

# شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های مؤثر بر جایگاه یابی استعدادها؛ مطالعه ای اقدام پژوهانه در یک سازمان فرهنگی

چکیده

محیط پرتلاطم فرهنگی، سازمان های وظیفه محور این عرصه را به تغییر آهنگ به سمت رویکرد "مساله محوری" واداشته است. بررسی اینکه در جامعه امروز چه فهرستی از مسائل اساسی فرهنگی وجود دارد و تشخیص اینکه مزیت نسبی هر سازمان فرهنگی در کجاست و چه بخشی از این مسائل را باید عهده دار شود، مساله محوری نامیده می شود. آنچه که در این رویکرد اهمیت ویژه ای می یابد شناسایی و بکارگیری استعدادها بعنوان سرمایه های انسانی ویژه در مشاغل کلیدی سازمان است که دقیقاً محل تمرکز مدیریت استعداد است. براین اساس باید مشاغل کلیدی سازمان شناسایی شده و تحت پوشش برنامه های مدیریت استعداد قرار گیرند. هدف این پژوهش، تعیین و رتبه بندی مؤلفه های مؤثر بر جایگاه یابی استعدادها در ساختار یک سازمان فرهنگی می باشد. تحقیق حاضر به روش کیفی اقدام پژوهی، طی بازه دو سال صورت گرفته است. رتبه بندی و وزن دهی مؤلفه ها با تکنیک تحلیل سلسله مراتبی<sup>۱</sup> انجام شده است. براین اساس ده مؤلفه (ارشدیت، نقش آفرینی مؤثر در تحقق اهداف، توان راهبری، توان اخلاص گری، صلاحیت تخصصی منحصر بفرد، افق گشایی، ارزش آفرینی علمی، برنامه ای بودن، مجاورت با مرکز قدرت، تعامل محوری) به ترتیب اولویت، مؤثر بر جایگاه یابی استعدادها در سازمان فرهنگی مورد مطالعه شناخته شده اند.

■ واژگان کلیدی

استعداد، جایگاه یابی، ساختار، سازمان فرهنگی، اقدام پژوهی.

جواد محمدصالحی

کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق (ع)

jm.salehi@gmail.com

حسین پرکان

دانشجوی دکتری علوم اجتماعی، دانشگاه باقرالعلوم (ع)

hparkan@yahoo.com

مرتضی سلطانی

استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران

mortezasoltanee@ut.ac.i

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۷/۱۴

## ۱. مقدمه

بسیاری از کارشناسان، عصر حاضر را «عصر کارکنان دانشی» می‌نامند که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری و هوشی می‌باشد. از همین رو، در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز، تأکید سازمان‌ها بر جذب افراد ویژه برای مشاغل کلیدی افزایش یافته است. اکنون سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، می‌توانند به بالاترین حد بهره‌وری خود برسند. در واقع از هنگامی که گروه مشاوران مک‌کینزی<sup>۱</sup>، اصطلاح نبرد بر سر استعدادها را در سال ۱۹۹۷ به کار گرفت، موضوع مدیریت استعداد اهمیت شایان توجهی یافته و در عرصه عملی و نظری، سازمان‌های بسیاری را جذب خود کرده است. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آن‌ها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود. به‌طور کلی از مدیریت استعداد به‌عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود (گای و دیگران، ۲۰۰۹: ۲۱). پیش از آن در سال ۱۹۹۶ تولگان<sup>۲</sup> در کتاب خود با نام «مدیریت نسل X» عنوان می‌کند که استعدادهای نسل X (متولدین پس از جنگ جهانی دوم) و تمایلشان برای به چالش کشیدن فعالیت استخدامی، منجر به انقلابی در این فعالیت‌ها شده است، انقلابی که استعدادگراست (ارت رایت، ۱۳۸۷: ۲۱). امروزه مدیریت استعداد، نشان‌دهنده نوعی پارادایم شیفیت، از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت سرمایه انسانی نوین و دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. بدین ترتیب، مدیریت استعداد را نوعی سلاح پنهان در شکار استعدادها به‌شمار می‌آورند (کالینگز و ملاحی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۳۰۴).

در مدیریت استعداد، اینکه چه افرادی را به‌عنوان مستعد و چه مشاغلی را کلیدی در نظر می‌گیرند، بستگی به نوع سازمان، محیط و استراتژی‌های آن دارد و لذا هیچ‌گونه شاخص فراگیر، جهانی و مشترکی از آن وجود ندارد. با توجه به این توضیحات خلاء تحقیقی در خصوص شناسایی مؤلفه‌های مشاغل کلیدی در سازمان‌های فرهنگی بسیار احساس می‌شود زیرا انتظار می‌رود اینگونه

1. McKinsey  
2. Tulgan  
3/ Collings & Mellahi

سازمان‌ها بتوانند با بهره‌گیری از توان مستعدین نسبت به اتخاذ رویکرد فعال در عرصه فرهنگی جامعه اسلامی عمل نمایند.

مشاغل کلیدی عبارتند از مشاغلی که در موفقیت سازمان نقشی مهم دارند و به‌سختی می‌توان کارکنان مناسب برای تصدی آن‌ها استخدام نمود. این مشاغل نقش اساسی در موفقیت سازمان دارند و نباید برای طولانی مدت بلا تصدی بمانند چراکه سازمان بدون داشتن افراد مستعد در این منصب‌ها قادر به رقابت با سایر سازمان‌ها نیست و در دستیابی به اهدافش با مشکل روبه‌رو خواهد شد. براین اساس باید با استفاده از روش‌های دقیق، مشاغل کلیدی سازمان شناسایی شده و تحت پوشش برنامه‌های مدیریت استعداد قرار گیرند (هرسی و دیگران، ۱۹۹۷: ۳۶).

سازمان فرهنگی مورد مطالعه نهادی حوزوی، انقلابی، تبلیغی و علمی است که با دو کارکرد «تبیین و گسترش باور، بینش و ارزش‌های اسلامی و انقلابی» و «تعمیق و توسعه دانش و معرفت اسلامی» به ایفای نقش واسط فعال میان حوزه‌های علمیه با نیازهای دینی مردم و نظام اسلامی می‌پردازد. سازمان مذکور، جهت دفاع از حریم تشیع در عرصه گفتگوی ادیان و مذاهب، مرزبانی فکری- فرهنگی از آرمان‌های امام خمینی(ره)، ولایت فقیه و نظام اسلامی، پاسداشت میراث گران‌سنگ حوزه، نواندیشی و نوآوری، تضارب افکار و آینده‌نگری در محیط پراز هجمه‌های فرهنگی امروز، ناگزیر از بهره‌گیری از کارکنان خلاق، نوآور، فعال و یادگیرنده در مشاغل کلیدی خویش است. از این رو هدف این پژوهش، در گام اول ارائه مؤلفه‌های مؤثر بر جایگاه‌یابی استعدادها در یک سازمان فرهنگی و در گام دوم اولویت‌بندی مؤلفه‌های مذکور بوده و در واقع به‌دنبال پاسخ به دو سوال ذیل می‌باشد:

- مؤلفه‌های مؤثر بر جایگاه‌یابی استعدادها در سازمان فرهنگی مورد مطالعه کدامست؟
- اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر جایگاه‌یابی استعدادها در سازمان فرهنگی مورد مطالعه نسبت به هم چگونه است؟

## ۲. پیشینه تحقیق

طی بررسی گسترده ادبیات موضوع و پیشینه تحقیقات در پایگاه‌های معتبر علمی شامل؛ پورتال جامع علوم انسانی<sup>۱</sup>، پایگاه مجلات تخصصی نور<sup>۲</sup>، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی<sup>۳</sup>، پایگاه‌های انتشارات علمی امرالد<sup>۴</sup> و اسکود<sup>۵</sup>، تا زمان نگارش این پژوهش در مجموع حدود ۵۱ مقاله علمی به زبان فارسی و طی یک سال گذشته حدود ۴۵ مقاله لاتین در باب مدیریت استعداد نگاشته شده است، که با توجه به محتوای آن‌ها در چهار دسته ذیل قابل تقسیم‌بندی می‌باشد:

۱. بررسی رابطه (تأثیر) مدیریت استعداد بر جنبه‌های گوناگون سازمانی

۲. ارائه مدل (بررسی و تحلیل) مدیریت استعداد در صنایع مختلف

۳. آسیب‌شناسی (امکان‌سنجی) پیاده‌سازی مدیریت استعداد و بررسی موانع اجرایی‌سازی

۴. شناسایی شاخص‌های استعداد (کارکنان مستعد)

در این میان، شناسایی مؤلفه‌های جایگاه‌های کلیدی سازمان در هیچ یک از پژوهش‌ها مورد بررسی قرار نگرفته است. بنابراین خلاء تئوریک در ارائه مؤلفه‌های جایگاه‌های کلیدی مدیریت استعداد به خصوص در سازمان‌های فرهنگی احساس می‌شود. لذا پژوهش حاضر درصدد برطرف کردن این خلاء می‌باشد.

## ۳. تعاریف استعداد و مدیریت استعداد

مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد، تعاریف مختلفی را از آن نشان می‌دهد. اینکه سازمان‌ها چه افرادی را به منزله استعداد در نظر می‌گیرند، بسیار مهم است. یک نظرسنجی انجام شده توسط شرکت مشاوره تاورز پرین<sup>۶</sup> نشان می‌دهد که هیچ یک از ۳۲ شرکت مورد بررسی تعریف مشابهی با یکدیگر در زمینه استعداد نداشتند و تعاریف بستگی به استراتژی سازمان، نوع شرکت، محیط رقابتی آن و عوامل دیگر داشت. در نهایت، آن‌ها اتخاذ رویکردی اقتضایی را در

---

1. www.ensani.ir  
 2. www.noormags.ir  
 3. www.sid.ir  
 4. www.emerald.com  
 5. www.ebsco.com  
 6. Towers prrein

تعریف استعداد توصیه می‌کنند (CIPD<sup>1</sup>, 2006). بنابراین تعریف استعداد و مدیریت استعداد کمی دشوار است زیرا هر سازمان نگرش و نظر خاص خود را در این زمینه دارد و تعریف مشترک جهانی از آن وجود ندارد. در ادامه سعی شده است، تا حد امکان تعاریف استعداد و مدیریت استعداد از پژوهش‌های مربوطه جمع‌آوری و در جداول ۱ و ۲ ارائه گردد. سپس یکی از رویکردهای مرتبط با موضوع این پژوهش مطرح شده و براساس آن دیدگاه مورد پذیرش این پژوهش تبیین می‌گردد.

| ردیف | تعریف استعداد  |
|------|--|
| ۱    | نیروی انسانی خلاق، نوآور، انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر، پاسخگو و ساختارشکن (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸:۱۰)  |
| ۲    | استعداد عبارت است از ظرفیت‌های درونی افراد که عبارتند از ظرفیت یادگیری (باطن‌بینی، تعمق، واکنش)، ظرفیت تفکر (خلاقیت، قدرت تجزیه و تحلیل)، ظرفیت ارتباطی (شنود مؤثر، یکدلی)، ظرفیت اجرا (سازماندهی، اجرا) تحت تأثیر ارزش‌ها به‌عنوان عامل تقویت‌کننده ظرفیت‌های درونی (حسینی، ۱۳۸۹: ۱۲۰)  |
| ۳    | فردی است که به واسطه دارا بودن ظرفیت‌ها و قابلیت‌های ویژه (دانش، تجربه و مهارت) و تعهد بالا نسبت به کار سهم چشمگیری در ایجاد ارزش و موفقیت سازمان دارد (سلطانی و حاجی کریمی، ۱۳۹۰: ۹۷)   |
| ۴    | استعداد عبارت است از شایستگی‌ها، توانایی‌ها و انگیزه‌های مرتبط با اهداف کسب و کار (زین‌الدین بیدمشکی، ۱۳۹۳).   |
| ۵    | افراد با استعداد آنهایی هستند که به‌طور مرتب توانایی استثنایی و فوق‌العاده و همچنین موفقیت را در طیفی از فعالیت‌ها و موقعیت‌ها یا درون یک حوزه تخصصی خاص بروز می‌دهند که منجر به تحولات چشمگیری در سازمان می‌شود (ویلیامز <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۰: ۷۴۰)  |
| ۶    | نوعی کد (شناسه) جهت شناسایی اثربخش‌ترین کارکنان در همه سطوح سازمان یعنی کسانی که می‌توانند موفقیت و کامیابی سازمان را رقم زده و عملکرد آن را ارتقا دهند. شامل مجموعه‌ای از توانایی‌ها، مهارت، دانش، تجربه، بهره‌هوشی، قضاوت، تمایلات و شخصیت یک فرد، به‌علاوه ظرفیت او برای یادگیری و رشد و توسعه (میشل و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۱: ۸). |

1. Corporate Institute of Personnel and Development

2. Williams

3. Michaels

| ردیف | تعریف استعداد   |
|------|---|
| ۷    | استعداد باید به الگوهای تکرار شونده فرد از تفکر، احساس و رفتار اطلاق شود که می تواند به صورت سازنده ای ارائه شوند (باکینگهام و وسبرگ، ۲۰۰۱: ۱۹).  |
| ۸    | ظرفیت اجرایی از یک فرد حرفه ای متعهد یا گروهی از افراد حرفه ای که به نتایج استثنایی در یک محیط و سازمان خاص دست پیدا می کنند (جریکو، ۲۰۰۱: ۴۲۵)   |
| ۹    | فرد مستعد عبارت است از مهم ترین و ارزش افزاترین افراد که بیش از سایرین در خلق مزیت رقابتی سازمان نقش دارند (اینگهام، ۲۰۰۶: ۲۰).   |
| ۱۰   | افراد دارای پتانسیل بالا برای موفقیت در سازمان (لف، ۲۰۰۶: ۴۲).  |
| ۱۱   | نیروی کار ماهر عجین شده با کار و متعهد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۹۰).  |
| ۱۲   | استعداد می تواند به عنوان یک ترکیب از مهارت ها، دانش، توانایی شناختی و پتانسیل هر کارمند باشد و ارزش و ارجحیت کاری کارمندان نیز از موارد مهم اصلی می باشند (تانسلی، ۲۰۰۶).  |
| ۱۳   | استعداد شامل افرادی است که می تواند از طریق مشارکت به موقع یا طولانی مدت به وسیله ارائه بالاترین سطح پتانسیل، در عملکرد سازمان تغییر ایجاد نماید (تانسلی و همکاران، ۲۰۰۷).  |
| ۱۴   | افراد دارای مهارت های بالا (لافتس، ۲۰۰۷: ۲۹).   |
| ۱۵   | استعداد عبارت است از بلوغ برجسته در حوزه توانایی ها در فعالیت های فردی، که عموماً شایستگی ها (دانش و مهارت) نامیده می شود، به طوری که فرد جزو ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می گیرد که در همان حوزه فعالیت می کنند (گاگنی، ۲۰۰۷: ۹۴) |

1. Buckingham & Vosburgh
2. Jericó
3. Laff
4. Armestrang
5. Tansely
6. Loftus
7. Gagne

| ردیف | تعریف استعداد  |
|------|--|
| ۱۶   | استعداد شامل افراد با قابلیت‌های بالا و یا افراد با عملکرد بالا است. در این حالت استعدادها ممکن است مهارت‌های خاص کاری و یا دانش تخصصی داشته باشند که آن‌ها را از دیگر کارکنان متمایز و جایگزینی‌شان را دشوار می‌نماید (آنونزیو و گرین <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۸: ۸۱۵).        |
| ۱۷   | استعداد به معنای مجموعه تمام تجرب، دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی است که یک فرد دارد و به کار تبدیل می‌کند (چیز <sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۸).  |
| ۱۸   | استعداد در سازمان به رهبران و کارکنانی اشاره دارد که کسب و کار را به جلو هدایت می‌کنند (هانسن <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۹).  |
| ۱۹   | استعداد کسی است که دارای تعهد بالا و سطح بالایی از تعهد و سودآوری است، سر کار حضور یابد و با سطح بالای اطمینان در سازمان بماند و بتواند بر سطح رضایت مشتری تأثیر مثبت بگذارد (فیلیپس و راپر <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۹: ۱۴).  |
| ۲۰   | ترکیب پیچیده از دانش، مهارت، توانایی شناخت، و قابلیت افراد به همراه ارزش‌های کارکنان و ترجیحات کاری آن‌ها (تانسلی <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۱).  |
| ۲۱   | در گروه‌ها، استعداد می‌تواند به مخزنی از کارمندان اطلاق شود که در مهارت‌ها و توانایی‌شان در یک ناحیه فنی خاص و یا در یک لیاقت یا یک حیطه عمومی، استثنایی هستند و در یک سری موارد استعداد ممکن است به کل جمعیت کارمندان اطلاق شود (سیلزر و دوئل <sup>۶</sup> ، ۲۰۱۰: ۱۳). |
| ۲۲   | ما استعداد را به‌عنوان یکی از کارگرانی می‌شناسیم که از طریق صلاحیت و دانش خاص کاری/سازمانی، شایستگی اجتماعی و روش‌شناختی و ویژگی‌های فردی‌اش مثل میل به یادگیری یا دستاوردهای جهت‌دار، رقابت‌پذیری و آینده شرکت را تأمین می‌نماید (بتکه و دیگران <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۲).   |
| ۲۳   | استعداد = شایستگی (دانش، مهارت و ارزش‌های مورد نیاز برای امروز و فردای کار، مهارت‌های درست، مکان درست، کار درست و زمان درست) * تعهد (میل به انجام کار) * مشارکت (یافتن معنی و هدف کار) (اولریچ و اسمالوود <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۲).  |

### جدول ۱. تعاریف استعداد از دیدگاه پژوهشگران

1. D'Annunzio-Green
2. Cheese, Thomas & Craig
3. Hansen
4. Phillips & Roper
5. Silzer & Dowell
6. Bethke
7. Ulrich & Smallwood

| ردیف | تعریف مدیریت استعداد  |
|------|---|
| ۱    | مدیریت استعداد فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیر ضروری و نامناسب را نیز در بر می‌گیرد (اولریش و برانک بنک، ۱۳۸۸: ۱۳۷).   |
| ۲    | مدیریت استعداد از دیدگاه راهبردی عبارت است از توسعه و رشد استعدادها، ساختارها و سیستم‌های پشتیبانی مدیریت استعدادها، عملیاتی کردن راهبردها، اندازه‌گیری دائم اثرات استعدادها روی محیط (مبینی دهکردی و طهماسب کاظمی، ۱۳۹۲: ۱۰۸).   |
| ۳    | بررسی اینکه افراد مناسب در زمان مناسب در شغل مناسب و متناسب با اهداف سازمان وجود داشته باشند (ویلیامز، ۲۰۰۰: ۷۴۱).  |
| ۴    | مدیریت استعداد مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است (راثول <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۲). |
| ۵    | مدیریت استعداد با برنامه‌ریزی منابع انسانی مرتبط است یعنی داشتن افراد مناسب در زمان مناسب و در شغل مناسب (کریلین <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۴: ۳).   |
| ۶    | شناسایی استعداد و سپس هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل به منظور پیشینه کردن درگیری (عجین شدن) فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است (موچا، ۲۰۰۴: ۹۸).  |
| ۷    | مدیریت استعداد به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به‌طور کلی اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند استفاده می‌کند (کاپلی <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۴).   |
| ۸    | دربرگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری‌هاست. مدیریت استعداد به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به‌کارگیری، و عموماً بازسازی نیروی کار است (شوویر <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۴: ۳۸).  |
| ۹    | مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به‌منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (داتاگوپا <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۵: ۲).  |

1. Rothwell
2. Creelman
3. Cappelli
4. Schweyer
5. Duttagupta



| ردیف | تعریف مدیریت استعداد  |
|------|---|
| ۱۰   | مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در محل مناسب قرار گرفته‌اند و بر فعالیت‌های مناسب، متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند (عریقات <sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۰: ۵۵).   |
| ۱۱   | مدیریت استعداد فرایندی است که به‌طور نظام‌مند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد (ولین <sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۶).   |
| ۱۲   | مدیریت استعداد فرایندی را پیشنهاد می‌دهد که در آن سازمان، افرادی را برای حال و آینده شناسایی و اداره کرده و سپس توسعه می‌دهد (CIPD، ۲۰۰۶).  |
| ۱۳   | انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به‌منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان. هدف مدیریت استعداد توسعه و نگهداری یک استخر استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجین شده با کار و متعهد به‌منظور تضمین جریان استعداد است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۹۰). |
| ۱۴   | از مدیریت استعداد به‌عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند (باتناگار <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۷).  |
| ۱۵   | استعداد دربرگیرنده بلوغ برجسته‌ای است که عموماً شایستگی‌ها (دانش، مهارت و توانایی) نامیده می‌شود و به نحوی است که فرد را جزو ده درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (گاگنی، ۲۰۰۷: ۹۵).  |
| ۱۶   | مدیریت استعداد اقدامی مثبت و مفید برای بهترین افراد در مشاغل و نوعی سرمایه‌گذاری برای رشد آنهاست. همچنین شکوفاسازی استعدادهای بالقوه افراد در مشاغل و کمک به آن‌ها برای بهره‌بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف می‌باشد (هیرش <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۸).  |
| ۱۷   | شناسایی، توسعه، نگهداری و به‌کارگیری استعدادهای موجود در سازمان. استراتژی یکپارچه در کسب و کار است که افراد را قادر می‌سازد استعدادهایشان را به منصفه ظهور گذراند (ساندرا واتسون <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۸).  |
| ۱۸   | همان مدیریت منابع انسانی است که به‌صورت مستقیم‌تر و جزئی‌تر بر افراد خاص تأکید دارد (شوای و همکاران، ۲۰۰۸).   |

1. Areiqat
2. Wellins, Smith & Rogers
3. Bhatnagar
4. Hirsh
5. Sandra Watson

| ردیف | تعریف مدیریت استعداد  |
|------|---|
| ۱۹   | شکوفاسازی استعداد بالقوه افراد در مشاغل (هیرش، ۲۰۰۸).   |
| ۲۰   | مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری تعریف می‌کنند (گای و دیگران، ۲۰۰۹). |
| ۲۱   | مدیریت راهبردی جهت شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی برای پایداری و مزیت رقابتی شرکت (کالینگر و ملاحی، ۲۰۰۹).  |
| ۲۲   | مدیریت استعداد فرایندی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان و به‌منظور تحقق نتایج کسب و کار است (اویی، ۲۰۱۰).  |

جدول ۲. تعاریف مدیریت استعداد از دیدگاه پژوهشگران

#### ۴. رویکردهای مدیریت استعداد

با بررسی تعاریف و دیدگاه‌های مختلف در زمینه مدیریت استعداد، برخی بر افراد یا پست‌های خاص در مقابل عموم افراد یا پست‌ها، برخی دیگر بر پست‌های سازمانی در مقابل خود افراد تمرکز دارند. ایلز<sup>۱</sup> و همکارانش در زمینه مدیریت استعداد، با توجه به دو بعد تمرکز بر افراد خاص در برابر عموم افراد، و تمرکز بر پست‌های سازمانی در برابر تمرکز بر خود افراد، آن‌ها را به چهار دسته اصلی زیر تقسیم می‌نماید:

افراد خاص<sup>۲</sup>: در این دیدگاه برترین‌ها گروه اندکی از کارکنان تلقی می‌شوند که عملکرد بهتری از خود به نمایش گذاشته، به دیگران الهام می‌بخشند تا موفقیت‌های بیشتری بدست آورند و برای سازمانی شایستگی و ارزشمندی همراه می‌آورند.

پست‌های خاص: در این رویکرد شناسایی مشاغل مهم و استراتژیک سازمان مورد تأکید بوده و صرفاً افرادی که این مشاغل را احراز می‌کنند به منزله استعداد تلقی می‌شوند. در این دیدگاه

1. Ooi
2. Iles
3. Exclusive people

انتخاب درست پست‌ها و سپس افراد متناسب با آن‌ها بسیار با اهمیت بوده و توصیه می‌شود بهترین کارکنان در پست‌های خاص قرار گیرند.

عموم افراد: در این رویکرد هر فردی در سازمان به‌طور بالقوه دارای استعداد است و این به‌عده مدیران است که کارکنان را در جهت عملکرد بالا سوق دهند.

عموم پست‌ها: در این رویکرد، سازمان‌ها باید بر رشد استعدادها از درون سازمان تمرکز کرده و ستاره‌هایی که پدیدار می‌شوند، حفظ نمایند (ایلز و همکارانش، ۲۰۱۰: ۱۸۲).



شکل ۱. دیدگاه ایلز در زمینه مدیریت استعداد

بر اساس آنچه در بالا نقل شد، رویکردهای مدیریت استعداد به انواع ذیل قابل طبقه‌بندی می‌باشد:

۱. مدیریت استعداد الزاماً از مدیریت منابع انسانی متفاوت نیست. براساس این دیدگاه، مدیریت استعداد، شامل مجموعه‌ای از اقدام‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نظیر جذب، انتخاب، آموزش و ارزیابی عملکرد استعدادها است. به‌عبارت دیگر، در مدیریت استعداد، واژه استعدادها جایگزین واژه افراد شده تا اعتبار مدیریت منابع انسانی افزایش یابد. منتقدان این رویکرد مدعی‌اند که مدیریت استعداد در این حالت، صرفاً برچسبی جدید و جایگزین برای مدیریت منابع انسانی است. بنابراین، می‌توان گفت در این رویکرد، مدیریت استعداد، به‌منزله نوعی مد و موجی جدید در مدیریت منابع انسانی است که دربرگیرنده همان تفکرهای مدیریت منابع انسانی، اما در پوششی تازه است.

۲. مدیریت استعداد بر توسعه شایستگی‌ها از طریق مدیریت جریان استعدادها در سراسر سازمان تمرکز دارد: تحت این رویکرد تمرکز بر ایجاد خط لوله‌ای از استعدادهاست. در این حالت

توجه اصلی بر جانشین پروری و برنامه‌ریزی منابع انسانی، و تمرکز اولیه بر تداوم جریان مستمر استعدادهاست. بنابراین مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعدادها در مشاغل مختلف سازمان است. به عبارت دیگر در این رویکرد مدیریت استعدادها به منزله طراحی ابزارها و استراتژی‌هایی جهت ارتقای توانمندی و قابلیت افراد تصور شده و اعتقاد بر این است که همه افراد ظرفیت استعداد شدن را دارا هستند و این وظیفه سازمان‌هاست که چنین ظرفیت‌هایی را به حالت بالفعل تبدیل نمایند تا جریان پیوسته‌ای از استعدادها در سراسر سازمان ایجاد شود (ایلز و دیگران، ۲۰۱۰: ۱۸۱) این دیدگاه اگرچه کاملاً منطبق بر مدیریت استعداد نیست، اما مرز متمایزی با مدیریت منابع انسانی دارد و تا حدودی از آن مجزاست.

۳. مدیریت استعداد، نوعی مدیریت منابع انسانی یکپارچه با رویکردی متمرکز بر استعدادهاست: براساس این دیدگاه، مدیریت استعداد ممکن است بعضی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی را به کار گیرد، ولی تمرکزش بر طیف خاصی از نیروی کار است که به منزله استعداد یا همان برترین‌ها تعریف می‌شوند. مدیریت استعداد، شامل دامنه‌ای از اقدامات نظیر شناسایی، جذب، توسعه و بهسازی، به کارگیری و نگهداری استعدادها می‌شود. در تمامی این اقدامات، تمرکز بر افراد با استعداد است؛ یعنی افرادی که ارزش خاصی برای سازمان دارند. در این حالت چالش اصلی سازمان‌ها جذب، استخدام، بهسازی، و حفظ چنین افرادی است و مفاهیمی نظیر مخازن استعداد<sup>۱</sup> و برند سازمان<sup>۲</sup> در راستای جذب و حفظ استعدادها مدنظر قرار می‌گیرند.

۴. مدیریت استعداد، به معنای شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی و پر کردن آن‌ها از طریق مخازن استعداد است (مدیریت راهبردی استعداد): این دیدگاه که در پژوهش حاضر مدنظر می‌باشد، عقیده دارد پر کردن تمامی مشاغل با استعدادها، نه امکان‌پذیر و نه مناسب است و اگر سیستم مدیریت استعداد، معطوف به تمامی افراد در سازمان باشد، دیگر تفاوتی با مدیریت منابع انسانی ندارد. به همین دلیل، این رویکرد، مسیر چهارمی را در ادبیات منابع انسانی ردیابی می‌کند. این مسیر بر شناسایی پست‌ها و مشاغل کلیدی‌ای تمرکز دارد که تأثیر متفاوت و چشمگیری بر

1. Talent pools

2. Employer brand

مزیت رقابتی شرکت و سازمان دارند(بودرو و رامستد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۳۰؛ هاسلید<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۵: ۹۷). این رویکرد، به مدیریت استعدادها نگرش راهبردی دارد و در آن، راهبرد مدیریت استعداد، به‌منزله اقدام‌ها و فرایندهایی است که دربرگیرنده تعریف متناوب مشاغل کلیدی و راهبردی، تدوین نوعی مخزن استعداد جامع از شاغلان با قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و عملکرد بالا برای پرکردن مشاغل مذکور و تدوین نوعی «معماری متمایز منابع انسانی» برای تسهیل روند پرکردن پستها و مشاغل کلیدی با شاغلان کلیدی است(کالینز و مالچی، ۲۰۰۹: ۳۰۵)

## ۵. روش تحقیق

تحقیق حاضر بدون فرضیه و با دو سوال اصلی ذیل آغاز شده است:

- مؤلفه‌های مؤثر بر جایگاه‌یابی استعدادها در سازمان فرهنگی مورد مطالعه کدامست؟
- اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر جایگاه‌یابی استعدادها در سازمان فرهنگی مورد مطالعه نسبت به هم چگونه است؟

۹۳

این پژوهش از بعد هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها پیمایشی بوده و به روش کیفی اقدام‌پژوهی<sup>۳</sup> در جمع مدیران باتجربه و خبره یکی از سازمان‌های فرهنگی که دارای سابقه مدیریتی و علمی ارزنده بودند، صورت گرفته است.

استراتژی اقدام پژوهی یا پژوهش در عمل<sup>۴</sup> که با عناوین مختلفی نام‌گذاری شده است تابع ویژگی‌های خاصی است. پژوهشگر در این استراتژی، از موضع خود که پایگاهی بالاتر از موضع فرد درگیر با مشکل است، پائین آمده و می‌کوشد تا همراه با او مسئله را شناسایی کرده، راه حل‌ها را اجرا و ارزیابی می‌نماید و اگر مشکل هنوز وجود داشت مجدداً این فرایند را تکرار می‌کند. از این روست که برخی این استراتژی را «مشارکت جو» و برخی «یادگیری در عمل» نامیده‌اند چرا که موضع پژوهشگر بجای تماشاگری، بازیگری همیارانه با صاحبان مشکل در سازمان است. لذا دو ویژگی روح مشارکتی حاکم بر آن است. از پیش‌فرض‌های این استراتژی اینک (۱) نمی‌توان برای

1. Boudreau & Ramstad
2. Huselid
3. Action Research
4. Participatory Research

بررسی محیط‌های اجتماعی (نظیر سازمان‌ها) آن‌ها را به اجزاء یا عناصر مختلف تقسیم کرد و سپس به مطالعه آن‌ها پرداخت. (۲) برای درک محیط‌های اجتماعی باید به نوعی اقدام عملی در قالب تغییراتی مختلف دست زد و آثار آن اقدام را مورد پژوهش قرار داد (آذر و دیگران، ۱۳۸۳: ۷۷-۵۶). همان‌گونه که از یک مطالعه اقدام پژوهی انتظار می‌رود، تحقیق حاضر نیز با ویژگی‌های مشارکتی و خودارزیابی تکمیل یافته است. بدین معنا که محقق طی دو سال حضور مستمر در جمع مدیران سازمان فرهنگی مورد مطالعه، جهت استخراج مؤلفه‌های مؤثر بر جایگاه‌یابی استعدادها، در گام اول برمبنای رویکرد استقرایی و با اجماع نظر خبرگان، مشاغل کلیدی سازمان موضوع تحقیق شناسایی گردید.

در گام دوم، ویژگی‌های بارز و شاخص‌های برجسته این مشاغل، از طریق مصاحبه نخبگانی و بارش فکری در جلسات متعدد تعیین گردید. هم‌زمان، به صورت گسترده و از منابع کتابخانه‌ای و علمی، شاخص‌های شناسایی شده مورد بررسی دقیق قرار گرفت. سپس این یافته‌ها، در گام سوم، به صورت مؤلفه‌هایی متناسب با سازمان فرهنگی مورد مطالعه، ویژه سازی شده است. در ادامه کار، در گام چهارم برای هر یک از مؤلفه‌ها، تعریفی عملیاتی از منابع معتبر اخذ گردید.

در گام آخر، به منظور رتبه‌بندی و وزن‌دهی نتایج مرحله اول این پژوهش، از تکنیک تصمیم‌گیری چند شاخصه استفاده شده است. با بهره‌گیری از روش تحلیل سلسله مراتبی، مقایسه مؤلفه‌ها با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی با طیف ساتی (یک تانه) از طریق نرم‌افزار «Expert Choice» انجام گرفت. روایی پرسشنامه مذکور با استفاده از نظر اساتید و متخصصان خبره منابع انسانی، مورد تأیید قرار گرفت. نمونه آماری شامل تعداد نه نفر از مدیران باتجربه و خبره سازمان فرهنگی موضوع تحقیق بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند و پرسشنامه بین ایشان توزیع و جمع‌آوری گردید.

## ۶. یافته‌های تحقیق

### ۶-۱. شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر جایگاه‌یابی استعدادها در سازمان فرهنگی

براساس مطالب پیشین، مؤلفه‌های دخیل در شناسایی پست‌های کلیدی عبارتند از:

۱. ارشدیت (اختیار رسمی): تمام افراد در پست‌های مدیریتی به‌ویژه پست‌های مدیریت ارشد (منظور پست‌هایی که در سطوح سازمانی دارای جایگاه بالاتری هستند از قبیل مدیران عالی و معاونین)، به‌طور طبیعی دارای قدرت نفوذ، چانه‌زنی بالا و اختیارات در تصمیم‌گیری می‌باشند (رابینز، ۱۳۸۸: ۲۱۹).

۲. توان اخلاص‌گری پست؛ به معنای ظرفیت ایجاد وقفه، تأخیر یا انحراف جدی (آنی یا بلندمدت) در فرآیندها یا تصمیمات کلیدی سازمان است. برخی مشاغل (نظیر کارشناس حقوق و دستمزد یا کارشناس احکام) از آنجا که در سطوح سازمانی بالایی قرار ندارند به‌ظاهر دارای اهمیت کلیدی نیستند اما از آنجایی که می‌توانند با بی‌تفاوتی یا قصد اخلاص، کاری را متوقف و یا اراده‌ای را در سازمان مختل نمایند یا حتی برعکس با پیگیری و دقت کارهای بزرگی را به ثمر برسانند، اهمیت می‌یابند (رابینز، ۱۳۸۸: ۲۱۶).

۳. نقش‌آفرینی مؤثر در تحقق اهداف سازمان؛ برخی مشاغل ارتباط مستقیم با مأموریت سازمان و اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت آن دارند، از این لحاظ موفقیت این مشاغل تأثیر کلیدی در تحقق اهداف سازمان دارد. کسانی که از این مزیت برخوردارند، به استراتژی سازمان و مسائلی که در هر لحظه سازمان با آن مواجه است، به هم وابسته‌اند (رابینز، ۱۳۸۸: ۲۲۲-۲۲۳).

۴. صلاحیت تخصصی منحصربه‌فرد؛ برخی مشاغل از آنجا که نیاز به استاندارد خاص و دقیق حرفه‌ای دارد و یا از حیث اطلاعاتی بسیار حساس می‌باشند، افراد توانمند و مسلط در آن حوزه که قابلیت انجام امور را دارند، کمیاب و نادر است نظیر برخی پست‌ها در فناوری اطلاعات، حسابداری یا حقوقی. در این مشاغل سایرین توانایی انجام یا ارزیابی مستقیم آن را ندارند و طبیعتاً جایگزین‌پذیری را پایین می‌آورد (رابینز، ۱۳۸۸: ۲۲۰-۲۲۱).

۵. برنامه‌ای بودن پست؛ به معنی ماهیت برنامه‌ریزی پست برای سازمان در سطوح مختلف می‌باشد. نظیر پست مدیر طرح و برنامه.

۶. توان راهبری: پستی که جهت‌دهنده پست‌های دیگر در سازمان باشد. مشاغلی که در سطح کلان به تناسب نوع فعالیت خویش، به‌عنوان راهبر سطوح پایین‌تر سازمان شناخته شده و می‌توانند برای باقی سازمان در موضوع تخصصی تعیین خط‌مشی نمایند! نظیر پست مدیر منابع انسانی، مدیر مالی، مدیر پژوهش.

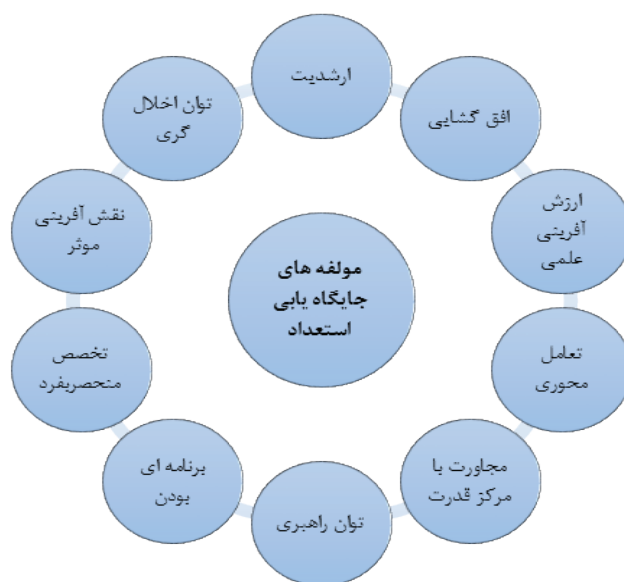
۷. مجاورت با مرکز قدرت؛ برخی مشاغل اگرچه کلیدی نیستند و از اختیار کمی برخوردارند (نظیر منشی / راننده مدیران عالی)، اما به لحاظ نزدیکی افقی به جایگاه مدیران عالی و ارتباط با رأس سازمان، ممکن است دیدگاهی را برای مدیران ارشد ایجاد نمایند و از این لحاظ به‌صورت بسیار پنهان، قدرت تصمیم‌سازی دارند. این قشر خواسته یا ناخواسته و به‌مرور مرجع مورد اطمینان مدیران مجموعه سازمان به شمار می‌روند و زاویه نگاهشان بر تصمیم‌های کلان سازمان اثرگذار خواهد بود (رایبیز، ۱۳۸۸: ۲۱۵-۲۱۸).

۸. تعامل محوری؛ عبارت است از مشاغلی که بنا به‌ضرورت، تعاملات و ارتباطات گسترده با درون یا بیرون سازمان دارند. این مشاغل به جهت گستردگی ارتباطات، در شکل‌گیری مناسبات درونی سازمان یا دیدگاه بیرونی آن مؤثر است، شاید ملموس‌ترین این مشاغل روابط عمومی و نیز همکاری‌های بین‌الملل است.

۹. ارزش‌آفرینی علمی؛ این دانش و ارتقاء علمی است که یک سازمان را به‌روز نگه می‌دارد یا آن را مزیت می‌بخشد و فقدان آن سبب دور شدن از اهداف و معادلات سازمان خواهد بود. بنابراین پستی که در ارتقاء علمی و محتوایی سازمان خلق ارزش می‌کند از جایگاه کلیدی برخوردار است، نظیر اعضای هیئت علمی آموزشی و پژوهشی.

۱۰. افق گشایی؛ عبارت است از مشاغلی که به رصد و شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و مسائل محیط فرهنگی کشور پرداخته و با ارائه رویکردهای نوین پاسخگویی سعی در هدایت سازمان به سمت حل مسائل جدید دارد. به‌عنوان مثال مدیریت رصد.





شکل ۲. مؤلفه‌های مؤثر بر جایگاه‌یابی استعداد در سازمان فرهنگی

## ۶-۲. طبقه‌بندی مشاغل

با توجه به تعداد زیاد پست‌ها در سازمان موضوع تحقیق (حدود ۲۰۰۰ پست)، بررسی مؤلفه‌های ارائه‌شده برای هر یک امکان‌پذیر نمی‌باشد. براین اساس طبقه‌بندی مشاغل جهت بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر جایگاه‌یابی استعداد ارائه گردید. شفافیت، قابلیت استناد و روایی و پذیرش سازمانی از جمله ویژگی‌هایی است که در این طبقه‌بندی مدنظر قرار گرفت. در یک احصاء کلی شیوه‌های گوناگونی از طبقه‌بندی طرح شد تا با بررسی آن‌ها به بهترین طبقه‌بندی دست یافته شود.

۱. سطوح سازمانی «مدیر، کارشناس، کمک کارشناس و ...»
۲. جنس کار «علمی، علمی-اجرایی، اجرایی و مدیریتی»
۳. رشته شغلی «اداری، مالی، فناوری، خدمات و ...»
۴. وظایف مدیریتی «ارتباطی، عمومی، تصمیم‌گیری و ...»

۵. مراکز هزینه «دانشگاه، پژوهشگاه، معاونت تبلیغ و ...»

۶. کارکردی «آموزش، پژوهش، تبلیغ، نشر و ...»

۷. وزن مشاغل «طیف مشاغل و وزن دهی به هر کدام بر اساس ملاک‌های اهمیت»

۸. اشتراک در شاخص‌های اهمیت «هر یک از مشاغل چند شاخص از ملاک‌های اهمیت را

داراست»

۹. حداکثر بازه زمانی تصدی‌گری «هر پستی تا چه زمانی امکان ارزش‌آفرینی کارمند را دارد؟»

۱۰. قابلیت توسعه و یادگیرندگی برای کارمند «هر پستی تا چه زمانی امکان آورده جدید

برای کارمند دارد؟»

در این تحقیق، به منظور طبقه‌بندی پست‌ها با ملاکی شفاف و روشن، سطوح سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است، چرا که در اسناد سازمان فرهنگی موضوع تحقیق، به‌وضوح به تعریف آن پرداخته شده است. براین اساس پست‌های سازمان در چهار طبقه کارشناس، مدیریت عملیاتی، مدیریت میانی و مدیریت عالی طبقه‌بندی شده و اولویت‌بندی شاخص‌ها در هر یک از این چهار طبقه به‌صورت مجزا مورد بررسی قرار گرفت.

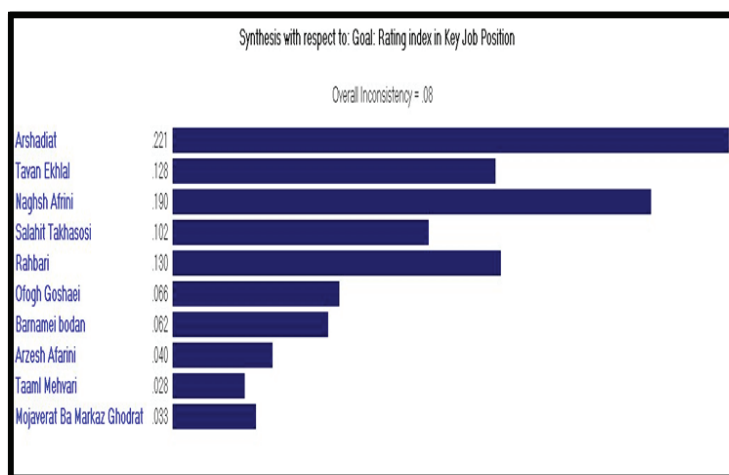
### ۶-۳. اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر جایگاه‌یابی استعدادها در سازمان‌های فرهنگی

همان‌طور که پیش از این نیز بیان شد، یکی از اهداف این تحقیق اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشاغل کلیدی در یک سازمان فرهنگی با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی می‌باشد. رتبه‌بندی این مؤلفه‌ها با نظرسنجی از ۹ نفر خبره که از میان مدیران و متخصصان سازمان فرهنگی موضوع تحقیق انتخاب شدند صورت گرفته است. نظرات ایشان با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی با طیف ساتی (یک تا نه) اخذ گردید و سپس با نرم افزار Expert Choice مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج این رتبه‌بندی به شرح جدول ۳ و شکل ۳ می‌باشد.

| ردیف | شاخص                          | وزن به دست آمده | رتبه |
|------|-------------------------------|-----------------|------|
| ۱    | ارشدیت                        | ۰/۲۲۱           | ۱    |
| ۲    | توان اخلاص‌گری پُست           | ۰/۱۲۸           | ۴    |
| ۳    | نقش‌آفرینی مؤثر در تحقق اهداف | ۰/۱۹۰           | ۲    |
| ۴    | صلاحیت تخصصی منحصربه‌فرد      | ۰/۱۰۲           | ۵    |
| ۵    | راهبری                        | ۰/۱۳۰           | ۳    |
| ۶    | افق‌گشایی                     | ۰/۰۶۶           | ۶    |
| ۷    | برنامه‌ای بودن پُست           | ۰/۰۴۰           | ۸    |
| ۸    | ارزش‌آفرینی علمی              | ۰/۰۶۲           | ۷    |
| ۹    | تعامل محوری                   | ۰/۰۲۸           | ۱۰   |
| ۱۰   | مجاورت با مرکز قدرت           | ۰/۰۳۳           | ۹    |

۹۹

جدول ۳. نتایج اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشاغل کلیدی در سازمان فرهنگی



شکل ۳. نتایج اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشاغل کلیدی در سازمان فرهنگی

لازم به ذکر است، ضریب کلی بدست آمده ۰/۰۸ می باشد که از ۰/۱ کوچکتر است بنابراین مدل از پایایی لازم برخوردار است.

طبق نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه‌ها، به ترتیب مؤلفه‌های ارشدیت، نقش آفرینی مؤثر در تحقق اهداف و نیز توان راهبری در رتبه‌های اول تا سوم قرار گرفته‌اند. این بدان معناست که با عنایت به تعاریف ارائه شده برای هریک از مؤلفه‌های مذکور، به میزان قرارگیری پست در سطوح بالاتر ساختار سازمان، ارتباط مستقیم پست با مأموریت‌های سازمان و نیز توان راهبری سطوح پایین‌تر، درجه کلیدی بودن آن پست افزایش می‌یابد. به عبارت دیگر، تقریباً هر سه مؤلفه یک اصل اساسی را دنبال می‌کنند و آن اینکه نمی‌توان از ساختار سازمان و اختیارات و قدرت ناشی از آن در تعیین پست‌های کلیدی غافل شد، بنابراین لازم است کارکردهای چهارگانه منابع انسانی (جذب، توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری) در خصوص افرادی که در اینگونه مناصب قرار می‌گیرند به صورت ویژه و حتی متمایز از دیگر پست‌ها مدنظر قرار گیرد.

همچنین با توجه به نتایج، مؤلفه‌های توان اخلاص‌گری، صلاحیت تخصصی و نیز افق‌گشایی به ترتیب در رتبه‌های چهارم تا ششم قرار دارند. از آنجا که هر سه مؤلفه به نوعی به اصل اساسی تخصص خاص و منحصر به فرد اشاره دارند، لذا لازم است مدیران منابع انسانی سازمان فرهنگی مورد مطالعه در اجرای کارکردهای چهارگانه خویش، از اینگونه پست‌ها در سازمان به عنوان مناصب کلیدی و حساس نام برده و از تأثیرگذاری ویژه آن‌ها در تحقق اهداف سازمان آگاه باشند. غفلت احتمالی در اینگونه پست‌ها اینکه، با توجه به عدم قرارگیری آن‌ها در سطوح بالای سازمانی، مدیران منابع انسانی در تله ساختار و سطوح سازمان گرفتار شده و نگاه ویژه خویش را از ایشان باز می‌دارند.

بر اساس جدول شماره ۳، مؤلفه‌های ارزش آفرینی علمی، برنامه‌ای بودن، مجاورت با مرکز قدرت و نیز تعامل محوری در رتبه‌های هفتم تا دهم قرار دارند. بدیهی است این مؤلفه‌ها به نسبت موارد پیشین در رتبه‌های پایین‌تر قرار دارند اما از حیث اهمیت، پست‌هایی که با این چهار مؤلفه متمایز می‌شوند، نسبت به سایر مشاغل سازمان کلیدی بوده و از درجه اهمیت بالاتری برخوردارند. لذا اهمیت اجرای کارکردهای چهارگانه مدیریت منابع انسانی، در خصوص اینگونه موارد نیز برجای خویش باقیست و منصوبین به اینگونه مشاغل باید از شاخص‌های ویژه مستعد بودن برخوردار باشند.

## ۷. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

همانطور که مطرح شد، هدف این پژوهش که با روش اقدام‌پژوهی صورت گرفته، تعیین و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مشاغل کلیدی یک سازمان فرهنگی بوده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد ده مؤلفه (ارشدیت، نقش‌آفرینی مؤثر در تحقق اهداف، توان راهبری، توان اخلاص‌گری، صلاحیت تخصصی منحصربه‌فرد، افق‌گشایی، ارزش‌آفرینی علمی، برنامه‌ای بودن، مجاورت با مرکز قدرت، تعامل‌محوری) به ترتیب اولویت، مؤثر بر جایگاه‌یابی استعدادها در سازمان فرهنگی مورد مطالعه شناخته شده‌اند. لذا باید اذعان داشت که مدیران منابع انسانی سازمان فرهنگی مورد مطالعه، لازم است در اجرای مدیریت استعداد، نسبت به به‌کارگیری افراد مستعد در پست‌هایی که دارای مؤلفه‌های فوق‌الذکر هستند، التزام داشته باشند. بدیهی است، قرارگیری افراد غیرمستعد در جایگاه‌های شغلی کلیدی موجب تباهی فرد و شغل خواهد شد.

۱۰۱

نکته حائز اهمیت اینکه، یک سازمان فرهنگی جامعه هدف این تحقیق را تشکیل داده است. بدیهی است محیط پیرامونی سازمان فرهنگی و نیروهای تأثیرگذار بر آن، با محیط پیرامونی سایر نهادها و سازمان‌ها متفاوت می‌باشد لذا لازم است نسبت به تعیین و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر مشاغل کلیدی سایر سازمان‌ها در محیط‌های مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، تکنولوژیک و غیره نیز تحقیقات مشابهی صورت پذیرد.

نکته دیگر آنکه، غالب مدل‌های مدیریت استعداد، صرفاً حالت مطلوب این موضوع را به تصویر کشیده‌اند، به عبارت بهتر، این مدل‌ها بدون توجه به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها تنها تصویری از آرمان‌شهر مدیریت استعداد ارائه کرده و آنچه در خصوص شرایط واقعی سازمان‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد، صرفاً در حد عباراتی از قبیل اینکه اگر به مدیریت استعداد پرداخته نشود سازمان استعدادهای خویش را از دست می‌دهد و نمی‌تواند به اهداف خویش دست یابد، محدود می‌گردد. در حالی که سازمان اگر نداند در حال حاضر کجاست و تصویر مطلوب خویش را کجا ترسیم کرده است، امکان برآورد سرمایه‌های مورد نیاز به خصوص سرمایه انسانی را جهت رسیدن به این تصویر مطلوب نخواهد داشت. قطعاً استراتژی‌های یک سازمان است که معین می‌کند در حال حاضر کدام افراد و کدام جایگاه‌های شغلی کلیدی و حیاتی است. بنابراین اگرچه در نگاه

اول می‌توان ادعا کرد، سازمان‌هایی که در یک محیط خاص قرار گرفته‌اند تا حد زیادی مشاغل کلیدی مشابهی دارند اما قطعاً نقشه راه در تعیین مشاغل کلیدی هر سازمان از میان استراتژی و مأموریت خاص همان سازمان عبور می‌کند. بنابراین حتی می‌توان گفت که با تغییر استراتژی سازمان در برنامه‌های بلندمدت، تغییر در مشاغل کلیدی دور از انتظار نیست چراکه تلاطم محیط امری اجتناب‌ناپذیر است و سازمان به مثابه یک سیستم پویا که بقاء را هدف خویش قرار داده است، ناگزیر از تغییر است.

نکته آخر و شاید مهمتر آنکه، صرف شناسایی مشاغل کلیدی سازمان هیچ‌گونه تضمینی بر موفقیت آن نخواهد داشت. بلکه لازم است پیش از آن، شاخص‌های شناسایی افراد مستعد نیز تعیین گردد و پس از آن نیز، سازمان بازنگری جدی بر اجرای کارکردهای چهارگانه مدیریت منابع انسانی خویش در خصوص اینگونه مشاغل داشته باشد. فرارگیری افراد عادی در مشاغل کلیدی، بی‌توجهی به جذب نخبگان، بی‌برنامگی در وضعیت توسعه و نگهداشت و یا غفلت از نوع به‌کارگیری منجر به انزوا، تحلیل، ترک کار ایشان شده و شکست مدیریت استعداد را در پی خواهد داشت. به عبارت دیگر پس از تعیین این ملاک‌ها سازمان باید برای حفظ و رشد استعدادهای خود، همچنین سازوکار ارتقاء سایر کارکنان به سطح استعدادهای و ایجاد رقابتی سالم در این خصوص، برنامه‌ریزی نماید. در صورتی که این کار بزرگ به نحو شایسته صورت گیرد، می‌توان امیدوار بود که تحرک و نشاط و پویایی، همچنین انگیزه قوی در کار و حرکت سریعتر در راستای اهداف را شاهد بود.

## منابع

۱. آذر، عادل، الوانی، سیدمهدی و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۳)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: صفار-اشراقی، چ ۱.
۲. ارت رایت، راجر (۱۳۸۷)، مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی، مترجمان: علی محمد گودرزی و سیدجمال حسینی، تهران: رسا، چ ۱.
۳. اولریش، دیو، وین براك بنك (۱۳۸۸)، شایستگی‌های منابع انسانی: شناخت تعامل افراد و کسب و کار، مترجمان: مسعود بی‌ش و افشین دبیری، تهران: سرآمد، چ ۱.
۴. بیات، عبدالحمید، محمددنی، محسن، صادقی، مجید و حدری دلگرم، محمدمهدی (۱۳۹۵)، بررسی ویژگی‌های استعدادی فرماندهان نظامی از منظر قرآن کریم، مدرت اسلامی، ش ۶۱، صص ۱۸۶-۱۶۱.
۵. رابینز، استفن (۱۳۸۸)، تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمان، مترجمان: سیدمهدی الوانی، حسن دانایی فرد، تهران: صفار، چ ۲۶.
۶. رضاییان، علی، فرزانه سلطانی (۱۳۸۸)، عرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ش ۸، صص ۴۹-۷.
۷. زین‌الدین بیدمشکی، زهره، عدلی، فریبا، وزیر، مژده (۱۳۹۳)، مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ش ۲، پیاپی (۷۲)، صص ۷۲-۵۱.
۸. جواهری زاده، ابراهیم، قلی‌پور، آرین و طهماسبی، رضا (۱۳۹۱)، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ش ۱۷، صص ۲۶-۵.
۹. جواهری‌زاده، ابراهیم، مقیمی، سیدمحمد، قلی‌پور، آرین و طهماسبی رضا (۱۳۹۳)، مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، ش ۲، صص ۱۷۱-۱۴۹.
۱۰. حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹)، طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد برای سازمان‌های دولتی ایران، رساله دکتری دانشگاه شهید بهشتی.
۱۱. سلطانی، مرتضی، حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۹۰)، بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران)، مدرت فرهنگی سازمانی، ش ۲۳، صص ۹۵-۱۱۶.

۱۲. طهماسبی، رضا، هاشم نیا، شهرام، علی جباری، حمید و خراسانی علی رضا (۱۳۹۲)، تدوین شاخص‌های شناسایی استعدادها در مشاغل استراتژیک شرکت سایکو، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ش ۲۰، ص ۹۷-۱۲۰.

۱۳. عامری، محمد علی، بختیاری، حسن، کاملی، محمد جواد، امین صارمی، نوذر (۱۳۹۶)، شاخص‌های کارکنان کلیدی مستعد فرماندهی و مدیریت در ناجا، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ش ۲، ص ۱۸۴-۱۴۱.

۱۴. فالمر، رابرت، جی، کانگر (۱۳۸۷)، استعدادیابی و جانشین پروری: رویکردها و روش‌های پرورش مدیران در شرکت‌های پیشرو جهان، ترجمه: بهزاد ابوالعالی، تهران: سرآمد، چ ۱.

۱۵. مبینی دهکردی، علی، طهماسب کاظمی، بهروز (۱۳۹۲)، مدل راهبردی استعدادها: جستاری در رویکردها، مسائل و مؤلفه‌ها، راهبرد فرهنگ، دوره ۶، ش ۲۲، ص ۱۳۴-۱۰۵.

16. Armestrang, M. (2006). **A Handbook of Human Resource Management Practices**, 10th edition. London: Kogan Page.

17. Areiqat, A. Y.; Abdelhadi, T. & Al-Tarawneh, H. A. (2010). **Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business. Belleville. Vol. 2, Iss. 2

18. Bethke-Langenegger, P. Mahler, P. & Staffebach, B. (2012). **Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies**. Lehrstuhl Human Resource Management, Nr. 16

19. Bhatnagar, Jyotsna. (2007). **Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention: Emerald Group, Employee Relations**, Vol. 29 No. 6, pp. 640663-

20. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). **Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition**. Human Resource Management, 42, 129– 136.

21. Buckingham M. & Vosburgh R. (2001). **The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!**, Human Resource Planning, 24(4): 17–23.

22. Cappelli, Peter (2004). **Talent Management in the 21st Century**: Singapore Management University.



23. Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). **The talent powered organization**. UK: Kogan Page.
24. CIPD (2006b), **Talent Management, Understanding the Dimensions**, CIPD, London( .Corporate Institute of Personnel and Development)
25. Collings, D; Mellahi, K. (2009). “**Strategic Talent Management: A review and research agenda**”. Human Resource Management Review, 19, 304313-.
26. Creelman, D. (2004): **Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now**, Human Capital Institute Position Paper
27. D’Annunzio-Green, N, (2008) “**Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers’ perspectives in the hospitality and tourism sector**”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Iss: 7, pp.807 – 819.
28. Duttagupta, R. (2005). **Identifying and managing your assets: Talent management**, Pricewaterhouse Coopers, London
29. Gagne, F. (2007). **Ten Commandments for academic talent development**. Gifted Child Quarterly, 51(2), 93.118-
30. Gay, M., & Sims, D. (2009). **Building tomorrow’s talent**. Translated by Jazany, N., Tehran: Saramad Publication (in Persian).
31. Hansen, A. N. (2009). **Employee Engagement: Interpersonal leadership Predictors and Identification**. In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins, Colorado.
32. Hersy, P., & Blanchard, K. (1997). **Management of organization behavior**, Translated by Ali Alagheband, Tehran: Amir Kabir Publications.
33. Hirsh, W. (2008). **Succession planning demystified IES report 372**, Institute for Employment Studied.
34. Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). ‘**A players’ or ‘A positions’? The strategic logic of workforce management**’, Harvard Business Review, December.
35. Iles, P. Chuai, X. Preece, D. (2010). **Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers**. Journal of World Business, vol.45 , pp. 180.184-
36. Ingham, J(2006). “. **“Closing the talent management gap”, Strategic HR Review**”,

Melcrum Publishig Ltd.

37. Jericó, P. (2001). **La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico**. Boletín de Estudios Económicos, LVI (174), 423 - 441.

38. Laff, M. (2006). **“Talent Management from hire to retire”**, T+D: November.

39. Loftus, P. (2007). **“Tackle talent management to achieve high performance”**, Plant Engineering.

40. Lewis. Robert E; Robert J. Heckman. (2006). **“Talent management: A critical review”**. Human Resource Management Review, 16,139-154.

41. Michaels, E., Handfield- J. H., Axelrod, B. (2001). **The war for talent**. Boston, MA: Harvard Business School Press.

42. Mucha, R. T. (2004). **The Art and Science of Talent management**, Organizational Development Journal: vol. 22, iss. 4

43. Ooi Ch. S. (2010). **Surviving the War for Talent in Asia Hoe Innovation Can Help**. United States: International Business Machines Corporation.

44. Phillips, D. R.; Roper, K. O. (2009). **A framework for talent management in real estate**. Journal of Corporate Real Estate 11(1), pp.7–16.

45. Rothwell, W. (2002). **Putting success into your succession planning**. Journal of Business Strategy, 23(3), 32.

46. Sandra Watson (2008). **Where are we now?A review of management developmentissues in the hospitality and tourism sector**, International journal of contemporary hospitality management, Vol. 20 No. 7, 2008, PP. 758780-.

47. Schweyer, A. (2004). **Talent Management Systems, Best Practices in Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning**, Wiley, New York, NY.

48. Silzer, Robert F. & Dowell, Ben E. (2010). **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**, 1st ed, The Professional Practice Series. San Francisco: Jossey-Bass.

49. Tansely, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). **Talent management understanding the dimensions**. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

50. Tansely, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2007). **Talent management: strategies, policies and practices**. London: Chartered Institute of Personnel and

Development.

51. Tansley, C. (2011). **What Do We Mean by the Term “Talent” in Talent Management?** *Industrial and Commercial Training*, 43(5). Pp. 266- 274.
52. Tulgan, B. (1996). **Managing Generation X**. Capstone. Oxford.
53. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). **What is Talent?** The RBL Group.
54. Wellins, R. S., Smith, A. B., & Rogers, R. W. (2006). **The CEO’s guide to talent management: Building a global leadership pipeline**. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
55. Williams, A. M. (2000). **Perceptual skill in soccer: Implications for talent identification and development**. *Journal of sports sciences*, 18(9), 737750-.

