





Designing a model of talent management with a Grounded Theory approach in the social security organization

Gholamhosein Abedi^{1*}, Farshad Hajalian², Hosein Safarzadeh³, Amir Mahdi Mindargh⁴

¹ PhD Student, Department of Management, Islamic Azad University, Firoozkooh Branch, Firoozkooh, Iran.

² Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Firoozkooh Branch, Firoozkooh, Iran (Corresponding Author Email: f.hajalian@gmail.com).

³ Assistant Professor, Department of Business Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Iran.

⁴ Assistant Professor, Department of Mathematics, Islamic Azad University, Firoozkooh Branch, Firoozkooh, Iran.

ARTICLE INFO

Article Type:

Original Research

Received: 04.16.2023

Revised: 09.12.2023

Accepted: 11.13.2023

Keyword:

Grounded Approach
Social Security Organization
Talent
Talent Management

*Corresponding Author:

Gholamhosein Abedi

Email:

hoseinabedi598@yahoo.com

ABSTRACT

Today's world is moving from the traditional approach to knowledge-based, and as a result, traditional human resource management also needs a new system of human resource management called talent management. This research aimed to design a talent management model using Grounded theory in the social security organization. The current research has interpretive philosophical foundations and is qualitative with a systematic Grounded Theory; in terms of its purpose, it is developmental and applied research. Data was collected through in-depth semi-structured interviews with 15 experts and managers of the social security organization in the country with a non-probability approach and theoretically and purposefully in 2019. Data analysis was carried out in three stages of open, central, and selective coding with the help of MaxQDA2020 software, followed by the design of the qualitative research model. The findings showed that the main category included employment and benefiting from expert personnel and the causal conditions included strengthening the performance of personnel, technological changes, economic changes, identified competitive environment and the background conditions of management support and organizational culture. Intervening conditions included maximum use of personnel capacity, human resource management knowledge, employee training system,



technological and technological factors, and administrative guidelines and procedures. The strategies consisted of revising the strategies of human resources development, recruitment, talent development, and talent retention. The consequences comprised improving individual and organizational productivity, reducing personnel costs, and creating added organizational value.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Today, attracting, developing, and maintaining talents is one of the most important challenges for organizations around the world. Today's organizations are facing the phenomenon of talent destruction, and maintaining key talents has become a problem for human resource managers. Most organizations today are facing a talent crisis due to the reduction of available talent, the weak position in maintaining outstanding talents, rising employee turnover rates, and poor HR strategies such as compensation and benefits. Many companies do not use appropriate talent management strategies and therefore have faced the problem of a lack of talented human resources in strategic organizational positions, which, in turn, has seriously hampered the company's progress. Therefore, talent management is important for two general reasons: firstly, the implementation of effective talent management leads to the successful discovery and maintenance of talents, and secondly, talented employees are selected for key positions in the future. Talent management is a vital tool for organizations to achieve sustainable competitive advantage and has strategic capabilities that can increase the productivity and efficiency of the organization. In general, talent management can reduce the overall costs of the organization in addition to the flourishing of the talent of the employees and ultimately improving the organizational performance. The talent management process should focus on employees with high performance and potential; human resource management is an effort to manage all employees, and talent management is different management of employees based on their relative capacity to add value to the organization's competitive advantage. If the appropriate strategies for attracting, cultivating, and maintaining talent are not used, the organization will lose its capabilities and will fail. The Social Security Organization is a social insurance organization that is responsible for mandatory insurance coverage for salaried workers and optional coverage for professionals and freelancers; This organization should pay particular attention to the talent management of its employees so that they can finally provide better services to society. Currently, there is a need for a comprehensive and operational talent management model for its implementation in the social security organization, and this research aims to explain and design the talent management model using the foundation data approach.

Methodology

The current research used a qualitative and applied approach. First, to study and review the subject literature, library resources including books, specialized magazines, and databases of scientific articles were used. Because the current research was exploratory and sought to create a theory and model from the research data, it used the foundational data theory with a systematic approach. The statistical population of this research included experts and managers of social security organizations who had been working in these organizations during the research period, had at least 10 years of work experience and were interested in the research topic; they were selected through theoretical sampling. For the sampling of experts, non-probability and purposeful methods were used and the sampling process

continued until theoretical saturation was reached. Accordingly, 15 qualified people participated in this study and an in-depth interview was conducted with them. The duration of the interviews varied between 35 and 75 minutes, and the recorded interviews were analyzed line by line and phrase by phrase and conceptualized; then, based on similarity, conceptual connection, and common characteristics between open codes, concepts, and categories were extracted. All the conducted interviews were recorded and the text of the interviews was entered into the MaxQDA20 software to analyze and perform coding and summarization of categories. Using this software, the data was coded in three stages: open, central, and selective. To ensure the qualitative validity of the research, i.e. the accuracy of the findings from the perspective of the researcher, the participants and the readers of the research report, the coded data were reviewed by an expert assistant and several respected university professors in the field of human resource management. They expressed their opinions on the coding and their views were applied in axial coding at the same time the participants were helped in analyzing and interpreting the research results. The Holstein coefficient was used to evaluate the reliability of the qualitative part. For this purpose, the text of the conducted interviews was coded in two stages, and then the percentage of observed agreement was calculated. The observed percentage of agreement was 0.65, which is more than 0.6, implying that the reliability of the qualitative part was desirable.

Results and discussion

The economic and competitive environment was identified and the background conditions included management support and organizational culture. Intervening conditions included maximum use of personnel capacity, human resource management knowledge, employee training system, technological and technological factors, and administrative guidelines and procedures. The strategies included revising the strategy of human resources development, recruitment, talent development, and talent retention. The consequences included improving individual and organizational productivity, reducing personnel costs, and creating added organizational value .

Table 1: The main subcategories of the talent management model.

Main article	Number of subcategories	Subcategory
Central phenomenon	2	Hiring, benefiting from expert personnel
Causal conditions	4	Strengthening personnel performance, technological changes, economic changes, and competitive environment
Background conditions	2	Management support, organizational culture
Intervening conditions	5	Maximum use of personnel capacity, human resource management knowledge, employee training system, technological and technological

		factors, and administrative instructions and procedures .
Strategies	4	Revision of human resource development strategies, talent recruitment and recruitment, talent development, and talent retention
Consequences	4	Improving individual and organizational productivity, reducing personnel costs, and creating organizational added value

Conclusion:

The design of a talent management model in government organizations and the continuous development of human resources is one of their priorities. In addition, the identification and retention of talents have become the most important concern of government human resources management, and the results show that in the process of human resources management, skilled and talented employees are necessary for achieving organizational growth and development.



طراحی الگوی مدیریت استعداد با رویکرد داده بنیاد در سازمان تأمین اجتماعی

غلامحسین عابدی روشی ^{۱*}، فرشاد حاجعلیان ^۲، حسین صفرزاده ^۳، امیر مهدی میاندرق ^۴

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

۲- استادیار، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران (نویسنده مسئول)

۳- استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران مرکز، ایران

۴- استادیار، گروه ریاضی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۲۷

بازنگری مقاله: ۱۴۰۲/۰۶/۲۱

پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۸/۲۲

کلید واژگان:

استعداد

سازمان تأمین اجتماعی

مدیریت استعداد

نظریه داده بنیاد

*نویسنده مسئول: غلامحسین عابدی

روش

پست الکترونیکی:

hoseinabedi598@yahoo.com

دنیای امروز حرکت از رویکرد سنتی به دانش‌بنیان است و به‌تبع آن مدیریت منابع انسانی سنتی نیز به سیستم نوینی از مدیریت منابع انسانی با عنوان مدیریت استعداد نیازمند است. هدف این پژوهش، طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد نظریه داده‌بنیاد در سازمان تأمین اجتماعی است. پژوهش حاضر، مبانی فلسفی تفسیری دارد و یک پژوهش کیفی با رویکرد نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند می‌باشد و از نظر هدف، پژوهشی توسعه‌ای و کاربردی است. داده‌های آن از طریق مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران سازمان تأمین اجتماعی ایران در سطح کشور با رویکرد غیراحتمالی و به‌صورت نظری و هدفمند در سال ۱۳۹۹ جمع‌آوری شده است. تحلیل داده در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به کمک نرم‌افزار MaxQDA2020 انجام گرفته و سپس مدل کیفی پژوهش طراحی شده است. یافته‌های نشان می‌دهد که مقوله محوری شامل کارمندیابی و بهره‌مندی از کارکنان خبره و شرایط علی شامل تقویت عملکرد کارکنان، تغییرات فناوری، تغییرات اقتصادی و محیط رقابتی شناسایی شده و شرایط زمینه‌ای حمایت مدیریت و فرهنگ سازمانی می‌باشد. شرایط مداخله‌گر شامل استفاده حداکثری از ظرفیت کارکنان، دانش مدیریت منابع انسانی، نظام آموزش کارکنان، عوامل فناوری و تکنولوژیکی و دستورالعمل‌ها و رویه‌های اداری است. راهبردها شامل بازنگری در استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام، توسعه استعداد و نگهداری استعداد می‌باشد و پیامدها، شامل ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی، کاهش هزینه‌های پرسنلی و ایجاد ارزش‌افزوده سازمانی است. نتایج اخذشده نشان‌دهنده صحت و تأیید روابط الگوی طراحی شده است.



مقدمه

امروزه جذب، توسعه و نگهداری استعدادها یکی از مهم‌ترین موضوعات سازمان‌ها به‌شمار می‌آید (جاروی و ولاچوا، ۲۰۲۰). استفاده از رویکردهای سنتی برای دستیابی به بهره‌وری و مزیت رقابتی کافی نیست (کولینگز و همکاران^۱، ۲۰۱۹). سازمان‌های کنونی با پدیده نابودی استعدادها مواجه هستند و حفظ و نگهداری استعدادهای کلیدی به یک مشکل برای مدیران منابع انسانی تبدیل شده است (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). بیشتر سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادها در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادها، برجسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا با بحران استعدادها مواجه هستند (کرین و هارتول^۲، ۲۰۱۹).

توجه به منابع انسانی و بحث مدیریت استعداد، یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۹). سازمان‌ها مدیریت استعداد را نوعی سلاح پنهان در جنگ جهانی کسب استعدادها به‌شمار می‌آورند (کولینگز و همکاران، ۲۰۰۹). بسیاری از شرکت‌ها از استراتژی‌های مناسب مدیریت استعداد استفاده نمی‌کنند و بنابراین با مشکل کمبود نیروهای انسانی بااستعداد در سمت‌های استراتژیک سازمانی مواجه بوده‌اند که این مشکل به‌نوبه خود، امکان پیشرفت شرکت را با مشکل جدی مواجه ساخته است (کولینگز و همکاران، ۲۰۰۹). در حال حاضر عمده‌ترین مشکل سازمان‌ها در سراسر جهان این است که میزان تقاضای استعداد از میزان عرضه آن سبقت جستند و سازمان‌ها متوجه هستند که برای بهبود شایستگی‌هایشان باید به فکر شناسایی و پرورش افراد شایسته باشند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸). بسیاری معتقدند که مدیریت استعداد یک ابزار رقابتی حیاتی برای سازمان‌ها در سراسر جهان است (محبوب و همکاران^۳، ۲۰۱۸). درواقع توجه به نوآوری و چهارچوب‌های خلاقانه (مانند مدیریت استعداد) نوعی ارزش‌آفرینی در سازمان تلقی می‌گردد (مهدی و شفیعی، ۱۳۹۹).

مدیریت استعداد به دو دلیل کلی اهمیت دارد: اول اینکه اجرای مدیریت استعداد مؤثر، موجب کشف و نگهداری موفقیت-آمیز استعدادها می‌شود و دوم اینکه کارکنان بااستعداد برای سمت‌های کلیدی آینده انتخاب می‌شوند. مدیریت استعداد یک ابزار حیاتی برای دستیابی سازمان‌ها به یک مزیت رقابتی پایدار می‌باشد (محبوب و همکاران، ۲۰۱۸). همچنین مدیریت استعداد دارای قابلیت‌های استراتژیک است که می‌تواند بهره‌وری و کارایی سازمان را افزایش دهد (سابونکو و کاریسی^۴، ۲۰۱۶).

اکنون سازمان‌ها در حال جذب و نگهداری بهترین‌ها هستند. در عصر دانش و دانایی، ماهیت افراد و کارکنان سازمان‌ها نیز تغییر کرده است. افراد دیگر به‌ویژه نخبگان به دنبال کارهای مادام‌العمر نیستند و به‌طور آنی بین شرکت‌ها و سازمان‌ها جابه‌جا می‌شوند. دراختیارداشتن افرادی مستعد و توانمند نه‌تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود بلکه می‌تواند فقدان یا نقص دیگر منابع را نیز جبران کند (ثنائی‌پور و قرونه، ۱۳۹۹). این چیزی است که به اعتقاد بیشتر کارشناسان درباره آن توافق بین‌المللی وجود دارد. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی، شایسته با مهارت‌های

^۱. Pantouvakis & Vlachos

^۲. Collings & et al

^۳. Crane & Hartwell

^۴. Mahjoub & et al

^۵. Sabuncu & Karacay

مناسب در جایگاه مناسب داشته باشند. حوزه مدیریت استعداد از قبیل مفهوم و معیار استعداد منظور از مدیریت استعداد و اجزای مختلف آن، هنوز هم در اندیشمندان مختلف معانی مختلفی را دارد (صحت و همکاران، ۱۳۹۹).

مدیریت استعداد بر این مسئله تمرکز دارد که درون و برون سازمان حرکت می‌کنند. باید خاطر نشان کرد استعداد از گردش افراد در سازمان حاصل می‌شود؛ یعنی چگونه آن‌ها وارد سازمان می‌شوند، مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می‌کنند. البته باید به این امر توجه کرد که مدیریت استعدادها فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست بلکه شناسایی و حذف افراد غیرضروری و کاملاً نامناسب را نیز دربرمی‌گیرد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶). از طرفی استعدادهای بارزش بسیار کمیابند و اهمیت آن‌ها روز به روز افزوده می‌شود و بازنشستگی و خروج نیروهای توانمند و باتجربه از محیط کار، مهارت‌های مورد نیاز نوپدید برای دستیابی به آینده مطلوب و تغییرات سریع سبک زندگی در افراد بر اهمیت آن می‌افزاید (نائینی و همکاران، ۱۳۹۸). به‌طور کلی مدیریت استعداد علاوه بر شکوفایی استعداد کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی می‌تواند هزینه‌های کلی سازمان را نیز کاهش دهد. بررسی مدل‌های مختلف نشان‌دهنده آن است که توجه به استعدادیابی، استعدادداری و استعدادپروری در همه مدل‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است اما از طرفی، غالب مدل‌ها، تنها یک حالت مطلوب برای سیستم مدیریت استعداد بدون توجه به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها، در نظر گرفته‌اند و توجه چندانی به محیط و شرایط واقعی حاکم بر سازمان ندارند (اسمیت و همکاران، ۲۰۱۹).

فرایند مدیریت استعداد باید روی کارکنان با عملکرد و ظرفیت بالا تمرکز کند؛ کسانی که در درایز^۱ (۲۰۱۳) آن‌ها را ۵ تا ۲۰ درصد افراد سازمان می‌داند و آن‌ها را ۱۰ درصد برتر در هر سازمانی می‌داند. تفاوت، یکی از اصولی است که باعث تمایز مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد می‌شود. مدیریت منابع انسانی تلاش برای مدیریت همه کارکنان است در حالی که مدیریت استعداد، تلاش برای اداره کارکنانی است که متفاوتند. مدیریت استعداد، مدیریت متفاوت کارکنان بر اساس ظرفیت نسبی‌شان در ارزش افزایی به مزیت رقابتی سازمان است (کلینز و همکاران، ۲۰۱۳).

یک مقایسه تطبیقی بین مدل‌های مدیریت استعداد نشان می‌دهد که لوئیس و هکمن^۲ (۲۰۰۶) شناسایی و جذب، توجه به راهبرد، شایستگی‌ها و شناسایی مشاغل کلیدی را به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه مدل خود معرفی کرده‌اند. کولینگز و همکاران (۲۰۰۹) مؤلفه‌های شناسایی و جذب، توسعه توجه به راهبرد، تشکیل مخزن استعداد و توجه به عوامل زمینه‌ای را معرفی کرده‌اند در صورتی که شولر^۳ (۲۰۱۵) در مدل پنج‌سطحی خود به مؤلفه‌های شناسایی و جذب، توسعه، نگهداشت، شایستگی‌ها و تشکیل مخزن استعداد اشاره دارد (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۷).

پرورش افراد و نگهداشت آن‌ها برای سازمان‌ها هر یک معضلات متعددی را به دنبال دارد. از همین روست که مسئله مدیریت استعدادها، طی حداقل ده سال گذشته همیشه جزء حداقل پنج اولویت سازمان‌های خصوصاً موفق بوده است

1. Smith & et al

2. Dries

3. Gelens & et al

۴. Lewis and Hackman

۵. Shuler

(بری^۱ و همکاران، ۲۰۱۴؛ برسین^۲ و همکاران، ۲۰۱۵؛ برون^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). غالب مدل‌های ارائه شده، حالت مطلوب یک سیستم مدیریت استعداد را به تصویر کشیده‌اند؛ به عبارت بهتر، مدل‌ها، بدون توجه به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها، تنها تصویری از آرمان شهر مدیریت استعدادند. بررسی‌های ادبیات نشان می‌دهد که اغلب پژوهش‌ها (ژانگ^۴، ۲۰۱۴، فراز نیم و لنکا^۵، ۲۰۱۷، غفاری و همکاران، ۱۳۹۶) حتی تحقیقات متعددی که به دسته‌بندی انواع مفهوم‌سازی از استعداد یا انواع شکل‌های مدیریت استعداد شده‌اند نیز درنهایت راهکار یکسانی را ارائه نداده‌اند. در کنار این امر، بحث چندصدایی و توجه به عناصر فرهنگی در مدیریت استعداد نیز اهمیت دارد که در ادبیات تحقیق، حتی در مواردی که سعی شده است نگاهی جهانی به موضوع صورت گیرد یا این بحث در ملیت‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد نیز مغفول مانده است (الاریس^۶ و همکاران، ۲۰۱۴).

امروزه تأمین اجتماعی به‌عنوان یک نیاز بشری، گستره وسیعی را در جهان فراگرفته و زندگی بیشتر انسان‌ها را به‌نوعی تحت تأثیر خود قرار داده است. در پی جهانی شدن اقتصاد، کوچک‌سازی بیشتر سازمان‌های دولتی و خصوصی، تحولات سریع محیطی و معضلات جهانی، نیاز سازمان‌ها به رهبران مستعد و باتجربه هر لحظه افزون‌تر می‌شود. مدیریت استعدادها شامل مجموعه‌ای از طرح‌ها است که در مجموع به استفاده مؤثر از این افراد در راستای تحقق اهداف کسب‌وکار و دستیابی به مزیت رقابتی می‌پردازد (صفری و همکاران، ۱۴۰۰).

امروزه توجهی به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها نمی‌شود و آنچه در خصوص شرایط واقعی سازمان‌ها در پژوهش‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد، اغلب در حد طرح عباراتی است از قبیل اینکه اگر به مدیریت استعدادها پرداخته نشود یا راهکارهای مناسب جذب، پرورش و نگهداشت استعدادها مورد استفاده واقع نشود، سازمان استعدادها را از دست خواهد داد و نخواهد توانست به موفقیت برسد. درحالی که سازمان اگر نداند که در حال حاضر کجاست، نه‌تنها نخواهد توانست هدف مطلوب خویش را به تصویر کشد و امکان برآورد تلاش، سرمایه و زمان لازم را برای رسیدن به این جایگاه مطلوب را نیز نخواهد داشت.

سازمان تأمین اجتماعی به‌عنوان یک سازمان بیمه‌گر اجتماعی که وظیفه پوشش اجباری بیمه کارگران حقوق‌بگیر و پوشش اختیاری صاحبان حرفه و شغل‌های آزاد را بر عهده دارد باید توجه ویژه‌ای به مدیریت استعداد کارکنان خود داشته باشد تا درنهایت بتواند خدمات بهتری را به جامعه ارائه دهد. در این راستا تدوین الگوهای مدیریت استعداد کارکنان که منجر به اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد و درنهایت به کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها منجر گردد و درنهایت این‌که کارکنان برای سمت‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده شوند از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران و معضلات سازمانی است.

سازمان تأمین اجتماعی ایران، یک بیمه‌گر اجتماعی عمومی غیردولتی است که قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین سازمان تأمین اجتماعی و درمانی غیردولتی در کشور است که متعلق به بیمه‌شدگان است که یکی از مأموریت‌های سازمانی آن ایجاد

^۱. Berry et al

^۲. Bersin et al

^۳. Brun et al

^۴. Zhang

^۵. Faraz Nim & Lanka

^۶. Elaris et al

شرایط سازمانی می‌باشد که بتواند با تکنیک‌های حاصل از مدل مدیریت استعداد، سازمان را قادر سازد تا علاوه بر فائق آمدن بر مشکلات روز بتواند برای خود مزیت رقابتی خلق کند و از این طریق بهره فراوانی را از سرمایه‌گذاری در بخش نیروی انسانی به دست آورد. همچنین پیامدهای مثبت و منفی مدیریت استعداد در کارکنان عادی و بااستعداد و در سطوح مختلف (فردی سازمانی و فراسازمانی) می‌تواند یکی از یافته‌هایی باشد که برای مدیران نیز قابل بهره‌برداری باشد. در تحلیل‌هایی که در پژوهش‌های پیشین صورت گرفته توجه به بررسی الگوهای مدیریت استعداد کارکنان در سازمان‌های خدمات‌محور مبتنی بر پایه تأمین اجتماعی آحاد مردم وجود ندارد و نیاز به ایجاد یک مدل جامع و عملیاتی مدیریت استعداد مناسب اجرا در سازمان تأمین اجتماعی دیده شده است که این تحقیق با این هدف و پرسش که مدل مدیریت استعداد در سازمان تأمین اجتماعی با رویکرد داده‌بنیاد چگونه است؟ صورت گرفته است.

در ابتدای این پژوهش، مقدمه است که توضیح مفصلی از موضوع مقاله، پژوهش‌های پیشین مرتبط با موضوع و چارچوب نظری و بیان پرسش و هدف مطالعه است سپس مبانی نظری و پیشینه پژوهش با رویکرد مرور نظام‌مند هستند و سپس روش کار یا روش‌شناسی پژوهش معین شده است و در کل، مسیری که طی می‌شود تا اهداف نهایتاً به یک نتیجه مشخص برسد و در پایان نتایج پژوهش از یافته‌های به دست آمده بیان می‌شود و در قسمت پایانی، بحث و نتیجه‌گیری است که در این بخش نتایج به دست آمده مورد بحث و تحلیل قرار می‌گیرد و با نتایج کارهای گذشتگان مقایسه می‌شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. استعداد

پرداختن به موضوع مدیریت استعداد از زمانی آغاز شد که در سال ۱۹۹۷ گروه مشاوران مکنزی^۱ جنگ بر سر استعدادها را مطرح کردند و توجه زیادی را درباره عرضه استعدادهای اجرایی با استناد به مسائل مطرح شده توسط سازمان‌ها در خصوص جذب و حفظ کارکنان کلیدی معطوف داشتند. در سال ۲۰۰۱ همین مشاوران، نسخه توسعه‌یافته‌تری را در یک کتاب تحت «عنوان جنگ برای استعداد» منتشر کردند. فرض اصلی کار آن‌ها بر اساس حدوداً ۱۳۰۰۰ مصاحبه‌ای که با مدیران شرکت‌های بزرگ و متوسط انجام شد، شکل گرفت که در آن مشخص شد حداقل سازمان‌های آمریکایی برای به دست آوردن استعداد مدیریتی مبارزه می‌کردند. آن‌ها معتقد بودند که باور اساسی به اهمیت استعداد برای دستیابی به تعالی سازمانی لازم است. به‌طور خلاصه تنها شرکت‌های که توانستند ذهنیت استعداد را توسعه دهند، بهترین و رخشان‌ترین استعدادها را دارند و از کارکنان ناکارآمد خلاص می‌شوند، در نهایت به موفقیت دست می‌یابند و این تأثیر مثبت مدیریت استعداد بر عملکرد کسب‌وکار را نمایان می‌سازد. از آن به بعد گزارش‌های مشاوره‌ای متعددی نگاشته شد که تأکید قوی بر نقش مدیریت استعداد در موفقیت کسب‌وکار داشته‌اند (گالاردو^۲ و همکاران، ۲۰۱۷).

از نظر دیوید الریج، استعداد شامل: شایستگی، تعهد و مشارکت می‌شود (الریج، ۲۰۱۱). استعداد ترکیبی از سه جزء شامل توانایی‌ها خصوصیات بین فردی و عملکرد است. همچنین بافت سازمانی و مرتبه شغلی استعدادها موضوع مهم

۱. Mackenzie

۲. Gallardo et al

۳. Elridge

دیگری است که وزن این عوامل را متفاوت می‌سازد که این خود بیانگر جزء چهارم تحت عنوان تأثیرات محیطی است (تایس^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). تانسلی^۲ و همکاران (۲۰۰۶) استعداد را به‌عنوان یک مجموعه ترکیبی از مهارت، دانش، توانایی شناختی و پتانسیل کارکنان تعریف کردند. آرمسترانگ^۳ (۲۰۰۶) استعداد را نیروی کار ماهر عین شده با کار و متعهد تعریف کرد. استعداد متشکل از افرادی است که می‌توانند از طریق کمک فوری یا در درازمدت با نشان دادن بالاترین سطح پتانسیل خود، عملکرد سازمانی را تغییر دهند (ویلسون^۴ و همکاران، ۲۰۱۹). در مجموع با توجه به تعاریف ذکر شده در پژوهش حاضر، استعداد به این شکل تعریف می‌شود: فردی با توانایی‌های خاص دانش، مهارت، نگرش و تجربه که نسبت به کارش متعهد است و به سازمان در تحقق اهدافش کمک می‌کند.

۲-۲. مدیریت استعداد

یکی از مهم‌ترین و اثربخش‌ترین حوزه از حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد است. مفهوم استعداد 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 به‌وجود آورند. مدیریت استعداد یک عمل منحصربه‌فرد است که همه فعالیت‌ها و مسئولیت‌های مربوط به چرخه استعداد اعم از کشف، جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین‌پروری و نگهداشت استعداد را مدیریت می‌کند (شاینمن^۵، ۲۰۱۳).

اسکالیون^۶ و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند مدیریت استعداد عبارت است از شناسایی نظام‌مند انتخاب استخدام توسعه و حفظ استعدادها. کالینگز و همکاران (۲۰۱۹)، مدیریت استعداد را به‌طور گسترده‌ای، مجموعه خاصی از شیوه‌های منابع انسانی برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارمندان با عملکرد بالا یا پتانسیل بالا در موقعیت‌های مهم سازمانی تعریف کردند. گالاردو و تونیسین^۷ (۲۰۱۶) معتقدند مدیریت استعدادها عبارت است از جذب، شناسایی توسعه مشارکت حفظ استقرار کارکنان با پتانسیل بالا و کارآمد به‌منظور پُر کردن موقعیت‌های کلیدی که تأثیر بسزایی در مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها دارد. به‌طور کلی محققان تأکید دارند دو رویکرد مفهومی اصلی برای مدیریت استعداد وجود دارد: رویکرد فراگیر و رویکرد انحصاری. رویکرد اول ادعا می‌کند که همه کارمندان باید به‌عنوان استعداد در نظر گرفته شوند و مزایای مدیریت استعداد باید برای همه کارکنان اعمال شود زیرا هر کدام مهارت‌ها و نقاط قوت مختلفی دارند که می‌تواند موجب پیشرفت گردد. رویکرد فراگیر با کلیه کارکنان سازمان به‌عنوان استعداد به‌طور مساوات رفتار می‌کند و مجموعه مفصلی از صلاحیت‌های آن‌ها را برای یادگیری و تجربه در اولویت قرار می‌دهد. این رویکرد معتقد است که استعداد، قابل توسعه و اکتسابی است و با آموزش و توسعه مناسب می‌توان استعداد را پرورش داد (موسی و ایوبی، ۲۰۱۹). رویکرد دوم استعداد را منحصربه‌فرد و ذاتی قلمداد می‌کند. این رویکرد گروه خاصی از افراد دارای عملکرد بالا و توانایی‌های عالی را شامل

۱. Tice et al

۲. Tansley et al

۳. Armstrong

۴. Wilson et al

۵. Shineman

۶. Scullion et al

۷. Gallardo and Tonnysen

می‌شود که در تصمیم‌گیری در مورد دستاوردهای فعلی و آینده سازمان خود نقش عمده‌ای دارند و می‌توانند در سازمان تغییری ایجاد کنند (ماریناکو^۱ و همکاران، ۲۰۱۹؛ سلف^۲ و همکاران، ۲۰۱۹).

رویکردهای مدیریت استعداد را می‌توان در چهار محور اصلی زیر دسته‌بندی کرد:

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 مدعی هستند که مدیریت استعداد در این حالت صرفاً برچسبی جدید و جایگزین برای مدیریت منابع انسانی است. به عبارت دیگر در مدیریت استعداد، واژه استعدادها جایگزین واژه افراد می‌شود تا اعتبار مدیریت منابع انسانی افزایش یابد. پژوهش‌ها در این حوزه، بیشتر معطوف به مدیریت استراتژیک منابع انسانی 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 مد و موجی جدید در مدیریت منابع انسانی است که دربرگیرنده همان تفکرات مدیریت منابع انسانی می‌باشد 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 پرکردن 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. بر اساس این دیدگاه، مدیریت استعداد ممکن است بعضی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی را به کار گیرد ولی تمرکزش بر طیف خاصی از نیروی کار است که به‌منزله استعداد یا همان برترین‌ها تعریف می‌شوند. مدیریت استعداد شامل دامنه‌ای از اقدامات می‌شود؛ نظیر شناسایی، جذب، توسعه و بهسازی به‌کارگیری و نگهداری استعدادها. در تمامی این اقدامات، تمرکز بر افراد بااستعداد است یعنی افرادی که ارزش خاصی برای سازمان دارند (رنگریز، ۱۳۹۶).

۴- مدیریت استعداد به معنای شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک و پرکردن آن‌ها از طریق مخازن استعداد است. مدیریت استراتژیک استعداد، این دیدگاه را دارد که پرکردن تمامی مشاغل بااستعدادها، 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 مطالعات منابع انسانی ردیابی می‌کند. این مسیر بر شناسایی پست‌ها و مشاغل کلیدی تمرکز دارد که تأثیر متفاوت و چشم‌گیری بر مزیت رقابتی سازمان دارند. این رویکرد، به مدیریت استعدادها نگرش استراتژیک دارد و در آن استراتژی مدیریت استعداد، به‌منزله 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 (رنگریز، ۱۳۹۶).

^۱. Marinako et al

^۲. Seelf & colleagues

۳-۲. مدل‌های مدیریت استعداد

برای طراحی الگوی مدیریت استعداد، مدل‌های مختلف مدیریت استعداد بررسی و ابعاد هریک از مدل‌ها استخراج و مقایسه گردید که ابعاد برخی از آن‌ها در قالب جدول ۱ نمایش داده شده است.

جدول ۱. بررسی مدل‌ها و چارچوب‌های مدیریت استعداد (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۸؛ رنگریز و کریم، ۱۳۹۸)

ردیف	نظریه پرداز	سال	ابعاد مدل
۱	شویر	۲۰۰۴	جذب، استخدام، نگهداری، توسعه، بازنگری
۲	مؤسسه دیلویت	۲۰۰۶	استراتژی استعداد، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، برنامه‌ریزی جانشینی، توسعه رهبری، جبران خدمت.
۳	چیس	۲۰۰۸	تعریف نیاز سازمان به استعدادها، شناسایی منابع استعدادها، توسعه استعدادها، به‌کارگیری استعدادها.
۴	فیلیپس و راپر	۲۰۰۹	جذب، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی، نگهداشت کارکنان
۵	آرمسترانگ	۲۰۰۹	تعریف نیاز سازمان به استعدادها، شناسایی منابع استعدادها، توسعه استعدادها، به‌کارگیری استعدادها
۶	کالینز و ملاحی	۲۰۰۹	شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک، ایجاد مخزن استعدادها، طراحی معماری متمایز منابع انسانی خاص، ستاده‌ها، بررسی بازار کار داخلی و خارجی، مشاغل کلیدی
۷	سیلزر و داوول	۲۰۱۰	تدوین استراتژی‌های مدیریت استعدادها، جذب و گزینش، ارزیابی و ممیزی استعدادها، توسعه و به‌کارگماری، التزام و نگهداری
۸	مؤسسه بلک باکس	۲۰۱۲	جذب استعداد، یادگیری و توسعه، برنامه‌ریزی جانشینی، مدیریت عملکرد، توسعه رهبری، جبران خدمات
۹	شاینمن	۲۰۱۳	کشف و جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، جانشین‌پروری و نگهداشت استعداد
۱۰	یانگ و ارنست	۲۰۱۵	استراتژی و تحلیل استعداد، جذب استعداد، سیستم‌های شایستگی، عملکرد و پاداش، یادگیری و توسعه، توسعه رهبری، برنامه‌ریزی حرفه‌ای و جانشین‌پروری، جابه‌جایی و توسعه
۱۱	مؤسسه دیلویت (جدید)	۲۰۱۶	استراتژی استعداد، برنامه‌ریزی نیروی کار، مدیریت قابلیت‌ها و شایستگی، جذب استعدادها، توسعه رهبری، مدیریت جانشینی، مدیریت مسیر شغلی، مدیریت عملکرد، پاداش‌ها، یادگیری و توسعه قابلیت‌ها

۴-۲. پیشینه پژوهش

سنجیده و همکاران (۱۴۰۰) به ارائه چارچوب مدیریت استعداد با تأکید بر گسترش جانشین‌پروری در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته‌اند که نتایج نشان می‌دهد در گام اول، مهم‌ترین یافته پویایی فرایندهای متعدد مدیریت استعداد و قرارگیری آن‌ها روی یک طیف از نامطلوب‌ترین تا مطلوب‌ترین حالت می‌باشد. در گام بعد، با توجه به تجارب برتر موجود و نیز آسیب‌های شناسایی‌شده در گام قبل، چارچوب مفهومی مطلوب برای این فضا طراحی گردید و با ارائه چارچوب مفهومی به مدیران و متخصصان حوزه مورد ارزیابی کیفی قرار گرفت. طراحی این چارچوب مفهومی می‌تواند مسیر را برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب مدیریت استعداد هموار کند و نیز با توجه به ابعاد فردی، سازمانی و فرهنگی مدیریت استعداد، ادبیات این حوزه را غنا بخشد. **صفری و همکاران (۱۴۰۰)** به ارائه مدل مدیریت استعداد با تمرکز بر قابلیت‌های فنی انسانی و ادراکی مدیران در سازمان تأمین اجتماعی پرداخته‌اند که در مرحله کیفی با بهره‌گیری از روش دلفی با استفاده از ۱۵ خبره شاخصه‌ای اولیه استخراج شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها و انجام مصاحبه‌ها و انجام روش دلفی در ۲ تکرار و تأیید آزمون‌های روایی و پایایی، مدل نهایی در ۳ بعد اصلی، ۱۴ مؤلفه و ۵۹ شاخص احصا شده است. در مرحله کمی با استفاده از مدل ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با ۲۳۴ نمونه به کمک نرم‌افزار PLS تأیید شد. در این میان، حمایت مدیریت، درگیرکردن افراد با استعداد، افزایش ظرفیت یادگیری، یادگیری خودمحور، استمرار آموزش، تعیین معیارهای ارتقا، قردانی و ایجاد انگیزه‌های درونی مؤثرترین عوامل شناسایی شده‌اند.

طایفه سیفی و همکاران (۱۳۹۹) به طراحی الگوی مدیریت استعداد مدیران مدارس: رویکرد آمیخته پرداخته‌اند که در مرحله کدگذاری کیفی ۱۹۴ مقوله فرعی و ۷ مقوله اصلی شناسایی شدند که مقولات اصلی عبارتند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد شناسایی گردید. **رجبی پور مبدی و محمدی (۱۳۹۹)** به طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون پرداخته‌اند که نتایج نشان می‌دهد که الگوی تلفیقی مدیریت استعداد از هفت مقوله اصلی تشکیل شده است که عبارتند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد.

حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸) به طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده‌بنیاد پرداخته‌اند که نتایج به‌دست‌آمده نشان داد مدل پارادایمی مدیریت استعداد در نقش‌های شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده اصلی و پیامدها، طراحی و تدوین و ابعاد، استعدادخواهی، استعدادیابی استعدادپروری، استعدادگماری و استعدادداری برای پدیده اصلی شناسایی گردیده است.

برزگر و همکاران (۱۳۹۸) به طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد با رویکرد ترکیبی در شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان پرداخته‌اند. اطلاعات با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد تحلیل شد و ۱۸۵ کد اولیه ۵۳ مفهوم و ۱۸ مقوله احصا گردید. نتایج پژوهش نشان داد که مدل نهایی پژوهش در قالب مدل متداول نظریه داده‌بنیاد شامل مقوله محوری اجرای سیستم مدیریت، استعداد شرایط علی جبران خدمات ارزیابی عملکرد صادقانه و حمایت مدیران عالی سازمان عوامل زمینه‌ای نیازسنجی دوره‌های آموزشی، مدیریت جانشین‌پروری و توجه به زندگی کار و غیر کاری شرایط مداخله‌گر: مدیریت ارتباطات، محدودیت‌های قانونی و اجتناب استعداد راهبردها کنترل و نظارت برجذب استعدادها،

کشف، استعداد به کارگیری، استعداد برنامه‌ریزی منابع انسانی، طراحی دوره‌های آموزشی و انتخاب استعداد و پیامدها توسعه مهارت و تعالی شغلی، بهره‌وری سازمان و تعهد سازمان ارائه شد.

رنگریز و کریم (۱۳۹۸) به طراحی الگوی مدیریت استعداد با رویکرد داده‌بنیاد در کمیته امداد امام خمینی (ره) پرداخته‌اند که نتایج مؤید آن بود که در پدیده محوری ساخت‌آفرینی استعداد؛ در شرایط علی ایده‌سازان، استعداد و پالایش‌دهندگان استعداد؛ در شرایط مداخله‌گر: پرورش‌دهندگان استعداد؛ در راهبرد طراحی سیستم بانک استعدادهای، مدیریتی و نهادینه‌کردن سیستم بانک استعدادهای مدیریتی در بستر: حاکم کارآفرینان استعداد؛ در پیامدها: چابک‌سازی سازمانی، بالندگی سازمانی و مزیت رقابتی پایدار شناسایی شدند.

گلشاهی (۱۳۹۷) به معماری فرایند مدیریت استراتژیک استعداد در بنیاد ملی نخبگان رویکرد نگاهت‌شناختی با تأکید بر کشف و شناسایی، توسعه، هدایت و به کارگماری نخبگان پرداخته است که یافته‌های بخش کیفی منتج به معماری الگوی فرایندهای نخبه‌گزینی، نخبه‌پروری نخبه‌گماری و عوامل مؤثر بر بهینه‌سازی چرخه عمر بنیاد ملی نخبگان گردید. نتایج بخش کمی نیز شکاف بین وضعیت موجود و استعداد در مطلوب در رابطه با فرایندهای سه‌گانه چرخه عمر استعداد را مشخص ساخت. در پایان نیز اثربخش‌ترین راهبردها برای بهینه‌سازی چرخه عمر استعداد در بنیاد ملی نخبگان ارائه گردید.

راشکی (۱۳۹۶) در پژوهشی به طراحی الگوی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان در مؤسسات آموزش عالی کشور با روش پژوهش به صورت آمیخته کمی و کیفی و استراتژی مبتنی بر داده‌بنیاد و فراترکیب و با روش نمونه‌گیری گلوله برفی با مشارکت ۱۸ نفر، نتایج زیر را به‌دست آورد: در شرایط علی، عوامل فردی سازمانی و فراسازمانی در عوامل بستر اسناد بالادستی و زمینه کاری در متغیرهای مداخله‌گر فرهنگ کارآفرینی، پایداری سیستم موجود، کشف استعدادها و مسئولیت‌پذیری اجتماعی؛ در راهبردها، نهادینه‌سازی 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.

پریش و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با هدف ارائه چارچوبی برای مدیریت استعداد با رویکرد پژوهش، کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به روش نمونه‌گیری هدفمند بین مدیران و کارشناسان ارشد شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسیان چارچوبی بر پایه عوامل تأثیرگذار برای مدیریت استعداد که مؤلفه‌های مدیریت استعداد را شامل جذب، استعداد ماندگاری بالندگی و خزانه استعداد دانسته است ارائه کردند.

الحواری^۱ و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بانک‌های تجاری در پایتخت اردن پرداخته‌اند که نتایج تحقیق نشان داده استراتژی‌های مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی بانک‌های اردن داشته است.

اپونگ و کلد^۲ (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود در صنعت استخراج طلا در کشور غنا مدل توسعه مدیریت استعداد را شامل پنج عنصر شناسایی، آموزش و توسعه، نگهداری و بهره‌برداری استقرار و سهم پاداش معرفی کردند.

^۱. Al-Hawary et al

^۲. Epong & Kald

هافمن در آیز و بیرمنز^۱ (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط میان استعدادهای شناسایی شده کارکنان و رضایت شغلی اقدام کردند. نتایج به دست آمده از این بررسی نشان داد که میان مدیریت استعداد و رضایت شغلی ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد. فروتیر و تانیسن^۲ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد کارکنان پرداختند. در این مطالعه که در سازمان‌های مرکزی حسابداری انجام شد، به این نتیجه رسیدند که فرایندهای مدیریت استعداد تأثیری مثبت و معنادار بر عملکرد کارکنان دارد.

بتکه^۳ و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک استعداد در سازمان در بهبود سطح کارایی و اثربخشی پرداختند که نتایج نشان داد 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 کنند.

کالینگز و ملاهی^۴ (۲۰۰۹) در مطالعه مروری خود تحت عنوان «مدیریت استعداد استراتژیک یک برنامه بررسی و تحقیق» معتقدند در فرایند مدیریت استعداد، ابتدا باید سمت‌های کلیدی سازمان شناسایی شوند سپس دانش شایستگی و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف گردند تا در نهایت از بازار کار درون و برون سازمان، مخزن استعداد تشکیل شود.

لوییز و همگن^۵ (۲۰۰۶) در مطالعه مروری خود، مدل سلسله‌مراتب مدیریت استعداد را شامل مؤلفه‌های انتخاب استخدام مدیریت عملکرد و جبران خدمات معرفی کردند.

۲-۵. اهداف و پرسش‌های پژوهش

موج اخیر تغییرات کسب‌وکار، سازمان‌های دولتی را تحت تأثیر قرار داده و موجب شده است که با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو شوند. همگام با تغییرات سریع و رقابت گسترده باید این اطمینان حاصل شود که سازمان‌ها به‌طور مستمر در راستای توسعه انسانی و سازمانی خود گام برمی‌دارند. مواجهه با این تغییرات در گام نخست نیازمند برخورداری از بهترین افراد در سازمان است که این مهم، شناسایی و نگهداشت استعدادها را به مهم‌ترین دغدغه مدیریت منابع انسانی تبدیل کرده است؛ بنابراین مدیریت استعدادها می‌تواند با تمرکز بر انتخاب بهترین افراد برای مشاغل کلیدی، نقش قابل توجهی در ارتقای مزیت رقابتی و نوآوری‌ها در سازمان‌ها ایفا کنند. از این‌رو سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر سازمان‌های پویا برای فعالیت در این دنیای رقابتی، در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند. سازمان‌ها باید قادر باشند افراد مستعد خود را شناسایی کنند، آموزش و تجربه لازم را برای آن‌ها فراهم آورده و در درازمدت کارکنان باارزش خود را حفظ کنند. برای تبلور سازمان‌های استعدادمحور بر لزوم طراحی فرایند جامع مدیریت استعداد تأکید می‌شود.

^۱. Hoffman Draiz & Biermans

^۲. Frotier & Tannysen

^۳. Betke et al

^۴. Collings & Melahi

^۵. Louise & Homogen

یکی از مهم‌ترین عناصر کلیدی در هر سازمان، منابع انسانی است که یک دارایی ارزشمند هستند. استفاده مؤثر و مطلوب از توانایی‌های منابع انسانی برای بالابردن بهره‌وری آن‌ها نیازمند تدوین یک مجموعه از استراتژی‌ها و اقدام‌های مؤثر است و اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های مدیریت استعداد باعث جذب و نگهداری کارکنان بااستعداد در سازمان می‌گردد و این کارکنان را برای مشاغل راهبردی سازمان، آموزش می‌دهد. با توجه به اینکه خروج استعدادها از سازمان و ترک شغل توسط آن‌ها، هزینه‌های بسیار زیادی را برای سازمان به همراه دارد؛ وجود مدیریت استعداد از اهمیت بسزایی برای سازمان‌ها برخوردار است. شواهد نشان‌دهنده آن است که افراد بااستعداد و نخبه دارای توان خودمدیریتی و خودکنترلی هستند. سؤالات پژوهش در واقع چارچوبی برای محقق فراهم می‌سازد تا در مسیر مشخصی حرکت کند. با توجه به مطالب فوق، سؤالات این پژوهش عبارتند از:

(۱) مدل مدیریت استعداد با رویکرد داده‌بنیاد در سازمان تأمین اجتماعی چگونه است؟

(۲) عناصر تشکیل‌دهنده (مقوله اصلی، شرایط علی، زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای کنش و کنش متقابل و پیامدها) مدل مزبور کدامند؟

با توجه به این‌که هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد داده‌بنیاد در سازمان تأمین اجتماعی است، در گام اول ضروری است تا عناصری که در تشکیل مدل مدیریت استعداد نقش دارند، شناسایی شوند بنابراین باید محیط سازمان بررسی شود و معیارها و شاخص‌های تأثیرگذار بر طراحی مدل شناسایی گردد. در این پژوهش تلاش می‌شود برای افزایش عملکرد نیروی انسانی در سازمان تأمین اجتماعی با تأکید بر استعداد و مدیریت استعداد کارکنان این سازمان، مدلی مناسب آن طراحی گردد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی و کاربردی است. داده‌های تحقیقات کیفی از طریق مشاهده یا مصاحبه با تعامل‌های شفاهی گردآوری شده و متمرکز بر معانی و تفسیرهای مشارکت‌کنندگان در آن است (محمدپور، ۱۳۹۷). در ابتدا به‌منظور مطالعه و مرور ادبیات موضوع، منابع کتابخانه‌ای شامل کتب، مجلات تخصصی و پایگاه‌های مقالات علمی مورد استفاده قرار گرفت. چون پژوهش حاضر از نوع اکتشافی است و به دنبال خلق نظریه و مدل از درون داده‌های پژوهش است؛ در همین راستا روش به‌کاررفته در این پژوهش نظریه داده‌بنیاد با رهیافت نظام‌مند می‌باشد (استراوس و کوربین^۱، ۱۹۹۰).

این پژوهش در سازمان تأمین اجتماعی ایران و در سال ۱۳۹۹ انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش خبرگان و مدیران مشغول در این سازمان هستند که حداقل ۱۰ سال سابقه کار دارند و علاقه‌مند به موضوع پژوهش می‌باشند و از طریق نمونه‌گیری نظری انتخاب شده‌اند. حجم نمونه در مطالعاتی که با روش کیفی و مصاحبه انجام می‌شوند معمولاً بین ۵ تا ۲۵ نفر توصیه شده است (رنجبر و همکاران، ۱۳۹۱؛ جلالی، ۱۳۹۱). برای نمونه‌گیری خبرگان از روش‌های غیراحتمالی و هدفمند استفاده شده (نادری فر و همکاران، ۱۳۹۶) و فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافته است و زمانی که محقق به این نتیجه برسد که انجام بیشتر مصاحبه و مشاهده و سایر موارد، اطلاعات بیشتری در

^۱. Strauss & Corbin

اختیار وی نمی‌گذارند و صرفاً تکرار اطلاعات قبلی است، در این حالت محقق گردآوری اطلاعات را متوقف می‌کند؛ یعنی مرحله‌ای که در آن هیچ بینش و ایده جدیدی از گسترش بیشتر نمونه‌ها حاصل نمی‌شود و محقق نیازی به تعداد بیشتر نمونه احساس نمی‌کند (محمدپور، ۱۳۹۷).

به‌منظور غنای پژوهش تلاش شد تا با افرادی که از دانش و تجربه بالایی در این زمینه برخوردار هستند، مصاحبه انجام شود. از آن‌جا که برای مطالعات کیفی که با هدف اکتشافی و طراحی الگو و مدل انجام می‌شوند مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته مناسب‌تر هستند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۳). با توجه به نوع‌شناسی برنارد^۱ (۲۰۰۶) در مصاحبه ساختاریافته و نیمه‌ساختاریافته متناسب با نوع مشارکت‌کننده که متخصص در زمینه منابع انسانی، نخبه، مدیر یا سیاست‌گذار بوده و بر این اساس ۱۵ نفر از افراد واجد شرایط در این مطالعه شرکت کرده و با آن‌ها مصاحبه عمیق به‌صورت حضوری و در بازه زمانی خرداد سال ۱۳۹۹ تا شهریور سال ۱۴۰۰ انجام شده است. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان در مصاحبه شرکت‌کننده

ردیف	جنسیت	تحصیلات	سمت	سابقه	مدت زمان مصاحبه
۱	مرد	دکتری	مدیرعامل سازمان	۱۹	۴۵:۰۰
۲	مرد	دکتری	قائم‌مقام مدیرعامل	۲۲	۴۱:۰۰
۳	مرد	دکتری	معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی	۱۸	۵۵:۰۰
۴	مرد	کارشناسی ارشد	معاون برنامه‌ریزی، مالی و پشتیبانی	۲۳	۵۰:۰۰
۵	زن	دکتری	استاد دانشگاه	۱۲	۴۵:۰۰
۶	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر تشکیلات و توسعه مدیریت	۱۹	۵۵:۰۰
۷	مرد	دکتری	معاون اقتصادی و سرمایه‌گذاری	۲۲	۳۵:۰۰
۸	مرد	دکتری	استاد دانشگاه	۱۶	۶۵:۰۰
۹	مرد	دکتری	مدیر ارزیابی و پایش عملکرد	۲۰	۷۵:۰۰
۱۰	زن	کارشناسی ارشد	مدیرکل استان	۱۹	۴۵:۰۰

^۱. Bernard

۱۱	مرد	دکتری	استاد دانشگاه	۱۵	۴۵:۰۰
۱۲	مرد	دکتری	مدیرکل استان	۲۸	۴۰:۰۰
۱۳	زن	دکتری	استاد دانشگاه	۲۰	۳۳:۰۰
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر منابع انسانی	۲۴	۴۵:۰۰
۱۵	مرد	دکتری	استاد دانشگاه	۱۹	۳۵:۰۰

با توجه به آنکه متون مصاحبه‌ها در حال تکرار بودند با در نظر گرفتن ویژگی اشباع نظری، مصاحبه‌ها در پانزدهمین نفر پایان یافت. مدت زمان مصاحبه‌ها بین ۳۵ تا ۷۵ دقیقه متغیر بود و مصاحبه‌های ضبط‌شده پس از پیاده‌سازی به صورت سطر به سطر و عبارت به عبارت بررسی، مفهوم‌پردازی و سپس بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات مشخص شدند. کلیه مصاحبه‌های انجام‌شده ضبط و متن مصاحبه‌ها به منظور تحلیل و انجام کدگذاری و خلاصه‌سازی مقوله‌ها وارد نرم‌افزار MaxQDA20 شد. با استفاده از این نرم‌افزار داده‌ها در سه مرحله باز، محوری و انتخابی کدگذاری شدند. برای کدگذاری داده‌ها از ترکیبی از روش‌های کدگذاری خاص تحلیل داده‌بنیاد استفاده شد. در زمینه اعتبارسنجی تحقیقات کیفی نیز بیشتر روش‌شناسان کیفی به‌جای استفاده از واژگان اعتبار و روایی کمی از معیار «اعتماد‌پذیری و قابلیت اعتماد» برای ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند. قابلیت اعتماد، به بیانی ساده، میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های پژوهش کیفی متکی بود و به نتایج آن‌ها اعتماد کرد (محمدپور، ۱۳۹۷). به‌منظور دستیابی به این هدف، از نظرات خبرگان در مراحل مختلف انجام پژوهش، نمونه‌گیری، انتخاب نمونه‌ها و تفسیر یافته‌های پژوهش استفاده شده است. از این‌رو برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش اقدامات زیر صورت گرفت (کرسول و میلر، ۲۰۰۰).

برای حصول اطمینان از برازش روایی کیفی پژوهش، یعنی دقیق‌بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان و خوانندگان گزارش پژوهش، داده‌ها کدگذاری‌شده توسط یک دستیار خبره و چند تن از استادان محترم دانشگاه رشته مدیریت منابع انسانی و مشارکت‌کنندگان بررسی و کدگذاری محوری را بازبینی کردند و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند و دیدگاه‌های ایشان در کدگذاری محوری اعمال شد و به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر نتایج پژوهش کمک گرفته شد. برای ارزیابی پایایی بخش کیفی از ضریب هولستی^۲ استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام‌شده در دو مرحله کدگذاری شد و سپس درصد توافق مشاهده‌شده^۳ محاسبه گردید:

(۱)

۱. Creswell & Miller

۲. Holsti Ratio

۳. Percentage of Agreement Observation (PAO)

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{338}{273 + 251} = 0.65$$

در فرمول فوق M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد. $N1$ و $N2$ به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار درصد توافق مشاهده شده بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از $0/6$ بزرگ‌تر باشد مطلوب می‌باشد که این مقدار در این مطالعه $0/65$ به دست آمده است که از $0/6$ بزرگ‌تر است، بنابراین پایایی بخش کیفی مطلوب می‌باشد (لامبوردا^۱ و همکاران، ۲۰۰۲؛ هولستی^۲، ۱۹۶۹).

۴. یافته‌ها

ارائه الگوی مدیریت استعداد از دیدگاه ۱۵ نفر از خبرگان و مدیران سازمان تأمین اجتماعی کشور استفاده شد. در این مرحله پیش از شروع مصاحبه، شش سؤال باز در جدول ۳ که بر اساس موضوع پژوهش و به کمک استادان و خبرگان موضوع برای طراحی مدل در نظر گرفته شده و در طول فرایند مصاحبه از مشارکت‌کنندگان پرسیده شده است و مصاحبه‌های اخذ شده دو مرتبه بازخوانی شد و برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن آن‌ها در راستای کشف و جستجوی معانی و الگوها اقدام کرد.

جدول ۳. سؤالات مصاحبه (محقق)

ردیف	سؤالات
۱	مهم‌ترین مؤلفه‌های اصلی مدیریت استعداد چیست؟
۲	عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده مدیریت استعداد چه می‌باشد؟
۳	رویدادها و مداخله‌های مؤثر بر مدیریت استعداد چه می‌باشد؟
۴	شرایط خاص کنترلی و پاسخ‌دهنده به پدیده محوری مدیریت استعداد چه می‌باشد؟
۵	راهبردهای کارآمد مدیریت استعداد چه می‌باشد؟
۶	پیامدهای وجود مدیریت استعداد چه می‌باشد؟

نتایج مصاحبه‌ها با روش داده‌بنیاد نظام‌مند تجزیه و تحلیل شد. برای این منظور متن مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور شد و سپس داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جملات و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شده است و واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته و کدها بر اساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شده‌اند. جریان تجزیه و تحلیل با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ملاک دستیابی به اشباع نظری رسیدن به تکرار در کدهای استخراجی بوده است.

در این بخش، مراحل کدگذاری‌ها (کدگذاری باز، کدگذاری انتخابی و کدگذاری گزینشی) و سپس مدل نهایی تحقیق نمایش داده می‌شود. فرایند کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد را به دو دور تقسیم می‌کند: در کدگذاری دور اول (کدگذاری

^۱. Lambord et al

^۲. Holsti

باز) داده‌ها به بخش‌های منفرد تجزیه می‌شوند و در دور دوم کدگذاری (کدگذاری انتخابی و نظری) کدها به صورت مدام باهم مقایسه، سازمان‌دهی مجدد و در قالب مقوله تنظیم می‌شوند. البته مرزهای بین کدگذاری دور اول و دوم، اعتباری است و در واقعیت بین مراحل مختلف کدگذاری مقایسه مستمر و رفت‌وبرگشت اتفاق می‌افتد.

کدگذاری باز: در مرحله اول کدگذاری باز که به صورت خط به خط اقدام به کدگذاری شد که محقق با توجه به حساسیت نظری و سؤالات پروتکل مصاحبه وارد تحلیل متن می‌شود. بخشی از تحلیل پژوهش، استفاده از کدگذاری باز بود که پس از اتمام هر مصاحبه، فرایند کدگذاری باز آغاز می‌شود، کدهای مصاحبه‌های انجام‌شده با ۱۵ نفر از خبرگان طی کدگذاری باز استخراج شد و در مرحله بعد این کدهای مشترک به انضمام کدهای بااهمیت از دید پژوهشگر به عنوان کدهای نهایی مشخص شدند. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم بین مقوله‌ها، باید هر مفهوم بعد از تفکیک برچسب خورد و داده‌های خام به وسیله بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای مفهوم‌سازی شوند. در مرحله کدگذاری باز ۲۷۳ کد شناسایی گردید. جدول ۴ به تفکیک مفاهیمی از متن مصاحبه‌ها که کدهای باز از آن‌ها استخراج شده‌اند را نمایش می‌دهد.

جدول ۴. مفاهیم و کدهای باز مستخرج از داده‌ها (محقق)

کد	شرح کد	شماره سند
به کارگیری دقیق	به توانایی‌های فرد و شغل وی دقت داشته باشند.	۱
	مدیران منابع انسانی باید برنامه دقیقی برای اجتماعی کردن کارکنان داشته باشند.	۲
	تناسب بین مهارت‌های شغلی، توانایی، دانش و سطح تحصیلات کارکنان با شغل وی	۴
	تناسب مهارت‌های فرد با شغل وی	۴
	تناسب سطح تحصیلات فرد با شغل	۴
استخدام کارکنان باتجربه	تناسب ویژگی‌های جسمانی فرد با شغل	۵
	اجتماعی کردن کارکنان باید به صورت تخصصی انجام شود.	۵
	برای جذب کارکنان باید سوابق آن‌ها بررسی شود	۱
	سطح تحصیلات و معدل آن‌ها بررسی شود.	۱
	در استخدام کارکنان باید میزان مهارت آن‌ها سنجیده شود	۲
نظم و انضباط	تناسب مهارت‌های فرد با شغلی که در آن باید کار کند، سنجیده شود.	۲
	برای جذب کارکنان بااستعداد، مصاحبه‌های تخصصی انجام شود.	۴
	تناسب رشته تحصیلی و شغل فرد باید در نظر گرفته شود.	۴
	از آزمون‌های هوش و استعداد مناسب در جذب کارکنان استفاده شود.	۵
	انتخاب کارمندان باید بر اساس استانداردهای تخصصی باشد.	۵
فرصت‌های شغلی برابر	در استخدام کارکنان باید به سوابق آن‌ها توجه شود.	۵
	کارکنانی که رفتار منظمی دارند، حمایت شوند.	۱
	رفتارهای نامناسب کارکنان با برنامه‌های مناسب کاهش یابد.	۳
	کارکنانی که رفتارهای نامناسبی دارند باید از سازمان اخراج شوند.	۳
	رفتار منظم کارکنان در ارزیابی عملکرد آن‌ها سنجیده شود.	۴
فرصت‌های شغلی برابر	برای رفتار کارکنان اصول و ضوابط اخلاقی دقیقی تعیین شود.	۴
	در نگهداری کارکنان، به اخلاق و انضباط آن‌ها توجه شود.	۵
	کارکنان باید فرصت برابری برای ارتقا داشته باشند.	۲
	موقعیت ارتقای کارکنان باید برابر باشد.	۳

کد	شرح کد	شماره سند
	کارکنان باید به صورت برابر از فرصت‌های شغلی برخوردار باشند.	
	کارکنان باید احساس کنند که فرصت برابری برای ارتقای شغلی دارند.	۴
	کارکنان باید از فرصت‌های برابر در شغل خود بهره ببرند.	۵
	بدون کارمندیابی اصولی، جذب کارکنان با استعداد نیز مقدور نیست.	۱
	کارمندیابی فرصتی اولیه برای جذب افراد با استعداد به سازمان است.	۲
کارمندیابی	در کارمندیابی سازمان تلاش می‌کند تا از منابع داخلی و خارجی افراد با استعداد جذب کند.	۴
	بدون کارمندیابی درست، امکان جذب افراد مستعد وجود ندارد.	
	در مرحله کارمندیابی، سازمان باید ملاک و ویژگی‌هایی که از کارکنان با استعداد را در نظر دارد، مشخص کند.	۵
	بدون ویژگی‌های مشخص، امکان جذب کارمند با استعداد برای سازمان ممکن نیست.	
	برای موفقیت سازمان‌ها، دانش کارکنان ضروری است.	۱
بهره‌مندی از کارکنان خبره	کیفیت دانش کارکنان، نقش اصلی در برتری سازمان دارد.	
	سازمانی که از دانش و استعداد کارکنان خود استفاده درست می‌کند، در میان رقبا به مزیت رقابتی دست می‌یابد.	۲
	هیچ سازمانی بدون کارکنان آگاه و خبره موفق نخواهد شد.	
	سازمان باید بتواند از حداکثر دانش کارکنان خود استفاده کند.	۳
	دانش جمعی کارکنان عاملی مؤثر در موفقیت و کسب برتری سازمان‌ها است.	۴
حمایت مدیریت سازمان	کارکنان با استعداد و دانشی کلیدی اساسی در موفقیت هر شرکتی هستند.	
	کارکنان دانشی نقش کلیدی در موفقیت سازمان دارند.	۴
	امروزه نقش استعداد و دانش کارکنان در موفقیت سازمان‌ها غیرقابل انکار است.	۵
	کارکنان با استعداد برای بقای هر شرکتی اهمیت خاصی دارند.	
	بدون حمایت مدیریت سازمان، امکان مدیریت استعداد کارکنان ممکن نمی‌باشد	۱
فرهنگ سازمانی	حمایت مدیریت شرط اساسی در موفقیت برنامه‌های مدیریت استعداد است.	۲
	تمایل مدیران برای استفاده از پتانسیل کارکنان	
	تعهد مدیریت در مدیریت استعداد کارکنان نقش کلیدی دارد.	۳
	لازمه موفقیت راهبردهای مدیریت استعداد، حمایت مدیر سازمان است.	
	توجه مدیر به استعداد	۴
استفاده مؤثر از نیروی انسانی	توجه مدیر به توانایی کارکنان	
	حمایت مدیریت در چگونگی به‌کارگیری استعداد کارکنان ضروری است.	۵
	مدیر سازمان باید به استعداد کارکنان توجه داشته باشد.	
	برای مدیریت استعداد با توجه به فرهنگ سازمانی حاکم صورت می‌گیرد.	۱
	در مدیریت استعداد به فرهنگ سازمان باید توجه کرد.	۲
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی چگونگی برخورد مدیران با استعداد کارکنان را مشخص می‌سازد.	
	نمی‌شود نقش فرهنگ سازمانی در توجه به استعداد کارکنان را نادیده گرفت.	۳
	جو حاکم بر سازمان تعیین‌کننده چگونگی برخورد مدیران با استعداد کارکنان است.	۴
استفاده مؤثر از نیروی انسانی	چگونگی استفاده سازمان از نیروی انسانی	
	بهره‌مندی از توانایی کارکنان	۱
	آمادگی سازمان برای پذیرش استعداد کارکنان	

کد	شرح کد	شماره سند
	بهرمندی از توانایی کارکنان	۲
	تمایل مدیران برای استفاده از پتانسیل	
	راهبردهای سازمان برای استفاده از مهارت و استعداد کارکنان	۳
	بهرمندی از توانایی کارکنان	
	انگیزه مدیران برای استفاده حداکثری از پتانسیل کارکنان	۴
	سازمان باید از ظرفیت‌های کارکنان خود به خوبی استفاده کند.	
	چگونگی استفاده سازمان از نیروی انسانی	۵
	بهرمندی از توانایی کارکنان	
	تمایل سازمان به استفاده مؤثر از استعداد کارکنان	
	انگیزه مدیران برای استفاده حداکثری از پتانسیل کارکنان	
تقویت عملکرد کارکنان	بهبود عملکرد کارکنان از طریق تقویت مهارت آن‌ها	۱
	استفاده درست از استعداد کارکنان باعث بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود.	
	کارکنانی که استعداد بالایی دارند، عملکرد بهتری در انجام وظایف از خود نشان می‌دهند.	۲
	هزینه‌های شرکت در نتیجه استفاده از کارکنان بااستعداد، کاهش می‌یابد.	
	کارکنان بااستعداد ظرفیت‌های بیشتری برای انجام موفق وظایف خود دارند.	۳
تغییرات فناوری	عملکرد شرکت در صورت استفاده از کارکنان بااستعداد، نسبت به رقیب بهتر خواهد بود.	۵
	سازمانی که کارکنانی بااستعداد دارد، می‌تواند بهره‌وری بالایی داشته باشد.	
	محیط سازمان تحت تأثیر تغییرات ناشی از فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی قرار دارد.	۱
	بی‌شک لازمه استفاده از تکنولوژی در سازمان، نیروی انسانی آشنا به فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی است.	
	تأثیر تکنولوژی بر سازمان‌ها غیرقابل انکار است	
	سازمان‌ها از تکنولوژی برای افزایش کارایی خود بهره می‌جویند.	۱۰
	امروزه فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی جزء غیرقابل انکاری در هر کسب‌وکار به شمار می‌رود.	
	تغییرات پیوسته فناوری	
	تغییرات پیوسته فناوری	۳
	افزایش کارایی در نتیجه فناوری‌های کامپیوتری ممکن است.	
محیط رقابتی بالا	بدون نیروی انسانی مهار، امکان استفاده مطلوب از تکنولوژی ممکن نیست.	
	وابستگی شغل‌ها به فناوری ارتباطی و اطلاعاتی	
	برای موفقیت سازمان، وجود نیروی انسانی مسلط به فناوری‌های ارتباطی ضروری است.	۹
	همسوسازی سازمان‌ها با فناوری‌ها ضروری است.	
	تغییرات ناشی از فناوری‌های الکترونیکی در سازمان‌ها	
	موفقیت سازمان‌ها وابسته به چگونگی استفاده آن‌ها از فناوری‌های در دسترس است.	۵
	تغییرات پیوسته فناوری	
	حفظ موقعیت در محیط رقابتی	۱
	دستیابی به مزیت رقابتی پویا	
	حفظ جایگاه سازمان در میان رقبای	
	حفظ موقعیت در محیط رقابتی	۲
	وابستگی مزیت رقابتی به توانایی و مهارت کارکنان	

کد	شرح کد	شماره سند
	دستیابی به مزیت رقابتی در نتیجه وجود نیروی انسانی مستعد ممکن است. حفظ موقعیت سازمان در میان رقبا	
	تمایل سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی رقابت بین سازمان‌ها محیط رقابتی پویا	۳
	حفظ موقعیت در محیط رقابتی حفظ جایگاه سازمان در میان رقبا رقابت گسترده بین سازمان‌ها محیط رقابتی پویا	۴
	حفظ جایگاه سازمان در فضای رقابتی رقابت شدید بین سازمان‌ها محیط رقابتی	۱۱
تغییرات اقتصادی	تحریم‌های اقتصادی کمبود منابع نقدی افزایش مخارج سازمان‌ها در نتیجه تورم تورم بالا در جامعه تغییرات ارزی	۱
	تحریم‌های اقتصادی کمبود منابع نقدی تغییرات ارزی	۲
	تحریم‌های اقتصادی کمبود منابع نقدی تغییرات ارزی	۳
	تحریم‌های اقتصادی کمبود منابع نقدی تغییرات ارزی	۴
	تحریم‌های اقتصادی کمبود منابع نقدی شکاف بین هزینه و درآمد افزایش هزینه‌های سازمان تغییرات ارزی	۱۵
	دستیابی سازمان به اهداف کسب مزیت رقابتی کاهش هزینه‌های سازمان	۱
	دستیابی سازمان به اهداف بهبود عملکرد سازمانی بهبود جایگاه سازمان در بین رقبا	۲
دستیابی سازمان به اهداف ارائه خدمات و محصولاتی با کیفیت	۳	

کد	شرح کد	شماره سند
	دستیابی به عملکرد بهتر	
	افزایش سطح کارایی شرکت	۴
	افزایش کیفیت عملکرد شرکت	
	افزایش کارایی سازمان	۵
	دستیابی سازمان به اهداف	
	کاهش هزینه‌های سازمان	
پیامدهای مدیریت استعداد برای کارکنان	افزایش روحیه بین کارکنان	۱
	افزایش رضایت کارکنان	
	افزایش انگیزه کارکنان	
	احساس رضایتمندی کارکنان	۱۵
	افزایش رضایت کارکنان	
	افزایش انگیزه کارکنان	
	خشنودی کارکنان	۳
	تقویت حس رضایت کارکنان	
افزایش تعهد کارکنان		
افزایش انگیزه کارکنان		
	بهبود روحیه کارکنان	۱۴
	بهبود عملکرد کارکنان	
	هدفمندی کارکنان	
	افزایش رضایت کارکنان	
	کارایی بیشتر کارکنان	۵
	عملکرد بهتر کارکنان	
نظام جبران خدمات	حقوق دریافتی کارکنان باید به‌گونه‌ای باشد که باعث تأمین نیازهای اولیه آن‌ها شود. خدماتی که کارکنان انجام می‌دهند، نیازمند پرداخت‌های نقدی و غیرنقدی منصفانه است.	۲
	نظام جبران خدمات در سازمان باید به‌گونه‌ای باشد که توجه افراد مستعد را جلب کند. خروجی نظام جبران خدمات باید باعث رضایت کارکنان شود.	۴
	اگر کارکنان تصور کنند که نظام جبران خدمات منصفانه نیست، احساس نارضایتی می‌کنند.	
	در صورتی که خدمات کارکنان به‌درستی جبران نشود، آن‌ها تمایلی برای ماندن در سازمان ندارند.	۵
	سازمان باید پاداشی مناسب با خدمات کارکنان به آن‌ها بدهد.	
محیط مناسب کاری	کیفیت محیط کار در نگهداری کارکنان نقش قابل توجهی دارد.	۱۳
	محیط کار کارکنان در صورتی که از استاندارد مناسبی برخوردار باشد، باعث بهبود عملکرد وی می‌شود.	۲
	محیط کاری کارکنان باید مناسب باشد. فرد در محیط کاری باید احساس رضایت کند.	
	کارکنان باید محیطی مناسب مشغول به انجام وظایف خود شوند. محیط کاری کارکنان باید بر اساس ویژگی‌های جسمانی آن‌ها طراحی شود.	۸

کد	شرح کد	شماره سند
	محیط کار باید بر اساس استانداردهایی طراحی شود که باعث رضایت خاطر کارکنان شود. نامناسب بودن محیط کار در کاهش انگیزه و ترک سازمان نقش کلیدی دارد. محیط کار کارکنان از هر لحاظ باید ایمن باشد. آسیب‌های محیط کار به حداقل برسد.	۴
	پاداش به کارکنان متناسب با شغل آن‌ها باشد. پاداش باید منصفانه باشد. پاداش در زمان مناسب پرداخت شود. پاداش باید باعث تشویق و انگیزش کارکنان شود. پاداش باید انگیزاننده باشد. پاداش باید مشوق کارکنان باشد.	۱۰
	پاداش به کارکنان متناسب با شغل آن‌ها باشد. پاداش باید منصفانه باشد.	۲
سیستم پاداش - دهی	کارکنان باید از پاداش منصفانه‌ای بهره‌مند شوند. پاداش در زمان مناسب پرداخت شود. پاداش باید باعث تشویق و انگیزش کارکنان شود	۳
	پاداش به کارکنان متناسب با شغل آن‌ها باشد. پاداش باید منصفانه باشد. پاداش در زمان مناسب پرداخت شود. پاداش باید باعث تشویق و انگیزش کارکنان شود.	۴
	پاداش به کارکنان متناسب با شغل آن‌ها باشد. پاداش باید منصفانه باشد. پاداش در زمان مناسب پرداخت شود. پاداش باید باعث افزایش روحیه کارکنان شود. پاداش فرد باید در سازمان ابلاغ شود.	۷
	ارزیابی عملکرد مناسب برای کارکنان اهمیت خاصی دارد. برای ارزیابی عملکرد کارکنان بااستعداد باید از روش‌های مناسب استفاده کرد. ارزیابی عملکرد کارکنان بااستعداد به‌گونه‌ای باشد که باعث رضایت آن‌ها شود.	۱
	برای ارزیابی عملکرد کارکنان باید سیستم‌های مناسبی ایجاد شود. عملکرد کارکنان به‌صورت مستمر ارزیابی شود. ارزیابی عملکرد استاندارد، باعث افزایش اطمینان خاطر کارکنان می‌شود. عملکرد مناسب کارکنان، باعث افزایش روحیه آن‌ها می‌شود.	۶
ارزیابی عملکرد مؤثر	کارکنان بااستعداد زمانی که احساس کنند عملکرد آن‌ها به‌درستی ارزیابی نمی‌شود، از شغل خود دلسرد می‌شوند. عملکرد افراد بااستعداد در صورتی که به‌درستی ارزیابی شود در رضایت آن‌ها مؤثر است. سیستم‌های عملکرد مناسب برای ارزیابی فعالیت افراد	۳
	عملکرد افراد بااستعداد در صورتی که به‌درستی ارزیابی شود در رضایت آن‌ها مؤثر است. سیستم‌های عملکرد مناسب برای ارزیابی فعالیت افراد سازمان برای سنجش عملکرد کارکنان خود باید از سیستم‌های مناسب استفاده کند.	۱۳

کد	شرح کد	شماره سند	
	ارزیابی عملکرد دقیق باعث افزایش روحیه کارکنان می شود. ارزیابی عملکرد کارکنان باید به صورت مستمر مورد توجه سازمان باشد		
توجه به تیم	افزایش کارایی افراد از طریق فعالیت های تیمی تقویت فرهنگ تیم مداری در سازمان حمایت از تیم کارکنان با استعداد	۵	
	توجه به تیم تشکیل تیم های تخصصی از کارکنان با استعداد قرار دادن افراد در فعالیت های تیمی	۲	
	انجام فعالیت ها در قالب تیم توجه به مشارکت دسته جمعی کارکنان	۳	
	تأکید بر فعالیت های تیمی فعالیت افراد به صورت تیمی باعث افزایش انگیزه آن ها می شود مشارکت بیشتر افراد با یکدیگر در جهت اهداف سازمانی تشویق افراد به همکاری با یکدیگر	۴	
	همکاری افراد مستعد به صورت تیمی در موفقیت سازمان نقش قابل توجهی دارد. توجه به مشارکت های تیمی توجه سازمان به تیم و فعالیت های تیمی	۸	
	غنی سازی شغل	غنی سازی شغلی غنی سازی شغل باعث رضایت کارکنان می شود. غنی سازی شغل افراد با استعداد در جلب رضایت آن ها	۷
		غنی سازی شغلی اعطای مسئولیت بیشتر به کارکنان با استعداد	۲
		تقویت روحیه از طریق غنی سازی شغل تقویت رضایت فرد از طریق غنی سازی شغل واگذاری مسئولیت بیشتر به فرد	۳
غنی سازی شغلی		۴	
وجود برنامه های مناسب برای غنی سازی شغل کارکنان غنی سازی برای هر شغلی ضروری است. واگذاری بیشتر مسئولیت به کارکنان با استعداد باعث تشویق آن ها به فعالیت بیشتر می شود. غنی سازی شغل می تواند بر دامنه مهارت افراد اثر مثبتی داشته باشد.		۵	
برنامه های آموزشی مستمر	آموزش کارکنان در زمان مناسب تناسب برنامه های آموزشی و نیاز کارکنان	۱	
	توجه به نیازهای آموزشی کارکنان	۲	
	آموزش کارکنان تقویت مهارت کارکنان بدون برنامه های آموزشی مناسب مقدور نیست.	۳	
	آموزش مستمر کارکنان آموزش کارکنان توجه به نیازهای آموزشی کارکنان	۴	

کد	شرح کد	شماره سند
	آموزش کارکنان توجه به نیازهای آموزشی کارکنان	۵
ارتقای شغلی	ارتقای شغلی در حفظ افراد مستعد نقش قابل توجهی دارد افراد در صورتی که احساس کنند امکان ارتقای شغلی برای آن‌ها ممکن است، بیشتر تلاش می‌کنند. فرصت‌های شغلی برای ارتقای کارکنان فراهم شود	۱
	سازمان باید برای ارتقای شغلی کارکنان خود برنامه مناسبی داشته باشد. کارکنان در صورتی که احساس کنند امکان ارتقای شغلی برای آن‌ها ممکن نیست دچار کاهش انگیزه می‌شوند.	۲
	مدیر باید برای کارکنان خود فرصت‌های ارتقای شغل را فراهم سازد.	۳
	امکان ارتقای شغلی برای افراد مستعد بیشتر شود.	۴
	ارتقای شغلی در حفظ افراد مستعد نقش قابل توجهی دارد. فرصت‌های شغلی برای ارتقای کارکنان فراهم شود.	۵
تناسب شخصیت و شغل فرد	افراد مستعد نیاز به شغل‌هایی دارند که با روحیه آن‌ها سازگار باشد برای کارکنان بالاستعداد تناسب شغل و شخصیت آن‌ها اهمیت خاصی دارد.	۱۳
	به شخصیت فرد و شغل وی باید توجه کرد.	۲
	استعداد افراد زمانی می‌تواند کارایی داشته باشد که شغل فرد با تمایلات درونی وی سازگار باشد	۳
	شخصیت فرد و تناسب آن با شغل وی اهمیت خاصی دارد. افراد بالاستعداد زمانی از شغل خود استقبال خواهند کرد که با روحیه آن‌ها سازگار باشد.	۱۴
	تناسب روحیه کارکنان با شغل موردنظر تناسب تواناهای روانی کارکنان و شغل وی در صورتی که ویژگی‌های روانی افراد مستعد با شغل آن‌ها سازگاری نداشته باشد، باعث نارضایتی آن‌ها می‌شود.	۵

همچنین نمونه‌ای از کدگذاری باز بر اساس مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان در خصوص طراحی مدل مدیریت استعداد در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵ نمونه‌ای از احصای کدهای اولیه (محقق)

شماره مصاحبه	نکات کلیدی- کدهای باز	کد اولیه
۱	برای جذب کارکنان باید سوابق آن‌ها بررسی شود. سطح تحصیلات و معدل آن‌ها بررسی شود.	استخدام کارکنان باتجربه
۲	در استخدام کارکنان باید میزان مهارت آن‌ها سنجیده شود. تناسب مهارت‌های فرد با شغلی که در آن باید کار کند، سنجیده شود.	
۴	برای جذب کارکنان بالاستعداد، مصاحبه‌های تخصصی انجام شود. تناسب رشته تحصیلی و شغل فرد باید در نظر گرفته شود.	
۵	از آزمون‌های هوش و استعداد مناسب در جذب کارکنان استفاده شود.	

	انتخاب کارمندان باید بر اساس استانداردهای تخصصی باشد. در استخدام کارکنان باید به سوابق آنها توجه شود.	
فرصت‌های شغلی برابر	کارکنان باید فرصت برابری برای ارتقا داشته باشند.	۲
	موقعیت ارتقای کارکنان باید برابر باشد.	۳
	کارکنان باید به صورت برابر از فرصت‌های شغلی برخوردار باشند.	۴
	کارکنان باید احساس کنند که فرصت برابری برای ارتقای شغلی دارند.	۵
	کارکنان باید از فرصت‌های برابر در شغل خود بهره ببرند.	

کدگذاری محوری: در این کدگذاری، پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد که پدیده اصلی و محوری است و سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط می‌دهد که از این طریق کدهای مفهومی استخراج می‌شود. تحلیل در کدگذاری محوری که تحلیلی با جزئیات بیشتر نسبت به کدگذاری باز است در سه محور عمده شرایط (علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر)، راهبردها و پیامدها استخراج شده که این مقوله‌ها عبارتند از: شرایط علی (علل وجود پدیده اصلی)، راهبردها (کنش‌ها یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، بستر یا زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها که به کاربستن راهبردها است که با خلاصه‌سازی انجام شده به ۵ مقوله اصلی و ۲۱ مقوله فرعی و ۵۷ مفهوم دست پیدا شده است. به طور کلی، از طریق مقایسه مداوم کدهای باز و رویدادهایی که در متن داده‌ها نهفته بود، مقوله‌ها ایجاد شدند. این مقوله‌ها از طریق ترکیب کدهای دارای محور معنایی یکسان در خصوص موضوع مورد مطالعه ظهور یافتند. فراوانی مربوط به هر مقوله در متن مصاحبه‌ها در شکل ۱ نشان داده شده است.

Code System	مصاحبه 1	مصاحبه 2	مصاحبه 3	مصاحبه 4	مصاحبه 5	SUM
بهره‌مندی از پرسنلی خیره	2	2	2	2	2	10
کارمند یابی	1	1		2	2	6
جذب استعدادها	4	3		4	5	16
عوامل زمینه‌ای	2	4	3	2	7	18
طرفیت‌های داخلی	3	2	3	1	4	13
شرایط علی	13	12	11	10	12	58
دستاوردها	6	6	7	6	5	30
نگهداری استعداد	14	15	14	24	14	81
توسعه استعداد	10	6	7	7	11	41
Σ SUM	55	51	47	58	62	273

شکل ۱. فراوانی هر مقوله‌های پژوهش به تفکیک مصاحبه‌ها

با مشخص شدن پدیده محوری و بررسی و اکتشاف سایر مقوله‌ها در قالب مدل پارادایمی، مقوله‌های اصلی و فرعی الگوی مدیریت استعداد در جدول ۵ ارائه شده است.

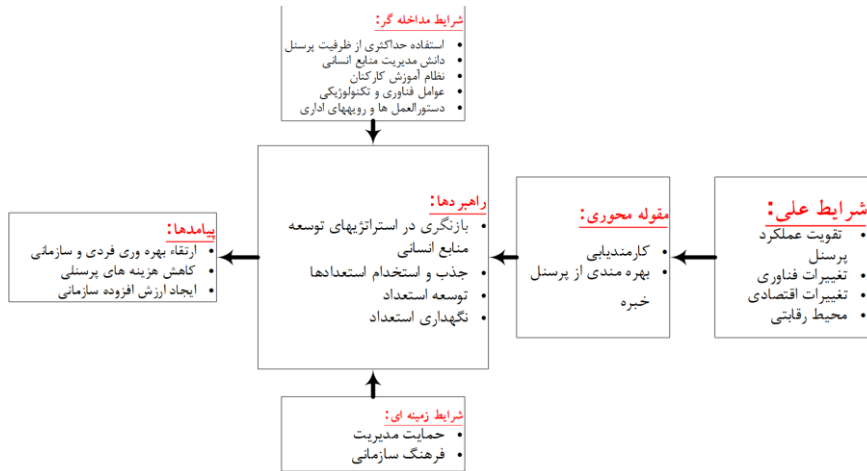
جدول ۵. مقوله‌های اصلی و فرعی الگوی مدیریت استعداد (محقق)

مقوله اصلی	تعداد مقوله فرعی	مقوله فرعی
پدیده محوری	۲	کارمندیابی، بهره‌مندی از کارکنان خیره

تقویت عملکرد کارکنان، تغییرات فناوری، تغییرات اقتصادی و محیط رقابتی	۴	شرایط علی
حمایت مدیریت، فرهنگ سازمانی	۲	شرایط زمینه‌ای
استفاده حداکثری از ظرفیت کارکنان، دانش مدیریت منابع انسانی، نظام آموزش کارکنان، عوامل فناوری و تکنولوژیکی و دستورالعمل‌ها و رویه‌های اداری	۵	شرایط مداخله‌گر
بازنگری در استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام استعدادها، توسعه استعداد و نگهداری استعداد	۴	راهبردها
ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی، کاهش هزینه‌های پرسنلی و ایجاد ارزش افزوده سازمانی	۴	پیامدها

شرایط علی: منظور از شرایط علی، مجموعه رویدادها و حوادثی هستند که باعث ایجاد و توسعه پدیده محوری می‌شوند. نتایج به‌دست‌آمده از روش مقایسه مداوم پاسخ مصاحبه‌شوندگان حاکی از وجود چند مقوله اصلی در خصوص شرایط علی برای ایجاد پدیده مورد مطالعه به شرح زیر بود: تقویت عملکرد کارکنان، تغییرات فناوری، تغییرات اقتصادی و محیط رقابتی. زمینه یا بستر: شرایط خاصی که در آن، فرایندها و تعاملات برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد و بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. عوامل زمینه‌ای عبارتند از: حمایت مدیریت، فرهنگ سازمانی می‌باشد. شرایط مداخله‌گر: شرایط کلی که بر چگونگی فرایندها و راهبردها تأثیر می‌گذارد و شرایطی که باعث تشدید یا تضعیف پدیده‌ها می‌شوند که استفاده حداکثری از ظرفیت کارکنان، دانش مدیریت منابع انسانی، نظام آموزش کارکنان، عوامل فناوری و تکنولوژیکی و دستورالعمل‌ها و رویه‌های اداری جزء مداخله‌ها می‌باشند.

راهبردها: کنش یا برکنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود. اقدامات یا تعاملات ویژه که از پدیده اصلی حاصل می‌شوند. راهبردها مبتنی بر کنش‌ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده مورد نظر هستند. در عین حال ممکن است برای اهدافی صورت پذیرد که مربوط به پدیده نیست اما به‌هر حال پیامدهایی را برای پدیده در بر خواهد داشت. بازنگری در استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، جذب و استخدام استعدادها، توسعه استعداد و نگهداری استعداد از جمله راهبردهای موضوع مدیریت استعداد هستند. پیامدها: خروجی‌هایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به‌وجود می‌آیند و نتایجی که بر اثر راهبردها پدیدار می‌گردند. پیامدها حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. آن‌ها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. پیامدها شامل ارتقای بهره‌وری فردی و سازمانی، کاهش هزینه‌های پرسنلی و ایجاد ارزش افزوده سازمانی است. در مرحله نهایی کدگذاری گزینشی مقوله هسته‌ای پژوهش ارائه‌شده که بر اساس نتایج پژوهش و با توجه به مفاهیم و مقوله‌ها، مدل پارادایمی مربوط به مدیریت استعداد در سازمان تأمین اجتماعی که مدل نهایی محقق ساخته با توجه به سطح‌بندی انجام‌شده در شکل ۲ نمایش داده‌شده است.



شکل ۲. الگوی پارادایمی مدیریت استعداد در سازمان تأمین اجتماعی (محقق)

۵. بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با ارائه و طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد داده بنیاد در سازمان تأمین اجتماعی هدف گذاری شده است. در این تحقیق مقوله پیاده سازی سیستم مدیریت استعداد به عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شده است. موج اخیر تغییرات کسب و کار، سازمان های دولتی را نیز تحت تأثیر قرار داده و موجب شده است تا با تغییرات غیرقابل پیش بینی روبه رو شوند. همگام با تغییرات سریع و رقابت گسترده، باید این اطمینان حاصل شود که سازمان ها به طور مستمر در راستای توسعه انسانی و سازمانی خود گام برمی دارند. مواجهه با این تغییرات در گام نخست نیازمند برخورداری از بهترین افراد در سازمان است که این مهم شناسایی و نگهداشت استعدادها را به مهم ترین دغدغه مدیریت منابع انسانی تبدیل کرده است. بر اساس نتایج، تحقیق پرداخت حقوق و مزایای، منصفانه ارزیابی عملکرد صادقانه و حمایت جامع در پیاده سازی سیستم مدیریت استعداد از جمله حمایت های سازمانی هستند که اجرای سیستم مدیریت استعداد در سازمان را تحت تأثیر قرار می دهند.

در این راستا سطوح تجزیه و تحلیل در پرورش منابع انسانی شامل سه سطح «فردی، سازمانی و اجتماعی» می باشد. در تحقیق حاضر سطح واحد تحلیل «فرد» در نظر گرفته شده بود. برای طراحی الگو از تئوری داده بنیاد استفاده شده است. این تئوری به پژوهشگران در حوزه های موضوعی گوناگون امکان می دهد تا به جای اتکا به تئوری های موجود، خود به تدوین تئوری اقدام کند و همچنین در کشف پدیده های سازمانی قابل استفاده است. این تئوری به شکل نظام مند و بر اساس داده های واقعی تدوین می شود. سازمان تأمین اجتماعی به عنوان یک سازمان بیمه گر اجتماعی باید توجه ویژه ای به مدیریت استعداد کارکنان خود داشته تا در نهایت بتواند خدمات بهتری را به جامعه ارائه دهد. در این راستا تدوین الگوهای مدیریت استعداد کارکنان و تدوین راهبردهای در این زمینه که منجر به اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد و در نهایت شناسایی کارکنان برای سمت های کلیدی در آینده و آماده سازی آن ها که از مهم ترین دغدغه های مدیران است به عنوان خلق شرایط نوینی در مدیریت استعداد در سازمان های دولتی می باشد.

نتایج این پژوهش نشان داد مدیریت استعداد بخشی از فرایند مدیریت منابع انسانی است که بر اداره کردن گروه خاصی از منابع انسانی سازمان از قبیل استعدادها و نخبگان تمرکز دارد. مدیریت استعداد به طور گسترده، مجموعه‌ای از اقدامات خاص در راستای جذب، انتخاب، توسعه و رشد کارمندی با عملکرد و پتانسیل بالا در سازمان و حوزه مدیریت منابع انسانی است. بیشتر سازمان‌ها، منابع انسانی خود را به صورت یکسانی مدیریت می‌کنند؛ یعنی تفاوت‌چندانی در مدیریت افراد کلیدی و کارکنان عادی سازمان قائل نمی‌شوند؛ درحالی‌که منطقی به نظر می‌رسد افراد با استعداد، مدیریت متفاوت و خاصی داشته باشند. پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد نیازمند راهبردهایی از جمله کنترل و نظارت هوشمندانه بر جذب افراد مستعد، کشف پویای استعدادها درون و برون‌سازمانی، طراحی برنامه دوره‌های آموزشی متناسب با نیازمندی‌های شغلی، نیازسنجی و ارزیابی دوره‌های آموزشی، برنامه‌ریزی متنوع مخزن استعداد و انتخاب و به‌کارگیری چندانکه برای استقرار مدیریت استعداد است. در این راستا راهبردها مستلزم ایجاد بسترها یا شرایط زمینه‌ای مانند برنامه‌ریزی مشخص جانشین‌پروری و ارتباطات درون‌سازمانی است تا اجرای سیستم مدیریت استعداد در سازمان به بهترین نحو ممکن تحقق یابد.

به عبارت دیگر، استعدادها و کارکنان کلیدی، نیازمند مدیریت متفاوت از کارکنان عادی با عنوان مدیریت استعداد هستند. مدیران منابع انسانی که به دنبال مدیریت استعدادها کارکنان خود هستند در حال حاضر با یک شکاف تحقیقاتی و عملیاتی در این خصوص مواجه هستند. بسیاری از مدیران درک کرده‌اند که داشتن کارکنان متخصص و باانگیزه، راهی برای دستیابی به رشد و پیشرفت است اما هنوز بعد از گذشت یک دهه از عمر دانش مهندسی مجدد و تمرکززدایی سازمان‌ها، کارکنان نه تنها توانمند نشده‌اند بلکه بسیار خسته و تحلیل رفته به نظر می‌رسند و مسئولان همچنان به جای تأکید بر سرمایه انسانی، فقط بر فرایند کار و نتایج تمرکز دارند و تصمیم‌های آنان در زمینه مدیریت استعداد مناسب نیست. این شکاف نشان‌دهنده آن است که جایی بین نظریه و عمل، سرمایه‌گران‌بهای انسانی مورد سوءاستفاده قرار گرفته، تلف یا مفقود می‌شود. این در حالی است که امروزه وجود نخبگان در تمامی سطوح یک سازمان ضروری شناخته شده است. مدیریت استعداد فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست بلکه شناسایی و حذف افراد غیرضروری و کاملاً نامناسب را نیز در برمی‌گیرد. پرورش قابلیت‌ها و مدیریت استعداد بخش لاینفک راهبرد و چشم‌انداز سازمان‌های پیشروی امروزی است. در دنیای کسب‌وکار، مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست بلکه هم‌راستا با کسب‌وکار سازمان، برای سود بیشتر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع نیروی انسانی و تنوع آموزش‌ها سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند. آگاهی و تشخیص سازمان‌ها همراه با نیاز به مدیریت استعداد سبب شده است که سازمان‌های پیشرو کنونی برای اولین بار فردی را مسئول این مهم کنند. مدیریت استعداد ممکن است از همان ابزار مدیریت منابع انسانی استفاده کند با این تفاوت که روی بخش به نسبت کوچکی از نیروی کار تمرکز دارد که به وسیله عملکرد فعلی و قابلیت‌های آینده‌شان به عنوان استعداد شناسایی می‌شوند. پس از اجرای راهبردهای سیستم مدیریت استعداد و استقرار مدیریت استعداد چه پیامدها یا نتایجی حاصل می‌شود؟ این نتایج در دو سطح نتایج فردی و نتایج سازمانی قابل تبیین هستند. در سطح فردی به توسعه متعادل مهارت‌ها و تعالی شغلی استعدادها و در سطح سازمانی نیز به بهبود تعهد سازمانی و بهبود بهره‌وری سازمانی می‌توان اشاره کرد. در این صورت معضلات کلیدی شامل جذب، استخدام و توسعه و حفظ این نیروی انسانی است. در جدول ۶ یافته‌های پژوهش با تحقیقات پیشین همخوانی و مشابه بودن یا ناهمخوانی آن‌ها با نتایج این پژوهش مشخص شده است.

جدول ۶. مقایسه یافته‌های پژوهش با مطالعات پیشین

عنوان پژوهش	تحقیق (های) همسو	تحقیق (های) غیر همسو
-------------	------------------	----------------------

-	اکسدل ^۱ و همکاران (۲۰۱۳)، اینگرم ^۲ و همکاران (۲۰۱۶)	ارتباط بین تغییرات فناوری، تغییرات اقتصادی، محیط رقابتی و تقویت عملکرد کارکنان با بهره‌مندی از کارکنان خبره و کارمندیابی
	شارما ^۳ و همکاران (۲۰۰۹)	ارتباط بین بهره‌مندی از کارکنان خبره و کارمندیابی با راهبردهای مدیریت استعداد
-	مکدونل ^۴ و همکاران (۲۰۱۷)	ارتباط بین فرهنگ‌سازمانی و حمایت مدیریت با راهبردهای مدیریت استعداد
-	خورووا ^۵ و همکاران (۲۰۱۷)	ارتباط بین راهبردهای مدیریت استعداد با دستاوردهای مدیریت استعداد
	تامنه ^۶ و همکاران (۲۰۲۱)	ارتباط بین استفاده از ظرفیت کارکنان و راهبردهای مدیریت استعداد

بر اساس مباحث فوق و اهم یافته‌های پژوهش در ادامه پیشنهادهایی کاربردی در حوزه مدیریت استعداد ارائه شده است. تشکیل کمیته‌ای از مدیران عالی تمام واحدهای سازمانی و رصد کردن تمامی مراحل جذب و انتخاب از ابتدا تا انتها، جذب نخبگان از مؤسسه‌های آموزشی که در رشته‌های مورد نیاز برتر هستند، حفظ جایگاه و منزلت و شخصیت کارکنان بدون بحث‌های، سیاسی، نژادی قومی قبیله‌ای مذهبی و حزبی، استفاده از ارزشیابی ۳۶۰ درجه و روشن و واضح، بیان کردن معیارهای ارزیابی عملکرد برای کارکنان، استفاده از مدرسان موفق در صنعت برای دوره‌های آموزشی در شرکت، مشارکت دادن کارکنان در دوره‌های آموزشی به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان می‌باشد. این پیشنهادها به دو بخش قبل از ورود کارکنان به سازمان و پس از ورود کارکنان به سازمان تقسیم‌بندی شده است می‌شود. برای جذب کارکنان بااستعداد، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

الف) پیشنهادهای پیش از استخدام فرد در سازمان:

- ارائه تعریف دقیق سازمان‌ها از استعداد و شاخص‌های مورد نیاز خود برای شغل
 - لحاظ کردن شاخصه‌های جذب کارکنان مستعد به تناسب دانش، توانایی‌های جسمی و روانی و نگرشی و مهارت‌های فرد با شغل مورد نظر
 - به کارگماری دقیق و مناسب کارکنان مستعد با هدف جلوگیری از کاهش کارایی، کاهش هزینه‌های پرسنلی و کاهش امکان ترک سازمان توسط استعدادها
 - تهیه برنامه جامع برای اجتماعی سازی موفق کارکنان بااستعداد
- ب) پیشنهادهای پس از استخدام فرد در سازمان:
- ارائه برنامه‌های آموزشی مستمر و منسجم درخور استعدادها سازمانی

۱. Excaedel et al

۲. Ingarm et al

۳. Sparrow et al

۴. Sharma et al

۵. McDonnell et al

۶. Khorova

۷. Tamneh

- مشارکت دادن استعداد‌های سازمانی در نظام آموزش کارکنان
- استفاده از استراتژی‌های مربیگری و منتورینگ در توسعه منابع انسانی با کمک استعداد‌های سازمانی
- ایجاد محیط کاری مناسب برای افراد با استعداد
- تفویض اختیار افقی و غنی‌سازی شغلی کارکنان مستعد با هدف استفاده از چندمهارت‌بودن آن‌ها
- برنامه‌ریزی در رابطه با ارتقای شغلی استعداد‌های سازمانی در کار راهه شغلی
- توجه به مشارکت استعداد‌های سازمانی در فعالیت‌های گروهی و تیمی

این پژوهش نیز همچون پژوهش‌های دیگر دارای محدودیت‌هایی از قبیل تمرکز مشارکت‌کنندگان به حوزه‌های دانشی در مدیریت استعداد و بی‌توجهی به حوزه‌های نگرشی آن‌ها که انتظار می‌رود این محدودیت‌ها فضای جدیدی بر روی پژوهش‌های آینده باز کند. در همین راستا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود پیشران‌های کلیدی مدیریت استعداد شناسایی و راهبردهای مناسبی برای آن تدوین گردد. همچنین مدلی فرایندی برای اجرای هریک از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت استعداد از جمله جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، نگهداشت و به‌کارگماری طراحی کنند که به تبیین هرچه بهتر راهبردهای هر حوزه کمک کند.

تشکر و قدردانی

از مدیران و خبرگان سازمان تأمین اجتماعی و مؤسسه‌های همکار که به نحوی در انجام پژوهش مربوطه نقش داشتند یا در تهیه و فراهم کردن امکانات موردنیاز تلاش کرده‌اند قدردانی و سپاس‌گزاری می‌شود.

References

- Al Ariss, A., et al. (2014). "Talent management: Current theories and future research directions." *Journal of World Business* 49(2): 173–179.
- barzegar, K., et al. (2020). "Designing Talent Management System Template via Mixed Method in Gas Company of Sistan & Baluchestan Province." *Strategic studies in the oil and energy industry* 11(44): 239–264.
- Bersin, J., et al. (2015). "Introduction: Leading in the new world of work." *Global human capital trends*: 2–14.
- Bethke-Langenegger, P., et al. (2011). "Effectiveness of talent management strategies." *European Journal of International Management* 5(5): 524–539.
- Brown, D., et al. (2016). "Engagement: Always on." *Global human capital trends* 8(4): 47–54.
- Collings, D. G. and K. Mellahi (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda." *Human resource management review* 19(4): 304–313.
- Collings, D. G., et al. (2019). "Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective." *Journal of management* 45(2): 540–566.
- Crane, B. and C. J. Hartwell (2019). "Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital." *Journal of World Business* 54(2): 82–92.
- Creswell, J. W. and D. L. Miller (2000). "Determining validity in qualitative inquiry." *Theory into practice* 39(3): 124–130.
- Danaeifard, H., et al. (2004). "Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach." Tehran: Saffar Pub.

- Gallardo-Gallardo, E., et al. (2017). "Mapping collaboration networks in talent management research." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 4(4): 332–358.
- Gelens, J., et al. (2013). "The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda." *Human resource management review* 23(4): 341–353.
- Gelens, J., et al. (2014). "Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification." *Human Resource Management Journal* 24(2): 159–175.
- Ghaffari, H., et al. (2017). "Design of model the talent management with an approach integrating human resources activities." *Public Management Researches* 10(36): 117–142.
- Golshahi, B., et al. (2018). *Architecture of the Strategic Talent Management Process at the National Elite Foundation*, PhD Thesis in Human Resource Management, Semnan University, Faculty of
- Hasanpour, A. (2019). "Designing talent management model in the banking industry using grounded theory." *Management Studies in Development and Evolution* 28(93): 93–129.
- Holsti, O. R. (1969). "Content analysis for the social sciences and humanities." Reading, MA: Addison-Wesley (content analysis).
- Ingram, T. and W. Glod (2016). "Talent management in healthcare organizations- qualitative research results." *Procedia Economics and Finance* 39: 339–346.
- Järvi, K. and V. Khoreva (2020). "The role of talent management in strategic renewal." *Employee Relations: The International Journal* 42(1): 75–89.
- Khoreva, V., et al. (2017). "Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective." *Employee Relations* 39(1): 19–33.
- Lewis, R. E. and R. J. Heckman (2006). "Talent management: A critical review." *Human resource management review* 16(2): 139–154.
- Lombard, M. (2002). "Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of intercoder reliability." *Human communication research* 28(4): 587–604.
- Mahjoub, M. (2018). "Linking "project success" and "strategic talent management": Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators." *Procedia computer science* 138: 764–774.
- Marinakou, E. and C. Giousmpasoglou (2019). "Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 31(10): 3855–3878.
- McDonnell, A., et al. (2017). "Talent management: a systematic review and future prospects." *European Journal of International Management* 11(1): 86–128.
- Mohammadpour, A. (2017). *Anti-Methodology: Philosophical backgrounds and practical procedures in qualitative methodology*, Qom: Logos, first edition. (In Persian).
- Mousa, M. and R. M. Ayoubi (2019). "Inclusive/exclusive talent management, responsible leadership and organizational downsizing: a study of academics in Egyptian public business schools." *Journal of Management Development* 38(2): 87–104.
- Naderifar, M. (2017). "Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research." *Strides in development of medical education* 14(3): 1–6.
- Naim, M. F. and U. Lenka (2017). "Talent management: A burgeoning strategic focus in Indian IT industry." *Industrial and Commercial Training* 49(4): 183–188.
- Oppong, N. Y. and J. Gold (2016). "Developing local managers in the Ghanaian mining industry: an indigenous talent model." *Journal of Management Development* 35(3): 341–359.

- Parish, R. (2016). "A Framework for Talent Management in Tourism Industry." *Journal of Research in Human Resources Management* 8(3): 1–29.
- Rajabipoor Meybodi, A. and M. Mohammadi (2020). "Designing an integrated model talent management through thematic analysis." *Journal of Human Resource Studies* 10(3): 79–104.
- Ranjbar, H., et al. (2012). "Sampling in qualitative research: A Guide for beginning."
- Sabuncu, K. U. and G. Karacay (2016). "Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 235: 443–452.
- Schiemann, W. A. (2014). "From talent management to talent optimization." *Journal of World Business* 49(2): 281–288.
- Scullion, H. (2010). "Global talent management." *Journal of World Business* 45(2): 105–108.
- Sehhat, S., et al. (2019). "Providing a Model for Predicting the Successful Implementing of Talent Management in Knowledge-based Companies Using Fuzzy Inference System." *Journal of Strategic Management Studies* 10(37): 41–60.
- Self, T. T., et al. (2019). "Talent management: A Delphi study of assessing and developing GenZ hospitality leaders." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 31(10): 4126–4149.
- Smith, D. A., et al. (2019). "Strategic talent management: implementation and impact of a leadership development program in radiology." *Journal of the American College of Radiology* 16(7): 992–998.
- Sparrow, P. R. and H. Makram (2015). "What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture." *Human resource management review* 25(3): 249–263.
- Strauss, A. and J. Corbin (1990). *Basics of qualitative research*, Sage publications.
- Suliman Ibraheem Shelash, A.-H., et al. (2018). "Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan." *Global Journal of Management and Business Research* 18(A1): 31–43.
- Tansley, C. (2006). "Talent management: understanding the dimensions change agenda."
- Tayefeh, S. Z., et al. (2021). "Designing a talent management model for school principals: A mixed approach."
- Van den Brink, M. (2013). "Talent management in academia: Performance systems and HRM policies." *Human Resource Management Journal* 23(2): 180–195.
- Wilson, N. H. (2019). "Leadership in recruiting and retaining talent in academic dentistry." *Journal of dentistry* 87: 32–35.
- Zhang, S. and D. Bright (2012). "Talent definition and talent management recognition in Chinese private-owned enterprises." *Journal of Chinese entrepreneurship* 4(2): 143–163.