

ساخت و هنجاریابی پرسشنامه استعداد محوری سازمان‌های دولتی

فرشاد نعمتی^۱، قاسم انصاری رنانی^{۲*}، عادل صلواتی^۳، پویا فاروقی^۴

^۱دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

^۲دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (عهده‌دار مکاتبات)

^۳استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

^۴استادیار، گروه آمار، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

تاریخ دریافت: دی ماه ۱۳۹۸، اصلاحیه: بهمن ماه ۱۳۹۸، پذیرش: اسفندماه ۱۳۹۸

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال واکاوی ابعاد سازمان استعدادمحور جهت ساخت و اعتبارسنجی پرسشنامه‌ای برای شناسایی سازمان‌های استعدادمحور بود. رویکرد این پژوهش، ترکیبی از نوع اکتشافی بوده و جامعه‌آماري آن شامل تمامی شعب بانک ملی استان کردستان است. در بخش کیفی به روش داده‌بنیاد، نمونه‌ای به حجم ۲۰ نفر به هدف استخراج مؤلفه‌های اصلی از میان مدیران ارشد و اساتید متخصص حوزه مدیریت انتخاب گردید و در بخش کمی از تمامی کارمندان و مدیران بانک ملی استان به تعداد ۵۲۰ نفر نمونه بزرگی به حجم ۳۵۰ نفر جهت پاسخ به پرسشنامه مستخرج از مؤلفه‌های بخش کیفی انتخاب شد که از این تعداد ۹۲ درصد مردان (۳۲۲ نفر) و ۸ درصد را زنان (۲۸ نفر) تشکیل دادند. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، کدگذاری سه مرحله‌ای با نرم افزار nvivo بود که حاصل تحلیل‌ها در قالب ۵ بعد قابل شناسایی بود. ۱- بعد شرایط علی با ۵ کد محوری اهداف منعطف و فردمحور، ساختار سست پیوند و افقی، روابط غیررسمی، ارزشیابی سه سونگر و پویایی و ریسک‌پذیری در قالب یک کد گزینشی شاخص‌های درون سازمانی ۲- بعد بستر و زمینه با ۳ کد محوری ساختار ذهنی، ساختار سیاسی - قانونی و ساختار فرهنگی در قالب یک کد گزینشی ساختارهای فکری و برون سازمانی ۳- بعد عوامل مداخله‌گر با دو کد محوری ۱- هژمونی ساختار سازمانی و ۲- حاکمیت بروکراسی در قالب کد گزینشی ساختار شغل محور ۴- بعد راهبرد با ۴ کد محوری تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، ایجاد بانک استعداد، تغییر بینش و باورها و رهبران تحول‌آفرین با کد گزینشی فرهنگ سازمانی و ۵- بعد پیامدها در بردارنده ۳ مقوله افزایش اثربخشی، استقرار نظام شایسته‌سالاری و بقای سازمان در قالب یک کد گزینشی نتایج و اثرات. در بخش کمی نیز، پرسشنامه‌ای به تعداد ۵۸ گویه از کدهای محوری و گزینشی مشخص شدند که نتایج حاصل از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی با نرم افزار SPSS نشان داد که پنج بعد قابل شناسایی در بخش کیفی، به عنوان پنج عامل قابل اکتشاف بوده و هرکدام از گویه‌های مرتبط با آنها دارای بار عاملی مناسب بودند. همچنین در تحلیل عاملی تأییدی با نرم افزار AMOS نتایج نشان داد که الگوی همه ابعاد از برازش قابل قبولی برخوردار است. این پرسشنامه به عنوان ابزاری جهت سنجش میزان استعدادمحوری بانک‌های دولتی از اعتبار بالایی برخوردار است.

واژه‌های اصلی: سازمان استعداد محور، پرسشنامه، بانک‌های دولتی، نظریه داده‌بنیاد

۱- مقدمه

شامل پرداخت حق‌الزحمه به فرد با کارایی کم و لطمه به سیستم به دلیل نداشتن استعداد لازم است. هزینه‌های غیرمستقیم مالی شامل هزینه جابجایی کارکنان، هزینه تولید از دست‌رفته و هزینه از دست دادن مشتری است. همچنین هزینه‌های غیرمالی در مورد کارکنان شامل عدم اعتماد به مدیران و هم‌رنگ شدن با جماعت است و در مورد مدیران نیز شامل احساس تقصیر گناه و تعارض با کارکنان است [۱۵]. از سوی دیگر، بحث استعداد محوری در ایران، شبیه سایر مفاهیم نوین مدیریتی، به‌واسطه طرح نامناسب موضوع از سوی جامعه دانشگاهی و اجرای نامناسب و ناقص از سوی فضای صنعت، بدون توجه به فراهم کردن

از زمانی که سرمایه انسانی به ارزشمندترین منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها تبدیل شده‌است، انقلابی در فلسفه و عمل استعدادمحوری صورت گرفته است. انواع مختلف کار و سبک‌های کاری و برنامه‌ها و سازوکارهای استخدامی جدیدی سر برآورده‌اند و هم‌زمان با آن، تغییرات گسترده‌ای در خصوصیات جمعیت شناختی نیروی کار بروز نموده است. سازمان‌ها در واکنش به این چالش‌های اساسی، رویکرد استراتژیک‌تری را در قبال این پدیده اتخاذ کرده‌اند [۱۳]. زبان‌های ناشی از نبود سیستم استعداد محور در دو بخش مالی و غیرمالی تقسیم می‌شود. هزینه‌های مستقیم مالی

*ansari.ghasem@gmail.com

و یا به‌عنوان یکی از وظایف بخش مدیریت منابع انسانی [۲۴] و در پاره‌ای از موارد به‌عنوان وظیفه‌ی رهبری سازمان [۲۰] و نیز گاهی هم به‌عنوان تلاش مشترک مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی [۱۷] مطرح شده است که هر یک از رویکرد خاصی تأثیر پذیرفته و منظور همان مدیریت استعداد است، اما عدم همسویی در مفاهیم این حوزه صرفاً به مفهوم استعداد به لحاظ سازمانی باز نمی‌گردد و رویکردهای متفاوتی را در بردارد که می‌تواند نگاه سازمان‌ها به مدیریت استعداد را نه صرفاً به لحاظ سازمانی که به لحاظ فرهنگی نیز نشان دهد. در این زمینه گالاردو^۳ و همکاران دسته‌بندی گسترده‌ای را در زمینه رویکرد به استعداد صورت داده‌اند. مطالعات آن‌ها نشان داده‌است که دو رویکرد عمده به بحث استعداد وجود دارد: رویکرد سوژه محور و رویکرد ایزه محور [۱۰]. منظور از رویکرد سوژه محور این است که لفظ استعداد به افراد اطلاق شود. لفظ ایزه محور اشاره به استعداد به‌عنوان ویژگی یک فرد دارد. هر یک از این رویکردها خود دسته‌بندی‌های متفاوتی دارند. خود رویکرد سوژه محور استعداد، دو زیردسته دارد: رویکرد فراگیر: همه افراد سازمان استعداد هستند و رویکرد اختصاصی تنها بخشی خاص از افراد سازمان استعداد محسوب می‌شوند. در رویکرد فراگیر، این‌طور بحث می‌شود که همه افراد سازمان مستعدند. به این معنا که هر یک از کارمندان قابلیت‌های خاص خود را دارند و می‌توانند به‌صورت بالقوه برای سازمان ارزش بیافرینند. در مطالعه‌ای که لی^۴ صورت داده است، تقریباً نیمی از شرکت‌های مصاحبه شده چنین رویکردی نسبت به استعداد داشتند. بعلاوه، آن‌طور که [۱۲] ادعا می‌دارند، موفقیت سازمانی از کسب ارزش از کل نیروی کار و نه فقط معدودی از ستاره‌ها، حاصل می‌گردد. اهمیت این امر از آنجا ناشی می‌شود که با توجه به فضای کسب‌وکار مبتنی بر اقتصاد دانش‌محور، شرکت‌ها نمی‌توانند بدون تکیه بر کل افرادشان سودی یا به عبارتی موفقیتی حاصل کنند. این امر در صنایع خدماتی صورت جدی‌تری به خود می‌گیرد که کل مدل کسب‌وکار بر اساس افرادی که استخدام شده‌اند و در واقع تعریف استعداد به‌عنوان کل منابع انسانی سازمان، تدوین می‌گردد. برای همین اصل است که سیلزر و داوول^۵ بیان می‌دارند که در برخی موارد، استعداد ممکن است به همه جمعیت کارکنان اشاره داشته باشد. این تعریف از استعداد اغلب از رویکرد توانمندمحوری به مدیریت استعداد ناشی می‌شود و موجب می‌شود با حس مساواتی که به وجود می‌آید فضایی دوستانه و انگیزه‌بخش بر سازمان حاکم شود [۱۹].

اما مسئله تنها رویکرد به استعداد نیست بلکه سیستمی که آن استعداد را به پیامدهای مدنظر تبدیل می‌نماید نیز، بسیار اهمیت دارد. در واقع اگر از نگاه فرایندی بنگریم، مفهوم سازمان از استعداد و رویکرد فرهنگی- اجتماعی سازمان به استعداد، ورودی‌های فرایند مدیریت استعداد را

زیرساخت‌ها، تأثیرگذاری و اثربخشی این بحث در سازمان‌های ما را خدشه‌دار نموده‌است. این در حالی است که سال‌هاست، بحث فرار مغزها، مسئله در جریان کشور است. هرچند آماری رسمی داخلی در خصوص این پدیده وجود ندارد، به گزارش بانک جهانی، آمار مهاجرت خالص از ایران در پنج سال اخیر (۲۰۱۲)، ۳۰۰ هزار نفر بوده‌است. به گزارش بلومبرگ در طی سال، ۲۰۱۲-۲۰۱۳ نرخ مهاجرت دانشجویان به ایالات متحده ۲۵ درصد افزایش یافته و به ۸۷۰۰ نفر رسیده است. روشن است که این امر، به‌جز پیامدهایی که می‌تواند در سطح ملی و برای سیستم آموزشی ما داشته باشد، سازمان‌ها را نیز به‌صورت مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد. به همین دلیل است که در سازمان‌های خدماتی و مالی در داخل، خصوصاً در صنعت بانکداری، راهکارهای جلوگیری از ترک کار به‌صورت جدی از سوی مدیران و ذنبال می‌شود که نمود آن را می‌توان در وام‌های بلندمدت کم‌بهره‌ای که به استعدادهای کلیدی سازمان ارائه می‌شود، مشاهده کرد. این در حالی است که اقدامات مختلفی از این جنس، نتوانسته است در نگهداشت یا حفظ مشارکت فعالانه استعدادهای سازمانی چندان اثرگذار باشد.

جهت نیل به عملکرد برتر، مدیران همواره در پی متعهد کردن کارکنان خود هستند [۹]. به اعتقاد متخصصان و اندیشمندان دانشگاهی، مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از چالش‌های کلیدی سازمان‌ها در سطح جهانی فراروی سازمان خواهد بود و می‌تواند نشان‌دهنده منبعی از مزیت رقابتی پایدار در بازار بسیار پویا و متلاطم قرن بیست و یکم باشد [۱۶]. انتشارات دانشگاهی اسپرینگر نیز با چاپ کتابی در این زمینه، مطالعات گسترده‌ای را در حیطه دانشگاهی در خصوص مدیریت جهانی استعداد صورت و با رویکردی دانشگاهی ابعاد مختلف مسئله را مورد بررسی قرار داده‌است که مهم‌ترین آن شفاف‌سازی موضوع بوده است [۵]. توجه به ابعاد فرهنگی، توسعه استعدادها و رویکرد مدیریت استعداد در کشورهای مختلف از جمله مواردی بوده‌است که به آن پرداخته شده‌است. در گزارش روندهای جهانی سرمایه‌های انسانی شرکت دلویت طی سه سال ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶ با تأکید بر ویژگی‌های کسب‌وکار جهانی، جهان به هم وابسته‌تر، توسعه فناوری، تغییرات جمعیت شناختی، اجتماعی-سیاسی و غیره بر اهمیت جذب و نگهداشت استعدادهایی را که بتوانند به‌واسطه مشارکت فعالانه و بهبود یادگیری سازمانی با این تغییرات مواجه می‌شوند، تأکید می‌ورزند.

بر اساس نظر باتر^۱ و همکاران مفهوم استعداد شامل معانی مختلف می‌شود: داشتن یک توانایی، هوش و ظرفیت در برخی زمینه‌ها که اجازه به انجام اقدامی خاص می‌دهد [۸]. همچنین، یکی از رایج‌ترین تعاریف، تعریف گالاردو-گالاردو^۲ و تونینسن^۳ است: "جذب، هویت بخشی، توسعه، درگیرسازی، نگهداشت و بکارگیری نیروهای با قابلیت و عملکرد بالا، به منظور پرکردن موقعیت‌های کلیدی که تأثیر اساسی در مزیت رقابتی پایدار سازمان دارند" [۱۱]. گاهی استعداد به‌عنوان یک کارکرد مدیریتی،

³ Gallardo

⁴ Leigh

⁵ Silzer & Dowell

¹ Butter

² Gallardo-Gallardo & Thunnissen

توسط ابزاری با روایی و اعتبار مناسب، امکان پذیر است؛ لذا، مسئله و چالش این مطالعه عدم دستیابی به ابزاری دقیق جهت شناسایی سازمان-های استعدادمحور و سنجش میزان این پدیده در سازمان‌ها است. به این سبب، مطالعه حاضر سعی دارد با کشف ابعاد سازمان استعدادمحور با روش داده‌بنیاد که ماهیت و چیستی این پدیده را از دیدگاه متخصصان و مدیران مربوطه شناسایی می‌کند، به ساخت پرسشنامه‌ای قابل اعتبار مبتنی بر شرایط بومی و فرهنگی جامعه ایران دست‌یابد.

۳- چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری در هر مطالعه بستگی دارد به رویکردی که آن مطالعه دارد. در پژوهش حاضر روش داده بنیاد در بخش کیفی از چارچوب نظری به عنوان راهنمای نظری استفاده می‌کند [۴]. نظریه چیز، توماس و کریگ^۱ در این مطالعه به عنوان یک راهنمای نظری به شکل‌گیری سوالات اولیه مصاحبه و مفاهیم اولیه منجر شد. آنها معتقدند سازمان استعدادمحور سازمانی است که در ایجاد قابلیت‌های متمایز برای مدیریت کردن استعداد به منظور خلق نتایج و ارزش‌های استثنایی برای سازمان سرمایه گذاری می‌کند [۹]. در این سازمان‌ها شایستگی‌ها پایه شکل-گیری اقدامات منابع انسانی می‌باشند به طوری که می‌توان گفت شایستگی‌ها خصوصیات هستند که افراد از آن برخوردارند و به روش صحیح و مناسب به منظور تحقق عملکرد مطلوب، از آنها استفاده می‌شود و این خصوصیت شامل دانش، مهارت، جنبه خودتصوری، الگوهای فکری و ذهنی، روش تفکر و عمل، احساس و عمل است. سازمان‌های استعداد محور در تعیین و تعریف نیازهای استعدادی، کشف و شناسایی منابع متنوع استعداد، توسعه استعدادهای فردی و جمعی سازمان، و گمارش و بکارگیری استعداد به روشی که آنها را پیرامون مجموعه مناسبی از اهداف همگرا و متعهد کند، بسیار خوب عمل می‌کنند. این قابلیت‌های فرایند مدیریت استعداد در صورتیکه یکپارچه و همسو بوده، با استراتژی کلی سازمان همراستا باشد، یک قابلیت سازمانی متمایز ومنبعی از مزیت رقابتی پایدار را ایجاد می‌کنند [۹].

چیز، توماس و کریگ در کتابی با عنوان سازمان استعدادمحور، استراتژی-هایی برای جهانی شدن مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد بیان می‌کنند که سازمان‌های استعداد محور از طریق ترکیب و بازترکیب دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های کل نیروی کار در سرتاسر سازمان، به‌منظور ایجاد سطوح برتر تلاش، ابتکار، خلاقیت، یادگیری، سازگاری‌پذیری و عملکرد در آنها به تکثیر استعداد می‌پردازند [۹]. آنان پنج ضرورت و الزام را برای ایجاد سازمان استعداد محور بیان می‌کنند که عبارت‌اند از:

- رهبری: رهبران باید به‌کل اعضای سازمان نشان دهند که استعداد در رأس برنامه‌های آنان قرار دارد. آنها باید چشم‌اندازی شخصی را در مورد اهمیت استراتژیک استعداد و نیز تعهد خود در قبال فراهم آوردن

در برمی‌گیرند؛ خود مدل مدیریت استعداد، نقش فرایند را بر عهده دارد و پیامدهای آن در واقع خروجی‌های فرایند مدیریت استعداد را تشکیل می‌دهند. پیامدهایی که محققان و شرکت‌های مشاوره مختلف، از آن با عنوان کسب مزیت رقابتی، توفیق شرکت‌ها، فعالیت در کلاس جهانی و در نهایت بقا نام می‌برند. به همین منظور، مدل‌های مدیریت استعداد مختلفی طرح شده است [۵،۷،۱۰،۱۵]. با وجود مدل‌های مختلف مدیریت استعداد، موضوع استعدادمحوری برای سازمان‌ها همچنان از نظر مبانی تجربی و نظری کم بنیه است. یکی از دلایل این کم توجهی، به نبود ابزاری دقیق مربوط است که نه مدیریت استعداد، بلکه میزان استعدادمحوری را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد.

۲- بیان مسئله

در بررسی پیشینه این پدیده هیچ پرسشنامه‌ای بومی و مبتنی بر زمینه داخلی یافت نشد. همچنین پرسشنامه‌هایی که در زمینه استعداد از سوی نویسندگان خارجی ساخته شده، مربوط به مدیریت استعداد به عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی در سازمان قابل شناخت است مانند پرسشنامه فیلیپس و راپر (۲۰۰۹). مشاهده می‌شود که باوجود آثار، مقالات، پرسشنامه‌ها و پژوهش‌های عملی در زمینه مدیریت استعداد، هیچ پژوهشی که اولاً نشان دهد چگونه یک سازمان می‌تواند بر مبنای استعداد حرکت کند و پیش رود و دوماً هیچ پرسشنامه‌ای که میزان استعدادمحوری سازمان را سنجش کند، وجود ندارد. اکثر پژوهش‌های صورت گرفته چه در داخل و چه در خارج از کشور، یا به موضوع مدیریت استعداد (بخشی از فرایند جذب و نگهداشت نیروی انسانی) پرداخته و یا به صورت پراکنده اهمیت استعداد محوری برای سازمان‌ها را مورد تأکید قرار داده است. وجود مطالعات پراکنده و تکیه صرف بر مبانی نظری خارج از فرهنگ سازمانی بومی، سبب می‌شود از یک سو مطالعاتی منقطع و بدون ارتباط نظری که فاقد توانایی گسترش مرزهای دانش را دارند، انجام گرفته و از سویی دیگر نتایج اینگونه پژوهش‌ها از نظر عملیاتی بودن فاقد استفاده و کاربرد دقیق و صحیح خواهند بود؛ و این حاکی از همان شکاف و فاصله‌ای است که در میان کارورزان و دنیای دانشگاهی دیده می‌شود [۲۲]. این چالش گاهی به سبب عدم درک درست از استعدادمحوری و نبود ابزاری جهت سنجش این مفهوم است. مفاهیم اگر به درستی تعریف نشوند، قابل سنجش و اندازه‌گیری نخواهند بود. جهت ارائه تعریفی درست و قابل سنجش، نیاز است ابعاد و شاخص‌های روایی برای آن به طور دقیق مشخص گردد، تا طبق آن شاخص‌ها، بتوان آن را تشخیص نموده و مورد اندازه‌گیری قرار داد؛ هدفی که پژوهشگران در این مطالعه به دنبال آن بودند. مطالعه حاضر با طرح این مسئله که سازمان‌های استعدادمحور اگرچه به عنوان اثربخش‌ترین سازمان‌ها شناخته می‌شوند، اما در حیطه تئوری باقی مانده و گامی عملی در جهت شناخت و یا ایجاد آنها صورت نمی‌گیرد. با پذیرش این فرض که عملیاتی شدن مفاهیم و الگوهای نظری منوط به شناخت دقیق آنها و سنجش ابعاد آنها

¹ Cheese, Thomas & Craig

حبیب‌پور و همکاران در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت استعداد در صنعت بانکداری» که به روش ترکیبی اکتشافی انجام شده است به شناسایی مدلی ۹ بعدی از مدیریت استعداد شامل عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد، روش‌های توسعه استعداد، ویژگی‌های استعداد، شیوه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگی‌های صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی که در تبیین مدل پژوهش نقش معناداری داشتند دست یافتند [۱].

محموظی و همکاران در پژوهشی تحت عنوان طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی) به ارائه مدلی از مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری پرداخته‌اند که دارای سه بُعد مدیریت استعداد، شامل دو مؤلفه استراتژی استعداد و طرز تفکر استعداد، بُعد استراتژی مدیریت استعداد، شامل پنج مؤلفه ارتباطات، پرورش کارکنان، فرهنگ، مدیریت عملکرد و پاداش و قدردانی، و بُعد جانشین‌پروری، شامل سه مؤلفه ساختار، زمینه و محتوا می‌باشد. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مدل مفروض برای مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولت‌ی معنی‌دار و گویای این مهم بود که از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی، بُعد استراتژی مدیریت استعداد دارای بالاترین نمره در تبیین واریانس جانشین‌پروری و مدیریت استعداد است [۳].

بابو و همکاران در پژوهشی تحت عنوان «نقش مدیریت استعداد در رضایت شغلی و تعهد شغلی کارکنان در صنعت فناوری» نتیجه گرفتند که بین عملکردهای مدیریت استعداد و تعهد شغلی کارکنان رابطه مثبت وجود دارد [۶].

نتایج پژوهش منسah، باوله و ودچوانان^۷ در پژوهشی با عنوان گشودن «جعبه سیاه» در روابط مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان: شواهدی از غنا حاکی از آن است که اقدامات مدیریت استعداد، عملکرد مثبت کارکنان مستعد را افزایش می‌دهد و رفتارهای ضد بهره‌وری را کاهش می‌دهد [۱۱].

۵- سؤالات پژوهش

سؤالات تحقیق:

سوال اصلی در بخش کیفی این خواهد بود که:

۱- مقوله‌ها و مؤلفه‌های اصلی و فرعی جهت طراحی پرسشنامه استعدادمحوری مستخرج از نظر متخصصان و مدیران اجرایی کدامند؟

سؤالات مطرح شده در بخش کمی:

۲- آیا مقولات و ابعاد مستخرج از بخش کیفی مورد تأیید از سوی شرکت-کنندگان هستند؟

فرصت‌هایی برای رشد و تکثیر استعداد، ترسیم و آن را با همه اعضای سازمان تسهیم کنند.

-تکنولوژی: در نظر گرفتن فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به عنوان یک دارایی استراتژیک؛

-استعداد: یک موضوع استراتژیک بوده و استراتژی مربوط به سرمایه انسانی، بخش اصلی استراتژی کلی هر سازمانی است.

-تنوع: بزرگ‌ترین دارایی سازمان است. توانایی شما برای جذب و کار با دامنه متنوعی از استعدادها، یک مزیت رقابتی ارزشمند بحساب می‌آید. برای اینکه سازمان بتواند بهترین استفاده و بهره‌برداری را از تنوع استعدادها بنماید، باید در مورد شایستگی‌های خاص و عام مورد نیاز برای نیل به اهداف استراتژیک خود، درک عمیقی بدست آورد.

-یادگیری و توسعه مهارت‌ها: یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های سازمان‌های استعداد محور است. توسعه بر پایه درک روشنی از مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای موفقیت سازمان استوار باشد. اقتصاد دانش بنیان پیوسته به بازتعریف مهارت‌هایی می‌پردازد که از نیروی کار خود تقاضا دارد. این اقتصاد دائماً به دامنه‌ی شایستگی‌های مورد نیاز خود افزوده و توانایی و تمایل به یادگیری را در رأس این شایستگی‌ها قرار می‌دهد. سازمان‌های استعداد محور، هم یک سازمان «یادگیرنده» و هم یک سازمان «یاد دهنده» هستند. این سازمان‌ها از طریق خلق و تسخیر دانش فرهنگی از آموختن به دیگران و تسهیم دانش و تجرب را ایجاد می‌کنند.

-تعهد: یکی از عوامل اصلی ارتقای عملکرد سازمان است. تعهد، ترکیبی از قلب و ذهن است. افرادی که دارای تعهد هستند، سطح بالاتری از انرژی و اشتیاق فیزیکی، درگیری ذهنی و پیوند عاطفی را با کار خود نشان می‌دهند. با افزایش وابستگی سازمان‌ها به استعدادها، تعهد آنان نیز به موضوعی مهم و چالش‌برانگیز تبدیل شده‌است. در همین حال، تغییرات بوجود آمده در نگرش افراد نسبت به کار و اولویت‌های زندگی، افزایش کار دانشی و دانشگران، ایجاد و ارتقای تعهد در آنان را پیچیده‌تر و دشوارتر ساخته است. ایجاد تعهد در کارکنان با یک اقدام واحد امکان پذیر نیست بلکه نیازمند درک جامع، تفکر کل‌نگر، و کسب بینش عمیق درباره خصوصیات گروه‌های مختلف نیروی کار است.

-نگرش و فرهنگ استعدادمحور: مدیریت استعداد و اقدامات مؤثر در این زمینه باید در همه سطوح سازمان نهادینه گردد. برای اینکه نگرش استعداد محور در سرتاسر بخش‌های سازمان نهادینه گردد، باید به فرهنگ سازمان رسوخ کرده و به یکی از عناصر کلیدی آن تبدیل شود.

-چابکی و نوآوری: توانایی نوسازی مستمر فعالیت‌ها، فرایندها و کارکرد-های منابع انسانی

۴- پیشینه تجربی تحقیق

⁷ Mensah, Bawole & Wedchayanon

۳- آیا مدل اندازه‌گیری در هریک از ابعاد از برازش مطلوبی برخوردار است؟

۶- روش‌شناسی تحقیق

در مطالعه حاضر، رویکرد ترکیبی متوالی از نوع برساختی اتخاذ گردید. این مدل زمانی استفاده می‌شود که مرحله کیفی اولیه باهدف شناسایی متغیرهای اصلی و تدوین مفاهیم و مقولات اولیه انجام‌گیرد. و در مرحله کمی این مفاهیم در قالب ابعاد مستخرج با تحلیل عاملی اکتشافی شناسایی شوند [۲]. بدین منظور پژوهشگران مطالعه را با روش داده‌بنیاد و با اهداف اکتشافی شروع کرده و به دنبال آن از روش پیمایشی با نمونه‌ای بزرگ استفاده نمودند. از آنجایی که هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی و ساخت پرسشنامه است، از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی است زیرا در نهایت به توسعه دانش کاربردی در زمینه استعدادمحوری برای سازمان‌ها منتهی خواهد شد. همچنین، به این دلیل که تاکنون هیچ پرسشنامه‌ای در زمینه سازمان استعداد محور با در نظر داشتن زمینه مطالعه به صورت جامع و یکپارچه مورد توجه قرار نگرفته است، می‌تواند تا حدودی بنیادی نیز باشد و به تولید دانش در این باره کمک نماید.

ابزار مورد استفاده در بخش کیفی، مصاحبه نیمه عمیق یا نیمه ساخت یافته است. البته منطق این روش مصاحبه ساختار نیافته است [۴]. اما به دلیل وجود برخی مفاهیم و چارچوب‌ها در بحث مدیریت استعداد که بخشی از سازمان استعداد محور است، نمی‌توان عنوان کرد که هیچ مفهومی جهت شکل دهی به سؤالات اولیه وجود ندارد. لذا مصاحبه با مطرح نمودن سؤالاتی در زمینه فرایند استعداد محوری آغاز و سپس با کسب مفاهیم جدید سعی در مطرح نمودن سؤالات عمیق تر و گسترده تر خواهد شد. بدین معنی که محقق در خلال تحلیل داده‌ها در بستر مفاهیم و مقوله‌هایی قرار می‌گیرد که در انتخاب سؤالات بعدی اهمیت کلیدی دارند. بر اساس نظر اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸) داده‌های مذکور می‌توانند به عنوان ادبیات فنی و غیرفنی مورد استفاده قرار گیرند. این ادبیات ابتدا ایجاد حساسیت نظری خواهد نمود و در ثانی بینش و ایده‌های سازنده در زمینه ساخت مفاهیم و مقوله‌ها و روابط علی بین آنها ارائه می‌دهد. در بخش کمی نیز مفاهیم مستخرج از بخش کیفی، به عنوان گویه در قالب پرسشنامه در اختیار افراد نمونه قرار داده شده و با نرم افزار SPSS به تحلیل عاملی اکتشافی و سپس با نرم افزار AMOS به بررسی ابعاد و الگوی ساختاری هریک از آنها پرداخته شد. با توجه به رویکرد ترکیبی پژوهش در دویخش کیفی و کمی از راهبردهای جداگانه-ای استفاده شد. در بخش کیفی با توجه به ماهیت روش داده‌بنیاد از نمونه-گیری نظری استفاده شد؛ که از قاعده انتخاب تدریجی پیروی می‌کند. بر اساس مفاهیم در حال ظهور با هدف واکاوی دامنه بعدی تعریف می‌شود [۲۱]. این کار از طریق تحلیل مقایسه‌ای ثابت داده‌ها، محقق را در انتخاب افرادی که می‌توانند مفاهیمی در راستای تکمیل داده‌های پیشین داشته باشند کمک می‌کند. این افراد از میان کلیه

مدیران راهبردی و کارکنان ارشد مهم سازمان و هم چنین اساتید متخصص در این زمینه انتخاب شدند. در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد و کارکنان سازمان‌های دولتی در استان کردستان بود که در جدول زیر به تفکیک تعداد شعب و پرسنل آمده است که بر حسب تصادف تعداد مورد نیاز انتخاب شدند.

۷- یافته‌های تحقیق

سوال اول: مقوله‌ها و مؤلفه‌های اصلی و فرعی جهت طراحی پرسشنامه استعداد محوری مستخرج از نظر متخصصان و مدیران اجرایی کدامند؟ جهت پاسخ به سوال اول، ابتدا لازم می‌نمود که داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها کدگذاری شوند. لذا سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و پس از آن کدگذاری گزینشی انجام شد که در این بخش جهت اعتبار بخشی به کدهای استخراج شده و نام گذاری مفاهیم، پژوهشگران به مقایسه کدهای حاصل شده از سوی هریک پرداختند و سعی شد کدهایی انتخاب گردند که از نظر روایی و وسعت مفهومی در سطحی از انتزاع باشند که دیگر کدهای سطح پایین‌تر را در برگیرند. نمونه‌ای از این کدها در جدول (۲) آمده‌است. لازم به ذکر است که در مجموع ۱۳۷ کد باز، ۱۷ کد محوری ۵ کد گزینشی، حاصل تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها در این پژوهش بود که در پنج بعد جای گرفتند (جدول ۱). این ابعاد شامل: ۱- **بعد شرایط علی** با ۵ کد محوری اهداف معطف و فردمحور، ساختار سست پیوند و افقی، روابط غیررسمی، ارزشیابی سه سونگر و پویایی و ریسک‌پذیری در قالب یک کد گزینشی شاخص‌های درون سازمانی ۲- **بعد بستر و زمینه** با ۳ کد محوری ساختار ذهنی، ساختار سیاسی - قانونی و ساختار فرهنگی در قالب یک کد گزینشی ساختارهای فکری و برون سازمانی ۳- **بعد عوامل مداخله‌گر** با دو کد محوری ۱- **هژمونی ساختار سازمانی** و ۲- **حاکمیت بروکراسی** در قالب کد گزینشی ساختار شغل محور ۴- **بعد راهبرد** با ۴ کد محوری تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، ایجاد بانک استعداد، تغییر بینش و باورها و رهبران تحول‌آفرین با کد گزینشی فرهنگ سازمانی و ۵- **بعد پیامد** در بردارنده ۳ مقوله افزایش اثربخشی، استقرار نظام شایسته‌سالاری و بقای سازمان در قالب یک کد گزینشی نتایج و اثرات.

تمامی کدهای محوری و گزینشی به عنوان مؤلفه جهت ساخت گویه‌های پرسشنامه مد نظر قرار گرفتند. تعداد ۵۸ گویه از این کدها در قالب پرسشنامه طراحی گردید که محتوای آن را شاخص‌های بیانگر ابعاد و ویژگی‌های سازمان استعداد محور تشکیل می‌داد (جدول ۲). ۱۹ سؤال بعد شرایط علی، که در این بعد سؤالات ۱ تا ۴ و ۶ تا ۹ و ۱۱ تا ۲۱ می‌باشد. ۱۱ سؤال بعد شرایط بستر و زمینه، که در این بعد سؤالات ۲۲ تا ۳۹ می‌باشد. ۱۷ سؤال بعد راهبرد ۴۰ تا ۴۳ و ۴۵ تا ۵۰ و ۵۲ می‌باشد. ۷ سؤال بعد پیامدها ۵۳ تا ۵۸ می‌باشد. ۴ سؤال عوامل مداخله‌گر شامل سؤالات ۵، ۱۰ و ۴۴ و ۵۱. قبل از انجام آزمون تحلیل عاملی اکتشافی برای هریک از ابعاد، به بررسی پایایی هریک از آنها پرداخته شد.

جدول (۱): کدهای باز، محوری و گزینشی مستخرج از متن مصاحبه‌ها

ابعاد	کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز(مفاهیم)
شرایط علی	شاخص‌های منعطف درون سازمانی	اهداف منعطف و فردمحور	انعطاف در اهداف سازمان، تدوین اهداف مبتنی بر استعدادمحوری، تعریف اهداف عملیاتی، شفاف سازی اهداف برای همه اعضا، شفافیت سبب ایجاد خلاقیت، عدم دستیابی به اهداف غایی، لزوم ایجاد اهداف ثابت و غیر ثابت، مطابقت اهداف با استعداد افراد، همسازی اهداف با نیازهای داخلی و خارجی سازمان، ارزشمندی فرد به جای سازمان، خشنودی افراد و افزایش تعهد کاری، در اولویت قرار دادن استعداد
		روابط غیررسمی	انعطاف پذیر بودن همه افراد، ایجاد روابط تیمی، داشتن ارتباطات فراسازمانی، روابط رسمی سبب ایجاد فرسودگی، لزوم برابری افراد در سمت های مختلف، لزوم داشتن روابط باز و غیر رسمی
		ساختار سست پیوند	الگوی سیستم سست پیوند، انعطاف در همه بخش های سازمان، داشتن آزادی عمل، مشتری مدار بودن، دموکراتیک نمودن ساختار، ساختار شکنی، لزوم ارائه الگوهای سازمانی موفق، ایجاد یک ساختار تیم محور و باشگاهی، باز تعریف مشاغل، تمرکز زدایی
		ارزشیابی سه سونگر	لزوم ارزیابی روش های آموزشی، میزان تعهد یکی از معیارهای ارزیابی، میزان مشارکت معیار ارزیابی، توانایی حل مسئله معیار ارزیابی، اصلاح نظام ارزشیابی، ایجاد شاخص های کمی و کیفی برای ارزیابی، ایجاد یک نظام پیشنهاد، نظارت مستمر، خلاقیت معیار ارزیابی، افزایش میزان آگاهی و تخصص کاری ملاک ارزیابی
		پویایی و ریسک‌پذیری	پویایی سازمانی، پویایی و انعطاف، ریسک پذیری، بازنگری در قوانین، تبدیل تهدیدها به فرصت های رشد، چالش پذیری، تمایل به تغییر، گرایش به کشف
عوامل مداخله‌گر	ساختار شغل محور	هزمونی ساختار سازمانی	لزوم تغییر فلسفه سازمانی، لزوم حذف مدیران غیر متخصص و کارآمد، حذف عملکردهای ضعیف، ساختارهای شغل محور، عدم تجربه کاری، عدم توانمندسازی، عدم توجه کافی به استعداد محوری، استعداد ستیزی
		حاکمیت بروکراسی	قالب بندی نمودن افراد بجای پرورش استعداد، فقدان نگرش استعداد محوری، فقدان نگرش شاغل محور، حاکمیت تخصص، استیلاي قوانین استعدادگريز، الزام در داشتن تخصص
بستر و زمینه	ساختارهای فکری و برون سازمانی	ساختار ذهنی	ضرورت وجود هر دو نوع باور رئال و ایده‌السم، لزوم پرورش استعدادهای درونی، وجود یک نظام ارزشی مطلق اخلاقی
		ساختار سیاسی-قانونی	نقش سیاستگذاری‌ها در رفع موانع، لزوم حرکت از بالا به پایین، درگیری مستقیم مدیران عالی، مشارکت مدیران میانی و بالادستی، تابعیت سیاستگذاری‌ها از سیاست حاکم بر جامعه
		ساختار فرهنگی	استراتژی نمودن مقوله استعداد، ایجاد بسترهای مناسب برای استعداد محوری، ایجاد یک باور همگانی، داشتن فرهنگ مشارکت، ایجاد زیرساخت های فکری، ترویج اصول استعدادمحوری
راهبرد	فرهنگ سازمانی	ایجاد سازمان یادگیرنده	توسعه فرهنگ خود بهسازی، ایجاد برنامه توانمند سازی برای افراد در همه سطوح، الگو گرفتن از سازمان های موفق، یادگیری به مثابه فرهنگ، توجه به کیفیت به عنوان یک فرهنگ در سازمان، تداوم در توسعه استعداد، مشاهده سازمان های موفق، هموار ساختن مسیر پیشرفت، یادگیری مادام العمر، تسهیم دانش و تجارب
		بانک استعداد	استعدادیابی، ایجاد انگیزه بالا، توانمندسازی، توجه به استعدادهای فردی، در نظر گرفتن قابلیت های جدید، مشخص نمودن وضعیت موجود، توجه به چالش ها، توسعه استعدادها، مشارکت افراد مستعد عاملی برای نگهداشت آنان، نگهداشت افراد مستعد، مشخص نمودن کارراه پیشرفت، جذب افراد مستعد، ایجاد استراتژی سرمایه انسانی، وجود مدیریت استعداد، جذب افراد متخصص، استعداد گزینی، استفاده از مزیت رقابتی افراد، تشکیل کمیته استعداد یابی، خلاقیت، دارا بودن بانک استعداد، شناسایی افراد مستعد
		تغییر بینش و باورها	استعداد محوری یک ضرورت همگانی، تغییر فرهنگ، لزوم داشتن دیدگاه های تفسیر گرایانه در حل مسائل، فرهنگ خلاقیت پروانه، باور به تحقق خواسته ها، ایجاد تعهد از طریق عدالت سازمانی، خصوصی سازی، اهمیت نقش مدیران عالی در ایجاد نگرش استعداد محوری، اهمیت نقش مدیران میانی در شکل گیری نگرش، سخت کوشی، لذت بردن از کار

ابعاد	کدهای تربیتی	کدهای محوری	کدهای باز(مفاهیم)
		رهبران تحول آفرین	تاثیر عمیق سیاستگذاری حاکم بر همه سازمان، کشف رهبران استعداد محور، لزوم حرکت سیاستگذاری های کلان به سمت استعداد محوری، نگهداشت افراد وظیفه مدیران عالی، تأکید بر رهبری توزیعی، سبک مدیریت مشارکتی، لزوم اجرای سبک رهبری، توانایی ایجاد مشارکت، لزوم تخصص دانشگاهی، نادر و کمیاب بودن، صداقت و فداکاری مدیران رده بالا، تنوع در پاداش دهی، ایجاد حس خودکارآمدی، توزیع قدرت و اختیار، لزوم هماهنگی بخش های مختلف سازمان های استعدادمحور
آمادگی	توانمندی و ارتقاء	افزایش اثربخشی	افزایش بهره وری و کارایی، موفقیت مالی، هوشمندی و کارآمدی، استفاده از همه ظرفیت ها، کاهش هزینه های غیرقابل پیش بینی، استفاده بهینه از همه فرصت ها، ترویج کیفیت
		استقرارشایسته سالاری	ایجاد روابط انسانی مطلوب، نخبه پروری، پرداخت ها بر اساس استعداد نه قوانین خاص، توجه به مزیت های رقابتی، احترام به تخصص و استعداد، تمجید از موفقیت، خودداری از شکست و ناکامی
		بقای سازمان	برند شدن، طولانی شدن عمر سازمان، گسترش جهانی کار سازمان، توجه به استعداد محوری عاملی برای بقای سازمان، داشتن مزیت رقابتی، ایجاد یک برند برای جذب استعداد

آزمایشی بر روی تعداد ۳۰ نمونه ضریب آلفای کرونباخ سؤالات بررسی شد. ضریب پایایی هر یک از مؤلفه های پرسشنامه سازمان استعداد محور نیز به صورت مجزا مورد بررسی قرار گرفت. مقادیر به دست آمده در جدول (۲) ارائه شده اند و حاکی از تأیید پایایی هر یک از مؤلفه ها است.

پاسخ به سوال دوم مبنی بر اینکه آیا مقولات و ابعاد مستخرج از بخش کیفی مورد تأیید از سوی شرکت کنندگان هستند؟ جهت پاسخ به این سؤال باید پرسشنامه مورد تحلیل عاملی اکتشافی قرار گیرد. که البته قبل از انجام این آزمون باید میزان پایایی بررسی شود که پس از اجرای

جدول (۲): پایایی کل، ابعاد و مقوله های پرسشنامه سازمان استعداد محور

متغیر	مقوله	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
سازمان استعداد محور	پویایی و ریسک پذیری	۷	۰/۸۷
	روابط افقی	۲	۰/۶۸
	ساختار سست پیوند	۵	۰/۸۲
	ارزشیابی سه سونگرا	۵	۰/۸۵
	بستر و زمینه منعطف و فردمحور	۲	۰/۸۴
	شرایط علی	۲۱	۰/۸۶
	ساختار سیاسی قانونی	۴	۰/۸۰
	ساختار فرهنگی	۴	۰/۹۰
	ساختار ذهنی	۳	۰/۸۴
	بستر و زمینه	۱۱	۰/۸۷
	حاکمیت بروکراسی	۲	۰/۷۱
	استقرار نظام شایسته سالاری	۲	۰/۷۳
	عوامل مداخله گر	۴	۰/۷۹
	استقرار نظام شایسته سالاری	۲	۰/۸۷
	افزایش اثربخشی	۳	۰/۸۹
	بقای سازمان	۲	۰/۸۵
	پیامد	۷	۰/۹۰
	تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده	۵	۰/۸۸
	ایجاد بانک استعداد	۴	
	تغییر بینش و باور	۴	۰/۸۲
استفاده از رهبران تحول آفرین	۴	۰/۸۳	
راهبرد		۱۹	۰/۸۷

بدست آمده که برای پنج عامل بالاتر از ۱ بدست آمد و نتایج نشان داد که این ۵ عامل مربوط به بعد شرایط علی متغیر سازمان استعداد محور در مجموع ۶۳/۲۶ درصد از واریانس را تبیین نمودند؛ یعنی گویه‌های این پرسشنامه ۶۳ درصد بعد شرایط علی متغیر سازمان استعداد محور را می‌توانند تبیین کنند. در جدول زیر نسبت واریانس تبیین شده بعد شرایط علی متغیر سازمان استعداد محور آمده است.

برای تحلیل عاملی اکتشافی داده‌ها از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی با چرخش واریماکس استفاده گردید. برای تعیین تعداد عامل‌های اصلی از سه شاخص استفاده شد: الف) ارزش ویژه؛ ب) نسبت واریانس تبیین شده توسط هر عامل؛ و ج) نمودار ارزش‌های ویژه (سنگ ریزه). برای سنجش بعد شرایط علی ۱۹ گویه استفاده شد که با توجه به ارزش ویژه

جدول (۳): نسبت واریانس تبیین شده بعد شرایط علی

بعد	کل	درصد واریانس	درصد واریانس تراکمی
۱	۳/۰۷۶	۱۴/۶۴۹	۱۴/۶۴۹
۲	۲/۹۵۵	۱۴/۰۷۱	۲۸/۷۱۹
۳	۲/۶۹۴	۱۲/۸۲۷	۴۱/۵۴۶
۴	۲/۳۵۱	۱۱/۱۹۷	۵۲/۷۴۳
۵	۲/۲۰۸	۱۰/۵۱۵	۶۳/۲۵۹

در جدول زیر شاخص کامو و بارتلت و بارعاملی مربوط به هر گویه آمده است.

جدول (۴): شاخص کامو و بارتلت و بارهای عاملی مربوط به عوامل بعد شرایط علی

شاخص KMO		۰/۸۶۵	
آماره بارتلت		۳۰۹۹/۸۷۰	
درجه آزادی		۱۷۱	
سطح معنی‌داری		۰/۰۰۱	
عوامل			
گویه	ساختار سست پیوند و افقی	اهداف منعطف و فردمحور	ارزشیابی سه سو نگر
	پویایی و ریسک پذیری	روابط غیررسمی و افقی	
۹	۰/۵۴		
۱۳	۰/۵۲		
۲۰	۰/۷۱		
۲۱	۰/۶۰		
۱۱		۰/۶۳	
۱۲		۰/۷۵	
۱۵		۶۷	۰/۷۶
۱۶			۰/۵۹
۱۷			۰/۶۳
۱۸			۰/۶۷
۱۹			۰/۵۹
۸			۰/۹۶
۱۴			۰/۷۲
۱			۰/۴۸
۲			۰/۹۶
۳			۰/۹۷
۴			۰/۹۴

۰/۴۹					۶
۰/۹۷					۷

برای سنجش بعد بستر و زمینه ۱۱ گویه استفاده شد که با توجه به ارزش ویژه بدست آمده که برای سه عامل بالاتر از ۱ بدست آمد، در سه عامل مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج نشان داد که این ۳ عامل مربوط به بعد بستر و زمینه متغیر سازمان استعداد محور در مجموع ۶۰/۵۴ درصد از واریانس را تبیین نمودند؛ یعنی گویه‌های این پرسشنامه ۶۰ درصد بعد بستر و زمینه متغیر سازمان استعداد محور را می‌توانند تبیین کنند. در جدول زیر نسبت واریانس تبیین شده بعد بستر و زمینه متغیر سازمان استعداد محور آمده است.

نتایج فوق نشان می‌دهد که ۱۹ گویه مربوط به بعد شرایط علی در بردارنده ۵ عامل بود که عامل اول دارای ۵ گویه و با توجه به الگوی مفهومی پژوهش به عنوان مولفه ساختار سست پیوند و افقی، عامل دوم با ۲ گویه و به عنوان اهداف منعطف و فردمحور، عامل سوم با ۵ گویه و به عنوان ارزشیابی سه سو نگر و عامل چهارم با ۲ گویه و به عنوان روابط غیررسمی و افقی و عامل پنجم با ۷ گویه و به عنوان پویای و ریسک پذیری است. با توجه به میزان بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها که بالاتر از ۰/۵۰ است، می‌توان به مناسب بودن ابزار جهت بررسی بعد شرایط علی متغیر سازمان استعداد محور اذعان نمود.

جدول (۵): نسبت واریانس تبیین شده بعد بستر و زمینه

بعد	کل	درصد واریانس	درصد واریانس تراکمی
۱	۲/۸۱۲	۲۸/۱۲۲	۲۸/۱۲۲
۲	۱/۸۰۵	۱۸/۰۵۵	۴۶/۱۷۷
۳	۱/۴۳۶	۱۴/۳۶۳	۶۰/۵۴۰

در جدول زیر شاخص کامو و بارتلت و بارعاملی مربوط به هر گویه آمده است.

جدول (۶): شاخص کامو و بارتلت و بارهای عاملی مربوط به عوامل بعد بستر و زمینه

شاخص KMO		۰/۸۳۱	
آماره بارتلت		۹۱۱/۲۳۷	
درجه آزادی		۴۵	
سطح معنی‌داری		۰/۰۰۱	
گویه	عواملها		
	ساختار سیاسی - قانونی	ساختار فرهنگی	ساختار ذهنی
۲۳	۰/۵۲		
۳۱	۰/۵۶		
۳۳	۰/۷۹		
۳۴	۰/۸۰		
۲۴		۰/۸۰	
۲۸		۰/۶۹	
۲۹		۰/۷۱	
۳۰		۰/۷۲	
۲۵			۰/۸۴
۲۶			۰/۶۳
۲۷			۰/۸۰

آمد، در دو عامل مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج نشان داد که این ۲ عامل مربوط به بعد عوامل مداخله‌گر متغیر سازمان استعداد محور در مجموع ۵۶/۹۹۹ درصد از واریانس را تبیین نمودند؛ یعنی گویه‌های این پرسشنامه ۵۷ درصد بعد عوامل مداخله‌گر متغیر سازمان استعداد محور را می‌توانند تبیین کنند. در جدول زیر نسبت واریانس تبیین شده بعد عوامل مداخله‌گر متغیر سازمان استعداد محور آمده است.

نتایج فوق نشان می‌دهد که ۱۱ گویه مربوط به بعد بستر و زمینه در بردارنده ۳ عامل بود که عامل اول دارای ۴ گویه و با توجه به الگوی مفهومی پژوهش به عنوان مولفه ساختار سیاسی - قانونی، عامل دوم با ۴ گویه و با توجه به الگوی مفهومی پژوهش عنوان ساختار فرهنگی و عامل سوم با ۳ گویه و به عنوان ساختار ذهنی است. با توجه به میزان بارهای عاملی هریک از گویه‌ها که بالاتر از ۰/۵۰ می‌باشد، می‌توان به مناسب بودن ابزار جهت بررسی بعد بستر و زمینه متغیر سازمان استعداد محور اذعان نمود. برای سنجش بعد عوامل مداخله‌گر ۴ گویه استفاده شد که با توجه به ارزش ویژه بدست آمده که برای دو عامل بالاتر از ۱ بدست

جدول (۷): نسبت واریانس تبیین شده بعد عوامل مداخله‌گر متغیر سازمان استعداد محور

بعد	کل	درصد واریانس	درصد واریانس تراکمی
۱	۲/۴۵۴	۳۱/۶۳۴	۳۱/۶۳۴
۲	۱/۸۱۸	۲۵/۳۶۵	۵۶/۹۹۹

در جدول زیر شاخص کامو و بارتلت و بارعاملی مربوط به هر گویه آمده است.

جدول (۸): شاخص کامو و بارتلت و بارهای عاملی مربوط به عوامل بعد عوامل مداخله‌گر

شاخص KMO	
آماره بارتلت	۰/۷۹۵
درجه آزادی	۱۱۸۵/۳۲۴
سطح معنی‌داری	۱۳۱
	۰/۰۰۱
عاملها	
گویه	هژمونی ساختار سازمانی
۵	حاکمیت بروکراسی
۱۰	۰/۷۱
۴۴	۰/۶۵
۵۲	۰/۵۸
	۰/۷۱

درصد بعد راهکار متغیر سازمان استعداد محور را می‌توانند تبیین کنند. در جدول زیر نسبت واریانس تبیین شده بعد راهکار متغیر سازمان استعداد محور آمده است.

نتایج فوق نشان می‌دهد که ۴ گویه مربوط به بعد عوامل مداخله‌گر در بردارنده ۲ عامل بود که عامل اول دارای ۲ گویه و با توجه به الگوی مفهومی پژوهش به عنوان مولفه هژمونی ساختار سازمانی و عامل دوم با ۲ گویه و به عنوان حاکمیت بروکراسی است. با توجه به میزان بارهای عاملی هریک از گویه‌ها که بالاتر از ۰/۵۰ است، می‌توان به مناسب بودن ابزار جهت بررسی بعد عوامل مداخله‌گر متغیر سازمان استعداد محور اذعان نمود. برای سنجش بعد راهبرد ۱۷ گویه استفاده شد که با توجه به ارزش ویژه بدست آمده که برای چهار عامل بالاتر از ۱ بدست آمد، در چهار عامل مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج نشان داد که این ۴ عامل مربوط به بعد راهکار متغیر سازمان استعداد محور در مجموع ۵۸/۱۹ درصد از واریانس را تبیین نمودند؛ یعنی گویه‌های این پرسشنامه ۵۸

جدول (۹): نسبت واریانس تبیین شده بعد راهبرد متغیر سازمان استعداد محور

بعد	کل	درصد واریانس	درصد واریانس تراکمی
۱	۴/۳۵۵	۲۲/۹۱۹	۲۲/۹۱۹
۲	۳/۱۴۴	۱۶/۵۴۶	۳۹/۴۶۵
۳	۲/۵۱۴	۱۳/۲۳۴	۵۲/۶۹۹
۴	۱/۰۴۳	۵/۴۸۸	۵۸/۱۸۷

در جدول زیر شاخص کامو و بارتلت و بارعاملی مربوط به هر گویه آمده است.

جدول (۱۰): شاخص کامو و بارتلت و بارهای عاملی مربوط به عوامل بعد راهبرد

شاخص KMO				عاملها	گویه
آماره بارتلت				استفاده از رهبران تحول آفرین	
درجه آزادی					تغییر بینش و باورها
سطح معنی داری				ایجاد بانک استعداد	
					تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده
۰/۹۲۰					
۲۷۶۱/۵۱۴					۳۶
۱۷۱					۳۷
۰/۰۰۱					۳۸
					۵۱
					۳۵
					۴۹
					۵۰
					۳۹
					۴۶
					۴۷
					۴۸
					۴۰
					۴۱
					۴۲
					۴۳
					۴۵

توجه به الگوی مفهومی پژوهش عنوان تغییر بینش و باورها، عامل سوم با ۴ گویه و به عنوان ایجاد بانک استعداد و عامل چهارم با ۶ گویه و به عنوان تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده است. با توجه به میزان بارهای عاملی هر یک از گویه‌ها که بالاتر از ۰/۵۰ می‌باشد، می‌توان به مناسب

نتایج فوق نشان می‌دهد که ۱۷ گویه مربوط به بعد راهبرد در بردارنده ۴ عامل بود که عامل اول دارای ۵ گویه و با توجه به الگوی مفهومی پژوهش به عنوان مولفه استفاده از رهبران تحول آفرین، عامل دوم با ۴ گویه و با

را تبیین نمودند؛ یعنی گویه‌های این پرسشنامه ۷۹ درصد بعد پیامد متغیر سازمان استعداد محور را می‌توانند تبیین کنند. در جدول زیر نسبت واریانس تبیین شده بعد پیامد متغیر سازمان استعداد محور آمده است.

جدول (۱۱): نسبت واریانس تبیین شده بعد پیامد

بعد	کل	درصد واریانس	درصد واریانس تراکمی
۱	۲/۳۵۴	۳۳/۶۳۴	۳۳/۶۳۴
۲	۱/۹۱۳	۲۷/۳۳۵	۶۰/۹۶۹
۳	۱/۲۷۷	۱۸/۲۳۸	۷۹/۲۰۷

بودن ابزار جهت بررسی بعد راهکار متغیر سازمان استعداد محور اذعان نمود. برای سنجش بعد پیامد ۷ گویه استفاده شد که با توجه به ارزش ویژه بدست آمده که برای سه عامل بالاتر از ۱ بدست آمد، در سه عامل مورد بررسی قرار گرفتند و نتایج نشان داد که این ۳ عامل مربوط به بعد پیامدها متغیر سازمان استعداد محور در مجموع ۷۹/۲۱ درصد از واریانس

استخراج و شناسایی بود، لذا، می‌توان عنوان کرد که هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مستخرج از بخش کمی مورد تأیید افراد نمونه در بخش کمی قرار دارند. در پاسخ به سوال سوم با این عنوان که آیا مدل اندازه‌گیری هریک از ابعاد از برازش مطلوبی برخوردار است، لازم می‌نمود که با استفاده از مدل معادلات ساختاری به بررسی هر یک از ابعاد در قالب مدل‌های اندازه‌گیری پرداخته شود. در ادامه به ارائه یافته‌های این بخش پرداخته می‌شود.

در این مرحله مدل‌های اندازه‌گیری را در صفحه ایموس گرافیک برای پنج عامل رسم نمودیم. به این صورت که ابعاد را به عنوان متغیرهای پنهان ترسیم و برای هر کدام از آنها عوامل مورد نظر را به عنوان متغیرهای مشاهده شده در نظر گرفتیم. بارهای عاملی به عنوان ضرایب رگرسیون برای پیش‌بینی متغیرهای مشاهده شده توسط عامل‌های پنهان به کار می‌روند. بعد از انجام تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس بعد بستر و زمینه دارای ۳ عامل (ساختار سیاسی - قانونی { ۴ گویه}، ساختار فرهنگی { ۴ گویه}، ساختار ذهنی { ۳ گویه}، بعد عوامل مداخله-گر با ۲ عامل (هژمونی ساختار سازمانی { ۲ گویه} و حاکمیت بوروکراسی { ۲ گویه}، بعد راهبرد با ۴ عامل) استفاده از رهبران تحول آفرین { ۵ گویه}، تغییر بینش و باورها { ۲ گویه}، ایجاد بانک استعداد { ۴ گویه}، تبدیل شدن به سازمان یاگیرنده { ۶ گویه} و بعد شرایط علی شامل ۴ عامل (ساختار سست پیوند و افقی { ۵ گویه}، اهداف منعطف و فردمحور { ۲ گویه}، ارزشیابی سه سو نگر { ۵ گویه}، روابط غیررسمی و افقی { ۲ گویه} و پویایی و ریسک‌پذیری { ۷ گویه} و بعد پیامد شامل ۳ عامل (استقرار نظام شایسته سالاری { ۲ گویه}، اثربخشی سازمان { ۳ گویه} و بقای سازمان { ۲ گویه} شناسایی و وارد مدل شد. در نمودار ۱ و جدول ۱۴ و ۱۵ مدل‌های اندازه‌گیری و برآوردها و شاخص‌های نیکویی برازش ارائه شده است.

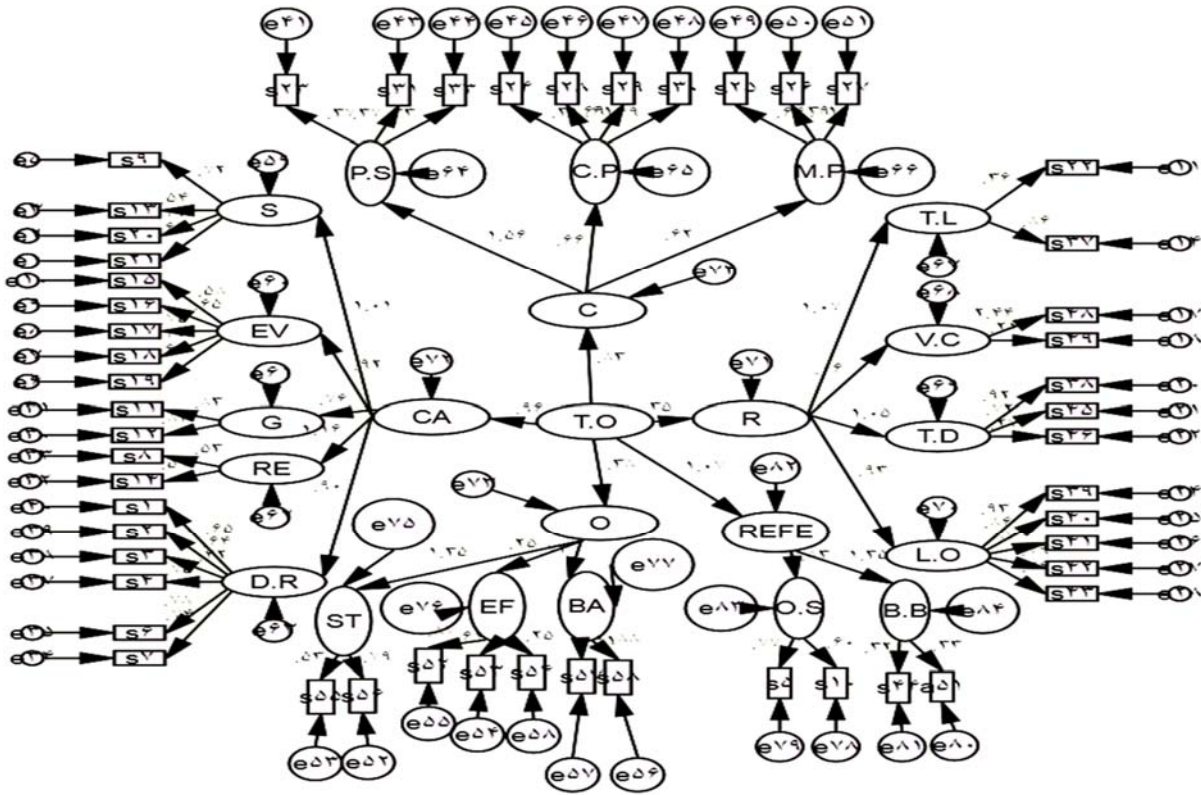
در جدول زیر شاخص کامو و بارتلت و بارعاملی مربوط به هر گویه آمده است.

جدول (۱۲): شاخص کامو و بارتلت و بارهای عاملی مربوط به عوامل بعد

پیامد

شاخص KMO		گویه	
۰/۸۹۵		عامل‌ها	
۱۲۵۵/۳۲۴		آماره بارتلت	
۲۱		درجه آزادی	
۰/۰۰۱		سطح معنی‌داری	
بقای سازمان	افزایش اثربخشی سازمان	استقرار نظام شایسته سالاری	گویه
		۰/۸۱	۵۶
		۰/۸۵	۵۷
	۰/۵۸		۵۳
	۰/۶۱		۵۴
	۰/۸۷		۵۵
۰/۶۸			۵۸
۰/۸۵			۵۹

نتایج فوق نشان می‌دهد که ۷ گویه مربوط به بعد پیامدها در بردارنده ۳ عامل بود که عامل اول دارای ۲ گویه و با توجه به الگوی مفهومی پژوهش به عنوان مولفه استقرار نظام شایسته سالاری، عامل دوم با ۳ گویه و به عنوان افزایش اثربخشی سازمان، عامل سوم با ۲ گویه و به عنوان بقای سازمان است. با توجه به میزان بارهای عاملی هریک از گویه‌ها که بالاتر از ۰/۵۰ است، می‌توان به مناسب بودن ابزار جهت بررسی بعد پیامدهای متغیر سازمان استعداد محور اذعان نمود. با توجه به یافته‌های ذکر شده، از آنجا که در تحلیل عاملی اکتشافی هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های آنها قابل



شکل (۱): مدل نهایی به همراه ضرایب مسیر استاندارد شده

جدول (۱۳): برآوردها و مشخصات کلی مدل

مسیرها	ضرایب استاندارد	کمیت T	سطح معنی داری
ساختار سیاسی - قانونی - بستر و زمینه	۱/۵۶	۷/۶۵۵	۰/۰۰۱
ساختار فرهنگی - بستر و زمینه	۰/۶۶	۱۳/۲۴۲	۰/۰۰۱
ساختار ذهنی - بستر و زمینه	۰/۶۲	۴/۰۳۹	۰/۰۰۱
استفاده از رهبران تحول آفرین - راهبرد	۱/۰۷	۶/۳۰۵	۰/۰۰۱
تغییر بیش و باورها - راهبرد	۰/۸۶	۵/۷۳۰	۰/۰۰۱
ایجاد بانک استعداد - راهبرد	۱/۰۵	۸/۹۸۴	۰/۰۰۱
تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده - راهبرد	۰/۹۳	۸/۳۶۵	۰/۰۰۱
ساختار مست پیوند و افقی - شرایط علی	۱/۰۱	۱۲/۰۶۸	۰/۰۰۱
اهداف منعطف و فردمحور - شرایط علی	۰/۹۲	۱۳/۳۶۳	۰/۰۰۱
ارزشیابی سه سو نگر - شرایط علی	۰/۷۶	۹/۳۵۴	۰/۰۰۱
روابط غیررسمی و افقی - شرایط علی	۱/۱۶	۸/۰۴۲	۰/۰۰۱
پویایی و ریسک پذیری - شرایط علی	۰/۹۰	۷/۸۸۸	۰/۰۰۱
هژمونی ساختار سازمانی - عوامل مداخله گر	۱/۳۵	۸/۶۷۸	۰/۰۰۱
حاکمیت سازمانی - عوامل مداخله گر	۰/۸۶	۹/۸۷۶	۰/۰۰۱
استقرار نظام شایسته سالاری - پیامد	۱/۳۵	۱۰/۳۷۱	۰/۰۰۱
افزایش اثربخشی - پیامد	۰/۲۵	۱۰/۸۶۲	۰/۰۰۱
بقای سازمان - پیامد	۰/۸۱	۱۰/۶۳۸	۰/۰۰۱

خوب کمتر از ۰/۰۵ و برای مدل‌های قابل قبول کمتر از ۰/۰۸، برای مدل‌های ضعیف بزرگتر از ۰/۱۰ است. بنابراین برای مدل حاضر قابل قبول است. شاخص تعدیل یافته برازندگی (AGFI) برای مدل ۰/۹۴، شاخص نرم شده برازندگی (NFI) ۰/۹۵ و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) ۰/۹۸ است. این شاخص‌ها برای مدل‌های خوب ۰/۹۰ یا بالاتر است و برای مدل‌های قابل قبول ۰/۸۰ می‌باشد و در مدل حاضر خوب است. با توجه به شاخص‌ها می‌توان گفت که این مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است.

جدول (۱۴): شاخص‌های نیکویی برازش مدل

شاخص‌های برازش	x^2/df	NFI	RFI	IFI	AGFI	CFI	RMSEA
برازش قابل قبول	≤ 3	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90	< 0.08
برازش محاسبه شده	۱/۸۷۵	۰/۹۵۳	۰/۹۴۲	۰/۹۴۸	۰/۹۴۵	۰/۹۸۴	۰/۰۴۵

سو نگر و پویایی و ریسک‌پذیری قابل شناسایی بود. منظور از شرایط علی، شرایط لازم جهت خلق سازمان‌های استعدادمحور است، بدین معنا که بعد از ایجاد زمینه و بستر، که بیشتر مربوط به عوامل بیرونی و فرا سیستمی است، شرایط علی، مربوط به عوامل داخل سازمانی است. سازمان‌ها دارای ساختار، اهداف، سیستم ارزشیابی، شبکه ارتباطی و سیستم تصمیم‌گیری هستند که است که همه آنها در یک ارتباط متقابل، کلیت و موجودیت سازمان را شکل می‌دهند. سازمانی که دارای ساختارهای بروکراتیک و متمرکز است، قادر نخواهد بود که استعداد و توانمندی افراد را در رأس قرار داده و قوانین را مبتنی بر آنها شکل دهد. بنابراین، ساختارهای عمودی و سلسله‌مراتبی که از وحدت فرمان تبعیت نموده و اختیار و قدرت را در رأس سازمان متمرکز کرده‌است؛ نمی‌تواند فضا و بستری جهت شکوفایی استعداد افراد و عملکرد مبتنی بر توانایی آنان فراهم نماید. لذا، براساس نظر مشارکت‌کنندگان و تأیید این نظرات توسط کارکنان و مدیران در بخش کمی پژوهش، سازمان‌های استعدادمحور نیازمند ساختارهایی افقی که در آن قدرت توزیع شده و مسئولیت پاسخگویی برعهده افراد است، حمایت‌کننده تر از ساختارهایی با سلسله مراتب عمودی خواهند بود. اهداف در سازمان‌های استعدادمحور، امری تجویزی و از بالا به پایین نیست. بلکه نیاز افراد در چنین سازمان‌هایی، در اولویت انتخاب هدف بوده که در طی زمان با تغییر نیاز افراد، اهداف نیز قابلیت تغییر خواهند داشت؛ چراکه اهداف مبتنی بر افراد است نه مبتنی بر سازمان. روابط رسمی حاصل ساختارهای رسمی و عمودی است؛ درحالی‌که ساختارهای افقی، روابطی غیررسمی و تسهیل‌کننده را در مرکز توجه دارند. روابط رسمی مبتنی بر سلسله مراتب، مانعی در توزیع اطلاعات و تسهیم دانش درون سازمان خواهد بود که سازمان‌های استعدادمحور که در آن افراد در ارتباطی مداوم به هدف یادگیری و انتقال دانش و اطلاعات هستند، نیازمند روابطی غیرخطی و افقی است که تسهیلگر جریان گردش اطلاعات و دانش در سازمان‌ها است. سازمانی با چنین وضعیت و با داشتن افرادی مستعد و توانمند در انجام وظایف، جهت

با توجه به جدول ۱۴ نتایج به دست آمده از شاخص‌های نیکویی برازش مدل نشان می‌دهد که خی دو به دست آمده با توجه به درجه آزادی معنی‌دار است ($P \leq 0.01$). که البته این خی دو شاخص معتبری نیست و اگر مقدار خی دو بر درجه آزادی تقسیم شود شاخص معتبرتری است. مقدار بدست آمده از تقسیم خی دو بر درجه آزادی ۱/۸۷۵ است، که حاکی از برازش خوب مدل است چرا که مقدار کمتر از ۳ شاخص خوبی برای برازش مدل می‌باشد. همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RSMEA) برای مدل ۰/۰۴۵ است، این شاخص برای مدل‌های

۸- نتیجه گیری

۱۷ عامل مربوط به ۵ بعد در قالب ۵۸ گویه حاصل یافته‌های این پژوهش ترکیبی بود. جهت تحقق هر امری بسترسازی و زمینه‌یابی شرط لازم خواهد بود. در این مطالعه بعد بستر و زمینه با ۳ عامل ساختار سیاسی - قانونی، ساختار فرهنگی و ساختار ذهنی از دیدگاه کارکنان، مدیران و متخصصان علم مدیریت منابع انسانی، مهمترین نقش را در ایجاد و خلق سازمان‌های استعدادمحور داشته‌است. در تفسیر این یافته می‌توان عنوان کرد که ساختار سیاسی-قانونی در جامعه اشاره دارد به نظام سیاست-گذاری و تصمیم‌گیری که با تعیین اهداف برخاسته از ارزش‌ها و اصول مسلم حاکم، ساختارهای سازمانی و قوانین جاری در آنها را تعیین می‌کنند. ساختارهای فرهنگی نیز، اشاره دارد به باورها و اصول غالب جامعه که به عنوان فرهنگ در همه ابعاد سازمان‌های مختلف، جاری است. فرهنگی که رفتار و عملکرد افراد جامعه و درون سازمان‌ها را شکل می‌دهد. وقتی استعدادمحوری فرهنگ غالب سازمان باشد، ناخودآگاه عملکرد افراد از سطوح عالی مدیریتی تا بخش‌های عملیاتی سازمان مبتنی بر استعدادمحوری خواهد بود. ساختار ذهنی به عنوان عامل سوم در بعد زمینه، اشاره دارد به پارادایم‌ها و باورهای معرفت‌شناختی افراد، که به عنوان لنزی است که جهان با آن نگریسته شده و مفاهیم معنا می‌یابند. ذهن افراد و جهت‌گیری معرفت‌شناسانه آنها ارتباط مستقیمی با فرهنگ حاکم بر جامعه دارد. به این معنا که مفاهیم و سازه‌های انباشته شده در ذهن انسان که ابزار خلق معنا و خلق واقعیت است، برگرفته از باورها و ارزش‌هایی است که به مثابه فرهنگ در جامعه جریان دارند. لذا اگر مفاهیمی مبتنی بر استعداد و الزام حاکمیت استعدادمحوری به عنوان یک ارزش و باور معرفت‌شناختی برای مدیران و سیاستگذاران جامعه وجود داشته‌باشد، تصمیمات اتخاذ شده نیز، این جهت‌گیری را خواهد داشت. بعد شرایط علی به عنوان دومین بعد شامل ۵ عامل ساختار سست پیوند افقی، اهداف منعطف و فردمحور، روابط غیررسمی و افقی، ارزشیابی سه

قدرت نفوذ آنها مهمترین منبع قدرت آنان است. نفوذی که قدرتمندترین نیرو جهت اصلاح، تغییر و ایجاد است. مدیران بیشتر بر جنبه اجرایی دستورات حاکم تأکید دارند، حال آنکه رهبران بر جنبه اصلاح و تغییر متمرکزاند. از نظر اساتید و مدیران مشارکت کننده در پژوهش حاضر، کشف رهبران تحول آفرین و بکارگیری آنان یکی از مقولات اصلی در این بعد است؛ چرا که ماهیت رهبران تحولی، نفوذ در بینش و باور افراد سازمان و سوق دادن آنان به سمت ایده‌های مورد نظر در سازمان است. با این وصف مقوله دوم که باور و بینش افراد عنوان شده‌است، با ظهور این رهبران محقق می‌شود. ارنست و یانگ (۲۰۱۵) نیز توسعه رهبر را مهمترین راهبرد در استعدادمحوری معرفی می‌کنند. رهبران کسانی هستند که در افراد نفوذ کرده و در پی توسعه و توزیع قدرت در میان آنان است.

از همین سو است که با وجود رهبران تحولی، ساختارها به از عمودی به سمت افقی و روابط از رئیس-مرئوس به سمت روابط صمیمی‌تر و افقی حرکت می‌کند. چرا که رهبران افراد مستعد را دارای قابلیت‌های متمایز و توانایی عملکردهای بالا می‌دانند. در این وضعیت، عامل مداخله‌گر یعنی ساختارهای عمودی می‌توانند این روند را با کاهش سرعت مواجه کند. مقوله دیگر در بعد راهبرد، ایجاد بانک استعداد است. منظور از بکارگیری این مفهوم، نگاهی جامع و سیستم‌گرایانه به فرایند استعدادمحوری در بخش مدیریت منابع انسانی سازمان است. همان‌طور که در پیشینه این پژوهش ذکر شده‌است، مدیریت استعداد به عنوان فرایندی در بخش مدیریت منابع انسانی، مورد مطالعه برخی پژوهش‌گران بوده‌است؛ که مفهوم بانک استعداد، دقیقاً اشاره به حوزه مدیریت استعداد دارد. سازمان‌های استعدادمحور، نیازمند دارا بودن یک بانک استعداد هستند که در آن همه فرایندهای کشف، جذب، پرورش و ماندگاری افراد مستعد در آن به طور دقیق و صحیح و مطابق با نیازهای سازمان صورت گیرد.

آخرین مقوله از بعد راهبرد، تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده است. یعنی اینکه سازمان‌ها برای تبدیل شدن به استعدادمحور، تیاژمند یادگیری مادام‌العمر هستند. این اصطلاح بدین معناست که سازمان در یک چرخه یادگیری و یاددهی قرار گرفته و همزمان با ارائه خدمت و یا تولید محصول، خود نیز به یادگیری و توانمندسازی مستمر بپردازد. وجود این فلسفه‌کاری از نظر مشارکت‌کنندگان، مهمترین راهکار اجرایی شدن ایده استعدادمحوری بود. این درحالیست که چیز، توماس و کریگ (۲۰۰۸) نیز در کتابی با عنوان سازمان استعداد محور، سه عامل رهبری، بانک استعداد، یادگیری مداوم و ارزیابی صحیح را چهار ضرورت و الزام برای ایجاد سازمان استعداد محور بیان می‌کنند. همچنین آنان ایجاد تعهد در کارکنان را نیازمند درک جامع، تفکرکل‌نگر، و کسب بینش عمیق درباره اهداف سازمان عنوان کردند. تجارب مایکروسافت نیز در زمینه مدیریت استعداد ایجاد فرصت یادگیری و توسعه مداوم را از مهمترین فعالیت‌ها در زمینه استعدادمحوری می‌داند (الیس و همکاران، ۲۰۱۰).

دستیابی به دانش و اطلاعاتی معتبر در راستای اصلاح و بهبود عملکرد فردی و سازمانی، نیازمند سیستمی با ارزیابی دقیق و معتبر که شاخص‌های روایی جهت ارزشیابی افراد و عملکرد آنان را در نظر دارد، است. نظام ارزشیابی در هر سازمانی، مهمترین بخش در تولید اطلاعات و داده‌ها جهت تعیین وضعیت کنونی و تصمیم برای بهبود وضعیت در آینده سازمان است. اگر افراد از ابعاد مختلف و با رویکردهایی متفاوت مورد ارزیابی قرار نگیرند، در نتیجه یافته‌های حاصل از ارزیابی، فاقد اعتبار در امر تصمیم‌گیری خواهند بود. به همین دلیل از نظر افراد شرکت کننده در این مطالعه، داشتن سیستم ارزشیابی که کل‌نگر و چندبعد نگر باشد، امری لازم و حتمی است که سازمان‌های استعدادمحور باید به ایجاد آن باور داشته باشند. و آخرین عامل در این بعد که پویایی و ریسک‌پذیری است، اشاره دارد به گرایش به سمت تغییر و رشد. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ تغییر هستند و از آن به عنوان عامل رشد و پیشرفت یاد می‌کنند، درصد بالایی از ریسک‌پذیری را در امر تصمیم‌گیری و اجرای آن خواهند داشت. سازمان‌هایی که همیشه متکی بر تصمیماتی محافظه‌کارانه هستند، معمولاً گرایشی به سمت تغییر و پویایی ندارند بلکه ثبات و ماندن در وضعیت کنونی را بر پذیرش ریسک ترجیح می‌دهند. سازمان‌های استعدادمحور، بیشتر از آنکه متمایل به حفظ وضعیت موجود داشته باشند، با تکیه بر استعداد و توانایی‌های خود، به سمت تغییر و قبول ریسک جهت بهبود و پیشرفت را داشته و بقای خود و سازمان را در راستای ایجاد این تغییرات می‌دانند.

بعد عوامل مداخله‌گر، به عنوان شرایط و عواملی که بر راهبردها اثرگذار هستند دو مقوله هژمونی ساختار سازمان و حاکمیت بوروکراسی را در برداشتند. همان‌طور که در توضیح دیگر ابعاد اشار شد، ساختار کنونی سازمان‌ها، ساختاری شغل محور و بوروکراتیک است. این موضوع به عنوان یک اصل پذیرفته شده، سال هاست که بر فضای سازمان‌ها و موضوعات مدیریتی سایه افکنده است. مشارکت‌کنندگان در مصاحبه بر این باور بودند که ایجاد هر راهبردی متأثر از شرایطی است که حاکمیت دارد به طوریکه رویکردهای مشخصی جهت تعیین راهبردها و اجرای آنان را تعیین می‌کند.

به همین دلیل است که از مفهوم هژمونی ساختار استفاده شد تا نشان از اهمیت سازمان بر اهمیت افراد را در ساختارهای فعلی به خوبی نشان دهد. کد‌گزینی در این بعد، ساختار شغل محور است که همان معنای ارجحیت سازمان را بر افراد آن نشان می‌دهد. در ادامه بعد راهبرد تشریح می‌شود و اثرگذاری عوامل مداخله‌گر بر آن مورد بحث بیشتری قرار خواهد گرفت.

بعد راهبرد، به عنوان کنش‌ها با برهم کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود، قابل شناخت است. اینکه در بخش عمل، چه فعالیت‌ها و اقداماتی باید در دستورکار قرار بگیرند. به‌نظر متخصصان شرکت‌کننده در مصاحبه، تحقق این امر، نیازمند جایگزینی مفهوم رهبری سازمان به جای مدیریت سازمان است. رهبران کسانی هستند که

عنوان چرخه زندگی استعداد بود. وی و اشاره می‌کند که پیامد مدیریت کردن استعدادها در سازمان اثرگذاری بر نتایج فردی و سازمانی مانند عملکرد مالی کیفیت، بهره‌وری، حفظ سازمان و بهبود فرایندهای آن است. در ادامه ارائه پیشنهادات و ذکر محدودیت‌هایی جهت تکمیل یافته‌ها و مباحث پرداخته می‌شود.

نتایج این بخش نشان داد که پنج بعد مطرح شده در بخش کیفی (بستر و زمینه، شرایط علی، شرایط مداخله گر، راهبر و پیامد) دارای گویه‌هایی با همبستگی بالا هستند که آنها را از دیگر عوامل متمایز می‌نماید. این یافته نشان می‌دهد که کدها و مفاهیم مستخرج در هر بعد، از اعتبار و روایی بالایی جهت سنجش آن بعد برخوردار هستند و می‌توان به عنوان ابعاد مورد اعتبار برای سازمان‌های استعدادمحور شناخته شوند. همچنین همبستگی بالای گویه‌ها در هر عامل و برازش بالای الگوها در بخش کمی، اعتباربخش یافته‌های بخش کیفی در این مطالعه بود.

با توجه به اینکه در این مطالعه به پرسشنامه‌ای مبتنی بر زمینه و بومی دست یافته شد، لذا یافته‌های این پژوهش از اعتبار بالایی جهت بکارگیری در بانک‌های دولتی کشور توسط مدیران سطوح مختلف برخوردار است، اما از آنجا که تحقیقاتی این چنین نیاز به تأیید دارند، پیشنهاد می‌شود از این پرسشنامه در مطالعاتی با رویکردهای کمی و ترکیبی-تبینی استفاده شود تا میزان اعتبار آن مورد مطالعه بیشتری قرار گیرد. از نظر پژوهشی نیز پیشنهاد می‌شود که این موضوع در دیگر سازمان‌های دولتی در استان‌های دیگر و خصوصی نیز با رویکرد کیفی، کمی و یا ترکیبی مورد مطالعه قرار گیرد، چرا که تجمیع نظریات زمینه-ای، به ایجاد نظریه‌هایی جامع و قابل تعمیم منجر می‌شود. استفاده از یک نوع رویکرد تحقیق و عدم آشنایی برخی از مدیران اجرایی با برخی اصطلاحات علمی در زمینه استعدادمحوری احتمال کاهش روایی پاسخ به سؤالات را افزایش خواهد داد.

منابع و ماخذ

- [1] حبیب‌پور، الهوبردی، معمارزاده، غلام رضا، (۱۳۹۷)، طراحی مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری، آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۹:۱-۲۸.
- [2] کرسول، جان دبلیو، کلارک، ویکی پلانو، (۲۰۰۷)، روش‌های پژوهش ترکیبی، ترجمه کیامش و سرایی (۱۳۹۸)، نشر آبیژ.
- [3] محفوطی، علی، لفظ فروشان، داود، قربانی محمود، (۱۳۹۸)، طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری، مدیریت بهره‌وری، ۱۳(۴۸): ۲۴۹-۲۷۵.
- [4] محمدپور، احمد، (۱۳۸۹)، ضد روش: منطق و طرح در روش‌شناسی کیفی، تهران، جامعه‌شناسان.

[5] Al Ariss, A., (2014), **Global Talent Management: Challenges, Strategies and Opportunities**, New York: Springer International Publishing.

مقولات مطرح در بخش راهبرد در قالب یک مفهوم انتزاعی سطح بالاتر با عنوان فرهنگ سازمان به عنوان کدگزینه‌ی مفهوم‌بندی شد. دلیل چنین انتخابی به این سبب بود که مقولات مستخرج از این بعد یعنی یادگیرندگی سازمان، بحث باورها و ارزش‌ها، تبدیل مدیران به رهبران تحولی و ایجاد یک سیستم بانکی استعداد زمانی به منصف ظهور می‌رسند که به عنوان یک باور در لایه‌های عمیق سازمان و افراد شکل گرفته باشند. در غیر اینصورت به تغییراتی پراکنده و موقت منجر شده که فاقد استحکام و ماندگاری خواهند بود.

آخرین بعد در الگوی نظری این پژوهش، پیامد است. ذکر پیامدهای استعدادمحوری در سازمان، به عنوان نتیجه چنین پدیده‌ای، نقش مهمی در کاربردی نمودن الگوی طراحی شده خواهد داشت. استقرار نظام شایسته‌سالاری، دقیق‌ترین و روان‌ترین مفهومی بود که از مفاهیم و کدهای مستخرج از متن مصاحبه‌ها حاصل شد. عنوان چنین مفهومی، به خوبی مزیت‌های وجود چنین سازمان‌هایی را تبیین می‌نماید. اینکه شایستگی-افراد بر مبنای استعداد آنها تعیین شود و در جایگاه متناسب با آن مشغول به کار شوند، شاید آرمان شهری باشد که توسط سازمان‌های استعدادمحور ساخته می‌شود. در چنین سازمانی، موضوع اثربخشی، به عنوان نتیجه‌ای حتمی، ملاک تفوق سازمان‌های استعدادمحور با دیگر انواع سازمان‌هاست. موضوع اثربخشی به بحث کارایی به عنوان ملاکی کمی از یک‌طرف و بحث کیفیت و فراگیری آن از طرف دیگر اشاره دارد. وقتی در بخش‌های مختلف سازمان، مناصب مختلف توسط افرادی که دقیقاً توانایی و کارایی آن شغل را دارند، پر شده‌است، خروجی عملکرد آنها انجام دقیق امور به درست‌ترین شیوه خواهد بود. در سازمانی که افراد از بالاترین انگیزه، تعهد و مسئولیت‌پذیری به سبب انجام کاری که در آن استعداد دارند، برخوردارند، بالاترین حد از نظر کمی و کیفی را در انجام وظیفه خواهند داشت. از آنجا که در بخش شرایط علی، اشاره به ارزشیابی‌های سه سونگرانه در این سازمان‌ها شد، لذا، افراد مستعد با ارزیابی‌هایی در سازمان مواجه می‌شوند که قضاوتی صحیح را از عملکردشان در پی دارد. این امر سبب می‌شود تا افراد بدون هیچ مقاومتی، نقاط ضعف خود را پذیرفته و در صدد رفع آنها برآیند. از طرفی هم نقاط قوت خود را گسترش دهند.

بقای سازمان آخرین مقوله پیامد مطرح است که هدف نهایی هر سازمانی در حفظ موجودیت و ادامه حیات خود در میان جهانی مملو از تغییر و رقابت است. به نظر مشارکت‌کنندگان متخصص و با تجربه، سازمان‌های استعدادمحور، مجهزترین نوع سازمان‌ها در زمینه دارا بودن نیروی انسانی کارآمد و مفید هستند که سازمان را نه تنها در برابر تغییرات محیطی هماهنگ و مطابق می‌سازند، بلکه خود، عامل ایجاد تغییر و پیشرو در خلق ایده‌ها و تغییرات برای کل جامعه خواهند بود. یافته‌های این بخش مطابق با نظریات ویلیام شیمان^۸ (۲۰۱۳) که به دنبال ارائه مدلی تحت

⁸-Shiman

- [6] Babu, T. N., Suhasini, N., Narayanappa, G. L., (2017), **Role of Talent Management in Job Satisfaction and Employee Engagement in Information Technology Industry**, International Conference on Emerging Trends in Engineering, Management, Science and Technologies, RISE Krishna Sai Prakasam Group of Institutions, Andhra Pradesh, India.
- [7] Berger, L., Berger, D., (2004), **The Talent Management Handbook**. New York: McGraw-Hill.
- [8] Butter, M., Valenzuela, E., Quintana, M., (2015). **Intercultural Talent Management Model: Virtual Communities to Promote Collaborative Learning in Indigenous Contexts**. Teachers' and students' perceptions. Computers in Human Behavior, 1191-1197.
- [9] Cheese, P., Thomas, R. J., Craig, E., (2008), **The Talent Powered Organization : Strategies for Globalization**, Talent Management and High Performance. London: Kogan Page.
- [10] Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. F., (2013), **What is the meaning of 'talent' in the world of work?**, Human Resource Management Review, 23, 290-300.
- [11] Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., (2016), **Standing on the Shoulders of Giants? A Critical Review of Empirical Talent Management Research**, Employee Relations, 38(1), 31-56.
- [12] Leigh, A., (2009), **Research Topic: Talent Management**. People Management, 15(16), 33.
- [13] Lqbal, T. M., Qureshi, M. A., Hijazi, S.T., (2013), **Talent Management is not an Old Wine in a New Bottle**, African Journal of Business Management, 7(35), 2013, 3609-3619.
- [14] Mensah, J. K., Bawole, J. N., Wedchayanon, N., (2016), **Unlocking the "Black Box" in the Talent Management Employee Performance Relationship: Evidence from Ghana**, Management Research Review, 39 (12), 1546-1566.
- [15] Metana, S. H., (2010), **Structural Empowerment, Psychological Empowerment, and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers**, source Nephrology Nursing Journal, 38(2), 189-120.
- [16] Meyers, M. C., Welkom, M. V., (2014), **The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda**, Journal of World Business, 49, 192-203.
- [17] Michaels, E., Handfield- Jones, H., Axelrod, B., (2001). **The War for Talent**, Boston: Harvard Business School Press.
- [18] O'Reilly, C. A., Pfeffer, J., (2000), **Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People**, Boston: Harvard Business School Press.
- [19] Silzer, R., Dowell, B. E., (2010), **Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative**, San Francisco: John Wiley & Sons.
- [20] Sinclair, M.L., (2004), **A Talent Management Strategy for the justice institute of BC**, Thesis, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>.
- [21] Strauss, A. L., Corbin, J., (2008), **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**, Sage.
- [22] Sweem, S. L., (2009), **Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study**, dissertation, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>.
- [23] Wallis, Sh., Underhill, B., Mcnamara, C., (2010), **Microsoft Corporation In Marshall Goldsmith and Louis Carter (eds): Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent**. John Wiley & Sons, Inc.
- [24] Williams, M., (2000), **The War for Talent: Getting the best from the best**, London: CI