

طراحی الگوی مدیریت استعداد با رویکرد داده بنیاد در کمیته امداد امام خمینی (ره)

حسن رنگریز^{۱*}، محمدحسین کریم^۲

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۱۱ تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۲۴

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال طراحی الگوی مدیریت استعداد با رویکرد داده بنیاد در کمیته امداد امام خمینی (ره) است. این پژوهش از نظر هدف یک پژوهش توسعه‌ای و کاربردی، و از لحاظ گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش از نوع کیفی است. در این پژوهش از نظریه داده بنیاد با رویکرد نظام‌مند استراوس و کرین استفاده شد. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده کلیه مدیران عالی، میانی و عملیاتی کمیته امداد و هم‌چنین اساتید دانشگاهی بود که ۲۰ نفر از آنها به شیوه نمونه‌گیری نظری و هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته بوده است که پس از جمع‌آوری، با استفاده از نرم افزار Maxqda, 18.2.0 کدگذاری و تحلیل شده‌اند. نتایج موید آن بود که در پدیده محوری: ساخت آفرینی استعداد؛ در شرایط علی: ایده‌سازان استعداد، و پالایش‌دهندگان استعداد؛ در شرایط مداخله‌گر: پرورش‌دهندگان استعداد؛ در راهبرد: طراحی سیستم بانک استعدادهای مدیریتی، و نهادینه کردن سیستم بانک استعدادهای مدیریتی؛ در بستر حاکم: کارآفرینان استعداد؛ و در پیامدها: چابک‌سازی سازمانی، بالندگی سازمانی و مزیت رقابتی پایدار شناسایی شدند. نتایج اخذ شده نشان دهنده صحت و تایید روابط الگوی طراحی شده است.

کلمات کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، الگو، داده بنیاد.

۱. دانشیار گروه مدیریت منابع انسانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. rangriz@khu.ac.ir
۲. دانشیار گروه اقتصاد توسعه منابع، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. karimsistani482@gmail.com

مقدمه

امروزه منابع انسانی ۱ در قالب سرمایه انسانی ۲ می‌تواند به عنوان دارایی اصلی یک سازمان در نظر گرفته شود و کسب و کارها نیازمند سرمایه‌گذاری در آن، جهت اطمینان از بقا و رشد هستند. هدف مدیریت منابع انسانی ۳ آن است که اطمینان یابد، سازمان؛ نیروی کار ماهر، متعهد و برانگیخته‌ای را که نیاز دارد، جذب و نگهداری نماید. به این معنی که حرکت در راستای تشخیص و ارضای نیازهای آینده افراد و ارتقاء و بهبود ظرفیت‌های ذاتی آنها (همکاری، توانایی بالقوه و کارایی) به وسیله تدارک فرصت‌های یادگیری و پرورش مستمر بهبود بخشند. این هدف، مستلزم اجرای دقیق عملیات استخدام و انتخاب، سیستم پرداخت انگیزشی مبتنی بر عملکرد و فعالیت‌های آموزشی مرتبط با نیازهای کسب و کار می‌شود. هم‌چنین به معنی پرداختن به مدیریت استعداد ۴ است که عبارتست از: فرآیند یافتن و پرورش استعداد به‌وسیله استفاده از سیاست‌ها و عملیات منابع انسانی در زمینه تامین نیرو، آموزش و بهسازی، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی جانشینی (۱). اگر سازمان‌ها به مدیریت استعداد توجه کافی نمایند، می‌توانند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را افزایش دهند.

اولین بار مفهوم مدیریت استعداد در سازمان‌های خصوصی و شرکت‌های بزرگ چندملیتی مطرح و مورد استقبال قرار گرفت (۲، ۳، ۴، ۵). در این راستا مدل‌هایی مطرح شد که چارچوب‌های حاکم بر آنها با محوریت مدیریت از نوع امریکایی و انگلیسی بوده است و خیری از این مدل‌ها در کشورهای جهان سوم نبود (۶، ۷، ۸). نبود این مدل‌ها، سازمان‌های آینده‌نگر در کشورهای جهان سوم و رو به رشد را به این موضوع سوق داد که می‌بایست استعدادهای درون سازمانی خود را در جهت تطابق با تغییرات حاکم بر سازمان‌های مدرن پرورش دهند. به عبارت دیگر، جانشینان شایسته‌ای را برای آینده سازمان‌ها پیدا نموده و به پرورش آنان اقدام نمایند، چرا که سازمان‌های آینده‌نگر نیازمند مدیران و کارشناسانی هستند که بیشتر از گذشته کارآتر و اثربخش‌تر باشند. از آنجایی که استخدام و بکارگیری افراد با

-
1. Human Resources
 2. Human Capital
 3. Human Resource Management
 4. Talent Management

استعداد هزینه‌هایی را برای سازمان در پی دارد، سرمایه‌گذاری بر استعدادهای موجود سازمانی می‌تواند به کاهش این هزینه‌ها بیانجامد.

سازمان‌ها به وسیله افراد آن حرکت می‌کند و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت و اثربخشی سازمان‌هاست. بنابراین، مدیریت استعداد هسته اصلی مدیریت منابع انسانی بشمار می‌آید. در مدیریت موثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان‌ها به استعدادها، بر اساس چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمانی تعیین می‌شود. ضرورت شناسایی عوامل حیاتی و استراتژیک مدیریت استعداد در سازمان‌های حمایتی و اجتماعی در جهت فراهم نمودن شرایط و مقدمات اجرایی شدن این عوامل، زمینه رشد و ارتقای کمی و کیفی منابع انسانی مستعد و دارای انگیزه را بدون در نظر گرفتن شرایط قومی، مذهبی، سیاسی و اجتماعی فراهم می‌نماید.

مسئله‌ای که کمیته امداد امام خمینی (ره) مثل سایر نهادهای انقلابی با آن مواجه است ارائه خدمات با کیفیت با توجه به یکی از سه هدف مشخص شده در نقشه راه اصلاح نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری است. بی تردید می‌توان گفت استقرار و پیاده‌سازی هدف فوق نیازمند طراحی الگویی است که بتواند مساله مزبور را در کمیته امداد امام خمینی (ره) حل نماید. این طراحی می‌طلبد که نقش مدیریت استعداد جلوه بیشتری پیدا نماید. عصر حاضر به مدیرانی نیاز دارد که بتوانند سازمان را در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک هدایت کنند. هدایت این امر مستلزم استفاده کارآ و اثربخش از منابع انسانی مستعد در سازمان است. کمیته امداد امام خمینی (ره) نیز از جمله سازمان‌های ارائه دهنده خدمات حمایتی و اجتماعی است که با توجه به ماهیت و گستردگی وظایف، نیازمند ساخت استعداد و پرورش استعدادها است.

با توجه به اهمیت مقوله مدیریت استعداد، پژوهش حاضر در نظر دارد به برطرف کردن خلاء علمی و عملی فوق پرداخته و با هدف ارائه الگوی بومی از مدیریت استعداد به صورت مشخص به دنبال پاسخگویی به این مساله است که الگوی مدیریت استعداد با رویکرد داده بنیاد در کمیته امداد امام خمینی (ره) چگونه است؟

مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

یکی از مهمترین و اثربخش ترین حوزه از حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد است. مفهوم استعداد^۱ شامل افرادی می‌شود که می‌توانند یک تغییر در عملکرد سازمانی چه از طریق مشارکت سریع در کارها و چه از طریق بروز سطوح بالای توانمندی بالقوه در بلندمدت بوجود آورند. دیدگاه‌های متفاوتی درباره معنی استعداد وجود دارد. بعضی از آن‌ها دنباله‌رو مک کینزی و همکاران هستند که عبارت «جنگ استعدادها»^۲ را در سال ۱۹۹۷ مطرح کردند. کتابی در این باره توسط مایکلز و همکاران (۲۰۰۱) به نگارش درآمده است که در آن پنج الزامی که سازمان‌ها نیاز دارند برای پیروزی در جنگ برای استعدادهای مدیریتی انجام دهند را شناسایی کرده است که عبارتند از: ۱) ایجاد جایگاه ارزشمند درباره ارزش کارکنان که سازمان شما را برای جذب استعدادهای بی‌همتا می‌کند. ۲) حرکت فراتر از استخدام‌های مقطعی و ایجاد استراتژی‌های استخدام بلندمدت؛ ۳) استفاده از تجربیات کاری، و مربی‌گری برای پرورش استعدادهای در مدیران؛ ۴) تقویت خزانه استعدادهای سرمایه‌گذاری، پرورش و بکارگیری افراد مستعد؛ ۵) داشتن ذهنی فراگیر که برای این رویکرد محوریت دارد، یعنی تعهدی عمیق و مشترک میان همه رهبران سازمان مبنی بر اینکه برتری رقابتی از داشتن استعدادهای بهتر در تمامی سطوح سازمان سرچشمه می‌گیرد.

داشتن راهکار مک کینزی اغلب به اشتباه تفسیر می‌شود که مدیریت استعداد فقط درباره کسب و شناسایی و پرورش افراد با استعداد بوده و عدم توجه به مزیت رقابتی است که داشتن استعدادهای برتر در تمامی سطوح برای سازمان ایجاد می‌کنند. جفری پففر (۲۰۰۱) درباره مفهوم جنگ استعدادها تردید می‌ورزد و بیان نموده است که این یک کنایه نادرست برای کامیابی سازمانی است. او اعتقاد دارد که: «جنگ بر سر استعداد خود ممکن است منجر به مشکلاتی شود. سازمان‌هایی که جنگ برای استعدادهای پذیرفته‌اند اغلب به کسانی که خارج از سازمان هستند احترام می‌گذارند و به کارمندانی که در سازمان وجود دارند کم توجهی می‌نمایند. آنها اغلب یک رقابت برد-باخت را آغاز می‌نمایند که یادگیری و انتقال دانش

1. Talent

2. The War for Talent

داخلی دشوار گردد و افراد را در جهت نامناسب از درک توانایی‌های خود (کسانی که توانایی آنها کم در نظر گرفته می‌شود از خود توانایی کمتری بروز می‌دهند) سوق می‌دهد. به خاطر تمامی این دلایل، جنگ استعدادها ممکن است برای سلامت سازمان خطرناک باشد و انجام دادن چنین کاری برای موفقیت سازمان مضر خواهد بود. «کارشناسان منابع انسانی دیدگاه متفاوتی دارند و از یک سو بیان می‌کنند که تمامی افراد سازمان با استعداد هستند و از سوی دیگر، سازمان‌ها نیاز دارند تا بر روی بهترین‌ها تمرکز کنند.

به نظر می‌رسد اتفاق نظر بر آن است که اگرچه مدیریت استعداد بر جذب، شناسایی و پرورش کارمندان با توانایی بالقوه بالا تاکید می‌ورزد، اما این نباید به بهای نادیده گرفتن نیازهای پرورشی کلیه کارکنان تمام شود (۱). به طور کلی، تعاریف و رویکردها در مورد مدیریت استعداد را می‌توان در چهار محور اصلی زیر دسته‌بندی نمود.

۱- مدیریت استعداد، الزاماً با مدیریت منابع انسانی متفاوت نیست. بر اساس این دیدگاه، مدیریت استعداد، شامل مجموعه‌ای از اقدام‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است؛ نظیر جذب، انتخاب، آموزش و ارزیابی عملکرد استعدادها. منتقدان این رویکرد مدعی‌اند که مدیریت استعداد در این حالت، صرفاً برجسی جدید و جایگزین برای مدیریت منابع انسانی است. به عبارت دیگر، در مدیریت استعداد، واژه استعدادها جایگزین واژه افراد شده تا اعتبار مدیریت منابع انسانی افزایش یابد. پژوهش‌ها در این حوزه، بیشتر معطوف به مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۱ است که موجب شده است اعتبار و برند مدیریت منابع انسانی افزایش یابد؛ بنابراین، می‌توان گفت که در این رویکرد، مدیریت استعداد، به منزله نوعی مُد و موجی جدید در مدیریت منابع انسانی است که دربرگیرنده همان تفکرات مدیریت منابع انسانی بوده، اما در پوششی تازه مطرح است.

۲- مدیریت استعداد از طریق مدیریت جریان استعدادها در سراسر سازمان، بر توسعه شایستگی‌ها تمرکز دارد. مطابق این تعریف، مدیریت استعدادها به معنای پر کردن تمامی مشاغل سازمان، با استعدادهاست؛ بنابراین، تمرکز عمده بر ایجاد خط لوله‌ای از

استعدادها، از طریق مدیریت مسیر شغلی و سازوکارهایی مانند جانشین‌پروری است. این دیدگاه اگرچه کاملاً منطبق بر مدیریت استعداد نیست، 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 بکار گیرد، ولی تمرکزش بر طیف خاصی از نیروی کار است که به منزلهٔ استعداد یا همان برترین‌ها تعریف می‌شوند. مدیریت استعداد، شامل دامنه‌ای از اقدامات می‌شود؛ نظیر شناسایی، جذب، توسعه و بهسازی، بکارگیری و نگهداری استعدادها. در تمامی این اقدامات، تمرکز بر افراد با استعداد است؛ یعنی افرادی که ارزش خاصی برای سازمان دارند (۹).

۴- مدیریت استعداد، به معنای شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک و پرکردن آنها از طریق مخازن استعداد است (مدیریت استراتژیک استعداد). این دیدگاه عقیده دارد پرکردن 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 کلیدی تمرکز دارد که تأثیر متفاوت و چشم‌گیری بر مزیت رقابتی سازمان دارند (۱۰، ۱۱). این رویکرد، به مدیریت استعدادها نگرش استراتژیک دارد و در آن، استراتژی مدیریت استعداد، به منزلهٔ اقدامات و فرایندهایی است که دربرگیرنده تعریف متناوب مشاغل کلیدی و استراتژیک، تدوین نوعی مخزن استعداد جامع از شاغلین 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 شاغلین کلیدی است (۱۲).

با توجه به رویکردهای مزبور، مدل‌های زیادی در زمینه فرایند مدیریت استعدادها ارائه شده که به منظور بررسی جامع موضوع، وضوح بیشتر و آگاهی از سایر جهت‌گیری‌ها در خصوص فرایند مزبور، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلف به همراه ابعاد هر یک از آنها به طور خلاصه در جدول ۱ آورده شده است

جدول ۱: بررسی مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریت استعداد

ردیف	صاحب‌نظران	سال	ابعاد مدیریت استعداد	منبع
۱	شوریر	۲۰۰۴	۱- جذب، ۲- استخدام، ۳- نگهداری، ۴- توسعه، ۵- بازنگری.	(۱۳)
۲	لوئیس و هکمن	۲۰۰۶	۱- استراتژی مزیت رقابتی پایدار، ۲- کاربرد استراتژی برای نگهداری، ۳- استراتژی مخزن استعداد، ۴- سیستم‌های مدیریت عملکرد، ۵- اقدامات مدیریت استعدادها.	(۱۴)
۳	موسسه دیلویت (اولیه)	۲۰۰۶	۱- استراتژی استعداد، ۲- جذب و استخدام، ۳- مدیریت عملکرد، ۴- یادگیری و توسعه، ۵- برنامه‌ریزی جانشینی، ۶- توسعه رهبری، ۷- جبران خدمت.	(۱۵)
۴	اسمیلاسکی	۲۰۰۶	۱- استخدام، ۲- توسعه، ۳- مدیریت عملکرد، ۴- پاداش، ۵- شناسایی ظرفیت‌ها، ۶- فرهنگ، ۷- مدیریت کارراه.	(۱۵)
۵	دیویس	۲۰۰۷	۱- جذب استعدادها، ۲- توسعه استعدادها، ۳- مدیریت پایان رشد استعدادها، ۴- پاداش.	(۱۵)
۶	چیس	۲۰۰۸	۱- تعریف نیاز سازمان به استعدادها، ۲- شناسایی منابع استعدادها، ۳- توسعه استعدادها، ۴- بکارگیری استعدادها.	(۱۵)
۷	کالینز و ملاحی	۲۰۰۹	۱- شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک، ۲- ایجاد مخزن استعدادها، ۳- طراحی معماری منابع انسانی خاص استعدادها، ۴- ستاده‌ها.	(۱۶)
۸	آرمسترانگ	۲۰۰۹	۱- استعدادیابی، ۲- جذب استعدادهای داخلی و خارجی، ۳- توسعه استعدادها، ۴- حفظ استعدادها.	(۱۵)
۹	فیلیپس و راپر	۲۰۰۹	۱- جذب، ۲- انتخاب، ۳- درگیر کردن، ۴- توسعه، ۵- حفظ و نگهداری، ۶- ارزش‌ها و شایستگی‌ها.	(۱۷)
۱۰	ماری کوپا	۲۰۱۰	۱- انتخاب استعدادها، ۲- استخدام استعداد، ۳- آماده‌سازی و توسعه استعداد، ۴- حفظ استعداد.	(۱۵)
۱۱	سیلرز و داوول	۲۰۱۰	۱- تدوین استراتژی‌های مدیریت استعدادها، ۲- جذب و گزینش، ۳- ارزیابی، ۴- ممیزی استعدادها، ۵- توسعه و بکارگماری، ۶- التزام و نگهداری.	(۱۸)
۱۲	موسسه بلک باکس	۲۰۱۲	۱- جذب استعداد، ۲- یادگیری و توسعه، ۳- برنامه‌ریزی جانشینی، ۴- مدیریت عملکرد، ۵- توسعه رهبری، ۶- جبران خدمات.	(۱۹)
۱۳	کاپلی	۲۰۱۴	۱- برنامه کسب و کار، ۲- مفهوم‌سازی، ۳- شناسایی استعداد، ۴- توسعه و بکارگیری استعداد.	(۲۰)

۱۴	ارنست و یانگ	۲۰۱۵	۱- استراتژی و تحلیل استعداد، ۲- جذب استعداد، ۳- سیستم‌های شایستگی، ۴- عملکرد و پاداش، ۵- یادگیری و توسعه، ۶- توسعه رهبری، ۷- برنامه‌ریزی حرفه‌ای و جانشین‌پروری، ۸- جایجایی و توسعه.	(۱۹)
۱۵	موسسه دیلویت (جدید)	۲۰۱۵	۱- استراتژی استعداد، ۲- برنامه‌ریزی نیروی کار، ۳- مدیریت قابلیت‌ها و شایستگی، ۴- جذب استعدادها، ۵- توسعه رهبری، ۶- مدیریت جانشینی، ۷- مدیریت مسیر شغلی، ۸- مدیریت عملکرد، ۹- پاداش‌ها، ۱۰- یادگیری و توسعه قابلیت‌ها.	(۱۵)

منبع: (مطالعات نگارنده)

پیشینه پژوهش

الف) پیشینه پژوهش در ایران

- جعفری (۱۳۹۷) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان «بررسی رابطه مدیریت استعداد با خلاقیت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی» به سنجش متغیرها از طریق پرسشنامه مدیریت استعداد فیلیپس و راپر (۲۰۰۹) و دلانگ (۱۹۸۲) و همچنین پرسشنامه خلاقیت ژو و جورج (۲۰۰۱)، پرداخت. بررسی نتایج با توجه به آزمون فرضیات با استفاده از همبستگی پیرسون، نشان داد که سطح مدیریت استعداد و خلاقیت کارکنان در وضعیت مناسبی قرار دارد. همچنین بین مدیریت استعداد و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشت. از طرفی فرضیات فرعی نیز نشان داد تمامی مولفه‌های مدیریت استعداد با خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری دارند (۲۱).

- برزگر (۱۳۹۷) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان «طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان: رویکردی انتقادی» یک بررسی نظام‌مند از سال ۱۳۸۵ (۲۰۰۶) تا سال ۱۳۹۷ (۲۰۱۸) در پایگاه داده‌های داخلی، مگ ایران و نورمگز و پایگاه‌های داده خارجی، اسکپوس، الزویر، و موسسه علوم اطلاعات شبکه علمی (تامسون روتترز) انجام داد. مرحله کیفی با بکارگیری روش تحقیق داده بنیاد و با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته و نمونه‌گیری هدفمند با ۱۰ نفر از خبرگان و مدیران ارشد برخوردار از دانش و تجربه لازم در زمینه موضوع انجام شد. داده‌های

حاصل از مصاحبه در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. نتایج پژوهش حاضر نشان دهنده استخراج ۱۴۱ کد اولیه و احصای ۴۳ مفهوم و ۱۹ مقوله از مصاحبه‌ها است. مدل نهایی پژوهش در قالب مدل متداول نظریه داده بنیاد شامل مقوله محوری: اجرای سیستم مدیریت استعداد، شرایط علی: جبران خدمات، ارزیابی عملکرد، صادفانه و حمایت مدیران عالی سازمان، عوامل زمینه‌ای: نیازسنجی دوره‌های آموزشی، مدیریت جانشین پروری و توجه به زندگی کار و غیرکاری، شرایط مداخله‌گر: مدیریت ارتباطات، محدودیت‌های قانونی و اجتناب استعداد، راهبردها: کنترل و نظارت بر جذب استعدادها، کشف استعداد، بکارگیری استعداد، برنامه‌ریزی منابع انسانی، طراحی دوره‌های آموزشی و انتخاب استعداد، و پیامدها: توسعه مهارت و تعالی شغلی، بهره‌وری سازمان و تعهد سازمان ارائه شد. در نهایت به دلیل کافی نبودن تعداد پرسشنامه‌ها، آزمون مدل ممکن نگردید (۲۲).

- گلشاهی (۱۳۹۷). در رساله دکتری خود تحت عنوان «معماری فرایند مدیریت استراتژیک استعداد در بنیاد ملی نخبگان: رویکرد نگاشت شناختی» با تأکید بر کشف و شناسایی، توسعه، هدایت و بکارگماری نخبگان در ادبیات مدیریت منابع انسانی و مبتنی بر روش آمیخته (کیفی - کمی) با رویکرد توسعه‌ای - کاربردی مطالعاتی را انجام داد. جامعه آماری پژوهش شامل نخبگان علمی کشور و مدیران ارشد بنیاد بوده و نمونه آماری به روش هدفمند قضاوتی به تعداد ۲۵ نفر برای مرحله مصاحبه و ۱۹ نفر برای تکمیل پرسشنامه خبره - مبنا انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های کیفی، شامل مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و برای داده‌های کمی، پرسشنامه خبره - مبنا تحلیل شکاف بوده است. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مبتنی بر روش شناسی ترکیبی سیستم‌های نرم و نگاشت شناختی و داده‌های کمی با روش تحلیل شکاف اهمیت - عملکرد انجام شده‌اند. یافته‌های بخش کیفی منتج به معماری الگوی فرایندهای نخبه‌گزینی، نخبه‌پروری، نخبه‌گماری و عوامل مؤثر بر بهینه‌سازی چرخه عمر استعداد در بنیاد ملی نخبگان گردید. همچنین نتایج بخش کمی، شکاف بین وضعیت موجود و

مطلوب در رابطه با فرایندهای سه گانه چرخه عمر استعداد را مشخص ساخت. در پایان نیز اثربخش ترین راهبردها برای بهینه سازی چرخه عمر استعداد در بنیاد ملی نخبگان ارائه گردید (۲۳).

- قزلباش (۱۳۹۷) در رساله دکتری خود تحت عنوان «طراحی و تبیین مدل جانشین پروری مبتنی بر خط مشی نخبه پروری در شرکت پالایش نفت آبادان» از استراتژی کیفی نظریه پردازی داده بنیاد استفاده کرد. رویکرد مورد استفاده در پژوهش حاضر، رویکردی آمیخته است، لذا جهت طراحی و تدوین مدل جامع از رویکرد کمی و کیفی (آمیخته) استفاده شد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل خبرگان دانشگاهی و متخصصین صنعت پالایش نفت با تاکید بر شرکت پالایش نفت آبادان می باشند که گردآوری اطلاعات تا زمان اشباع ادامه یافته است؛ همچنین برای انتخاب حجم نمونه از روش گلوله برفی استفاده شده است که بر اساس نظرات ۱۷ نفر خبره و رویکرد سیستمی استراوس و کوربین در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، ۶۳ مفهوم و ۱۶ مقوله استخراج گردیده که از بین آنها مقوله سازمان جانشین پرور به عنوان مقوله مرکزی و ۱۵ مورد دیگر اجزای نظریه داده بنیاد پژوهش را تشکیل دادند و در نهایت یک مدل سازمان جانشین پرور مبتنی بر خط مشی نخبه پروری تدوین گردید. سپس مدل جامع پیشنهادی ارائه شده در مرحله دوم با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS 20، Lisrel8.8 و SmartPLS.03 مورد آزمون قرار گرفت و نتایج نشان از معناداری روابط و اجزای مدل ارائه شده دارد (۲۴).

- راشکی (۱۳۹۶) در رساله دکتری خود تحت عنوان «طراحی الگوی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان در موسسات آموزش عالی کشور» با روش پژوهش به صورت آمیخته (کمی و کیفی) و استراتژی مبتنی بر داده بنیاد و فراترکیب و با روش نمونه گیری گلوله برفی با مشارکت ۱۸ نفر نتایج زیر را بدست آورد: در شرایط علی: عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی، در عوامل بستر: اسناد بالادستی و زمینه کاری، در متغیرهای مداخله گر: فرهنگ کارآفرینی، پایداری سیستم موجود کشف استعدادها و مسئولیت پذیری اجتماعی، در راهبردها: نهادینه سازی سیستم مدیریت استعداد

کارآفرینانه دانشجویان، طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چندگانه و طراحی نظام تخصیص منابع، و در پیامدها: اشتغال‌زایی، ارزش‌آفرینی و مزیت رقابتی استعدادهای کارآفرینانه برای دانشگاه‌ها حاصل شد (۲۵).

ب) پیشینه پژوهش در خارج

جلسن، هافمن، درآیز و بیرمنز (۲۰۱۴) در مطالعه خود که در میان ۲۰۳ نفر از کارکنان شناخته شده از نظر عملکرد بالا در یک شرکت بزرگ صورت گرفت به بررسی ارتباط میان استعدادهای شناسایی شده کارکنان و رضایت شغلی اقدام نمودند. نتایج بدست آمده از این بررسی نشان داد که ارتباط مثبت و معنادار میان مدیریت استعداد و رضایت شغلی وجود دارد (۲۶).

ون دن برینگک، فروتیر و تانیسن (۲۰۱۳) در مطالعه خود به بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان پرداختند. در این مطالعه که در سازمان‌های مرکزی حسابداری انجام شد، به این نتیجه رسیدند که فرایندهای مدیریت استعداد تاثیری مثبت و معنادار بر عملکرد کارکنان دارد. این مطالعه با استفاده از رویکرد توصیفی و استنباطی انجام گرفت و توصیه شده تا فرایندهای جذب، حفظ و توسعه کارکنان بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد (۲۷). بتکه و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله‌ای به بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک استعداد در سازمان در بهبود سطح کارایی و اثربخشی پرداختند. این مطالعه که با استفاده از روش مقطعی در میان کارکنان صف صورت گرفته بود، نشان داد که توجه لازم به فرایندهای مدیریت استعداد توان بالایی در بهبود عملکرد کلی سازمان‌ها داشته که در این راستا، سیاست‌گذاران باید با تدبیر خود سعی در بهره‌برداری از مزایای آن نمایند (۲۸).

گاوتیس و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی که با هدف بررسی عوامل موثر در حفظ کارکنان با استعداد انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که توجه به یادگیری کارکنان مستعد در حفظ و نگهداشت آنها بسیار مهم است. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که عامل

سن، رابطه مهمی با ماندن فرد در سازمان دارد. به عبارت دیگر، افراد مسن تمایل بیشتری به ماندن در سازمان دارند (۲۹).

فیلیس و راپر (۲۰۰۹) در پژوهشی با هدف نشان دادن این موضوع که مدیریت استعداد در بازارهای کار رقابتی امروز، عامل حیاتی در موفقیت سازمانی محسوب می‌شد به این نتیجه دست یافتند که فرصت یادگیری و رشد به منزله یکی از عوامل باقی ماندن افراد مستعد در سازمان است. یعنی توسعه کارکنان مهم‌تر از پرداخت اضافی، مرخصی بیشتر، برنامه محیط کاری منعطف و کار انگیزشی سازمان است و حتی از نشاط آور بودن محیط کاری نیز مهمتر است (۳۰). اسپکتور (۱۹۸۸) در مطالعه خود که در یک صنعت بزرگ مورد بررسی قرار گرفت به این نتیجه دست یافت که در برنامه‌ریزی منابع انسانی ۱، باید به پالایش استعدادها توجه شود. همچنین در این مطالعه بیان گردید که یک سازمان برای حفظ سلامت خود باید به بهترین شکل ممکن نیازهای کارکنان خود را تامین نماید، بنابراین باید بیان نمود که جذب استعدادها در سازمان می‌تواند منجر به رضایت شغلی کارکنان گردد (۳۱).

روش پژوهش

مبانی فلسفی روش حاضر در پارادایم نمادین - تفسیری بوده، از نظر هدف یک پژوهش توسعه‌ای و کاربردی، از لحاظ گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت پژوهش از نوع کیفی، و داده‌ها به صورت میدانی از فروردین تا اسفند ۱۳۹۷ جمع‌آوری شده است. در این پژوهش از نظریه داده بنیاد با «رهیافت نظام منداستراوس و کوربین» استفاده شد؛ بنابراین شرایط علی، مقوله محوری، بستر (شرایط زمینه‌ای)، شرایط مداخله‌گر، راهبرد (کنش و واکنش) و پیامد مدیریت استعداد در قالب نظریه داده بنیاد که شامل سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی است، بررسی شدند. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده کلیه مدیران عالی، میانی و عملیاتی کمیته امداد امام خمینی (ره) و هم‌چنین اساتید دانشگاهی بود که ۲۰ نفر از آنها به شیوه نمونه‌گیری نظری و هدفمند انتخاب شده‌اند. در نمونه‌گیری دقت شده است که مصاحبه‌شوندگان

حداقل یکی از معیارهای ذیل را داشته باشند: ۱) آشنایی و تسلط افراد نمونه بر مفهوم مدیریت استعداد؛ ۲) انتخاب افرادی که حداقل چند نفر به عنوان کارمند را سرپرستی می‌کنند. ۳) افرادی که خود استعداد سازمانی محسوب می‌شوند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته بوده است. نمونه‌گیری تا آنجا ادامه پیدا کرد که محقق به کفایت نظری و یا اشباع در ظهور داده‌های جدید دست یابد. با توجه به حجم وسیع داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها، برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی Maxqda, 18.2.0 استفاده شد. گفتنی است ابزارهای تحلیل داده‌های کیفی، وظیفه تحلیل داده‌ها را برعهده ندارند و تنها این ابزارها در مدیریت کارآمد داده‌ها به محقق کمک می‌نمایند. در این پژوهش برای سنجش قابلیت اعتبار از شاخص‌های مقبولیت استراوس و کوربین استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

برای استخراج مفاهیم از حجم انبوه مطالعاتی که در طول مصاحبه بدست آمده است، کدگذاری اولیه انجام شد. به این معنی که داده‌ها کلمه به کلمه بررسی و در نهایت کدها از میان واژه‌ها یا عبارات خارج شدند. در نسخه اولیه هر مصاحبه که انبوهی از داده‌ها وجود داشت باید مطالعه و از میان آنها مضامین پژوهش استخراج می‌شدند. این عناوین به عبارات کوتاه تبدیل و کلمات و عبارات مشابهی که در طول مصاحبه تکرار شده بودند، در گروه مشترک قرار گرفتند. پس از گردآوری نکات کلیدی و مفاهیم، اطلاعات دسته‌بندی شده و در قالب جداول کدگذاری بر اساس مقوله‌های کلان و خرد ارائه شده است:

مقوله محوری: مقوله محوری یا پدیده محوری، مقوله‌ای است که کانون و محور اصلی پژوهش است. با توجه به نتایج پژوهش، ساخت آفرینی استعداد به عنوان مقوله کلان‌شناسایی شد و مقوله‌های خردی که بر اساس رویکرد استقرایی از کدهای باز استخراج شده بود، شامل ساخت‌دهی استعداد، تعریف مجدد استعداد، و مهندسی مجدد استعداد است. کدگذاری‌های مقوله محوری در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد مقوله محوری (پدیده محوری)

نمونه کدهای مصاحبه	کدهای باز	مقوله ها (کدهای محوری)	مقوله کلان مقوله محوری
P ₄ , P ₆ , P ₇ , P ₉ , P ₁₉ , P ₁₈	فراغت از ارزش های اقتصادی، ارج نهادن به ارزش های اخلاقی مدیران، ارج نهادن به خدمت گرایی مدیران از سوی هیات امناء، همکاری داوطلبانه اعضای کمیته، اطاعت پذیری آگاهانه و دوراندیشانه مدیران، داشتن گرایش های داوطلبانه و آگاهانه به سوی تعالی، اطاعت پذیری کارکنان بر اساس قانون و فرهنگ ارزشی، توزیع قدرت بر اساس صلاحیت های اخلاقی بین همه کارکنان، احترام به مددجویان بدون داشتن ساختار سلسله مراتبی، داشتن رهبری خدمتگزار،	ساخت دهی استعداد	ساخت آفرینی استعداد
P ₉ , P ₁₃ , P ₁₄ , P ₁₇ P ₁₈	جهت دهی مجدد بازار هدف برای شناسایی قابلیت های حرفه ای، اتخاذ تصمیم قاطع در جهت بهبود در سیستم، انتخاب فرایندهای بالقوه، مستندسازی فرایندها، تدوین طرح های کلان، اولویت بندی تغییرات ایجاد شده.	تعریف مجدد استعداد	
P ₄ , P ₁₁ , P ₁₂ , P ₁₇ P ₁₉	اطمینان حاصل کردن از حمایت مدیران ارشد، راهنمایی اقدامات سازمانی بر اساس استراتژی ها و قابلیت های سازمان، ایجاد تغییر برای ارتباطات و مدیریت تغییر، تعیین اهداف دشوار، تمرکز بر فرایندهای سازمانی بدون در نظر گرفتن مرزهای سازمانی، حذف لایه های مدیریتی زائد، هدف قرار دادن فرایندهای اولویت دار در ارائه خدمات به مددجویان، استقرار شاخص های عملکردی نتیجه گرا، تعیین مسولیت های استقرار و پیاده سازی.	مهندسی مجدد استعداد	

منبع: (یافته های نگارنده)

با توجه به جدول ۲، در پدیده محوری شناسایی شده در این پژوهش، مقوله کلان، ساخت آفرینی استعداد است و ۳ مقوله خُرد شامل ساخت‌دهی استعداد، تعریف مجدد استعداد، و مهندسی مجدد استعداد شناسایی شده است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های ۲۰ گانه ارائه می‌شود.

در مصاحبه چهارم فرد خبره در رابطه با ساخت‌دهی استعداد مطرح می‌کند که «کمیت‌ها امداد از جمله سازمان‌هایی است که برحسب گرایش‌های داوطلبانه و آگاهانه به سوی تعالی رهنمون می‌شود و سازمان مردمی و در عین حال دانشی و تعالی طلب است. دانش در کمیت‌ها امداد هدف نیست، بلکه وسیله‌ای است برای خدمت به مددجویان.»

در مصاحبه نوزدهم، فرد خبره در رابطه با مقوله اصلی مهندسی مجدد استعداد بیان می‌دارد که «در کمیت‌ها امداد داشتن سلسله مراتب وظیفه‌ای در قالب تیم‌ها، فرایندهای کار را تسهیل نموده و به حذف اکثر لایه‌های مدیریتی زائد منجر شده است و به مدیران می‌آموزد که با منابعی کمتر نتایج بیشتری را در خدمت به مددجویان بدست آورند.»

شرایط علیّی. مجموعه علل و شرایطی است که کنش‌گر را به روی آوردن به رفتاری خاص ترغیب می‌کند. شرایط علیّی معمولاً رویدادها و وقایعی هستند که بر پدیده‌ها اثر می‌گذارند. در این پژوهش مقوله خُرد شناسایی شده بر اساس کدهای باز مصاحبه‌ها؛ ماهیت تفکر سیستمی، توسعه کار گروهی، استقامت و پایداری مدیران، روحیه کارآفرینی و مربی‌گری، کمال‌جویی، و استعداد سازمان است که این شش مقوله خُرد، مقوله کلان را با عنوان ایده‌سازان استعداد، و پالایش‌دهندگان استعداد تشکیل می‌دهند. کدگذاری‌های شرایط علیّی، در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط علی

نمونه کدهای مصاحبه	کدهای باز	مقوله‌ها (کدهای محوری)	مقوله کلان شرایط علی
P ₉ , P ₁₆ , P ₁₇ , P ₁₈ , P ₂₀	درک تضاد میان افراد، داشتن دید بلندمدت و وسیع تر، برقراری ارتباط میان اهداف سازمانی و چشم‌انداز، دادن بازخور به سیستم، داشتن دید کلان مدیران و کارشناسان، طراحی روش‌های جدید، اعتقاد به اصل هم‌پایانی مدیران در تصمیم‌گیری‌ها، داشتن انسجام در برنامه‌ریزی مدیران.	ماهیت تفکر سیستمی	ایده‌سازان استعداد
P ₁₀ , P ₁₁ , P ₁₃ , P ₁₇	همکای افراد برای نیل به نتایج مطلوب، پاسخگویی افراد به نیازهای مددجویان، حمایت از تیم‌های کاری، داشتن فرهنگ مشارکتی، داشتن فرهنگ کار گروهی، تیم‌سازی و گروه‌سازی با هدف نیل به چشم‌انداز کمیته.	توسعه کار گروهی	
P ₈ , P ₉ , P ₁₂ , P ₁₃ , P ₁₅	حفظ توان مددجویان در نیل به اهداف سازمانی، پی‌گیری تعهدات حمایتی، اصرار بر انجام کارهای حمایتی، رغبت به انجام کارهای چالشی، احساس لذت بردن برای کمک به مددجویان، خستگی ناپذیری مدیران در ارائه خدمات به مددجویان.	استقامت و استواری مدیران	
P ₁₃ , P ₁₄ , P ₁₅ , P ₁₉	تسهیم دانش و تخصص حرفه‌ای با دیگران، درگیر شدن مستمر در مباحث تخصصی، ارزیابی نقاط قوت و نیازهای توسعه‌ای افراد، تسهیل یادگیری افراد، شناسایی به موقع افراد با عملکرد برتر، ارائه بازخوردهای صحیح در مورد رفتارهای واقعی، حمایت از برنامه‌های جانشین‌پروری.	روحیه‌آفرینی و مربی‌گری	پالایش‌دهندگان استعداد
P ₁₁ , P ₁₄ , P ₁₈ , P ₂₀	اولویت دادن بر مصلحت سازمان بر علائق شخصی، پایداری در فرایند تصمیم‌گیری، تلاش خستگی‌ناپذیر مدیران، وفاداری به تصمیمات سازمان، عدم سوءاستفاده از قدرت و اختیارات، یکی بودن حرف و عمل، واکنش به رفتارهای غیراخلاقی.	کمال‌جویی	
P ₂ , P ₈ , P ₁₁ , P ₁₅	بلوغ و شایستگی مدیران و کارشناسان، تخصصی کردن وظایف مدیران و کارشناسان، حرفه‌ای کردن مدیران، داشتن حساسیت فرهنگی مدیران و کارشناسان.	استعداد سازمان	

منبع: (یافته‌های نگارنده)

با توجه به جدول ۳، در شرایط علی شناسایی شده در این پژوهش، مقوله‌های کلان شامل ایده‌سازان استعداد و پالایش‌دهندگان استعداد است و ۶ مقوله خرد شناسایی شده در این بخش از مصاحبه‌ها؛ ماهیت تفکر سیستمی، توسعه کار گروهی، استقامت و پایداری مدیران، روحیه کارآفرینی و مربی‌گری، کمال‌جویی، و استعداد سازمان می‌باشد. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های ۲۰ گانه ارائه می‌شود.

در مصاحبه نهم فرد خبره در ارتباط با ماهیت تفکر سیستمی می‌گوید: «مدیران گزینه‌های استراتژیک را از قبل شناسایی نموده و روش‌های جدید برای آنها طراحی می‌کنند. دید وسیعی دارند و از فرصت‌های موجود برای رسیدن به راه‌حل‌های درست حداکثر استفاده را می‌نمایند. هم‌چنین آنان واحدهای سازمانی را برای شناسایی مهم‌ترین تغییرات لازم در کمیته امداد رهبری می‌نمایند.»

در مصاحبه یازدهم فرد خبره موضوع کمال‌جویی را اینگونه بیان کرده است که «مدیران درصدد تعالی کمیته امداد به عنوان یک سازمان ارائه‌دهنده خدمات حمایتی و اجتماعی هستند و مشتاقانه در جهت درگیر نمودن افراد در فعالیت‌های گوناگون در جامعه هدف، تلاش خستگی‌ناپذیر دارند. حرف و عمل آنان یکی است و از اختیارات خود در جهت تحقق آرمان‌های امام و رهبری استفاده می‌نمایند.»

بستر (شرایط زمینه‌ای). به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تاثیر می‌گذارند زمینه یا بستر گفته می‌شود. این زمینه ناظر بر فضای حاکم بر سازمان‌های حمایتی و اجتماعی در کشور بوده که در این پژوهش در قالب ۴ مقوله خرد بر اساس کدهای استخراج شده مطرح هستند که عبارتند از: تفکر مدیریت کارآفرینانه؛ همسویی استراتژی سازمانی با استراتژی منابع انسانی؛ وضوح و شفافیت مقاصد، مأموریت‌ها، اهداف، استراتژی‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها، عملیات و فرایندها؛ و داشتن برنامه‌های تعاملی کمیته امداد با دیگر سازمان‌ها. این چهار مقوله خرد تشکیل‌دهنده مقوله کلانی با عنوان کارآفرینان استعداد بوده است. کدگذاری‌های شرایط زمینه‌ای، در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد بستر (شرایط زمینه‌ای)

نمونه کدهای مصاحبه	کدهای باز	مقوله ها (کدهای محوری)	مقوله کلان بستر (شرایط زمینه‌ای)
P ₁ , P ₈ , P ₁₇ , P ₂₀	رشد خلاقیت و استعدادیابی، رشد نوآوری، تفکر خلاق و ایده‌های خلاق، رشد و تعالی ایده‌های خلاق، افزایش خلاقیت سازمانی، تفکرات خلاقانه، بکارگیری خلاقیت و نوآوری در افق زمانی بلندمدت.	تفکر مدیریت کارآفرینانه	
P ₉ , P ₁₁ , P ₁₅ , P ₁₈	تحقق حداکثری اهداف، همسویی ماموریت‌ها و اهداف سازمانی، اهداف بلندمدت، بازنگری استراتژی‌های موجود، سیاست‌های پرسنلی، نظام پیشنهادات کارکنان، نهادینه کردن استراتژی سازمانی، شفافیت در استراتژی‌های سازمانی، داشتن جایگاه‌های مناسب و زمان مناسب عملکردی، هدف‌گذاری سازمانی، اهداف چالشی، استراتژی‌های تحول‌محور، اهداف کوتاه‌مدت، بکارگیری استراتژی‌های تحول سازمانی، وضوح اهداف سازمانی، استراتژی رفتار کارکنان، استراتژی‌های انگیزشی، استراتژی آزمون و خطای مدیران و کارکنان، استراتژی‌های مدیران کارآفرین.	همسویی استراتژی سازمانی با استراتژی منابع انسانی	
P ₁₁ , P ₁₅ , P ₁₇ , P ₁₈	شفاف بودن مقاصد و ماموریت‌های پیش‌بینی شده در اساسنامه، شفاف بودن استراتژی‌های پیش‌بینی شده در اساسنامه، شفاف بودن اهداف سازمانی واحدها، حمایت مدیران ارشد برای نیل به اهداف سازمانی، شفافیت ماموریت‌ها، داشتن چشم‌انداز سازمانی، سیاست‌های سازمانی، جامعیت اساسنامه، سیاست‌های ابلاغی، ماموریت‌های تکلیفی، فلسفه وجودی کمیته امداد، فلسفه وجودی فعالیت‌های امداد، اسناد بالادستی، اسناد استراتژیک.	وضوح و شفافیت مقاصد و ماموریت‌ها، اهداف، استراتژی‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها، عملیات، فرایندها	کارآفرینان استعداد
P ₆ , P ₁₁ , P ₁₂ , P ₁ , P ₁₄ , P ₁₇ , P ₁₈ , P ₂₀	داشتن برنامه‌های پنج ساله، داشتن برنامه‌ریزی، داشتن برنامه‌ریزی آینده‌نگر و محیط‌گرا، داشتن برنامه‌ریزی جامع، داشتن برنامه‌ریزی عملیاتی، برنامه‌ریزی طراحی، برنامه قدردانی شخصی، تکثیر برنامه‌ها، بهم ریختگی برنامه‌ها، آشوب در برنامه‌های سازمانی، انحراف در برنامه‌های ارائه خدمات.	داشتن برنامه تعاملی کمیته امداد با دیگر سازمان‌ها	

منبع: (یافته‌های نگارنده)

با توجه به جدول ۴، در شرایط زمینه‌ای شناسایی شده در این پژوهش، مقوله کلان کارآفرینان استعداد است و ۴ مقوله خرد شناسایی شده در این بخش شامل تفکر مدیریت کارآفرینانه؛ همسویی استراتژی سازمانی با استراتژی منابع انسانی؛ وضوح و شفافیت مقاصد و ماموریت‌ها، اهداف، استراتژی‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها، عملیات، فرایند؛ و داشتن برنامه‌های تعاملی کمیته امداد با دیگر سازمان‌ها است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های ۲۰ گانه ارائه می‌شود.

در مصاحبه پنجم فرد خبیره در ارتباط با کارآفرینان استعداد می‌گوید: «مدیران در جهت کمک به کمیته امداد برای مقابله با چالش‌های استراتژیک و عملیاتی به گونه‌ای عمل می‌کنند که در جایگاه‌های مناسب و زمان مناسب عملکردی مطلوب ارائه نمایند. از جانشین‌پروری به عنوان ابزار استفاده نمی‌نمایند، بلکه هدف تعالی سازمان است.»

در مصاحبه پانزدهم فرد خبیره در ارتباط با مقوله همسویی استراتژی سازمانی با استراتژی منابع انسانی می‌گوید: «برای اجرای استراتژی‌های سازمانی تدوین شده باید همه منابع و امکانات و خرده سیستم‌های سازمانی بسیج شوند و برای حمایت و تقویت فرایند اجرایی استراتژی به نحو احسن بکار گرفته شوند. شفافیت در استراتژی‌های امداد موجب درک یکسان همه اجزاء اعم از مدیران و کارکنان از استراتژی‌های سازمانی می‌گردد و از هدر رفتن منابع و انرژی سازمان جلوگیری می‌کند.»

شرایط مداخله‌گر. شرایطی هستند که تحت کنترل سازمان‌ها قرار دارند. این شرایط تاثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را تسهیل یا دشوار می‌سازند. تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها حاکی از آن است که بر اساس کدهای باز چهار مقوله خرد شناسایی شده است که شامل بازخورد عملکرد، فقدان توجه به بهبود و توسعه مدیریت استعداد، عدم ثبات در ساختار و فرایندهای سازمان، و رفتارهای سیاسی بازدارنده مدیران است. پژوهشگر با استفاده از نظر خبره‌ها مقوله کلان پرورش دهندگان استعداد را بدست آورد. کدگذاری‌های شرایط مداخله‌گر، در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد شرایط مداخله‌گر

مقوله کلان شرایط مداخله‌گر	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
پرورش‌دهندگان استعداد	بازخورد عملکرد	کلی‌گویی مدیران، حساس بودن به نیازهای مددجویان، به روز بودن اطلاعات مدیران، تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت، تمرکز بر رفتارهای غیر قابل تغییر، واضح بودن تصمیم‌گیری‌های مدیران، استفاده از مغز به جای قلب، داشتن کنترل هوش هیجانی مدیران.	P ₅ , P ₁₆ , P ₁₉ , P ₂₀
	توجه به بهبود و توسعه مدیریت استعداد	عمل کردن به برنامه‌های بهبود و توسعه مدیران، تسریع در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، تلاش برای افزایش بازده کاری مدیران، توجه به واحد آموزش و توسعه مدیران، داشتن برنامه توسعه مدیران، داشتن رویکرد چندوجهی، داشتن سیستم خودتوسعه‌ای.	P ₁₁ , P ₁₄ , P ₁₆ , P ₁₉
	ثبات در ساختار و فرایندهای سازمان	داشتن برنامه‌ریزی، داشتن ساختارهای منعطف، حاکم شدن بوروکراسی از نوع مثبت، معیوب نبودن فرایندهای سازمانی.	P ₁₃ , P ₁₄ , P ₁₆ , P ₂₀
	رفتارهای سیاسی بازدارنده مدیران	روی آوردن مدیران به رفتارهای خلق‌الساعه و آنی، حساس بودن به اطلاعات ناقص، عدم تخریب شخصیت مددجویان، کلیشه‌ای برخورد نکردن مدیران و کارشناسان، اهمیت دادن به مددجویان بدون چشم داشت مادی مدیران.	P ₁₀ , P ₁₃ , P ₁₆ , P ₁₇

منبع: (یافته‌های نگارنده)

با توجه به جدول ۵، در شرایط مداخله‌گر شناسایی شده در این پژوهش، مقوله کلان تحت عنوان پرورش دهندگان استعداد مطرح است که ۴ مقوله خرد شناسایی شده در این بخش شامل بازخورد عملکرد، توجه به بهبود و توسعه مدیریت استعداد، ثبات در ساختار و فرایندهای سازمان، و رفتارهای سیاسی بازدارنده مدیران می‌باشد. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های ۲۰ گانه ارائه شده است.

در مصاحبه شانزدهم فرد خبره در مقوله خرد توجه به بهبود و توسعه مدیریت استعداد این طور بیان کرده است که «توسعه مدیریت در مسیر اثربخشی کمیته امداد است و تلاشی برای افزایش بازده کاری مدیران می‌باشد. این تلاش از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی رسمی و غیررسمی انجام می‌یابد. برقراری حسن تعامل بین کمیته، محیط و افراد از عمده‌ترین اهداف مدیران در توسعه مدیریت استعداد بشمار می‌آید.»

در مصاحبه بیستم فرد خبره در ارتباط با بازخورد عملکرد می‌گوید: «مدیران از هوش هیجانی برخوردارند و توانایی آنان در موفقیت سازمان اهمیت خاصی دارد. آنان از هدر رفت زمان به واسطه احساساتی هم چون خشم، اضطراب و ترس جلوگیری می‌نمایند. آنان بیشتر ترجیح می‌دهند از مغزشان استفاده کنند تا از قلبشان.»

راهبردها (کنش و واکنش). راهبردها نمایانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدفداری است که تابع پدیده محوری و تحت تاثیر شرایط مداخله‌ای و زمینه حاکم است. در پژوهش حاضر مقوله‌های کلان شامل ۲ بخش تحت عنوان طراحی سیستم بانک استعدادهای مدیریتی، و نهادینه کردن سیستم بانک استعدادهای مدیریتی است. ترجمه اهداف استراتژیک کمیته امداد به فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌ها، شناسایی استعدادهای مدیریتی بر اساس قابلیت‌های بالقوه، و شناسایی استعدادهای مدیریتی بر اساس آمادگی‌های کنونی است که مقوله‌های خرد را تشکیل می‌دهند. کدگذاری‌های مرتبط با راهبردها، در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد راهبردها

مقوله کلان راهبردها	مقوله‌ها (کدهای محوری)	کدهای باز	نمونه کدهای مصاحبه
طراحی سیستم بانک استعدادهای مدیریتی	ترجمه اهداف استراتژیک به فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌ها	شناسایی و کشف هر چه بیشتر پتانسیل‌های مدیران، شناسایی قابلیت‌های مدیران، در کانون توجه قرار گرفتن مدیران، انتخاب مدیران توانمند و شایسته، گزینش مدیران اصلح، گزینش مناسب‌ترین‌ها در مناصب مدیریتی، مهارت‌های کاربردی مدیران تحول آفرین، رقابت‌پذیری و رشد و پرورش منبع دانایی، برنامه‌های توسعه مدیران برای رشد و دانش‌افزایی آنان.	P ₈ , P ₉ , P ₁₈ , P ₁₉ , P ₂₀
نهادینه کردن سیستم بانک استعدادهای مدیریتی	شناسایی استعدادهای مدیریتی بر اساس قابلیت‌های بالقوه	رسته‌بندی کردن استعدادهای مدیریتی، دسته‌بندی کردن استعدادهای بالقوه مدیران عالی، میانی و عملیاتی، درجه‌بندی کردن استعدادهای مدیریتی.	P ₅ , P ₇ , P ₁₁ , P ₁₄ , P ₁₅ , P ₁₆ , P ₁₇ , P ₁₉
استعدادهای مدیریتی	شناسایی استعدادهای مدیریتی بر اساس آمادگی‌های کنونی	دسته‌بندی کردن بانک استعدادهای مدیریتی؛ مشخص کردن ملاک شناسایی برترین استعدادها و شایستگی‌های مدیریتی بر اساس تجربه، مهارت و تخصص در راستای جهت‌گیری استراتژیک؛ شناسایی برترین استعداد مدیریتی.	P ₁₁ , P ₁₄ P ₁₆ , P ₁₇ , P ₁₈ , P ₁₉

منبع: (یافته‌های نگارنده)

با توجه به جدول ۶، در راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش، مقوله‌های کلان شامل طراحی سیستم بانک استعدادهای مدیریتی، و نهادینه کردن سیستم بانک استعدادهای مدیریتی است و ۳ مقوله خرد شناسایی شده در این بخش شامل ترجمه اهداف استراتژیک کمیته امداد به فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌ها؛ شناسایی استعدادهای مدیریتی بر اساس قابلیت‌های بالقوه؛ و شناسایی استعدادهای مدیریتی بر اساس آمادگی‌های کنونی است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های ۲۰ گانه ارائه می‌شود.

در مصاحبه هشتم فرد خبره در ارتباط با مقوله خرد «ترجمه اهداف استراتژیک کمیته امداد به فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌ها» بیان می‌دارد که «گزینش مناسب‌ترین افراد در مناصب مدیریتی برای رسیدن به اهداف کمیته از مهارت‌های کاربردی مدیران تحول‌آفرین و دانش‌سازمانی بشمار می‌آید. این مدیران فرصت‌ها و موانع مهم کمیته را در آینده تشخیص می‌دهند. از سوی دیگر، فهم روشنی از پیش‌برنده‌های اصلی و موفقیت کمیته را دارند.»

در مصاحبه چهاردم فرد خبره در ارتباط با مقوله خرد «شناسایی استعداد‌های مدیریتی بر اساس آمادگی‌های کنونی» می‌گوید: «شناسایی برترین استعداد مدیریتی بر اساس آمادگی‌های کنونی نیازمند مدیرانی است که ابتدا با توجه به شرایط کنونی و فردای سازمان و جهت‌گیری‌های استراتژیک آن، مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش، شایستگی‌ها، توانمندی‌ها، و خصوصیات شخصیتی افراد را در نظر بگیرند.»

پیامدها، نتایج نهایی اجرای اقدامات واکنشی هستند. هر جا انجام یا انجام ندادن عمل معینی در پاسخ به مسأله‌ای برای حفظ یک موقعیت، از سوی فرد یا سازمان انتخاب شود، پیامدهایی پدید می‌آید. ۸ مقوله خرد در این بخش شناسایی شده است که شامل باروری منابع انسانی، رضایت‌مندی استعدادها، محل خوب برای کار کردن، بهبود و رشد شغلی برای افراد مستعد، پرورش کیفیت رهبری در مدیریت استعداد، نهادینه کردن استعدادها، توسعه استعدادها، و فضای کار مطلوب است. این ۸ مقوله خرد ۳ مقوله کلان تحت عنوان چابک‌سازی سازمانی، بالندگی سازمانی، و مزیت رقابتی پایدار را تشکیل داده‌اند. کدگذاری‌های مرتبط با پیامدها، در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷: کدگذاری بر اساس رویکرد استراوس و کوربین در مورد پیامدها

نمونه کدهای مصاحبه	کدهای باز	مقوله‌ها (کدهای محوری)	مقوله کلان پیامدها
P ₁₉ , P ₁₃ , P ₈ , P ₉	داشتن اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری منابع انسانی، قدرشناسی مدیران عالی سازمان، قاطعیت در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با افراد مستعد، خوش‌بینی در انتصابات افراد مستعد.	رضایت‌مندی استعدادها	چابک‌سازی سازمانی
P ₁₉ , P ₁₃ , P ₈ , P ₁₇ , P ₄ , P ₅ , P ₁₂ , P ₁₅	توجه به تجربیات مثبت افراد در پیاده‌سازی ایده‌های نو، سهم کردن افراد در تصمیم‌گیری‌ها، داشتن ثبات مدیریتی در واحدهای کمیته، گرایش کمیته امداد به سوی شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری.	بهبود و رشد شغلی برای افراد مستعد	
P ₂₀ , P ₁₄ , P ₈ , P ₉	داشتن فضای آرام برای فکر و مثبت‌اندیشی، شکوفا کردن زمینه فعالیت افراد، ایجاد فضا برای بروز و ظهور خلاقیت، ایجاد فضای چالشی برای کار، محیط دور از تشنج.	فضای کار مطلوب	
P ₉ , P ₁₄ , P ₁₆ , P ₁₈	داشتن همکاران مشارکتی، داشتن جو دوستانه، برخورداری از جو توأم با احترام، احترام به پیش‌کسوتان، احترام به حقوق مددجویان.	محل خوب برای کار کردن	
P ₁₉ , P ₁₃ , P ₈ , P ₁₇ , P ₁₄ , P ₁₇ , P ₉ , P ₁₀	لذت بردن از تجربیات دیگران، موج زدن آرامش، آینده‌نگر بودن مدیران، خوش‌بین بودن مدیران، منطقی برخورد کردن مدیران، پرهیز از افراط و تفریط در نقش مدیریتی، کوشش برای کاهش آلام و سختی‌های مددجویان، تلاش برای شکوفایی اهداف کمیته امداد، داشتن اعتماد به نفس مدیران، صبور بودن مدیران.	پرورش کیفیت رهبری در مدیریت استعدادها	بالندگی سازمانی
P ₁ , P ₃ , P ₁₁ , P ₁₈ , P ₁₉ , P ₁₃ , P ₈ , P ₁₇	داشتن انعطاف‌پذیری، ارائه پیشنهادهای تازه به پشتوانه اندیشه‌های سالم، داشتن ذهن پویا، ترجیح دادن به انجام کارهای بزرگ، داشتن استقلال رای و داوری، تمرکز بر والاترین اهداف کمیته امداد، تلاش در جهت ارتقای دانش و مهارت.	باروری منابع انسانی	

نمونه کدهای مصاحبه	کدهای باز	مقوله‌ها (کدهای محوری)	مقوله کلان پیامدها
P ₁₉ , P ₁₅ , P ₈ , P ₁₇ P ₁₄ , P ₁₃ , P ₉ , P ₁₁	متوسل شدن به روش‌های یادگیری استراتژیک در محیط کار، احترام به شخصیت افراد، بذل توجه به ادراکات تحلیلی افراد مستعد، توجه کافی به مهارت‌های افراد مستعد.	توسعه استعدادها	مزیت رقابتی پایدار
P ₁₉ , P ₁₃ , P ₇ , P ₁₇ , P ₄ , P ₅ , P ₁₂ , P ₁₅	داشتن برنامه‌ریزی کار، پایش مستمر عملکرد مدیران، توسعه توانایی اجرایی مدیران، نظارت مستمر بر کارها، داشتن فرهنگ سازمانی تحول‌آفرین، ثبت و پایش عملکرد کارکنان به صورت مستمر.	نهادینه کردن استعدادها	

منبع: (یافته‌های نگارنده)

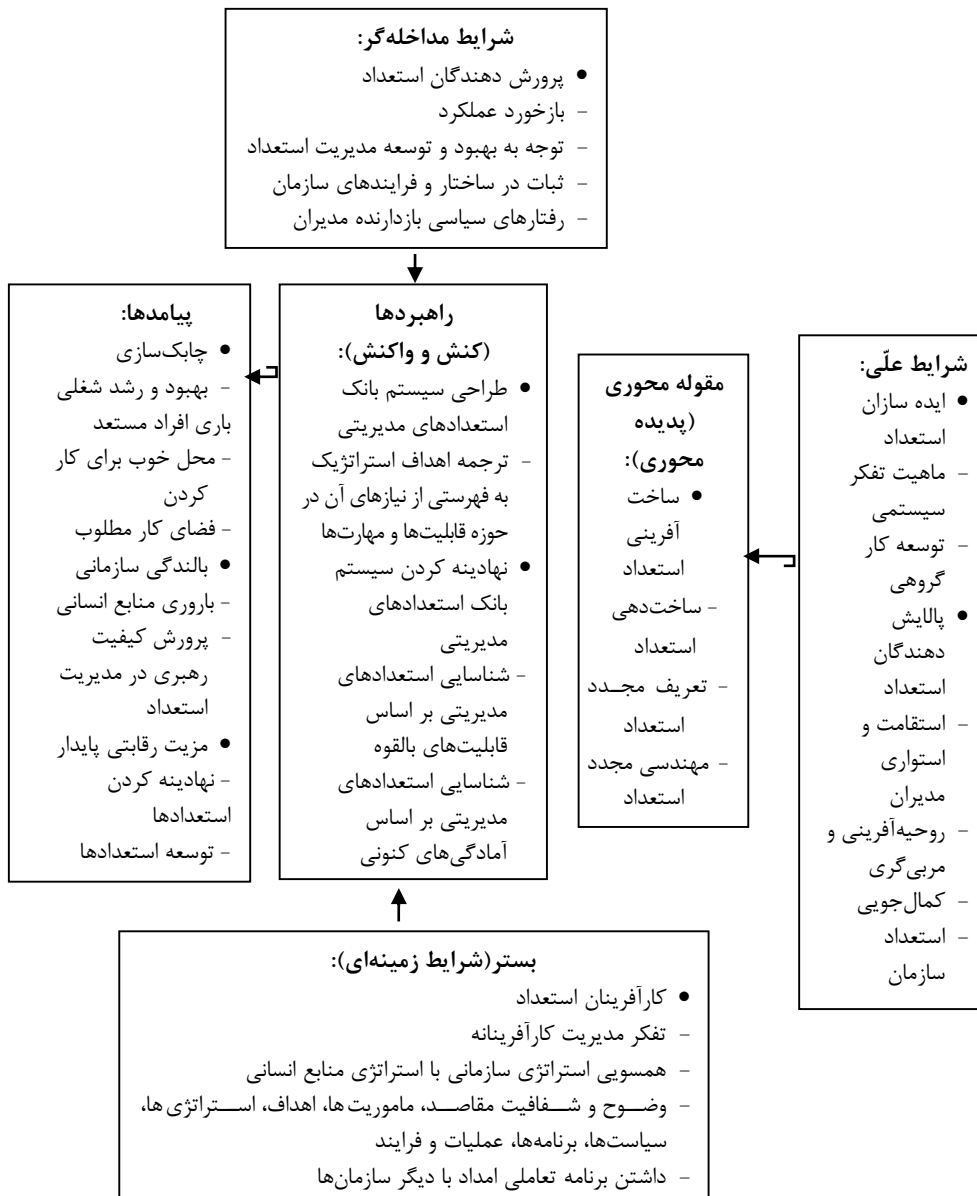
با توجه به جدول ۷، در پیامدهای شناسایی شده در این پژوهش، مقوله کلان شامل چابک‌سازی سازمانی، بالندگی سازمانی، و مزیت رقابتی پایدار است و ۸ مقوله خرد شناسایی شده در این بخش شامل رضایت‌مندی استعدادها، بهبود و رشد شغلی برای افراد مستعد، فضای کار مطلوب، محل خوب برای کار کردن، پرورش کیفیت رهبری در مدیریت استعداد، باروری منابع انسانی، توسعه استعدادها، و نهادینه کردن استعدادها است. در ادامه تعدادی از شواهد استناد شده از مصاحبه‌های ۲۰ گانه ارائه می‌شود.

در مصاحبه سیزدهم فرد خبره در ارتباط با «بهبود و رشد شغلی برای افراد مستعد» بیان می‌دارد که «فرهنگ سازمانی حاکم بر کمیته امداد توجه به تجربیات مثبت افراد در پیاده‌سازی ایده‌های نو است. فرهنگی که برگرفته شده از ویژگی‌های ساختاری و رفتاری کمیته امداد است.»

فرد خبره در مصاحبه هفتم در خصوص نهادینه کردن استعدادها بیان می‌دارد که «ثبت و پایش عملکرد کارکنان به صورت مستمر فرصتی را برای کمیته امداد فراهم می‌کند که بتواند به تکالیف مشخص شده در اساسنامه کمیته امداد و پروژه‌های تدوین شده نائل شود. این تکالیف بستری را برای خدمت‌رسانی به اقشار آسیب‌پذیر فراهم می‌نماید.»

کدگذاری محوری و گزینشی

بعد از کدگذاری باز، کدگذاری محوری انجام پذیرفت. غرض از کدگذاری محوری، آغاز کردن فرایند از نو کنار هم گذاشتن داده‌هایی است که در جریان کدگذاری باز، آنها را خرد کردیم. در این نوع از کدگذاری، مقوله‌ها به مقوله‌های فرعی متصل می‌شوند تا توضیحات دقیق‌تر و کامل‌تر از پدیده‌ها شکل یابند. گرچه کدگذاری محوری از لحاظ منظور با کدگذاری باز فرق می‌کند، اما همان‌طور که برچسب‌گذاری از کدگذاری باز مجزا نیست، این دو نیز ضرورتاً یکی پس از دیگری رخ نمی‌دهند. کدگذاری محوری لازمه‌اش آن است که تحلیل‌گر به تعدادی مقوله رسیده و آنها را در دست داشته باشد. احساس وجود رابطه میان مقوله‌ها در هنگام کدگذاری باز بروز می‌کند (۳۲). با توجه به موارد فوق، در کدگذاری محوری در این پژوهش، مقوله‌های جدا از هم در چارچوبی معنادار کنار یکدیگر قرار گرفتند و روابط میان آنها، به ویژه رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها، مشخص شدند (شکل ۱). پس از کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی صورت گرفت. کدگذاری انتخابی به معنای یکپارچه کردن و پالایش نظریه است که از طریق کشف مقوله محوری امکان‌پذیر می‌شود. در یکپارچه سازی، مقوله‌ها حول یک مفهوم مرکزی که قدرت توضیح‌دهندگی را دارد، مرتب می‌شوند



شکل ۱: الگوی طراحی شده نهایی پژوهش، منبع: (یافته‌های نگارنده)

کیفیت در پژوهش کیفی: معیار مقبولیت در ارزیابی رویکرد داده بنیاد

بدون دقت علمی، پژوهش بی ارزش است و مطلوبیت خود را از دست می دهد. استراوس و کرین (۲۰۱۸) برای ارزشیابی پژوهش های مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده اند. مقبولیت یعنی اینکه یافته های پژوهش، تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت کنندگان، پژوهشگر و خواننده درمورد موضوع مورد مطالعه، موثق و قابل باور است. ده شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده است که عبارتند از:

تناسب ۱: به منظور دستیابی به شاخص تناسب، یافته های پژوهشی دو نفر از متخصصان حوزه مدیریت استعداد مورد ارزیابی، پالایش و تایید قرار گرفت. علاوه بر این، الگوی طراحی شده توسط دو نفر از مشارکت کنندگان پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و نظرات تکمیلی آنان دریافت شد و اعمال گردید.

کاربردی بودن ۲: یافته های پژوهش حاضر از لحاظ عملی در کمیته امداد امام خمینی (ره) و از لحاظ علمی در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی و پژوهشی قابلیت کاربرد دارد. در عرصه مدیریت استعداد، الگوی استخراج شده پژوهش حاضر از قابلیت کاربرد و عمل برخوردار است. هم چنین از لحاظ ارزش افزایی نظری و دانشگاهی نیز موجب توسعه مفاهیم مدیریت استعداد شده است.

مفاهیم ۳: تعدادی از مفاهیم که در ادبیات و پیشینه پژوهش مورد توجه قرار گرفته اند، به دقت بررسی شده و دیدگاه های مختلف در مورد آن بیان شده اند. مفاهیمی نظیر ساخت آفرینی استعداد، ایده سازان استعداد، پالایش دهندگان استعداد، پرورش دهندگان استعداد، و کارآفرینان استعداد نمونه هایی از مفاهیم جدید پژوهش هستند.

زمینه ها و مفاهیم حاصل از پژوهش حاضر دارای زمینه ها و بسترهای خاصی است که در مراحل مختلف پژوهش حاضر از جمع آوری اطلاعات تا تجزیه و تحلیل و ارائه

-
1. Fitness
 2. Applicability
 3. Concepts
 4. Context

گزارش نهایی مربوط به مدیریت استعداد در بستر سازمان‌های حمایتی و اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است.

منطق^۱: برای حفظ بعد منطقی بودن روایت و داستان پژوهش سعی شده است که یافته‌های پژوهش معنادار بوده و با واقعیت‌ها ارتباط داشته باشد. هم چنین شکاف‌هایی که برای خوانندگان روایت وجود داشت از طبق تبیین و تفصیل روایت حذف شدند. هم چنین جهت اطمینان به خوانندگان، روش‌شناسی و شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها به اندازه مناسب توضیح و بیان شده‌اند.

عمق^۲: در این بعد، یافته‌های پژوهش حاضر به طور تفصیلی همراه با جزئیات و با توجه به مصادیق و ابعاد آن ارائه شده‌اند.

انحراف^۳: در این ارتباط باید گفت که در بین داده‌های پژوهش حاضر، موارد متعددی وجود دارند که همسو با موضوع مدیریت استعدادها نیستند و در بخش‌های مختلف مورد اشاره قرار گرفتند.

بداعت^۴: در پژوهش حاضر نوآوری و بیان مفاهیم و ابعاد بدیع و نو مورد توجه پژوهشگر قرار گرفته است. مواردی زیادی از مفاهیم ظهور یافته و کدهای جنینی در طی فرایند پژوهش مزبور مفهوم‌پردازی و نام‌گذاری شده‌اند.

حساسیت^۵: موضوع و فرایند پژوهش حاضر برای پژوهشگر از اهمیت و جذابیت خاصی برخوردار بود. از این رو تلاش بر این بود تا در انجام آن جدیت و تمرکز وجود داشته باشد. در حین انجام پژوهش سئوالات بسیاری برای پژوهشگر ایجاد شده و نسبت به آنها حساسیت داده شد. برای مثال بسیاری از مصاحبه‌شوندگان در پژوهش به مساله شفاف بودن ماموریت‌ها، اهداف، استراتژی‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها، عملیات و فرایند انجام یافته در کمیته

1. Logic
2. Depth
3. Variation
4. Creativity
5. Sensitivity

امداد امام خمینی (ره) تاکید خاص داشتند. بدین ترتیب بخش قابل توجهی از یافته‌های پژوهش ناشی از این مفاهیم بود که در حین پژوهش مطرح شده‌اند. استناد به یادداشت‌ها^۱: در پژوهش حاضر، پژوهشگر تلاش کرده است تا در فرایند روایت‌گری، تجربه مدیریت استعدادها در سازمان‌های حمایتی و اجتماعی، در قسمت‌های مختلف و در صورت لزوم، به یادداشت‌های مستخرج از داده‌ها استناد شود.

نتیجه‌گیری

هدف مقاله حاضر، یک پژوهش توسعه‌ای و کاربردی است که به دنبال طراحی الگوی مدیریت استعداد با رویکرد داده بنیاد در کمیته امداد امام خمینی (ره) بود، با این توضیح که بتواند وضعیت موجود و واقعی مدیریت استعداد را در این نهاد حمایتی و اجتماعی تحلیل نماید. اگر محیط سازمان‌های حمایتی و اجتماعی در ایران را همانند یکدیگر بدانیم، الگوی بدست آمده (شکل ۱) را می‌توان روایت مدیریت استعداد در این سازمان‌ها دانست. در این مقاله سعی شده است که مدیریت استعداد در عمل معرفی و تبیین شود. ساخت‌آفرینی استعداد، ایده‌سازان استعداد، پالایش‌دهندگان استعداد، پرورش‌دهندگان استعداد، و کارآفرینان استعداد از اجزای اصلی الگوی بدست آمده است. مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در مدل‌های معتبر هم‌چون شویر (۲۰۰۴)، لوئیس و هکمن (۲۰۰۶)، موسسه دیلویت / اولیه (۲۰۰۶)، اسمیلاسکی (۲۰۰۶)، و موسسه بلک باکس (۲۰۱۲) مرحله‌ای به نام ساخت‌آفرینی استعداد و یا مشابه آن وجود ندارد. ساخت‌آفرینی استعداد که مقوله خرد آن ساخت‌دهی استعداد، تعریف مجدد استعداد، و مهندسی مجدد استعداد است؛ از نقاط اختلافی پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها است. علت این اختلاف می‌تواند این باشد که اکثر این مدل‌ها در کشورهای پیشرفته و توسعه‌یافته با ادبیات امریکایی و انگلیسی طراحی شده است به نحوی که شاید اکثر این مدل‌ها نیازی به ساخت‌آفرینی استعداد نداشته باشند، اما در کشورهای در حال توسعه هم‌چون ایران و آن

هم در سازمان حمایتی و اجتماعی مثل کمیته امداد امام خمینی(ره) نیاز به ساخت آفرینی استعداد احساس می‌شود.

ایده‌سازان استعداد در سایر پژوهش‌ها معادل توسعه استعداد در نظر گرفته شده است که نتایج سایر پژوهش‌ها هم چون دیویس(۲۰۰۷)، چیس(۲۰۰۸)، آرمسترانگ(۲۰۰۹)، فیلیپس و راپر(۲۰۰۹)، ماری کوپا(۲۰۱۰)، و ارنست و یانگ(۲۰۱۵) همسو با یافته‌های پژوهش است، البته در مدل‌های مزبور برعکس الگوی طراحی شده در این پژوهش (شکل ۱) به هم‌پوشانی و روابط تعاملی مراحل مختلف اشاره شده است.

مقوله کلانی به نام پالایش‌دهندگان استعداد در تعداد محدودی از مدل‌ها هم‌چون آرمسترانگ(۲۰۰۹)، ارنست و یانگ(۲۰۱۵)، و موسسه دیلویت/ جدید(۲۰۱۵) وجود دارد و از این حیث، نتایج پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها به غیر از سه مدل فوق، متفاوت است. اسپکتور(۱۹۹۸) و گاوئیس و همکاران(۲۰۱۱) نیز به خلاء پالایش‌دهندگان استعداد در سازمان‌ها اشاره دارند. «در برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان‌ها بایستی به پالایش‌دهندگان استعدادها توجه شود. هم‌چنین باید در حفظ و نگهداشت کارکنان با استعداد تلاش وافر صورت پذیرد و این وظیفه بر عهده افرادی است که به آنها پالایش‌دهندگان استعداد گفته می‌شود».

در اکثر مدل‌ها و پیشینه پژوهش‌های انجام یافته داخل و خارج به مقوله کلان پرورش‌دهندگان استعداد اشاره شده است که از بین آنها می‌توان به مطالعه جلنس، هافمن، درآیز و بیرمنر(۲۰۱۴)؛ ون دن برینک، فروتیر و تانیسن(۲۰۱۳)؛ بتکه و همکاران(۲۰۱۱)، برزگر(۱۳۹۷)، و گلشاهی(۱۳۹۷) اشاره نمود. اکتشاف مقوله خرد رفتارهای سیاسی بازدارنده مدیران به عنوان شرایط مداخله‌گر به صورت ضمنی اشاره به شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب دارد. این بدین معنی است که تفاوت میان بخشی از ادبیات مدیریت استعداد و واقعیت‌های موجود در سازمان‌های حمایتی و اجتماعی از جمله سازمان مورد مطالعه(کمیته امداد) وجود دارد. در الگوی طراحی شده به نقاط قوت و ضعف مدیریت استعداد در سازمان پرداخته شده است. روی نقاط قوت بایستی سرمایه‌گذاری کرد و روی

نقاط ضعف بایستی برنامه‌ریزی ساختاری و محتوایی انجام داد. این وضعیت به ویژه در اکثر اداره کل‌های کمیته امداد امام خمینی (ره) در استان‌های کشور قابل ملاحظه است. یکی از چالش‌هایی که کمیته امداد با آن مواجه است عدم آمادگی برخی از استان‌ها برای اجرای مدیریت استعداد است. دلایل دیگر نیز می‌تواند مطرح باشد. از جمله می‌توان به عدم رقابت‌پذیری، وجود قومیت‌های مختلف، و عدم توسعه متوازن در استان‌ها اشاره کرد.

تفکر مدیریت کارآفرینانه، همسویی استراتژی سازمانی با استراتژی منابع انسانی؛ وضوح شفافیت مقاصد، ماموریت‌ها، اهداف، استراتژی‌ها، سیاست‌ها، برنامه‌ها، عملیات، و فرایندها؛ داشتن برنامه تعاملی کمیته امداد با دیگر سازمان‌ها از جمله مقوله‌های خردی هستند که مقوله کلان کارآفرینان استعداد را به عنوان بستر شکل می‌دهند. این مقولات با نتایج پژوهش‌های سیلرز و داوول (۲۰۱۰)، موسسه بلک باکس (۲۰۱۲)، ارنست و یانگ (۲۰۱۵)، موسسه دیلویت / جدید (۲۰۱۵)، راشکی (۱۳۹۶)، و قزلباش (۱۳۹۷) هم‌خوانی و مطابقت دارد.

در مقوله‌های کلان طراحی و نهادینه کردن سیستم بانک استعدادهای مدیریتی بایستی به قابلیت‌های بالقوه، مهارت‌ها و آمادگی‌های سازمانی اشاره کرد که به عنوان کنش و واکنش‌های تبدیل‌پذیر محوری به پیامدهاست. این مقوله‌ها بیشتر در مطالعات سیلرز و داوول (۲۰۱۰) قابل ملاحظه است و سایر مدل‌ها و پژوهش‌ها اشاره‌ای به این دو مقوله کلان ننموده‌اند و این نشان از نوآوری الگوی طراحی شده (شکل ۱) در این پژوهش است.

در اکثر مدل‌ها و مطالعات انجام یافته در موضوع مدیریت استعداد، پیامدهای مثبت و منفی برای آن ترسیم شده است، و از آنجایی که پیامدها نتایج نهایی اجرای اقدامات واکنشی بشمار می‌آیند و برای حفظ یک موقعیت استراتژیک از اهمیت زیادی برخوردار است، بایستی به مقولات خرد همچون رضایت‌مندی استعدادهای، بهبود و رشد شغلی برای افراد مستعد، فضای کار مطلوب، محل خوب برای کار کردن، پرورش کیفیت رهبری در مدیریت استعدادها، باروری منابع انسانی، توسعه استعدادهای، و نهادینه کردن استعدادهای توجه کافی صورت پذیرد که سرجمع آنها، سه مقوله کلان چابک‌سازی سازمانی، بالندگی سازمانی، و مزیت رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهند که در کمیته امداد آثار این سه مقوله محرز است.

بدین معنی که تغییر ساختار کمیته امداد به ساختار هیات امنایی در سال‌های اخیر نشان از پویایی این نهاد حمایتی و اجتماعی است که بر دولت هاست که سرمایه‌گذاری کلانی بر آن انجام دهند تا بستر را برای اقتصاد رفاه و توزیع عادلانه ثروت و رفاه در کشور آماده نمایند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان از پیامدهای مثبت کمیته امداد در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی می‌باشد و این پیامدها با نتایج مطالعات فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، لویس و هکمن (۲۰۰۶)، و موسسه بلک باکس (۲۰۱۱) هم‌خوانی و مطابقت دارد.

پیشنادهای پژوهش

پیشنادهای این پژوهش را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

- با توجه به اینکه الگوی پژوهش حاضر مبتنی ادبیات و مصاحبه با مدیران سطوح سه گانه در کمیته امداد امام خمینی (ره) تدوین شده است، پیشنهاد می‌گردد که برای دیگر سازمان‌های خدمت‌رسان حمایتی و اجتماعی به ویژه سازمان بهزیستی، نیز اعتبارسنجی صورت گیرد.
- با توجه به اینکه در این پژوهش از روش داده بنیاد استفاده شده است، پیشنهاد می‌گردد که با استفاده از روش‌های دیگری نیز انجام شود تا اینکه عواملی که احیاناً در این پژوهش مغفول مانده‌اند نیز شناسایی شود.
- پیشنهاد می‌شود که وضعیت مدیریت استعداد با استفاده از الگوی مزبور در این نهاد در دوره‌های مختلف تعیین گردد.
- با توجه به اهمیت روزافزون موضوع مدیریت استعداد، توصیه می‌شود که الگوی بدست آمده در این پژوهش مبنای عمل در کمیته امداد امام خمینی (ره) قرار گیرد.

منابع

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. Translated by: Hassan Rangriz. 2018. Tehran: The Commerce Printing & Publishing Company.
2. Thunnissen M, Boselie P, Fruytier B. Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach. *Human Resource Management Review*. 2013; 23(4): 326-336.
3. Sabuncu K, U, Karacay G. "Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey". 2016. Turkey: 12th International Strategic Management Conference.
4. Krishnan T, Scullion H. Talent Management and Dynamic View of Talent in Small and Medium Enterprises. *Human Resource management Review*. 2017; 27(3): 431- 441.
5. Thunnissen M. Talent Management in Academia. An Exploratory Study in Dutch Universities Using a Multi-dimensional Approach. 2015. Utrecht University Repository.
6. Scullion H, Collings, D, G. Global Talent Management, *Journal of World Business*. 2011; 45(2):105-108.
7. Gelens j, Dries N, Hofmans J, Pepermans R. The Role of Perceived Organization Justice in Shaping the Outcomes of Talent Management: A Research Agenda. *Human Resource Management Review*. 2013; 23(4):341-353.
8. Gallardo-Gallardo E, Arroyo M, L, Gallo, P. Mapping Collaboration Networks in Talent Management Research. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2017; 4(4):332-358.
9. Rangriz H, *Human Resource Management*. 2017. Tehran: Kharazmi University Publications.
10. Boudreau J, W, Ramstad P, M. Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New Human Resource Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition, *Human Resource Management*. 2005; 44(2):129-136.
11. Huselid M, A, Beatty R, W, Becker B, E. 'A players' or 'A Positions'? The Strategic Logic of Workforce Management. *Harvard Business Review*. 2005; 11(4):110-117.
12. Colling D, Mellahi K. The Barriers to Effective Global Talent Management: The Example of Corporate Elites in MNEs. *Journal of World Business*, 2010; 45(2):143-149.
13. Schweyer A. *Talent Management Systems, Best Practices in Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. 2004. New York: Wiley Publications.
14. Lewis R, E, Heckman R., J. Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*. 2006; 16(2):139-154.
15. Rashidi M, Baradaran S. *Talent Management: Concepts, Challenges and Solutions*. 2015. Tehran: Hezareye Sevom Andieshe publication.
16. Colling D, Mellahi K. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*. 2009; 19(4): 304-313.
17. Phillips Deborah R, Kathy O. R. A Framework for Talent Management in Real Estate. *Journal of Corporate Real Estate*. 2009; 11(1):7-16.

18. Silzer R, Dowell B. E. *Strategy-driven Talent Management: A Leadership Imperative*. 2009. San Francisco: John Wiley & Son.
19. Gholipour A, Eftekhar N. *Talent Management*. 2016. Tehran: Ketab Mehraban Publications.
20. Cappelli P. Talent Management for the 21st Century. *Harvard Business Review*. 2008; 86(3), 74-81.
21. Jaffari O. "Investigating the Relationship between Talent Management and Creativity of North Khorasan Office of Sport and Youth Affairs". M.A. Thesis, Shahrood Branch, Islamic Azad University. 2018.
22. Barzegar S. "Designing a Talent Management Model in Sistan-Baluchestan Gas Company: A Critical Approach". M.A. Thesis, Faculty of Literature and Humanities, University of Sistan-Baluchestan. 2018.
23. Golshahi B. "Architecture of the Strategic Talent Management Process at the National Elite Foundation: A Cognitive Mapping Approach". ph.D. Thesis, Faculty of Economics Management and Administrative Sciences, Campus of Humanities, Semnan University. 2018.
24. Ghezelbash M. "Designing and Elaborating an Alternative Model based on Elite Breeding Policy in Abadan Oil Refining Company". ph.D. Thesis, University of Justice. 2018.
25. Rashki M. "Designing an Entrepreneurial Talent Management Process Model for Students in Higher Education Institutions". ph. D. Thesis, Sistan and Baluchestan University. 2017.
26. Gelens J, Hofmans J, Dries N, Pepermans, R. Talent Management and Organizational Justice: Employee Reactions to High Potential Identification. *HRM Journal*, 2014; 24(2):159- 175.
27. Van den Brink M, Fruytier, B, Thunnissen M. Talent Management in Academia: Performance Systems and Human Resource Management Policies, *HRM Journal*. 2013; 23(2):180- 195.
28. Bethke – Langenegger P, Mahaler P, Staffelbach B. Effectiveness of Talent Management Strategies, *European Journal of International Management*. 2011; 5(5): 524- 539.
29. Govaerts N, Kyndt E, Dochy F, Baert H. Influence of Learning and Working Climate on the Retention of Talented Employees, *Journal of Workplace Learning*. 2011; 23(1): 35-55.
30. Phillips D, R, Roper K, O. A Framework for Talent Management in Real Estate, *Journal of Corporate Real Estate*. 2009; 11(1): 7- 16.
31. Spector P, G. Development of the Work Locus of Control Scale, *Journal of Occupational Psychology*. 1988; 61(4): 335- 340.
32. Strauss A, Corbin J. *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Ground Theory*, Translated by: Ebrahim Afshar. 2018. Tehran: Ney Publications.

Designing a Talent Management Model with The Grounded Theory Approach in Imam Khomeini Relief Foundation

Hassan Rangriz ^{*1}, Mohammad Hossein Karim²

Received: 01/05/2019

Accepted: 15/09/2019

Abstract

The present research studied the relationship between organizational learning elements and human resources performance. Population of the research consisted of manager ministry of gahad agriculture . Data were collected through questionnaires which included questions with seven items. To determine the impact and ranking the principles of organizational learning in performance of human resources, Technique for Order Performance by Similarity to Ideal Solution or fuzzy TOPSIS was applied. The relationship between variables was measured using correlation coefficient and it was specified that there is a positive and significant relationship between individual skills, mental models, common perspective, team learning and system thinking and organizational productivity of managers of ministry of gahad. Five main factors were analyzed in the research, including individual skills, mental models, common perspective, team learning, and systematic thinking. From managers' point of view in the research, individual skills have the greatest and common perspective has the least impact on human resources performance in organization.

Keywords: organizational learning, human resources performance, individual skills, and mental models

1. Associate Professor, Department of HRM and MBA, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran, rangriz@khu.ac.ir
2 . Associate Professor, Kharazmi University, Tehran, Iran, karimsistani482@gmail.com