. نیز ۱۳۱ شرکت و سازمان خصوصی دارای بیش از ۵۰ نفر نیروی کار در یزد فعالیت دارند. در بخش کمی، کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی شهر یزد جامعه آماری را تشکیل می‌دهند. با توجه به منطبق طرح ترکیبی، نمونه‌گیری ترکیبی نیز باید دارای هر دو جزء نمونه‌گیری کیفی و کمی باشد. هدف نمونه‌گیری کیفی اشباع اطلاعات و هدف نمونه‌گیری کمی نمایایی بود. در روش‌های کیفی، در واقع تعداد مصاحبه به اشباع داده‌ها بستگی دارد. برای تعیین نمونه در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری هدف‌مند استفاده و با ۲۴ نفر از مدیران ارشد و رؤسا و معاونان منابع انسانی سازمان‌های دولتی و خصوصی شهر یزد مصاحبه شد. در مرحله دوم، جامعه آماری کارکنان سازمان‌های

۱- Khoreva

دولتی و خصوصی بودند که با توجه به حجم زیاد جامعه آماری، تعداد نمونه‌ها براساس جدول مورگان تعیین شدند. از آن‌جا که پژوهش حاضر از نوع متوالی‌اکتشافی است، در بخش کیفی گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه انجام شد. مصاحبه‌ها به صورت عمیق و نیمه‌ساختاریافته صورت گرفته است. برای بخش کمی نیز گردآوری اطلاعات به صورت میدانی و با استفاده از پرسش‌نامه تحقق یافت.

بررسی میزان اعتبار و پایایی داده‌ها در بخش کیفی و کمی، در جدول شماره دو تشریح شده است. در بخش کمی، برای محاسبه قابلیت اعتماد پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. بررسی پایایی گویه‌های پرسش‌نامه نشان داده است که گزاره‌های هم‌طیف هر بخش، هم‌بستگی درونی بالایی داشتند. مقدار آلفا برای سازه‌های مختلف، بیشتر از ۰/۷ به دست آمد که نشانگر پایایی بسیار مناسب پرسش‌نامه است.

جدول شماره ۲: اعتبار و پایایی داده‌ها در بخش کیفی و کمی

بخش کیفی	بخش کمی
اعتبار داده‌ها	الف. اعتبار محتوایی: ۱. اعتبار نمونه‌ای: پرسش‌نامه اولیه براساس مفاهیم مستخرج از مصاحبه‌ها؛ ۲. اعتبار صوری: نظرهای اصلاحی استادان راهنما و مشاور و سه نفر از صاحب‌نظران درباره پرسش‌نامه. ب. اعتبار سازه‌ای: تحلیل عامل تأییدی با استفاده از نرم‌افزار Amos
پایایی داده‌ها	افزایش اتکاپذیری داده‌ها
	روش هم‌سانی درونی با استفاده از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ

جدول شماره ۳: پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ
بردبرد	۰/۸۹
باخت باخت	۰/۸۵

براساس اصل بنیادین روش پژوهش ترکیبی، تحلیل ترکیبی داده‌ها عبارت است از به‌کارگیری تکنیک‌های تحلیلی کیفی و کمی به‌طور هم‌زمان یا متوالی در مراحل از پژوهش (محمدپور و همکاران، ۱۳۸۹). تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و نیز با استفاده از نرم‌افزار Atlas ti، ۸ انجام شد. تحلیل داده‌ها با

استفاده از نرم‌افزار، مزایای منحصر به فردی دارد. با استفاده از نرم‌افزار، سازماندهی مؤثر و دقیق داده‌ها و مرور طبقه‌بندی‌ها و مفهومی‌ها به سادگی و به سرعت امکان‌پذیر است. با وجود این که نرم‌افزار در تحلیل داده‌ها کمک‌کننده و حمایت‌رسان است؛ اما نمی‌تواند جایگزین تفکر پژوهشگر شود (یمانی و همکاران، ۱۳۸۶). داده‌های کمی مطالعه نیز با استفاده از نرم‌افزار Spss و Amos تحلیل شدند. در بخش توصیفی، از آماره‌های توصیفی نظیر میانگین و انحراف معیار و ترسیم نمودار و در بخش استنباطی، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

### الف) یافته‌های بخش کیفی

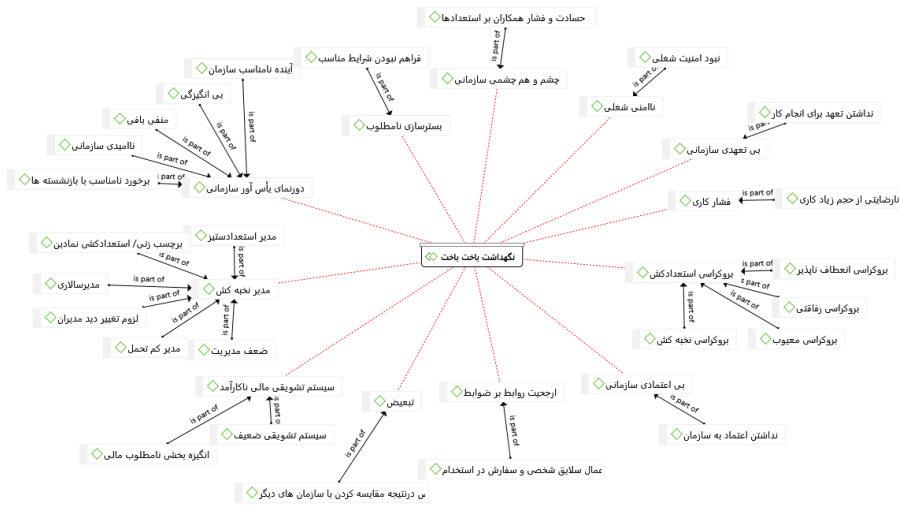
نگهداشت کارکنان مستعد در سازمان‌ها یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران محسوب می‌شود. در سازمان‌های دولتی و خصوصی نحوه نگهداشت از زبان مدیران به گونه‌ای متفاوت است. در برخی سازمان‌ها مهم‌ترین شاخص برای نگهداشت افراد، موضوع ارزش قائل شدن و بها دادن به استعدادها و نظرهای آنان است و این که فضایی در سازمان فراهم باشد تا افراد مستعد بتوانند خودشان را نشان دهند و رشد و ارتقا یابند. یکی از موضوع‌های مهمی که به نظر مدیران سازمان‌ها در حفظ افراد مستعد تأثیر به‌سزایی دارد، خود مدیران هستند. موضوع دیگری که در نگهداشت افراد مستعد در سازمان تأثیرگذار است، متفاوت بودن حقوق پرداختی به کارکنان مستعد در سازمان‌های مختلف است. ساختار نامناسب اداری نیز یکی از دغدغه‌های سازمان جهت نگهداشت کارکنان مستعد است. نیز مقاومت و فشاری که سایر همکاران به نیروهای مستعد می‌آورند در این باره تأثیرگذار است. هم‌چنین حقوق و مزایای مناسب در نگهداشت افراد مستعد مؤثر است. با توجه به داده‌های حاصل از مصاحبه می‌توان نگهداشت کارکنان مستعد را به دو بخش نگهداشت بردبرد و نگهداشت باخت‌باخت تفکیک کرد. به اعتقاد مدیران چنان‌چه عواملی مانند فضای رشد و پیشرفت، احترام، انگیزه‌بخشی مناسب، شایسته‌سالاری و... در سازمانی مد نظر باشد، نگهداشت افراد مستعد در این سازمان نه تنها برای سازمان مفید و سودمند خواهد بود، بلکه خود کارکنان مستعد، فرصت رشد و ارتقای بیشتر برایشان فراهم بوده و از ماندن در این سازمان بهره و

منفعت خواهند برد. نیز چنانچه عواملی مانند مدیریت ضعیف، نظام تشویقی مالی ناکارآمد، بسترسازی نامناسب و... در سازمانی حاکم باشد، مانند افراد مستعد نه به نفع خودشان است و نه به نفع سازمان.



شکل شماره ۱: نمایش گرافیکی مقوله اصلی با عنوان نگهداشت برده به همراه مقوله‌های فرعی و مفاهیم مرتبط با آن (خروجی نرم افزار Atlas.ti.۸)

همان‌گونه که در شکل شماره یک نشان داده شده است مقوله نگهداشت برده شامل ۱۰ مقوله فرعی و ۲۵ مفهوم است. مقوله‌های فرعی عبارتند از انگیزه‌بخشی چندبندی، فضای اثبات وجود، بسترسازی ارتقا، رضایت‌سنجی سازمانی، بهره‌وری سازمانی، حمایت سازمانی، تأمین سازمانی، نگهداشت سیال، شایسته‌سالاری، ارجحیت منزلت سازمانی.



شکل شماره ۲: نمایش گرافیکی مقوله اصلی با عنوان نگهداشت باخت باخت به همراه مقوله‌های فرعی و مفاهیم مرتبط با آن (خروجی نرم افزار Atlas.ti.۸)

همان‌گونه که در شکل شماره دو نشان داده شده است مقوله نگهداشت باخت باخت شامل ۱۲ مقوله فرعی و ۲۵ مفهوم است. مقوله‌های فرعی عبارتند از بی‌تعهدی سازمانی، نامنی شغلی، کاغذبازی استعدادگش، بی‌اعتمادی سازمانی، ارجحیت روابط بر ضوابط، تبعیض، نظام تشویقی مالی ناکارآمد، مدیر نخبه‌کش، بستر سازی نامطلوب، چشم‌وهم‌چشمی سازمانی، دورنمای یأس‌آور سازمانی، فشار کاری.

### ب) یافته‌های بخش کمی

این بخش شامل دو قسمت است؛ یافته‌های توصیفی و یافته‌های تبیینی. در قسمت اول (توصیف)، توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر اساس متغیرهای مختلف تحقیق، در جداول منعکس شده است. این متغیرها هم شامل متغیرهای زمینه‌ای مانند سن و تحصیلات و سابقه خدمت و هم شامل متغیرهای اصلی پژوهش مانند نگهداشت بردبرد و نگهداشت باخت باخت است. در قسمت یافته‌های تبیینی، تحلیل مدل‌های اندازه‌گیری انجام شده است.

## جدول شماره ۴: توزیع درصدی پاسخ‌گویان برحسب گروه سنی

گروه سنی	فراوانی	درصد
تا ۲۰ سال	۴۰	۱۱/۸
۲۱ تا ۳۰ سال	۲۰۷	۶۱/۱
۳۱ تا ۴۰ سال	۸۴	۲۴/۸
۴۱ تا ۵۰ سال	۷	۲/۱
۵۱ سال و بیشتر	۲	۰/۳

طبق جدول بالا، ۱۱/۸ درصد (۴۰ نفر) از پاسخ‌گویان دارای سنی تا ۲۰ سال بودند، ۶۱/۱ درصد (۲۰۷ نفر) افراد بین ۲۱ تا ۳۰ سال سن داشته‌اند، ۲۴/۸ درصد (۸۴ نفر) دارای سنی بین ۳۱ تا ۴۰ سال بودند، ۲/۱ درصد (۷ نفر) ۴۱ تا ۵۰ سال سن داشته‌اند و نهایتاً ۰/۳ درصد (۲ نفر) نیز دارای سنی بالای ۵۰ سال بودند.

## جدول شماره ۵: توزیع درصدی پاسخ‌گویان برحسب تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد
دیپلم	۳۹	۱۱/۴
فوق دیپلم	۷۵	۲۲/۲
کارشناس	۱۱۰	۳۵/۵
کارشناس ارشد	۱۴	۴/۱
دکتری	۱۳۸	۴۰/۸
حوزوی	۱	۰/۳

طبق جدول بالا، ۰/۳ درصد (۱ نفر) از پاسخ‌گویان را افرادی با تحصیلات حوزوی تشکیل دادند، ۴/۱ درصد (۱۴ نفر) افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳۵/۵ درصد (۱۱۰ نفر) دارای کارشناسی، ۲۲/۲ درصد (۷۵ نفر) فوق دیپلم و ۴۰/۸ درصد (۱۳۸ نفر) نیز دارای تحصیلات دیپلم بوده‌اند.



سابقه خدمت

جدول شماره ۶: توزیع درصدی پاسخ‌گویان برحسب سابقه خدمت

سابقه خدمت	فراوانی	درصد
۱ تا ۵ سال	۵۷	۱۷/۳
۶ تا ۱۰ سال	۸۷	۲۶
۱۱ تا ۱۵ سال	۱۳۳	۳۹/۷
۱۶ تا ۲۰	۳۴	۱۰/۱
۲۱ تا ۲۵	۱۵	۴/۵
۲۶ سال و بیشتر	۸	۲/۴

طبق جدول بالا، ۲/۴ درصد (۸ نفر) از پاسخ‌گویان دارای بیش از ۲۶ سال سابقه کار بودند، ۴/۵ درصد (۱۵ نفر) افراد بین ۲۱ تا ۲۵ سال سابقه کار داشته‌اند، ۱۰/۱ درصد (۳۴ نفر) دارای سابقه کاری بین ۱۶ تا ۲۰ سال بودند، ۳۹/۷ درصد (۱۳۳ نفر) ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه کار داشته‌اند، ۲۶/۰ درصد (۸۷ نفر) دارای سابقه کاری ۶ تا ۱۰ سال بودند و نهایتاً ۱۷/۳ درصد (۵۷ نفر) نیز دارای سابقه کاری از ۱ تا ۵ سال بودند.

نگهداشت (ابعاد بردبرد)

جدول شماره ۷: توزیع درصدی گویه‌های متغیر نگهداشت به تفکیک ابعاد بردبرد

بعد برد-برد	میانگین	انحراف معیار	تعداد		درصد معتبر
			کم	زیاد	
	۲/۷۸	۰/۸۱۳	۱۳۴	۵۱	۳۵/۱
			متوسط		۵۱/۶
			زیاد		۱۳/۴

مطابق جدول شماره هفت، میانگین شاخص کلی بردبرد ۲/۷۸ و انحراف معیار آن ۰/۸۱۳ است؛ بنابراین به‌طور کلی میانگین متغیر بردبرد کمتر از حد متوسط (۲/۷۸) است. هم‌چنین با توجه به داده‌های رتبه‌بندی شده (در سطوح کم، متوسط و زیاد)، اکثریت پاسخ‌گویان به لحاظ بعد بردبرد (۵۱/۶ درصد)، در رتبه متوسط قرار داشتند.

جدول شماره ۸: آماره‌های توصیفی ابعاد متغیر بردبرد

متغیر	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار
حمایت سازمانی	۱	۵	۳/۱۸	۱/۲۱۹
بسترسازی مناسب ارتقاء	۱	۵	۳/۱۳	۱/۱۸۵
رضایت سنجی سازمانی	۱	۵	۲/۱۲	۰/۷۷۱
بهره‌وری سازمانی	۱	۵	۳/۱۵	۱/۲۴۳

متغیر	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار
فضای اثبات وجود	۱	۵	۳/۱۹	۱/۱۹۰
نگهداشت سیال	۲	۵	۳/۰۶	۱/۶۲۹
تأمین سازمانی	۰	۱	۰/۴۵	۰/۱۷۳
ارجحیت منزلت سازمانی	۱	۵	۳/۱۹	۱/۱۷۷
انگیزه بخشی چندبعدی	۱	۵	۳/۱۵	۱/۱۵۸
شایسته‌سالاری	۱	۵	۳/۱۴	۱/۱۴۶

بر اساس یافته‌های تحقیق، حداقل و حداکثر نمره متغیر حمایت سازمانی سازمانی به ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۸ با انحراف معیار ۱/۲۱۹ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر بسترسازی مناسب ارتقای سازمانی به ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۳ با انحراف معیار ۱/۱۸۵ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر رضایت‌سنجی سازمانی به ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۲/۱۲ با انحراف معیار ۰/۷۷۱ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر بهره‌وری سازمانی به ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۵ با انحراف معیار ۱/۲۴۳ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر فضای اثبات وجود به ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۹ با انحراف معیار ۱/۱۹۰ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر نگهداشت سیال به ترتیب ۲ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۰۶ با انحراف معیار ۱/۶۲۹ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر تأمین سازمانی به ترتیب ۰ و ۱ بوده است. میانگین نمره آن ۰/۴۵ با انحراف معیار ۰/۱۷۳ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر ارجحیت منزلت سازمانی به ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۹ با انحراف معیار ۱/۱۷۷ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر انگیزه بخشی چندبعدی به ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۵ با انحراف معیار ۱/۱۵۸ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر شایسته‌سالاری به ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۴ با انحراف معیار ۱/۱۴۶ است.

#### نگهداشت (ابعاد باخت - باخت)

جدول شماره ۹: توزیع درصدی گویه‌های متغیر نگهداشت به تفکیک ابعاد بردبرد

درصد معتبر	تعداد		انحراف معیار	میانگین	بعد باخت باخت
	کم	متوسط			
۲۴/۷	۹۵	۱۶۴	۰/۷۷۶	۳/۱۱	
۴۲/۷	۱۶۴	۱۲۵			
۳۲/۶	۱۲۵				

مطابق جدول بالا، میانگین شاخص کلی باخت باخت ۳/۱۱ و انحراف معیار آن ۰/۷۷۶ است؛ بنابراین به‌طورکلی میانگین متغیر باخت باخت بیشتر از حد متوسط (۳/۱۱) است. هم‌چنین با توجه به داده‌های رتبه‌بندی شده (در سطوح کم، متوسط و زیاد)، اکثریت پاسخ‌گویان به لحاظ بعد باخت باخت (۴۲/۷ درصد)، در رتبه متوسط قرار داشتند.

جدول شماره ۱۰: آماره‌های توصیفی ابعاد متغیر باخت باخت

متغیر	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار
بسترسازی نامطلوب	۱	۵	۳/۱۹	۱/۱۶۹
چشم و هم‌چشمی سازمانی	۱	۵	۳/۰۸	۱/۱۴۹
بی‌اعتمادی سازمانی	۱	۵	۳/۱۲	۱/۲۷۹
کاغذبازی استعدادکش	۱	۵	۳/۱۱	۱/۱۱۵
مدیر نخبه‌کش	۱	۵	۳/۱۰	۱/۱۲۴
ارجحیت روابط بر ضوابط	۲	۵	۳/۰۷	۰/۴۴۸
نظام تشویقی مالی ناکارآمد	۱	۵	۳/۱۰	۱/۱۵۷
تبعیض	۱	۵	۳/۰۴	۰/۴۰۵
نامنی شغلی	۱	۵	۳/۱۶	۱/۲۰۱
دورنمای یاس‌آور سازمانی	۱	۵	۳/۰۹	۱/۱۳۹

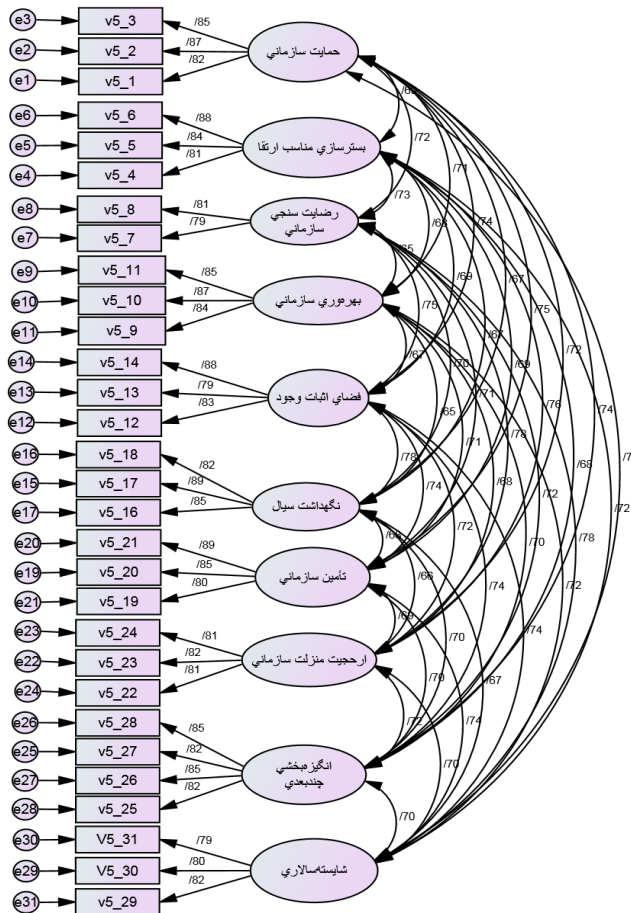
بر اساس یافته‌های تحقیق، حداقل و حداکثر نمره متغیر بسترسازی نامطلوب به‌ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۹ با انحراف معیار ۱/۱۶۹ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر چشم و هم‌چشمی سازمانی به‌ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۰۸ با انحراف معیار ۱/۱۴۹ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر بی‌اعتمادی سازمانی به‌ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۲ با انحراف معیار ۱/۲۷۹ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر کاغذبازی استعدادکش به‌ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۱ با انحراف معیار ۱/۱۱۵ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر مدیر نخبه‌کش به‌ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۰ با انحراف معیار ۱/۱۲۴ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر ارجحیت روابط بر ضوابط به‌ترتیب ۲ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۰۷ با انحراف معیار ۰/۴۴۸ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر نظام تشویقی مالی ناکارآمد به‌ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۰ با انحراف معیار ۱/۱۵۷ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر تبعیض به‌ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۰۴ با انحراف معیار ۰/۴۰۵ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر نامنی شغلی به‌ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۶ با انحراف معیار ۱/۲۰۱ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر دورنمای یاس‌آور سازمانی به‌ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۰۹ با انحراف معیار ۱/۱۳۹ است.

نامنی شغلی به ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۱۶ با انحراف معیار ۱/۲۰۱ است. حداقل و حداکثر نمره متغیر دورنمای یاس آور سازمانی به ترتیب ۱ و ۵ بوده است. میانگین نمره آن ۳/۰۹ با انحراف معیار ۱/۱۳۹ است.

### یافته‌های تبیینی

#### - تحلیل مدل‌های اندازه‌گیری

در این بخش مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش بررسی شده است تا مشخص شود آیا ابزار از اعتبار کافی برخوردار است یا خیر؟



شکل شماره ۳: برآورد مقادیر مربوط به مدل عاملی ابعاد متغیر بردبرد

جدول شماره ۱۱: برآورد مقادیر مربوط به مدل عاملی ابعاد متغیر بردبرد

ابعاد	گویه‌ها	بار عاملی	واریانس تبیین شده	سطح معناداری
حمایت سازمانی	اعتماد سازمان به افراد مستعد در ماندن آنان در سازمان اهمیت دارد.	۰/۸۲	۰/۶۷	۰/۰۰۱
	حمایت سازمان از افراد مستعد در نگهداشت آنان تأثیر دارد.	۰/۸۷	۰/۷۶	۰/۰۰۱
بسترسازی مناسب ارتقاء	پاسخ‌گویی سازمان به خواسته‌های افراد مستعد در حفظ آنان تأثیر دارد.	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۰۰۱
	فراهم بودن فرصت رشد و توسعه برای افراد مستعد در نگهداشت آنان در سازمان تأثیر دارد.	۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۰۰۱
	فرایند مناسب ارتقای افراد مستعد موجب تمایل آنان به ماندن در سازمان می‌شود.	۰/۸۴	۰/۷۱	۰/۰۰۱
رضایت سنجی سازمانی	امکان پیشرفت شخصی، ماندن افراد مستعد در سازمان را تقویت می‌کند.	۰/۸۸	۰/۷۷	۰/۰۰۱
	نظرسنجی از افراد مستعد در نگهداشت آنان تأثیر زیادی دارد.	۰/۷۹	۰/۶۲	۰/۰۰۱
بهره‌وری سازمانی	بررسی میزان رضایت افراد مستعد در میزان تمایل آنان به ماندن در سازمان تأثیر زیادی دارد.	۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۰۰۱
	چنان‌چه فرد مستعد برای سازمان ارزش افزوده داشته باشد سازمان وی را حفظ می‌کند.	۰/۸۴	۰/۷۱	۰/۰۰۱
فضای اثبات وجود	معیار سازمان برای نگهداشت افراد مستعد، بهره‌وری سازمانی است.	۰/۸۷	۰/۷۶	۰/۰۰۱
	نوع عملکرد افراد مستعد در نگهداشت آنان در سازمان تأثیر زیادی دارد.	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۰۰۱
نگهداشت سیال	وجود فضایی برای دیده شدن افراد مستعد در تمایل آنان برای ماندن در سازمان تأثیر زیادی دارد.	۰/۸۳	۰/۶۹	۰/۰۰۱
	نگاه ابزاری به افراد مستعد موجب کاهش تمایل آنان به ماندن در سازمان می‌شود	۰/۷۹	۰/۶۲	۰/۰۰۱
نگهداشت سیال	دادن فرصت ابراز وجود به افراد مستعد موجب افزایش تمایل آنان به ماندن در سازمان می‌شود.	۰/۸۸	۰/۷۷	۰/۰۰۱
	در سازمان، اجباری برای نگهداشت افراد مستعد نیست.	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۰۰۱
	در نگهداشت افراد مستعد، تمایل و علاقه آنان مدنظر قرار می‌گیرد.	۰/۸۹	۰/۷۹	۰/۰۰۱
	سازمان در نگهداشت افراد مستعد، کارایی	۰/۸۲	۰/۶۷	۰/۰۰۱

ابعاد	گویه‌ها	بار عاملی	واریانس تبیین شده	سطح معناداری
	آنان را مدنظر قرار می‌دهد.			
تأمین سازمانی	سازمان برای حفظ و نگهداری افراد مستعد سرمایه‌گذاری می‌کند.	۰/۸۰	۰/۶۴	۰/۰۰۱
	رفع نیازهای افراد مستعد در نگهداشت آنان تأثیر دارد.	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۰۰۱
	توجه و ارزش دادن به افراد مستعد در نگهداشت آنان در سازمان تأثیر دارد.	۰/۸۹	۰/۷۹	۰/۰۰۱
ارجحیت منزلت سازمانی	برای سازمان، تکریم کارکنان مستعد در اولویت قرار دارد.	۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۰۰۱
	منزلت سازمانی نسبت به حقوق و مزایا برای افراد مستعد در سازمان ارجحیت دارد.	۰/۸۲	۰/۶۷	۰/۰۰۱
	میزان حقوق و مزایا دلیل اصلی تمایل افراد مستعد به ماندن در سازمان است.	۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۰۰۱
انگیزه بخشی چندبعدی	انگیزه مالی در میزان تمایل افراد مستعد در سازمان تأثیر زیادی دارد.	۰/۸۲	۰/۶۷	۰/۰۰۱
	وجود فضایی برای انجام امور تحقیقاتی در نگهداشت افراد مستعد در سازمان تأثیر زیادی دارد.	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۰۰۱
	آموزش مناسب در حفظ و نگهداری افراد مستعد در سازمان تأثیر زیادی دارد.	۰/۸۲	۰/۶۷	۰/۰۰۱
	انگیزه بخشی غیرمادی در نگهداشت افراد مستعد در سازمان تأثیر زیادی دارد.	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۰۰۱
شایسته‌سالاری	شایسته‌بودن مدیر سازمان در حفظ و نگهداری افراد مستعد تأثیر زیادی دارد.	۰/۸۲	۰/۶۷	۰/۰۰۱
	شایسته‌سالاری در سازمان موجب تمایل افراد مستعد به ماندن در سازمان می‌شود	۰/۸۰	۰/۶۴	۰/۰۰۱
	نحوه برخورد و رفتار مدیران سازمان در ماندن کارکنان مستعد در سازمان تأثیر دارد.	۰/۷۹	۰/۶۲	۰/۰۰۱

برحسب مقادیر برآوردشده در جدول شماره یازده بارهای عاملی مربوط به همه گویه‌های ابعاد متغیر بردبرد در وضعیت مطلوبی قرار دارند. به‌عبارت دیگر، هم‌بستگی ابعاد بردبرد با گویه‌های مربوط به این ابعاد در حد متوسط به بالا برآورد می‌شوند؛ در نتیجه ابزار سنجش این متغیرها از اعتبار عاملی برخوردار است (لازم به توضیح است در مدل اولیه، بار عاملی گویه شماره ۱۵ «چنانچه فرد مستعد قصد ترک سازمان را داشته

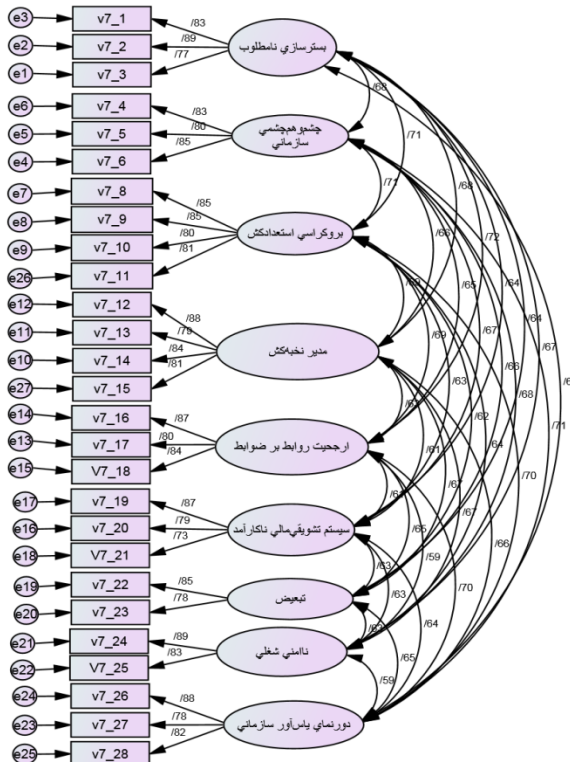
شناسایی ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی

باشد سازمان مانع می‌شود» مربوط به بعد نگهداشت سیال، معنی‌دار نبود که در مدل اصلاح شده، این گویه حذف شد.

جدول شماره ۱۲: برآورد شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل اندازه‌گیری متغیر بردبرد

شاخص	برآزش مطلق		برآزش تطبیقی			برآزش مقتصد	
	GFI	CMIN	PCFI	CFI	TLI	RMSEA	CMIN/DF
مقدار	۰/۹۲۹	۴۳۸/۸۵۴	۰/۸۲۰	۰/۹۹۱	۰/۹۸۹	۰/۰۲۴	۱/۲۱۹

شاخص‌های ارزیابی مدل اندازه‌گیری متغیر بردبرد با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل اندازه‌گیری توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند، به عبارت دیگر، شاخص‌های برآزش دلالت بر مطلوبیت مدل اندازه‌گیری و اعتبار عاملی ابزار دارند.



شکل شماره ۴: برآورد مقادیر مربوط به مدل عاملی ابعاد متغیر باخت‌باخت

جدول شماره ۱۳: برآورد مقادیر مربوط به مدل عاملی ابعاد متغیر باخت باخت

ابعاد	گویه‌ها	بار عاملی	واریانس تبیین شده	سطح معناداری
بسترسازی نامطلوب	نبود شرایط کاری مناسب در نگهداشت افراد مستعد در سازمان تأثیر دارد.	۰/۸۳	۰/۶۹	۰/۰۰۱
	به کارگیری افراد مستعد براساس تخصص در نگهداشت آنان تأثیر دارد.	۰/۸۹	۰/۷۹	۰/۰۰۱
	بسترسازی مناسبی برای نگهداشت افراد مستعد در سازمان انجام نشده است.	۰/۷۷	۰/۵۹	۰/۰۰۱
چشم و هم‌چشمی سازمانی	زیرواب زنی سایر همکاران در نگهداشت افراد مستعد در سازمان تأثیر دارد.	۰/۸۳	۰/۶۹	۰/۰۰۱
	حسادت سایر همکاران موجب کاهش تمایل کارکنان مستعد به ماندن در سازمان می‌شود.	۰/۸۰	۰/۶۴	۰/۰۰۱
	چشم‌وهم‌چشمی در سازمان در نگهداشت افراد مستعد تأثیر زیادی دارد.	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۰۰۱
کاغذبازی استعدادکش	وجود تحکم در کار در حفظ و نگهداری کارکنان مستعد تأثیر زیادی دارد.	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۰۰۱
	سفارش و پارتی‌بازی در سازمان موجب کاهش تمایل افراد مستعد به ماندن در سازمان می‌شود.	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۰۰۱
	ارزیابی و نظارت صوری موجب کاهش تمایل افراد مستعد جهت ماندن در سازمان می‌شود.	۰/۸۰	۰/۶۴	۰/۰۰۱
	سازمان به حفظ و نگهداری افراد مستعد تمایلی ندارد.	۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۰۰۱
مدیریت نخبه‌کش	مدیران کم تحمل موجب کاهش تمایل افراد مستعد به ماندن در سازمان می‌شوند.	۰/۸۸	۰/۷۷	۰/۰۰۱
	مدیرسالاری در سازمان در نگهداشت کارکنان مستعد تأثیر منفی زیادی دارد.	۰/۷۹	۰/۶۲	۰/۰۰۱
	ضعف مدیریت موجب می‌شود کارکنان مستعد سازمان را ترک کنند.	۰/۸۴	۰/۷۱	۰/۰۰۱
	مدیران با واگذاری کارهای سطحی و پیش‌افتاده به کارکنان مستعد موجب کاهش تمایل آنان به ماندن در سازمان می‌شوند.	۰/۸۱	۰/۶۶	۰/۰۰۱
ارجحیت روابط بر ضوابط	اعمال سلیق شخصی در سازمان در نگهداشت کارکنان مستعد تأثیری ندارد.	۰/۸۷	۰/۷۶	۰/۰۰۱
	ارجحیت روابط بر ضوابط در سازمان در نگهداشت کارکنان مستعد تأثیر زیادی دارد.	۰/۸۰	۰/۶۴	۰/۰۰۱
	رابطه و باندبازی موجب کاهش تمایل کارکنان مستعد به ماندن در سازمان می‌شود.	۰/۸۴	۰/۷۱	۰/۰۰۱



شناسایی ابعاد نگهداشت استعدادها در سازمان‌های ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی

ابعاد	گویه‌ها	بار عاملی	واریانس تبیین شده	سطح معناداری
سیستم تشویقی مالی ناکارآمد	دادن اضافه کار بیشتر به کارکنان مستعد موجب افزایش تمایل آنان به ماندن در سازمان می‌شود.	۰/۸۷	۰/۷۶	۰/۰۰۱
	ثابت بودن سطح اضافه‌کار در نگهداشت کارکنان مستعد تأثیر منفی زیادی دارد.	۰/۷۹	۰/۶۲	۰/۰۰۱
	میزان حقوق و مزایا در ماندن کارکنان مستعد در سازمان تأثیر دارد.	۰/۷۳	۰/۵۳	۰/۰۰۱
تبعیض	تبعیض در پرداخت در سازمان‌های مختلف موجب کاهش تمایل کارکنان مستعد به ماندن در سازمان می‌شود.	۰/۸۵	۰/۷۲	۰/۰۰۱
	حقوق و مزایای متفاوت در سازمان‌های مختلف در نگهداشت افراد مستعد سازمان، تأثیری ندارد.	۰/۷۸	۰/۶۱	۰/۰۰۱
نا امنی شغلی	نبود امنیت شغلی در سازمان در نگهداشت کارکنان مستعد تأثیر منفی زیادی دارد.	۰/۸۹	۰/۷۹	۰/۰۰۱
	کارکنان مستعد به دلیل امنیت شغلی در این سازمان می‌مانند.	۰/۸۳	۰/۶۹	۰/۰۰۱
دورنمای یاس‌آور سازمانی	منفی بافی در سازمان موجب کاهش تمایل کارکنان مستعد به ماندن در سازمان می‌شود.	۰/۸۸	۰/۷۷	۰/۰۰۱
	برخورد نامناسب با بازنشسته‌ها در نگهداشت کارکنان مستعد در سازمان تأثیر منفی زیادی دارد.	۰/۷۸	۰/۶۱	۰/۰۰۱
	بی‌انگیزگی کارکنان موجب کاهش تمایل ماندن کارکنان مستعد در سازمان می‌شود.	۰/۸۲	۰/۶۷	۰/۰۰۱

برحسب مقادیر برآوردشده در جدول شماره سیزده بارهای عاملی مربوط به همه گویه‌های ابعاد متغیر باخت‌باخت در وضعیت مطلوبی قرار دارند. به عبارت دیگر، هم‌بستگی ابعاد باخت‌باخت با گویه‌های مربوط به این ابعاد در حد متوسط به بالا برآورد می‌شوند؛ در نتیجه ابزار سنجش این متغیرها از اعتبار عاملی برخوردار است.

جدول شماره ۱۴: برآورد شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل اندازه‌گیری متغیر باخت باخت

شاخص	برآزش مطلق		برآزش تطبیقی			برآزش مقتصد	
	GFI	CFI	TLI	CFI	PCFI	DF	CMIN/DF
مقدار	۰/۹۲۶	۰/۹۷۹	۰/۹۸۳	۰/۸۰۶	۲۸۸	۱/۴۳۰	۰/۰۳۳

شاخص‌های ارزیابی مدل اندازه‌گیری متغیر باخت‌باخت با توجه به دامنه مطلوب این شاخص‌ها در مجموع بیانگر این است که مدل اندازه‌گیری توسط داده‌های پژوهش حمایت می‌شوند. به عبارت دیگر، شاخص‌های برازش دلالت بر مطلوبیت مدل اندازه‌گیری و اعتبار عاملی ابزار دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر در مرحله نخست با مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی شهر یزد و تحلیل از طریق کدگذاری باز و محوری و گزینشی، چگونگی نگهداشت آن‌ها بررسی و ابعاد نگهداشت کارکنان در سازمان‌های دولتی و خصوصی شناسایی شد. در مرحله دوم پژوهش پرسش‌نامه تدوین‌شده براساس یافته‌های مرحله کیفی بین کارکنان سازمان‌های دولتی و خصوصی شهر یزد توزیع شد و پس از جمع‌آوری، با استفاده از نرم‌افزار Amos تحلیل انجام شد. در موضوع نگهداشت، با توجه به تحلیل انجام‌شده دو گونه نگهداشت مثبت و منفی یا نگهداشت بردبرد و باخت‌باخت حاصل شد. به عبارتی حفظ و نگهداری افراد مستعد روندی دوگانه دارد؛ یا بردبرد است یا باخت‌باخت. حالت سومی ندارد. یعنی چنانچه نکته‌ها و شاخص‌های لازم رعایت شود، هم به‌نفع فرد مستعد است هم به نفع سازمان. در غیراین صورت هر دو متضرر می‌شوند. براساس نتایج این پژوهش، در نگهداشت کارکنان انگیزه‌بخشی نقشی اساسی و حیاتی و مهم دارد. آن هم نه فقط انگیزه‌بخشی مادی، بلکه انگیزه‌بخشی در هر زمینه و هر بعدی. عاملی که حتی بیش از حقوق و مزایا در نگهداشت کارکنان مستعد نقش دارد، منزلت‌بخشی و بسترسازی مناسب برای رشد و پیشرفت است. نیز شایسته‌سالاری و فضایی برای ابراز وجود استعدادها. در نقطه مقابل، ارجحیت روابط بر ضوابط، دیوان‌سالاری انعطاف‌ناپذیر و رفاقتی و نوع مدیریت مدیران و منفی‌بافی و آینده نامناسب سازمان موجب می‌شود افراد مستعد از سازمان بروند یا چنانچه بمانند تأثیر و نقشی مثبت و مؤثر ایفا نکنند.

براساس تحلیل انجام‌شده، ابعاد نگهداشت بردبرد عبارتند از بهره‌وری سازمانی، حمایت سازمانی، تأمین سازمانی، انگیزه‌بخشی چندبعدی، نگهداشت سیال، بسترسازی مناسب ارتقا، فضای اثبات وجود، ارجحیت منزلت سازمانی، رضایت‌سنجی سازمانی،

شایسته‌سالاری. نیز در حوزه نگهداشت باخت‌باخت، این عوامل به‌دست آمد؛ بسترسازی نامطلوب، کاغذبازی استعدادکش، دورنمای یأس‌آور سازمانی، نظام تشویقی مالی ناکارآمد، بی‌اعتمادی سازمانی، بی‌تعهدی سازمانی، تبعیض، ارجحیت روابط بر ضوابط، چشم و هم‌چشمی سازمانی، ناامنی شغلی، فشار کاری، مدیر نخبه‌کش.

نامدار و تابان (۱۳۹۴) با اشاره به پژوهشی در این حوزه، سه شاخص اعتماد، افتخارکردن به توانایی تصمیم‌گیری مدیران از طرف سازمان و حفظ استعدادها را از عوامل نگه‌دارنده نام می‌برد. کارفرمایان برای حفظ کارکنان، باید محیطی را پرورش دهند و حفظ کنند که یادگیری را تشویق کند، چالش‌هایی را فراهم کند و اجازه دهد تا فرصت‌های رشد، کارکنان را درگیر و آن‌ها را به ماندن در سازمان ترغیب کند.

کائوسائنگ-آن (۲۰۱۶) در پژوهش خود با استناد به تحقیقات گسترده ذکر می‌کند مهم‌ترین و یگانه عامل مهم برای کارکنان مستعد تا در سازمان بمانند، پاداش است و به نقل از یکی از پژوهشگران بیان می‌دارد: «میزان حقوق و مزایای پرداختی بیشتر، از جمله عواملی است که می‌تواند تضمین کند شرکت کارکنانی با کیفیت برتر را جذب و حفظ کند».

هم‌چنین نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارکنان مستعد باید با حقوق پرداختی ترغیب شوند و این موضوع با پذیرش جمعی، هدایت و ارشاد، چرخش شغلی و فراهم کردن آموزش و ارتقای فردی تکمیل می‌شود. هم‌چنین انگیزه مناسب داشتن به‌طور مستقیم روی وفاداری کارکنان، اعتماد، ادراک آن‌ها از عدالت، وفای به عهد و تعهد آن‌ها تأثیر می‌گذارد (کائوسائنگ-آن، ۲۰۱۶). شایان ذکر است کائوسائنگ-آن (۲۰۱۶) هفت عامل برای حفظ بهتر کارکنان مستعد در سازمان شناسایی کرده است. این عوامل عبارتند از: پاداش و قدردانی از کار انجام‌شده؛ چالشی بودن کار؛ فرصت یادگیری و آموختن؛ روابط مثبت با همکاران؛ پذیرش و به‌رسمیت شناختن توانایی‌ها و مشارکت در عملکرد؛ تعادل مناسب بین کار-خانواده و ارتباط مؤثر درون سازمان.

### پیشنهادها

با توجه به یافته‌ها و نتایج پژوهش پیشنهادهایی کاربردی و اجرایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

## الف. مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی

- چنانچه نیروی مستعدی به این نتیجه رسید که باید سازمان را ترک کند، ضمن علت‌یابی موضوع و نظرسنجی از وی و ارزیابی میزان رضایت فرد مستعد، در صورتی که راهی جز رفتن فرد مستعد نیست، به تمایل و علاقه وی احترام بگذارند و ممانعت ایجاد نکنند؛
- با برگزاری هیئت‌های اندیشه‌ورزی و میزگردهای تخصصی با بهره‌گیری از استادان و صاحب‌نظران و مشاوران برجسته دانشگاهی در راستای راه‌کارهای حفظ و نگهداشت مؤثر کارکنان برنامه‌ریزی کنند؛
- پاسخ‌گویی سازمانی به کارکنان مستعد و حمایت سازمانی از آن‌ها و جلب اعتماد کارکنان مستعد را سرلوحه کار خود قرار دهند؛
- به‌طور شفاف با برگزاری جلسه با کارکنان مستعد فرصت‌های رشد و توسعه و امکان پیشرفت شخصی و نیز ارتقای مناسب برای آن‌ها را تبیین و تشریح کنند؛
- دغدغه‌ها و خواسته‌های کارکنان مستعد را به‌طور دقیق بشناسند تا انگیزه‌بخشی به آن‌ها چندبعدی و متناسب با نیازها و خواسته‌های آنان باشد. برخی مواقع مادی، برخی مواقع آموزش مناسب، برخی مواقع فراهم کردن امکان انجام امور تحقیقاتی در سازمان و... برای این کار پیشنهاد راه‌اندازی شورای صنفی کارکنان مستعد در سازمان به‌عنوان پل و رابطی بین کارکنان مستعد و هیئت مدیره و مدیران ارشد سازمان جهت پیگیری و رفع دغدغه‌ها و مشکل‌های آنان راه‌گشا خواهد بود؛
- برای حفظ کارکنان مستعد و توانمند در سازمان از هیچ کوششی در راستای تأمین و رفع نیازهای آن‌ها دریغ نکنند؛
- به این موضوع توجه کنند که انگیزه‌بخشی مادی فقط یکی از ابعاد نگهداشت کارکنان مستعد است و توجه به سایر مسائل انگیزشی و به عبارتی انگیزه‌بخشی غیرمادی نیز به همان میزان و چه بسا بیشتر از آن حائز اهمیت است؛

- میزان رضایت‌مندی یا نارضایتی کارکنان مستعد را به صورت دوره‌ای ارزیابی و برای رفع مشکل‌های آن‌ها برنامه‌ریزی کنند و بازخورد لازم را به کارکنان بدهند؛

- در تمام زمینه‌های کاری اعم از واگذاری مسئولیت، ارتقا و... حتماً شایسته‌سالاری را مدنظر قرار دهند؛

- طوری رفتار و برخورد نکنند که کارکنان مستعد احساس کنند در این سازمان روابط بر ضوابط ارجحیت دارد.

### ب. سیاست‌گذاران

- چهارچوب و دستورالعملی جامع برای چگونگی نگهداشت افراد مستعد متناسب با نیازهای هر سازمان تدوین و ابلاغ کنند. ابتدا به صورت آزمایشی در یک استان اجرایی و پس از رفع چالش‌ها و نواقص، آن را به سازمان‌ها ابلاغ کنند؛

- به تمام مدیران ابلاغ شود همه موفقیت‌های سازمان را به اسم خودشان تمام نکنند و به افراد مستعد فضای اثبات وجود و نیز فضایی برای دیده شدن بدهند؛

- منزلت سازمانی و تکریم کارکنان مستعد را از مدیران سازمان‌های دولتی بخواهند و بر چگونگی اجرایی‌شدن آن نظارت و تأکید جدی ورزند؛

- موضوع تبعیض در پرداخت در سازمان‌های مختلف را به‌طور جدی بررسی و در دستور کار خود قرار دهند. متفاوت‌بودن پرداختی‌ها در سازمان‌های مختلف بر انگیزه و روحیه و نحوه خدمت کارکنان مستعد تأثیری شگرف دارد؛

- کمیته‌ای راهبردی با عنوان «بازنشستگان فعلی و آینده سازمان» با مسئولیت رئیس یا معاون سازمان و دبیری رئیس یا معاون یا یکی از کارکنان برجسته سابق سازمان که هم‌اکنون بازنشسته شده است، راه‌اندازی شود و به صورت ماهانه یا فصلی زمینه‌های انگیزه‌بخشی و نگهداشت مؤثر کارکنان مستعد بررسی و تجزیه و تحلیل کنند.

## ج. کارکنان مستعد

- نوع استعداد و توانمندی خود را به خوبی بشناسند و به خوبی برای مدیران سازمان خصوصی تبیین کنند تا در آینده به دلیل ناهمخوانی استعدادشان و نیازهای سازمانی مجبور نشوند سازمان را ترک کنند؛
- با بررسی و تحلیل دقیق و جامع به این نتیجه برسند که آیا سازمان دولتی برای اشتغال، سازمان مناسبی است یا خیر. نه این که تحت تأثیر جو روانی و فضای حاکم بر جامعه، تمام سازمان‌های دولتی را با یک چوب برانند و اعتقادشان بر این باشد که استخدام شدن در بخش دولتی یعنی تلف شدن عمر و استعداد و توانمندی؛
- کارکنان مستعد تصورشان بر این نباشد که با استخدام در بخش خصوصی به آن چه خواسته‌اند، رسیده‌اند. هماهنگ نبودن با اهداف سازمان و ایجاد نکردن ارزش افزوده برای سازمان یعنی احتمال اخراج آن‌ها.

## منابع

- جواهری‌زاده ابراهیم؛ مقیمی، سیدمحمد؛ قلی‌پور آرین؛ طهماسبی، رضا (۱۳۹۳). مدیریت استعداد‌های سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۱۷۱-۱۴۹
- خالوندی، فاطمه؛ عباس‌پور، عباس (۱۳۹۳). در جستجوی الگوی راهبردی مدیریت استعداد مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال ششم، شماره ۲۱
- دانایی‌فرد، حسن؛ برزگر، فاطمه؛ احمدی، هانیه (۱۳۹۴). سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال سوم، شماره ۱۱، صص ۹۳-۸۶.
- شهوازیان، سلاله؛ مرتضوی، سعید؛ لگزیان، محمد؛ رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۵). برداشت افراد بااستعداد از عوامل مؤثر بر نگهداشت در صنعت منسوجات یزد، مدیریت فردا، سال پانزدهم، صص ۵۰-۳۳
- طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرین؛ ضیائی، محمدصادق؛ قالیباف‌اصل، حسن (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها: یک نظریه داده‌بنیان، مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۱، بهار، صص ۱۵۱-۱۳۳.
- عرب‌پور علیرضا؛ نیک‌پور امین (۱۳۹۴). تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۷، شماره ۱، صص ۱۸۶-۱۵۹.
- محمدرپور احمد، صادقی رسول و رضایی مهدی، (۱۳۸۹). روش‌های پژوهش ترکیبی به‌عنوان سومین جنبش روش‌شناختی: مبانی نظری و اصول عملی. جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۱، شماره ۳۸، صص ۱۰۰-۷۷.
- Bhatt K. (۲۰۱۵). Developing and Sustaining Intellectual Assets of an Organization through Talent Management: An Analytical Study of Private Sector Insurance Companies of Gujarat State. (Doctoral dissertation), Saurashtra University. ۴۶۷۲.
- Collings, D., & Mellahi, K. (۲۰۰۹). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review ۱۹(۴): ۳۰۴-۳۱۳
- Ewerlin D, & Süß S, (۲۰۱۶). Dissemination of talent management in Germany: myth, façade or economic necessity?. Personnel Review, Vol. ۴۵ Iss ۱, ۱۴۲-۱۶۰.
- Iles P, Chuai X, and Preece D. (۲۰۱۰a). Talent management in HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and drivers. Journal of World Business, Vol. ۴۵ No. ۲, pp. ۱۷۹-۱۸۹.

- Khoreva V, Vaiman V, and Van Zalk M. (۲۰۱۷). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, Vol. ۳۹ Issue: ۱, ۱۹-۳۳
- Klifman S. (۲۰۰۹). Talent management in a multigenerational workforce. Thesis, Master Human Resources Studies, Rentmeesterlaan ۷۰, ۵۰۴۶ MK TILBURG
- Makela K, Bjorkman I, Ehrnrooth M, (۲۰۱۰). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent, *Journal of World Business* (۴۵): ۱۴-۱۳۴
- Saddozai S, Peng H, AKRAM O, Saad Khan M, and Memon S. (۲۰۱۷). Investigation of talent, talent management, its policies and its impact on working environment. *Chinese Management Studies*, <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2016-0206>
- Thunnissen M. (۲۰۱۶). Talent management. *Employee Relations*, Vol. ۳۸ Iss ۱ pp. ۵۷ - ۷۲
- Thunnissen M, & Arensbergen P. V, (۲۰۱۵). A multi-dimensional approach to talent. *Personnel Review*, Vol. ۴۴: ۱۸۲-۱۹۹
- Tymon Jr. W.G, Stumpf S.A., Doh J.P. (۲۰۱۰). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards, *Journal of World Business* ۴۵:۱۰۹-۱۲۱
- Vatne M. and Torgersen K. (۲۰۱۴). Talent Management: what is the value of talent management in Business organizations?, Master thesis, MSoc. Sc. in Service Management (SEM), Copenhagen Business School
- Whelan E, & Carcary M, (۲۰۱۱). Integrating talent and knowledge management: where are the benefits?. *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۱۵ Iss ۴, ۶۷۵-۶۸۷
- Xue Y. (۲۰۱۴). Talent Management Practices of Selected Human Resource Professionals in middle to large-sized manufacturing multinational companies in china, A Dissertation in Workforce Education and Development, The Pennsylvania State University, Published by ProQuest LLC
- Zesik, B. (۲۰۱۵). Exploring the Social and Political Aspects of Talent Management in Organisations, Submitted for the Degree of Doctor of Business Administration, Faculty of Art and Social Sciences



- Zupan N, Dziewanowska K, and Pearce A, (۲۰۱۷). Wanting it all: the challenges of managing young talent in transition economies. *Baltic Journal of Management*, Vol. ۱۲ Issue: ۱, ۶۳-۸۵
- Zigan, K., and Zeglat, D. (۲۰۱۰). Intangible resources in performance measurement systems of the hotelindustry. *Facilities*, ۲۸(۱۳/۱۴): ۵۹۷.