



## Designing a Talent Management Model Based on the Three-Pronged Model in Tehran Municipality

### Mahmoud Nikzad Zaidi

Ph.D Candidate, Department of public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: mahmood\_n\_zeid@yahoo.com

### Reza Rasooli

\*Corresponding Author: Professor, Department of public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: r.rasooli39@yahoo.com

### Abstract

Today, the human factor is the most central element in the development of countries. Since the recognition of the role of the government as the largest entrepreneur and leader of development programs, the entry of governments into the establishment of a talent-raising system has considered. The purpose of this study is to design a talent management model based on the three-pronged model in Tehran Municipality. The present research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of research method. The statistical population of the present study was 317, all senior managers of Tehran Municipality, who were involved in the talent development process of this organization. In order to observe the mentioned characteristics and the small size of the statistical population in the present study, the census method was used. A standard questionnaire was used to collect the required data to test the research hypotheses. In order to confirm the validity, the opinion of experts in this field was used and in order to confirm the reliability of the questionnaire, Cronbach's alpha formula was employed. Findings showed that internal organizational factors were more significant than external organizational factors and also among intra-organizational factors, content (institutional) factors were more intense than human resource management functions. The results showed that women, compared to men, consider socio-cultural issues more significant. Also, in neither of the internal and external organizational factors, no significant difference was observed between the respondents based on the level of position, type of field of study, organizational units, work experience and age groups.

### Keyword

Talent Management, Content (institutional) Factors, Intra-Organizational Factors, Extra-Organizational Factors.

**Citation:** Nikzad Zaidi, M., & Rasooli, R. (2020). "Designing a Talent Management Model Based on the Three-Pronged Model in Tehran Municipality". *Public Organizations Management*, 9(1), 45-60. (in Persian)

(DOI): 10.30473/ipom.2020.53404.4107

-----  
**Received:** (07/JunE/2020)

**Accepted:** (23/Sep/2020)

## طراحی مدل مدیریت استعداد بر مبنای الگوی سه شاخکی در شهرداری تهران

**محمود نیکزاد زیدی**

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: mahmood\_n\_zeid@yahoo.com

**رضا رسولی**

\*نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: r.rasouli39@yahoo.com

### چکیده

امروزه عامل انسانی محوری ترین عامل توسعه کشورها محسوب می شود، از زمان شناسایی نقش دولت به عنوان بزرگ ترین کارآفرین و هدایت کننده برنامه های توسعه، ورود دولت ها به استقرار نظام مستعدپروری آغاز شده است هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل مدیریت استعداد بر مبنای الگوی سه شاخکی در شهرداری تهران است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش پژوهش توصیفی پیمایشی است جامعه آماری پژوهش حاضر، کلیه مدیران ارشد شهرداری تهران که در فرآیند استعدادپروری این سازمان دخیل می باشند به تعداد ۳۱۷ نفر است به منظور رعایت ویژگی های مذکور و حجم اندک جامعه آماری در پژوهش حاضر از روش سرشماری استفاده شده است جهت گردآوری اطلاعات و داده های مورد نیاز به منظور بررسی فرضیات تحقیق از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. به منظور تأیید روایی، از نظر خبرگان در این زمینه بهره گرفته شده و به منظور تأیید پایایی پرسش نامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان داد که عوامل درون سازمانی از عوامل برون سازمانی بزرگ تر نشان داده شد و همچنین از میان عوامل درون سازمانی، عوامل محتوایی (نهادی) نسبت به عوامل کارکردهای مدیریت منابع انسانی از شدت بیشتری برخوردار بود. نتایج پژوهش نشان داد که زنان در مقایسه با مردان، مسائل فرهنگی - اجتماعی را بزرگ تر تلقی می نمایند. همچنین در هیچ یک از عوامل درون و برون سازمانی تفاوت معنی داری میان پاسخگویان بر اساس سطح پست، نوع رشته تحصیلی، واحدهای سازمانی، سابقه کار و گروه های سنی مشاهده نگردید.

### واژه های کلیدی

مدیریت استعداد، عوامل محتوایی (نهادی)، عوامل دورن سازمانی، عوامل برون سازمانی.

**استناد:** رسولی، رضا و نیکزاد زیدی، محمود (۱۳۹۹). «طراحی مدل مدیریت استعداد بر مبنای الگوی سه شاخکی در شهرداری تهران». *مدیریت سازمان های دولتی*، ۹(۱)، ۴۵-۶۰.

(DOI): 10.30473/ipom.2020.53404.4107

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۳/۱۸)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۰۷/۰۲)

## مقدمه

پیروزی حرکت‌های اصلاحی و شرط بقا، دوام و تداوم نظام‌های سیاسی است و بی‌تردید حکومت‌ها خود را بی‌نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه‌های آن نمی‌دانند و از سوی دیگر یکی از عوامل اساسی توانمندی دولت‌ها، ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و گردانندگان هر کشور است. بنابراین، می‌توان گفت که رشد تکنولوژی، خلق مزیت‌های رقابتی، توسعه‌یافتگی و ایجاد و توسعه فردی و جمعی در بستری به نام مستعدپروری خود را نشان می‌دهد منجر به این شده که الگوهای تدوین استراتژی مستعدپروری در سازمان‌ها، به‌عنوان یک موضوع بسیار مهم امروزی در سطح کلان هر جامعه مطرح شود (بیکزاد و همکاران، ۱۳۹۰).

## بیان مسئله پژوهش

در دنیای پیچیده و رقابتی امروز رهبری و مدیریت سازمان‌ها به طریق گذشته با موفقیت توأم نخواهد بود و سازمان‌ها هر مکانیسمی را برای سبقت گرفتن از یکدیگر به کار می‌گیرند. در این عرصه رقابتی پرچالش سازمان‌ها ناگزیرند توجه خود را نسبت به مقولاتی که ممکن است در آینده نزدیک تهدیدی جدی برای آنان باشد معطوف کنند. یکی از تهدیدات جدی که بدون تردید هر سازمانی با آن مواجه خواهد شد، خالی ماندن پست‌های سازمان، به‌ویژه پست‌های کلیدی است که می‌تواند به دلایل مختلفی چون خروج داوطلبان افراد و یا غیرداوطلبانه باشد. نتایج تحقیقات کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به‌مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی را، در سال‌های آینده نشان می‌دهد و حقیقت این است که شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیشروی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. جانشین‌پروری فرایند پویا و مستمری است که با اجرای آن خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان به جریان درمی‌آید (علمداری، ۱۳۹۷: ۳۹).

در کشور ایران، نیز اصلاح نظام مدیریتی کشور از خواسته‌های به‌حق مردم از حکومت و مسئولان جامعه است که ضرورت انتخاب افراد شایسته و

عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند؛ انسان‌هایی که خود به‌واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. در سال‌های اخیر، در سازمان‌های ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی، نظیر شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین‌پروری، مدیران آینده، مدیران سایه همکاران، مورد توجه قرار توجه است (عسگرانی، ۱۳۹۶: ۱). از این جهت امروزه مدیریت استعداد به‌عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان‌هاست، بسیار جدی‌تر مورد نظر قرار گرفته است.

ضرورت برخورد با چالش‌هایی چون تغییرات تکنولوژی، جهانی‌شدن، رقابت‌های بین‌المللی، بسیاری از دولت‌ها را ناگزیر از ایجاد تغییرات عمده در بخش دولتی خود کرده است. پارادایم الگوی سنتی اداره که در بخش اعظم قرن بیستم یک نظریه غالب محسوب می‌شد، در طی سال‌های اخیر که شاهد تغییراتی به‌مراتب وسیع‌تر از همه تغییرات این قرن بوده‌ایم، جای خود را به مدیریت‌گرایی یا مدیریتی دولتی<sup>۱</sup> نوین داده است (توره، ناصر، ۱۳۸۳). ساختارهای دولتی طی دو دهه اخیر به‌شدت در رویارویی با دگرگونی‌های چشم‌گیر قرار گرفته‌اند، به‌گونه‌ای که تداوم دولت‌ها با رویکردهای نوین مدیریت گره خورده است. تحولات پیشروی دولت‌ها، مانند توسعه ظهور نیروهای دانشی در همه عرصه‌ها، تحولات عظیم تکنولوژی، تغییرات نقش و کارکرد دولت‌ها به دلیل ابداعات و نوآوری‌های سریع فناوری و جهانی‌شدن، دانشی شدن سازمان‌ها، ضرورت توسعه دانایی در تمامی سطوح سازمانی، ارتقای نقش مسئولیت اجتماعی دولت‌ها در پاسخگویی به شهروندان، اهمیت و ضرورت سرمایه‌های اجتماعی، استراتژی‌های نوین مدیریت دولتی را به توسعه شایستگی و مستعدپروری معطوف کرده است (علمداری، ۱۳۹۷: ۳۹). مستعدپروری<sup>۲</sup> از یک‌سو لازمه و رمز موفقیت و

1. New public management  
2. Meritocracy

## ادبیات پژوهش

مستعدپروری به‌عنوان واژه‌ای مطرح در بحث‌های عموم و ایده‌آل‌ها در اشاره به جامعه‌ای به کار برده می‌شود که در آن، تمایزات اجتماعی نژاد<sup>۱</sup>، ملیت<sup>۲</sup>، جنسیت<sup>۳</sup>، سن و دیگر ویژگی‌ها جایی ندارند و به‌ندرت توزیع عواملی چون موقعیت، ثروت و قدرت، میان مردم صورت می‌گیرند (هونولد<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷).

دو تضاد تئوریک مستعدپروری یکی تضاد، توزیعی<sup>۵</sup> با تأکید بر انتخاب و گزینش افراد به وسیله خانواده (خاندان) در مقابل انتخاب از طریق شایستگی فرد دارد که براساس آن کسب پست براساس گونه موروثی<sup>۶</sup> و فامیل بازی<sup>۷</sup> است و با شایستگی در تضاد است. دومین تضاد تئوریک، تضاد سیاسی است. حاکمیت مردم در مبنای دموکراسی یا مردم‌سالاری<sup>۸</sup> است؛ در حالی که حاکمیت از طریق با استعدادترین افراد به معنای مستعدپروری در تضاد با آن قرار دارد (گوردون و جودیت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳).

از نظر میلر<sup>۱۰</sup> زمانی که یک شخص را شایسته و سزاوار برخی مزایا و منافع<sup>۱۱</sup> براساس ویژگی‌ها و شرایطش می‌دانیم، قصدمان این است تا از این طریق به پیش‌بینی عملکرد آینده او براساس توانایی‌هایش بپردازیم. بنابراین، اگر قضاوت از شایستگی مرتبط با روشی نباشد که به منجر به پیش‌بینی عملکرد شود، سزاوار برداشت صحیح از آن را نداریم (میلر<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۷: ۱۳۷).

مستعدپروری در مفهوم مرسوم خود، افراد دارای تخصص را مجهز به پاداش‌ها و منابع کمیاب می‌کند. حرکتی صعودی براساس توانایی، استعداد و تلاش افراد به معنای مطرود ساختن و انکار نظام‌های طبقه‌ای و اشرافی<sup>۱۳</sup> و ویژگی موروثی و یا جانشینی برای دستیابی به مقام و جایگاه اجتماعی است. برخی از معیارهای نسبت داده شده به استعداد

برخوردار از توانمندی‌های لازم برای پست‌های کلیدی و حساس و توجه به اصل مستعدپروری در توزیع قدرت و تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها میان نخبگان جامعه را به همراه دارد (اقتصاد ایران، ۱۳۹۴: ۹). تقریباً پس از جنگ تحمیلی واژه مستعدپروری توسط رؤسای جمهور به کار گرفته شده؛ اما هیچ‌گاه مستمر و با نگاهی جامع، توسعه نیافته و حتی بخش‌هایی نامطلوب‌تر هم شده است. در حال حاضر مستعدپروری لازمه و رمز موفقیت و پیروزی حرکت‌های اصلاحی و شرط بقا، دوام و تداوم نظام‌های سیاسی است و بی‌تردید حکومت‌ها خود را بی‌نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه‌های آن نمی‌دانند و از طرفی نیز به‌عنوان یکی از عوامل اساسی توانمندی دولت‌ها، ارتقای سطح دانش و تخصص مدیران و گردانندگان هر کشور خواهد بود. تعاریف، برداشت‌ها و اهداف گوناگونی در مفهوم مستعدپروری دارای وجود دارد. به عبارتی ادبیات موجود مستعدپروری در زمینه‌ها و مقوله‌های سیاسی، اقتصادی، جامعه‌شناسی، قانونی، تاریخی، دینی و غیره نظریه‌های مختلفی را مطرح کرده است. با توجه به موضوع مورد پژوهش، مستعدپروری در شهرداری تهران، مقوله‌ای است که به‌عنوان یکی از مهمترین چالش‌های دولت‌ها و نظام‌های حاکم بر جامعه عنوان شده و تحت‌تأثیر زمینه‌های مذکور است که بررسی و توجه به آن بسیاری از مشکلات سازمان‌های دولتی را حل خواهد کرد. بر این اساس پژوهش حاضر در پی پاسخ به این سؤال است که ابعاد و عوامل مؤثر بر مستعدپروری در شهرداری تهران، به‌عنوان یک سازمان دولتی چه است؟ و در این راستا اولویت و اهمیت عوامل، موانع و چالش‌های مستعدپروری و راهکارها و سازوکارهای پیشنهادی برای چالش‌ها و موانع مذکور مورد بحث قرار خواهد گرفت و نهایتاً به پاسخ به این پرسش خواهد پرداخت که آیا می‌توان رویکرد و مدلی جامع و نظام‌مند برای بررسی و ارزیابی مستمر و قابل‌پیگیری مستعدپروری سازمان‌های دولتی تعریف کرد یا خیر.

1. Race
2. Nationality
3. Gender
4. Honold
5. Distributive
6. Inherited
7. Nepotism
8. Democracy
9. Gordon, Judith
10. Miller
11. Benefit
12. Miller
13. Aristocracy

پیش‌بینی اصلاح نژادی و دکتین نژادی نازیسیم از همین طریق می‌پردازند.<sup>۶</sup>

### کنفوسیوس<sup>۷</sup>

از این دیدگاه تمایز و تفاوتی بین طبقات اجتماعی در یادگیری نیست ولتاین و گریل<sup>۸</sup> از حامیان غربی کنفوسیوس به ایده‌های انقلابی و خلاقانه در جایگزینی فضیلت‌ها<sup>۹</sup> به جای اصالت<sup>۱۰</sup> خون تأکید داشته‌اند.

### افلاطون<sup>۱۱</sup>

افلاطون چهار قرن پیش از میلاد مسیح بیان کرد: افراد متخصص در صنعت و یا تجارت است و سرمست ثروت خود هرگاه قصد ورود به حیطه جنگجویان را داشته باشد، آن مدیریت و مملکت رو به خرابی می‌رود و یا اگر جنگجویان با وجود بی‌لیاقتی خود بخواهند در جایگاه مشاور یا حاکم قرار گیرند. اگر هر یک از این دو مورد فوق بخواهند در مقامات و مناصب عمومی مشغول شوند، در غیر از جایگاه خود قدم نهاده‌اند. در چنین مواردی اگر سیاست به دست افراد ناشایست و نالایق بیفتد، حکومت رو به نابودی خواهد رفت (امامی، ۱۳۹۴: ۲۵).

### هان فیزی و شانگ یانگ<sup>۱۲</sup>

هان فیزی، فیلسوف چین باستان علاوه بر کنفوسیوس، به حمایت از دولت و جامعه بر مبنای شایسته‌سالاری پرداخت. او از پیشگام‌ترین مدافعان «مکتب قانون»<sup>۱۳</sup> بود. او معتقد حاکمیت مطلق قانون بود و عوامل و عناصر مستعدپروری گوناگونی را معرفی کرد.

شانگ یانگ نیز حکومت اشرافی<sup>۱۴</sup> را رد کرد و ضمن مطرح کردن مهارت، هوش و ابتکار به‌عنوان

و تلاش افراد اندازه‌گیری مجزایی برای آن‌ها انجام نمی‌دهد، بلکه موازی و در ارتباط با اشراف‌گرایی قرار دارند. ولی استعداد فردی تابعی از جایگاه‌های اجتماعی و فرصت‌ها به‌واسطه فضیلت خانوادگی و تبار محسوب می‌شود. بنابراین، نظام مستعد سالار، به‌جای این‌که مستعد سالار باشد، تنها از نظام‌های اشرافی (طبقه‌ای) دموکراتیک‌تر و طرفدار حقوق تساوی بیشتر است (گرتچن، اسپریتسکر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). استدلال اغلب مخالفان مفهوم مستعدپروری این است هوش و تلاش، ویژگی‌هایی هستند که دارای معیار دقیق اندازه‌گیری نیستند و از درجه بالایی از حدسیات<sup>۲</sup> و مفروضات برخوردار است که باعث نقص ذاتی آن می‌شود. اعتقاد حامیان بازار آزاد در میان این مخالفان بر این است که این بازار است که تعیین‌کننده شایستگی و پاداش است و شایستگان خودبه‌خود در بازار مشخص می‌شوند نتیجه تجربیات سازمان‌ها بر این اساس است که منابعی بحرانی، استعدادهایی هستند نیازمند مدیریت صحیح و مناسب جهت دستیابی به بهترین نتیجه‌ها است (سویم<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

با اشاره موارد فوق برخی دیدگاه‌ها، مکاتب و یا ریشه‌های تاریخی و فلسفی در زمینه مستعدپروری به صورت ضمنی و یا صریح تشریح شده است:

### داروینیسیم اجتماعی<sup>۴</sup>

قرن نوزدهم اوج تفکرات داروینیسیم اجتماعی بود. در واقع، این مفهوم یک تئوری اجتماعی است که بر اساس تئوری تکاملی و انتخاب عمومی داروین و مدلی برای توسعه و تکامل ویژگی‌های زیست‌شناسی در یک جمعیت مطرح شده است و گاهی در نهادهای اجتماعی به‌طور اشتباه هم مطرح شد و تا پایان جنگ جهانی دوم ادامه پیدا کرد. مدعیان این مکتب قضاوت و توجیه نابرابری اجتماعی را به‌عنوان وجود و آفریده‌ای شایسته‌سالارانه<sup>۵</sup> ذکر کرده‌اند و به توجیه نژادپرستی و استعمارگری از طریق آن پرداخته و برخی به

6. Answers.com  
7. Confucius  
8. Voltaine & H.G.Greel  
9. Virtues  
10. Nobility  
11. Plato  
12. Han Feizi & Shang Yang  
13. School of Low  
14. Aristocracy

1. Cretchen, SPritzer  
2. Guess Work  
3. Sweem  
4. Social Darwinism  
5. Meritocratic

۶ ماه‌الی یکسال به صورت آزمایشی استخدام می‌شوند) اگر نتایج ارزیابی عملکردشان مثبت بود کارمند رسمی و دائمی می‌شوند. سیستم ارتقاء شغلی در این کشور براساس سطوح بالای مدیریتی و استانداردهای CSC امکان‌پذیر است.

به‌عنوان بخشی از عناصر و نتایج تئوری مستعد پروری، بهبود اثربخشی و رقابت بین‌المللی بیان می‌شود ولی زمانی اهمیت بیشتر می‌شود که عدالت توزیعی در راستای ایجاد فرصت‌های برابر و در جهت بهبود و ارتقای پتانسیل افراد مطرح می‌شود. محدودیت افراد در ارتقای استعدادها طبیعی زیان و خسارت‌های در ابعاد اقتصادی و اجتماعی را ممکن است به همراه داشته باشد. به عبارتی عدم امکان مولد بودن سرمایه انسانی در جهت کارایی بیشتر مطرح خواهد شد. برای مثال کوتاهی جامعه در ایجاد فرصت برای کسب مهارت و آموزش برای فرد زمانی مطرح می‌شود که بضاعت مالی خانواده‌ای برای خرید کامپیوتر برای فرزندشان کافی نیست و امکانات بهره‌مندی از شبکه اجتماعی نیز فراهم نبوده وزیرستان‌های لازم را ایجاد نکرده باشد (دسی و رایان<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹) خط‌مشی‌های دولتی و خدمات کشوری در ارتباط با مستعدپروری در این خصوص می‌تواند فامیل بازی و نظام ارشدیت را حذف کرده تا معیارهای شایستگی و آزمون در انتخاب متقاضیان قرار بگیرد براساس این تئوری، ماندگاری دانش‌آموزان زرنگ و باهوش با پرداخت کمک‌هزینه به آن‌ها تثبیت می‌شود و انتخاب متقاضیان براساس آزمون‌های عینی و بی‌طرفانه برای اندازه‌گیری شایستگی خواهد بود (رفیق و احمد<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸).

### پیشینه‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی

پژوهش‌های انجام شده به‌طور کلی به دو بخش تقسیم می‌شود: یکی پژوهش‌هایی که در خارج از کشور در رابطه با مستعدپروری انجام یافته و یا موضوعات مورد بررسی آن‌ها در خارج از کشور است و دیگری پژوهش‌های نظری و کاربردی که در

مبنای ارتقا افراد به ارائه اصلاحات بسیاری در مسیر مستعدپروری دولت چین پرداخت که منجر به ایجاد ارتش‌هایی در دولت چین شد. آن‌ها لبه انتقاد شمشیر خود را بر ملت‌ها و دولت‌های اشراف‌گرایی سنتی قرار می‌دادند. در کنار ضدیت با اشراف‌گرایی و آرمان‌های حامیان مستعدپروری<sup>۱</sup> قانون‌گرایی به بخش‌های مهم و کلیدی فلسفه و سیاست‌های چین باستان تغییر یافت.

همچنین از این رویکرد می‌توان از برخی

دولت‌های شایسته‌سالار را به شرح زیر نام برد:

**فرانسه:** کارکنان دولت کشور فرانسه در چهار گروه اداری، اجرایی، دفتری، انتظامی طبقه‌بندی می‌شوند که طبقات دیگر و خاصی مانند هیئت‌های عالی‌رتبه داخل هر گروه قرار گرفته‌اند. حدود ۱۰ هزار نفر از کارکنان دولت در سال‌های اخیر در سطوح بالاتر مدیریت، به ترتیب اهمیت قرار گرفته‌اند: طبقات مستخدمان اصلی دولت (یا پرسنل خدمات مالی)، اداری و مدیریت، مستخدمان ارشد دولت شامل مهندسان و مدیران خدمات کشوری، مستخدمان عالی‌رتبه دولت یا بازرسان امور مالی، کارکنان دیوان محاسبات و اعضای هیئت‌های سیاسی هستند و معاونان وزرای، مدیر بودجه و اعضای عالی‌رتبه شورای ملی دولتی نیز جزوه مقامات عالی‌رتبه دولت هستند.

**ژاپن:** این کشور معمولاً ارتقاء شغلی، ترفیع و ترقی شغلی و ارشدت را بدون تبعیض انجام می‌دهد و به‌تدریج شایستگی‌های فردی مانند تیزهوشی، کارایی و ابتکار عمل، جهت احراز پست‌های مهم‌تر و در مراحل بالاتر موردنظر است.

**کره جنوبی:** در این کشور موسسه‌ای مستقل بنام کمسیون خدمات کشوری وجود دارد (CSC) که زیر نظر مستقیم رئیس‌جمهور ایجاد شده است. متقاضیان ورود به مشاغل دولتی بعد از قبولی در آزمون ورودی در مصاحبه‌های تخصصی نیز باید شایستگی خود را ثابت کنند و سپس به‌منظور بررسی نهایی استخدام آزمایشی دارند (از استخدام به مدت

#### 1. Promeritocratic

۲. این مؤسسه وظایفی مانند استقرار نظام باز و وضع سیاست‌های راهبردی در امور اداری کارکنان، بازرسی و مدیریت کارکنان و غیره را عهده دار است.

3. Deci & Ryan

4. Rafiq & Ahmad

جامعه می‌شود و مدیرانی که براساس معیارهای نامستعدپروری انتخاب شده‌اند برای انتخاب دیگر افراد نیز از این معیارها تبعیت می‌کنند (سنجقی، ۱۳۸۰).

پژوهشی دیگر با عنوان موانع توسعه مستعدپروری از دیدگاه کارکنان دانشکده‌های علوم پزشکی زاهدان، سه دسته عوامل ساختاری، مدیریتی و کارکنان به‌عنوان موانع اصلی توسعه مستعدپروری مورد بررسی قرار گرفتند که در این میان عوامل ساختار سازمانی به‌عنوان بیشترین و عوامل کارکنان به‌عنوان کمترین میزان در توسعه مستعدپروری به‌عنوان یک مانع نقش داشتند (کبریایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۰۸-۴۰۱). در این پژوهش ابعاد و عوامل اشاره شده شفاف نبوده و بنیاد و چارچوب دسته‌بندی مذکور نیز مشخص نبوده است.

از سایر مطالعات و پژوهش‌های مرتبط با موضوع مستعدپروری می‌توان به دودسته دیگر اشاره کرد. عده‌ای به بررسی و مطالعه برخی از کارکردهای مستعدپروری پرداخته است (برای نمونه جانشین‌پروری) و دسته دیگر نتیجه طرح‌ها و پروژه‌های اجرایی برخی از سازمان‌ها و نهادها و یا به‌عبارت‌بهرتر، تجارب مدیریتی موفق در زمینه مستعدپروری است.

از موضوعات دسته اول می‌توان به نتیجه یک پایان‌نامه دکتری دانشکده مدیریت دانشگاه علامه اشاره کرد. در این رساله با عنوان برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در بخش دولتی (مطالعه موردی در وزارت جهاد کشاورزی) اساساً موضوعیت برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در بخش دولتی و ویژگی‌های آن در وضعیت موجود مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش، مشکلات و محدودیت‌های تحقق برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مورد بازسازی قرار گرفته است. نتیجه پژوهش، تفاوت معنی‌داری را بین دو گروه ساختاری و زمینه‌ای و گروه رفتاری نشان داد. بدین ترتیب که عوامل ساختاری و زمینه‌ای مرتبط با برنامه‌ریزی جانشینی احتمالاً از مشکلات جدی‌تری نسبت به عوامل رفتاری برخوردارند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که موانع محیطی درونی و بیرونی به‌عنوان عوامل

داخل کشور در رابطه با مستعدپروری صورت گرفته است.

مطالعه‌ای کتابخانه‌ای که توسط لطیفی و سهرابی در سال ۱۳۹۴ با عنوان «ارزیابی تطبیقی نظام مستعدسالار در کشورهای منتخب» انجام یافته است، به مقایسه و تطبیق نظام‌های مستعدسالار براساس معیارهای ساختار حکومتی، اصول مستعدپروری و شایستگی‌های اصلی و سازمان و ساختار کار نظام مستعدسالار در چهار کشور انگلستان، آمریکا، کره جنوبی و ژاپن پرداخته شده است.

در مطالعه کتابخانه‌ای انجام یافته توسط عقیلی، جلوه‌های مستعدپروری و ملاک‌های آن در قوانین و مقررات جمهوری اسلامی ایران شناسایی شدند. در این بررسی، مفهوم مستعدپروری از نگاه حقوقی و سیاسی تعریف و با یک‌روند تاریخی مصداق‌های مستعدپروری از سال ۱۳۵۷ تا ۱۳۹۴ احصا و مرور شدند.

پیشنهاد مطالعه اشاره شده این بود که مستعدپروری نیاز به طرح جامعی دارد که واجد تعریف، ملاک‌ها، اصول و قواعد حاکم بر این نظام بوده و توسعه مستعدپروری در سازمان‌ها در راستای موردنظر قرار دادن الزامات محیطی، درون‌سازمانی، برون‌سازمانی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است (امیرکبیری و همکارانش، ۱۳۸۵). اما پژوهش‌گر، چارچوب خاصی را برای این منظور ارائه نداده است.

در یک پژوهش میدانی با عنوان بررسی میزان مستعدپروری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی، به بررسی میزان انتخاب مدیران براساس معیارهای مستعدپروری (شامل تعهد، تخصص، تجربه، مهارت، توانایی) و نامستعدپروری (شامل روابط فردی، خانوادگی، قومیت، نژاد، زبان مشترک، رابطه مداری و حتی منزلت اجتماعی و طبقاتی افراد) و تأثیر به‌کارگیری آن‌ها بر عملکرد سازمان‌ها پرداخته شد. نتیجه این پژوهش نشان داد که انتخاب براساس معیارهای نامستعدپروری سبب کم‌کاری، غیبت، نارضایتی شغلی کارکنان، از بین رفتن خلاقیت‌ها و استعدادها، کاهش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و به‌طور کلی هدر رفتن منابع

در سال ۱۹۹۶ است، به چگونگی تغییر چهره نظام شایستگی ایالات مذکور پرداخته شده است (وایت ۳، ۲۰۱۷) در پژوهش مذکور به مقایسه دو دسته کارکنان طبقه‌بندی شده (با امتیازات مراقبتی) و طبقه‌بندی نشده (بدون حمایت‌ها و امتیازهای مراقبتی از سوی مراجع ذی‌ربط) از بعد وفاداری و تعهد، تحرک و پویایی شغلی، عملکرد و مانند آن پرداخته شده است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر درصدد است تا از طریق ریشه‌یابی و شناسایی طراحی مدل مدیریت استعداد بر مبنای الگوی سه شاخکی در شهرداری تهران، راهکارها و توصیه‌هایی را در راستای حداقل کاستن از این موانع و چالش‌های مذکور ارائه دهد، از این‌رو، پژوهش از نوع کاربردی است. از جهت دسته‌بندی‌های تحقیق بر اساس روش، پژوهش حاضر از نوع پیمایشی تحقیقات توصیفی است. از جهت بررسی شناخت چگونگی وجود پدیده‌ها و عوامل اثرگذار مستعدپروری توصیفی است و به دلیل اینکه نظرسنجی و مراجعه به دیدگاه‌های افراد در سازمان‌های دولتی، جهت بررسی چگونگی میزان تأثیرپذیری مستعدپروری از نوع پیمایشی است. جامعه آماری شامل تمام مدیران ارشد شهرداری تهران است که در فرآیند استعدادپروری این سازمان دخیل بوده و تعداد آن‌ها ۳۱۷ نفر است، به‌منظور رعایت ویژگی‌های مذکور و حجم اندک جامعه آماری در تحقیق حاضر از روش سرشماری استفاده شده است و برای تحلیل‌های آماری از نرم‌افزار اس. پی. اس استفاده شد.

در این پژوهش متغیرهای مستقل شامل: (۱) عوامل برون‌سازمانی؛ (۲) عوامل درون‌سازمانی محتوایی یا نهادی؛ و (۳) عملکرد کارکنان مدیریت منابع انسانی و متغیر وابسته نیز مستعدپروری با مطالعه موردی در شهرداری تهران است.

زمینه‌ای سهم قابل توجه‌ای در عدم تحقق برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت (به‌عنوان یکی از کارکردهای مستعدپروری) دارد.

در پژوهش گاندورس دوتییر و همکارانش در سال ۲۰۱۷ با عنوان «مستعدپروری، سازوکاری برای غلبه بر مشکلات و معماهای اجتماعی»، به این صورت بررسی شد که مستعدپروری، یک مکانیزم مشارکت داوطلبانه، مفروض شد و مشارکت‌کنندگان در لایه‌های اجتماعی، در بازدهی و نتیجه کار آن‌ها مشارکت‌شان تعیین‌کننده بوده است. در حالی که در رویکرد مکانیزم مستعدپروری در پیشنهاد این پژوهش طبقه‌بندی مشارکت‌کنندگان بر اساس مشارکت و مصلحت گروه است (گان توردوتیر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

لانگوریا<sup>۲</sup> در موضوع رساله دکتری خود، دیدگاه‌های آمریکایی‌ها را نسبت به چگونگی توزیع عدالت، مورد بررسی قرار داد. پرسش تحقیق او این بود که آمریکایی‌ها چه میزان از ایده‌آل‌های مستعدپروری حمایت می‌کنند. یافته‌های رساله او نشان داد که دیدگاه‌های آمریکایی‌ها دو جنبه دارد. آن‌ها علاوه بر اینکه معتقد بودند که هوش و زیرکی و سخت‌کوشی باید مورد پاداش قرار گیرد، ثروت موروثی، پرداخت ارشدیت، توزیع فرصت‌های تحصیلی از طریق بازار را نیز برخلاف پژوهش‌های گذشته مورد توجه قرار می‌دادند (لانگوریا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

در پژوهشی دیگر که توسط مک کوی<sup>۳</sup> و همکاران او در مورد ارزیابی و قضاوت روان‌شناختی در مورد مستعدپروری اولیه امریکا انجام شد، این نتیجه به دست آمد که هرچه دیدگاه‌ها و عقاید نسبت به مستعدپروری حساس‌تر باشد و مردم از نظر روان‌شناسی وضعیت‌های نابرابر را بیشتر مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهند، نابرابری و یا مستعدپروری را بیشتر درک خواهند کرد و درک آن‌ها از میزان آن و همچنین ضرر و زیان و منافع آن بیشتر خواهد بود برندا و مک کوی (۲۰۱۶) در تحقیقی دیگر که حاصل بررسی نگرش کارکنان در ارتباط با اجرای قانون اصلاحات خدمات کشوری در دپارتمان دادگستری نوجوانان ایالت جرجیای امریکا

1. GunThorsdottir  
2. Longoria

3. White



### فرضیه‌های پژوهش

۱. فرضیه مهم یک: عوامل برون‌سازمانی (محیطی) بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.
- ۱-۱ عوامل فرهنگی - اجتماعی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.
- ۲-۱ عوامل اقتصادی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.
- ۳-۱ عوامل سیاسی - قانونی کشور بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

- ۲-۳ عوامل عملکردی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.
- ۳-۳ عوامل عملکردی نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.
- ۴-۳ عوامل عملکردی نظام به‌کارگیری مؤثر منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

### چارچوب نظری و مدل تحلیلی پژوهش

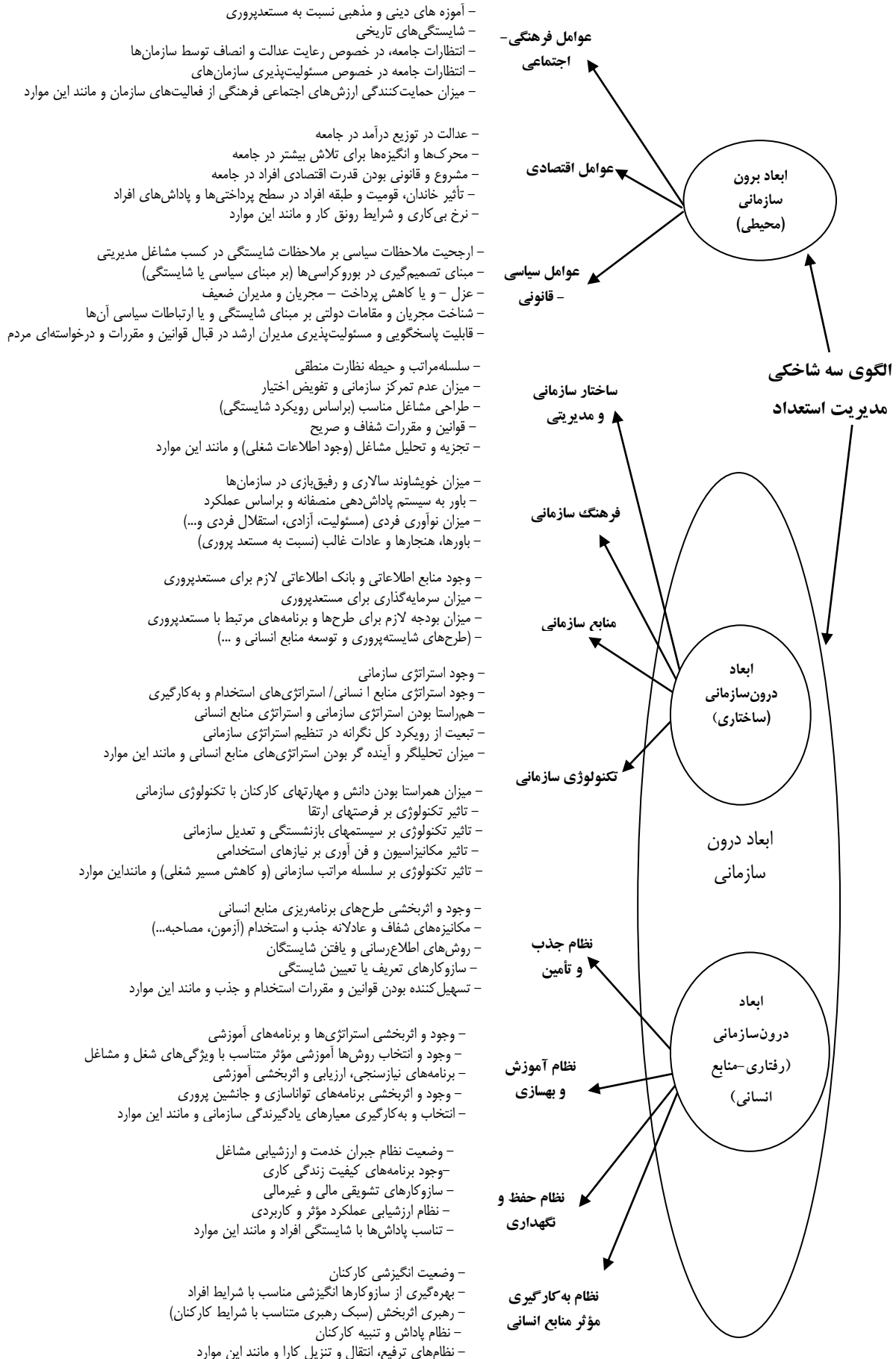
محقق پس از انجام مطالعات نظری و بررسی پیشینه تحقیق و همچنین تعریف مسئله باید یک چارچوب نظری مناسب پدید آورد. چارچوب نظری یک الگوی مفهومی است مبنی بر روابط تئوریک (نظری) میان شماری از عواملی که در مورد مسئله پژوهش، با اهمیت تشخیص داده شده‌اند. چارچوب نظری از روابط درونی بین متغیرهای مؤثر بر مسئله تحقیق بحث می‌کند. چارچوب نظری مبنایی برای تدوین فرضیه‌های پژوهشی به شمار می‌آید و در واقع بنیاد تمام تحقیق را تشکیل می‌دهد.

در فرضیه‌های این پژوهش که به تبعیت از چارچوب نظری تدوین شده است، عوامل و ابعاد مستعدپروری و یا ابعاد اثرگذار بر مستعدپروری در دو سطح درون و برون‌سازمانی مورد نظر قرار گرفته، پس از آن، مؤلفه‌ها یا ابعاد اصلی هر یک از ابعاد اشاره شده نیز ارائه شده و به همین ترتیب شاخص‌ها یا مشخصه‌های هر یک از مؤلفه‌ها با توجه به مطالعات انجام یافته مدنظر قرار گرفته است. شکل زیرنمای تصویری مدل تحلیلی و به‌عبارت‌دیگر، فرآیند مفهوم‌سازی متغیرها و فرضیه‌های پژوهش را به تصویر کشیده است.

۲. فرضیه مهم دو: عوامل درون‌سازمانی در حوزه‌های عوامل نهادی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.
- ۱-۲ عوامل درون‌سازمانی در حوزه عوامل نهادی - محتوایی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.
- ۱-۱-۲ عوامل ساختاری و مدیریتی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.
- ۲-۱-۲ عوامل فرهنگی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.
- ۳-۱-۲ عوامل استراتژی سازمانی و منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در زیرساخت شهرداری تهران مؤثر هستند.
- ۴-۱-۲ عوامل تکنولوژی سازمانی (نظام و دانش فنی) بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

- ۳-عوامل درون‌سازمانی در حوزه کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.

- ۱-۳ عوامل عملکردی نظام جذب و تأمین منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند.



یافته‌های پژوهش

جدول ۱. شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مؤلفه‌ها

ابعاد	مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	ضریب پراکندگی
عوامل برون سازمانی	فرهنگی - اجتماعی	۳/۲۸	۰/۷۲	۰/۱۹
	سیاسی - قانونی	۳/۴۲	۰/۶۹	۰/۱۸
	اقتصادی	۳/۱۶	۰/۷۵	۰/۱۸
عوامل درون سازمانی	استراتژی سازمانی	۳/۷۵	۰/۶۳	۰/۱۶
	تکنولوژی سازمانی	۴/۱۱	۰/۷۱	۰/۱۸
	فرهنگ سازمانی	۳/۸۹	۰/۸۴	۰/۱۷
	ساختاری و مدیریتی	۳/۰۶	۰/۷۲	۰/۱۵
	نظام جذب و تأمین	۳/۷۸	۰/۷۳	۰/۱۴
عوامل کارکردی	نظام حفظ و نگهداری	۴/۰۱	۰/۷۶	۰/۱۵
	نظام آموزش و بهسازی	۳/۲۲	۰/۷۹	۰/۱۶
	نظام به کارگیری مؤثر	۳/۴۱	۰/۶۹	۰/۱۷

در بین عوامل درون سازمانی کارکردهای منابع انسانی عوامل نظام حفظ و نگهداری و نظام آموزش و بهسازی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین هستند.

جدول ۱ شاخص‌های توصیفی و پراکندگی مؤلفه‌های تحقیق شامل میانگین، انحراف معیار و ضریب پراکندگی مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد. در بین عوامل برون سازمانی، عوامل سیاسی - قانونی و اقتصادی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین هستند. در بین عوامل درون سازمانی نهادی (محتوایی) عوامل فناوری سازمانی و ساختاری - مدیریتی به ترتیب دارای بیشترین و کمترین میانگین هستند.

جدول ۲. فرضیه‌های پژوهش

نتایج	سطح معنی داری	فرضیه
تأیید فرضیه	۰,۰۰۱	عوامل برون سازمانی (محیطی) بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۳	عوامل فرهنگی - اجتماعی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل اقتصادی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۲	عوامل سیاسی - قانونی کشور بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل درون سازمانی در حوزه‌های عوامل نهادی و کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۴	عوامل درون سازمانی در حوزه عوامل نهادی - محتوایی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل ساختاری و مدیریتی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل فرهنگی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۳	عوامل استراتژی سازمانی و منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر زی‌ساخت هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل تکنولوژی سازمانی (نظام و دانش فنی) بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۲	عوامل درون سازمانی در حوزه کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل عملکردی نظام جذب و تأمین منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۱	عوامل عملکردی نظام آموزش و بهسازی منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	عوامل عملکردی نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران مؤثر هستند

معنی‌دار محاسبه شده کوچک‌تر از میزان خطا ۵ درصد باشد،  $H_0$  رد و  $H_1$  پذیرفته می‌شود. شایان ذکر است متغیر اول میانگین گروه مردان و متغیر دوم میانگین گروه زنان است که براساس آن به روش زیر تصمیم‌گیری نهایی می‌شود. در آزمون T همواره دو تخمین‌زننده حد پایین و بالا (LCI و UCI) محاسبه می‌شود، براساس علامت عرض برآورد در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت (مؤمنی، ۱۳۸۵):

اگر حد پایین و بالا هر دو مثبت باشند، میانگین متغیر اول بزرگ‌تر از میانگین متغیر دوم است.

اگر حد پایین و بالا هر دو منفی باشند، میانگین متغیر اول کوچک‌تر از میانگین متغیر دوم است.

اگر حد پایین منفی و حد بالا مثبت باشد بین میانگین دو متغیر تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.

با توجه به اینکه سطح معنی‌دار کوچک‌تر از ۰,۰۵ است پس با احتمال ۹۵٪ فرضیه‌ها مورد تایید قرار گرفت بررسی تفاوت دیدگاه‌ها بین گروه‌های جمعیت‌شناختی قرارگرفت برای ابعاد و مؤلفه‌های مدل تحلیلی تحقیق به کمک آزمون T با نمونه‌های مستقل و تحلیل واریانس یک‌راهه بررسی نتایج آزمون T با نمونه‌های مستقل براساس جنسیت به‌منظور مقایسه دیدگاه پاسخگویان زن و مرد، از آزمون T با نمونه‌های مستقل استفاده شد. قاعده تصمیم‌گیری و نتایج آزمون در ادامه آمده است.

### قاعده تصمیم‌گیری

در سطح اطمینان ۹۵ درصد در صورتی که سطح معنی‌دار محاسبه شده بزرگ‌تر از میزان خطا ۵ درصد باشد  $H_0$  پذیرفته می‌شود. در صورتی که سطح

جدول ۴. بررسی نتایج آزمون T براساس جنسیت

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی‌دار	T محاسبه شده	T براساس جنسیت	
				H1	H0
رد $H_0$	۰,۰۵	۰	-۱/۲۷	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگی - اجتماعی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگی - اجتماعی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
				بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل سیاسی - قانونی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل سیاسی - قانونی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
				بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل اقتصادی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل اقتصادی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
پذیرش $H_0$	۰,۰۵	۰/۴۱۱	۰/۶۲	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل استراتژی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل استراتژی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
				بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل تکنولوژی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل تکنولوژی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
				بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگ‌سازمانی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگ‌سازمانی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
پذیرش $H_0$	۰,۰۵	۰/۲۷۱	۰/۵۴	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل ساختاری و مدیریتی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل ساختاری و مدیریتی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
				بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل ساختاری و مدیریتی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل ساختاری و مدیریتی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.

عوامل برون‌سازمانی

عوامل نهادی

نتیجه آزمون	میزان خطا	سطح معنی‌دار	T محاسبه شده	H1	H0
				بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام جذب و تأمین تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام جذب و تأمین تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
پذیرش H0	۰,۰۵	۰/۶۱۱	۰/۳۲۷	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام جذب و تأمین تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام جذب و تأمین تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
پذیرش H0	۰,۰۵	۰/۴۲۸	۰/۴۱۲	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام حفظ و نگهداری تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام حفظ و نگهداری تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
پذیرش H0	۰,۰۵	۰/۳۹۷	۰/۱۴۸	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام آموزش و بهسازی تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام آموزش و بهسازی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.
پذیرش H0	۰,۰۵	۰/۶۲۷	۰/۱۹۷	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام به‌کارگیری تفاوت معنی‌دار وجود دارد.	بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام به‌کارگیری مؤثر تفاوت معنی‌دار وجود ندارد.

عوامل کارکردی

### عوامل نهادی و عوامل کارکردی

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل استراتژی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند. بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل تکنولوژی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند.

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگ‌سازمانی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند.

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل ساختاری و مدیریتی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند.

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام جذب و تأمین تفاوت معنی‌دار وجود ندارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند.

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام حفظ و نگهداری تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام آموزش و بهسازی تفاوت معنی‌دار وجود ندارد؛ یعنی

### عوامل برون‌سازمانی

بر اساس نتایج جدول بالا در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت: بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل فرهنگی-اجتماعی تفاوت معنی‌دار وجود دارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند. همچنین بر اساس خروجی‌های نرم‌افزار، با توجه به اینکه حد بالا و پایین منفی است. بنابراین، میانگین گروه دوم (زنان) بزرگ‌تر از میانگین گروه اول (مردان) است. به بیان دیگر، زنان مسائل فرهنگی و اجتماعی را در مقایسه با مردان عامل بزرگ‌تری می‌دانند.

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل سیاسی- قانونی تفاوت معنی‌دار وجود دارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد ندارند. همچنین بر اساس خروجی نرم‌افزار، با توجه به اینکه حد بالا و پایین مثبت است. بنابراین، میانگین گروه اول (مردان) بزرگ‌تر از میانگین گروه دوم (زنان) است به بیان دیگر، مردان مسائل سیاسی- قانونی را در مقایسه با زنان عامل بزرگ‌تری می‌دانند.

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل اقتصادی تفاوت معنی‌دار وجود دارد؛ یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد ندارند.

سیاسی و رابطه تأکید دارند و تقریباً هیچ‌یک از مصاحبه‌شونده‌ها، موضوع تفکیک پست‌های سیاسی از پست‌های حرفه‌ای و اداری را تأیید نکردند و سازوکارها و قوانین و ضوابط تدوین شده در این رابطه را مؤثر نمی‌دانستند. هیچ‌یک از مصاحبه‌شونده‌ها، سازمان و نهاد خاصی را به‌عنوان متولی و مسئول مستقیم پیگیری و پاسخگویی و مراقبت از ضوابط و قوانین مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت استعداد نمی‌شناختند؛ با وجود آنکه تقریباً اکثریت مصاحبه‌شوندگان تنها سازمان تدوین‌کننده قوانین و مقررات مرتبط با نظام پیاده‌سازی مدیریت استعداد در نهادها را سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق عنوان می‌داشتند، موضوع کاهش سازوکارهای کنترلی و نظارتی سازمان مذکور را پس از تفکیک آن به دو حوزه معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور و معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور مورد تأیید قرار می‌دادند. موضوع دیگری که از طریق برخی مصاحبه‌شونده‌ها اشاره شد، عدم کشش سازمان‌های دولتی در جذب و نگهداری افراد بسیار زبده چه از جهت جبران خدمت و چه از جهت وجود بستری برای رشد و ارتقا بود، مشکلی که برخی از آن به‌عنوان مسائل و چالش‌های بنیادی نظام دولتی نام می‌بردند؛ اکثریت مصاحبه‌شوندگان یکی از موانع بزرگ نظام‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی را عدم باور وجود استراتژی و به‌ویژه استراتژی‌های استخدای و منابع انسانی در این سازمان‌ها مطرح می‌کردند و درواقع اشاره می‌شد که در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها، برنامه استراتژیکی برای این منظور ندارند. تقریباً اکثریت مصاحبه‌شوندگان، موضوع عدم بهره‌گیری واقعی از آموزه‌های بی‌شمار مرتبط با مفاهیم پیاده‌سازی مدیریت استعداد و همچنین عدم بهره‌گیری از تجربه‌های غنی تاریخ ایران در این رابطه را، توسط بسیاری از مدیران شهرداری مورد تأکید قرار دادند و بر این نکته اشاره می‌کردند که شهرداری‌ها ظرفیت بهره‌گیری از آن‌ها را به‌عنوان الزام و الگوی عملی ندارند؛ همه مصاحبه‌شوندگان بر عدم وجود شرایط و بستر انگیزه، تلاش و سخت‌کوشی در جامعه و رشد و ارتقا از این طریق تأکید داشتند و نمونه‌هایی از بهره‌مندی از بهترین

پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند.

بین دیدگاه پاسخگویان زن و مرد در زمینه عوامل نظام به‌کارگیری مؤثر تفاوت معنی‌دار وجود ندارد. یعنی پاسخگویان زن و مرد دیدگاه یکسانی در مورد این عامل پیاده‌سازی مدیریت استعداد دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، تحلیل و بررسی موانع طراحی مدل مدیریت استعداد در شهرداری تهران به‌عنوان یک نهاد عمومی غیردولتی است که برای این منظور فرضیه‌هایی تدوین یافت. در فرآیند بررسی فرضیه‌ها از مدل تحلیلی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران استفاده شد که در این مدل: متغیر وابسته پیاده‌سازی مدیریت استعداد با مفاهیم ارائه شد، متغیرهای مستقل شامل عوامل برون‌سازمانی فرهنگی - اجتماعی، سیاسی - قانونی و اقتصادی و عوامل درون‌سازمانی بود. به‌منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه و همچنین مصاحبه و از نتایج مصاحبه در بررسی و تحلیل موانع و مشکلات و برخی پیشنهادها لازم استفاده گردید. نتایج نشان داد که توجه به اصل جامعیت در میان اصول پیاده‌سازی مدیریت استعداد، حکایت از تک‌بعدی نبودن و توجه به عوامل درون و برون‌سازمانی این پدیده دارد و این ضرورت را در پی دارد که پیاده‌سازی مدیریت استعداد، پیش از آنکه مفهومی محدود و در چارچوب سازمان‌ها باشد، مفهوم اجتماعی است که دامنه آن بسیار وسیع بوده و ابعاد فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، قانونی، اقتصادی و ... را شامل می‌شود. توجه به این ضرورت‌ها، بررسی تأثیر ابعاد یادشده را توجیه می‌سازد و این موضوع یکی از اهداف پژوهش حاضر بود. در نتیجه پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران تحت تأثیر عوامل برون‌سازمانی است که یکی از مهم‌ترین این عوامل، عوامل اقتصادی جامعه است. به‌عبارت‌دیگر، کارکردها و عملکردهای سازمان بدون بررسی و تحلیل وضعیت اقتصادی جامعه راه به‌جایی نخواهد برد و این مهم همواره باید موردنظر مسئولان سازمانی قرار گیرد.

همچنین نتایج تمامی مصاحبه‌شونده‌ها، حاکی از این بود که آن‌ها به موضوع انتصابات براساس وابستگی

روش‌ها و مدل‌های تصمیم‌گیری، نظام‌های رشد و ارتقا و مانند این موارد؛

۳) در صورت اراده برای طراحی مدل پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران، پیشنهاد می‌شود از طریق مطالعات تطبیقی در سه حوزه

الف) اصول پیاده‌سازی مدیریت استعداد حاکم بر جامعه

ب) شایستگی‌های اصلی که باید در انتخاب‌ها مورد نظر قرار گیرد.

ج) ساختار نظارتی و مراقبتی حاکم بر نظام پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران باید بررسی‌های بیشتری در زمینه‌های شفاف‌سازی صورت پذیرد.

۴) موضوع تفکیک پست‌های مدیریتی و حرفه‌ای، به‌گونه‌ای جدی‌تر دنبال شده و طراحی مدل‌های اجرایی مدیریت استعداد از سوی مراجع مسئول و متولی در معاونت برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی و ... انجام شد و چگونگی اجرای آن در دوره‌های زمانی مشخص (به‌ویژه) پس از تغییرات دوره‌های مدیریتی مورد پیگیری و ارزیابی قرار گیرد.

۵) توجه و تأکید مسئولان سازمان‌ها و به‌ویژه مسئولان و متولیان برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی در شهرداری تهران بر این نکته که مقوله پیاده‌سازی مدیریت استعداد پدیده‌ای سیستمی، نظام‌مند و فرآیندی است و بر زیرنظام‌های متعدد و گوناگون متکی است و کارایی هم‌زمان همه اجزای سازمانی را طلب می‌کند از جمله زیر نظام‌های مدیریت توسعه منابع انسانی، بسترها و پیش‌نیازهای ساختاری، مدیریتی، قانونی، فرهنگی در سازمان.

۶) حداقل در شروع برنامه‌ها و طرح‌های مربوط به نظام‌های پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران و حتی در سازمان‌های دولتی، منابع و بودجه خاص و کافی برای آن مورد نظر قرار گیرد. با این فرض که چنین هزینه‌هایی در واقع سرمایه‌گذاری است و در بلندمدت چندین برابر به نفع سازمان‌ها جبران خواهد شد. برای نمونه طرح‌های مدیریت استعدادها و تأکید بر جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی و آموزش و توسعه منابع انسانی و مانند این موارد.

۷) ترویج و تشویق مدیران به‌منظور نهادینه‌سازی سبک‌های رهبری مشارکتی و خلاقانه.

۸) طراحی و به‌کارگیری نظام‌های پاداش و تنبیه عادلانه و منصفانه.

مزایای اجتماعی را بدون تلاش و کوشش عنوان می‌داشتند.

در مجموع در ارتباط با قوانین و مقررات مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت استعداد، در حال حاضر در قوانین استخدام کشوری، برنامه‌های تحول اداری، قوانین برنامه‌های توسعه کشور، قانون خدمات کشوری و حتی در قانون اساسی به‌گونه‌ای ضمنی و پراکنده درباره پیاده‌سازی مدیریت استعداد و یا کارکردهایی که محوریت موضوعی آن‌ها پیاده‌سازی مدیریت استعداد است از جمله آموزش، توسعه منابع انسانی، برابری فرصت‌های استخدامی، نگهداری منابع انسانی و ... اشارات بسیاری شده است؛ اما اولاً منسجم نبوده و با پراکندگی زیاد به‌گونه‌ای مکرر مشاهده می‌شود و ثانیاً مرجع یا متولی پیگیری آن‌ها مشخص نیست. به‌رغم آنکه در سال‌های اخیر براساس ضوابط و مقررات مربوط به شرایط جذب، از میزان فامیل‌بازی و رفیق‌بازی تا حدودی کاسته شده است اما در بسیاری موارد فامیل‌بازی، خویش‌استخدامی و روابط همچنان در شهرداری‌ها و سازمان‌های دولتی مرسوم و معمول است و نتیجه این پژوهش نیز مؤید این مطلب بوده است.

### پیشنهاد‌های پژوهش

بر اساس ادبیات و نتایج پژوهش پیشنهادها زیر مطرح می‌شود:

۱) توجه و تأکید مقامات، برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیرندگان کشور به‌ویژه در حوزه نظام‌های مدیریتی و استخدامی در شهرداری تهران بر این نکته که مفهوم طراحی و پیاده‌سازی مدیریت استعداد بسیار فراتر از کارکردهای سازمانی آن است و عدم توجه به ملاحظات سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه، بسیاری از تلاش‌ها و مطالعات در این زمینه را بی‌نتیجه می‌سازد؛

۲) طراحی، استقرار و پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران نیاز به تغییر و تحولات بنیادین و پارادایمی در نگرش‌های سنتی به‌سوی نگرش‌های توسعه مدار در زمینه‌ها و ابعاد گوناگون سازمانی و مدیریتی دارد (از جمله در تدوین نوع اهداف سازمانی (اثر بخشی و توانمندسازی به‌جای کارایی)، سبک‌های مدیریتی، معیارهای شایستگی، معیارهای ارزیابی، ساختار سازمانی، فرآیندها، منابع قدرت در سازمان،

۱۳) ارائه سازوکارهای لازم به‌منظور برقراری تعامل مناسب و سازنده میان شایستگان و نخبگان با سایر افراد سازمان.  
 ۱۴) مقایسه مستمر فعالیت‌های مدیران با ملاک‌های معتبر و از پیش تعیین شده (در چارچوب فرآیندهای نظارت و ارزشیابی عملکرد) و اقدام برای اصلاح و تصحیح عملکرد و تنزل یا ارتقای مدیران.

۹) توجه به نظام‌های ارزیابی عملکرد به‌عنوان ابزاری برای ارتقا، یادگیری و توسعه کارکنان.  
 ۱۰) بهره‌گیری از روش‌های و سازوکارهای مناسب مدیریت افراد (شامل ایجاد انگیزه، پرورش افراد و مشارکت و تفویض).  
 ۱۱) بهره‌گیری از روش‌ها و سازوکارهای مدیریت عملکرد (شامل برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل).  
 ۱۲) ارتقای مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، ادراکی و کار تیمی در سازمان.

### منابع

- ابطحی، سید حسین و عبدصبور، فریدون (۱۳۸۹). *شایسته‌سالاری*. تهران: آزادمهر.
- عسگرانی، مرتضی (۱۳۹۶). «جایگاه مدیریت استعداد در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها». *دوماهنامه پژوهش در هنر و علوم انسانی*، ۲(۴)، ۸-۱.
- علمداری، حمید (۱۳۹۷). «طراحی و تبیین الگوی برنامه‌ریزی جانشینی با رویکرد شایستگی در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب». *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۲(۴)، ۳۸-۵۳.
- توره، ناصر (۱۳۸۳). *شناخت عوامل رفتار شهروندی و بررسی ارتباط آن با عملکرد سازمانی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران.
- بیک‌زاد، جعفر؛ یزدانی، سهراب و حمداللهی، مریم (۱۳۹۰). «معنویت محیط کاری و تأثیر آن بر مؤلفه‌های مدل پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شهرداری تهران (مطالعه موردی: کارکنان آموزش و پرورش نواحی پنج‌گانه شهر تبریز)». *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی پاییز*، ۳(۱)، ۶۱-۹۰.
- امیرکبیری، علیرضا؛ خدایاری، ابراهیم؛ نظری، فرزاد و مرادی، محمد (۱۳۸۵). «بررسی رابطه بین سبک‌های پیاده‌سازی مدیریت استعداد و تبادل با تعهد سازمانی کارکنان». *فرهنگ مدیریت*، ۴(۱۴)، ۱۲۹-۱۴۴.
- سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۸۰). «تحلیلی بر ماهیت و ابعاد رهبری تحول‌آفرین». *علوم انسانی دانشگاه (س)*، ۱۱(۳۷ و ۳۸)، ۲۸۱-۳۱۲.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۳). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات آگاه.
- Cretchen, S. (2017). Talking stock: A review of mordan twenty years of research on empowerment at work, from: M [http: webuser. bus. umich. edu/empowerment and self manager.pdf](http://webuser.bus.umich.edu/empowerment and self manager.pdf)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Gordon, R. & Judith, (2013). *Organizational Behaviour*. Ally & Bacon, 4<sup>th</sup> edition.
- Hancer, M. (2001). *An analysis of psychological empowerment and job satisfaction for restaurant employees* (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Honold, L. (1997). "A Review of Literature on Empowerment, Empowerment in
- Longoria, Z. N. (2010). *Helping Hispanic parents increase communication with teachers: An intervention based on implementation intentions* (Doctoral dissertation, Purdue University).
- McCoy, S. K., & Major, B. (2007). "Priming meritocracy and the psychological justification of inequality". *Journal of experimental social psychology*, 43(3), 341-351.
- Meyer, T., & Semark, P. (1996). A framework for the use of competencies for achieving competitive advantage. *South African journal of business Management*, 27(4), 96-103.
- Organization". *Reacerch Technology Management*, 5(4), 202-212.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1998). A contingency model for empowering customer- contact services employees. *Management decision*, 36(10), 686-693



- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine university.
- White, L. (2017). "Changing the Whole System in the Public Sector". *Journal of Organizational Change Management*, 13(2), 162-177.