

## عنوان مقاله: سازه‌پردازی استعداد در سازمان‌های دولتی

ایران با استفاده از روش شبکه خزانه<sup>۱</sup>

داود انارکی اردکانی<sup>۲</sup> - اکبر حسن‌پور<sup>۳</sup> - بیژن عبدالهی<sup>۴</sup> -

حسین عباسیان<sup>۵</sup>

دریافت: ۱۳۹۶/۰۸/۲۰

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۱۱

### چکیده:

یکی از مسائل اصلی سازمان‌های دولتی در ایران، فقدان درک روشنی از تعریف استعداد است. تعریف و شناسایی گونه‌های استعداد، از نیازمندی‌های اصلی جهت طراحی سیستم مدیریت استعداد به‌شمار می‌رود. هدف اصلی پژوهش حاضر، فهم‌شناسی مفهوم استعداد از نگاه مدیران و کارشناسان خبره سازمان‌های دولتی ایران است که بتواند دامنه گسترده مشخصه‌های استعدادها را در طبقه‌های مجزا دسته‌بندی کند. در این پژوهش، با بکارگیری روش پژوهشی شبکه خزانه، از مزیت راهبردهای کیفی و کمی همزمان استفاده شده و جامعه آماری پژوهش بر اساس ۱۴ مصاحبه با مدیران و کارشناسان خبره دولتی صورت گرفته است. در این پژوهش، با استفاده از مصاحبه ساختاریافته، ادراک‌های مشارکت‌کنندگان نسبت به موضوع استعداد استخراج شده است و محتوای هر شبکه خزانه در قالب سازه‌های شخصی دوقطبی به‌وجود آمده است. این شبکه‌ها مبنای تحلیل محتوا قرار گرفته‌اند. پس از ترسیم شبکه خزانه جمعی و تحلیل‌های آماری، نتایج نشان می‌دهد که این مفهوم را در قالب یک منظومه در سه بُعد قابلیت‌ها، تجربه و قدرت مذاکره، انگیزش و ۱۳ سازه هوش منطقی بالا، قدرت حل مسئله، دانش زیاد، یادگیری بالا، قدرت بالای تحلیل‌گری، مهارت بالا، تخصص قوی، شایستگی حرفه‌ای، ارتباط قوی، تجربه کاری، اشتیاق، استمرار موفقیت و انگیزه بالا نشان داده است.

**کلیدواژه‌ها:** استعداد، شبکه خزانه، سازه، عنصر، سازمان‌های دولتی.

۲. دانشجوی دکتری منابع انسانی،

دانشگاه خوارزمی

da\_ardakani@yahoo.com

۳. استادیار گروه مدیریت منابع

انسانی، دانشکده مدیریت،

دانشگاه خوارزمی (نویسنده

مسئول)

a.hassanpoor@khu.ac.ir

۴. دانشیار گروه مدیریت

آموزشی، دانشکده مدیریت،

دانشگاه خوارزمی

biabdollahi@khu.ac.ir

۵. استادیار گروه مدیریت

آموزشی، دانشکده مدیریت،

دانشگاه خوارزمی

a\_abbasianedu@yahoo.com

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول است.

## مقدمه

بر اساس نگاه مدرنیستی به پدیده‌های سازمانی، نظریه‌پردازی و تعریف واژگان صرفاً در سیطره تسلط نظریه‌پردازان و عالمان قرار دارد که واقعیت عینی را کشف کرده و اعلان می‌کنند. درحالی‌که در پارادایم ساخت‌گرایی پدیده‌های سازمانی، سازه‌های اجتماعی هستند که در عرصه سازمان توسط سازندگان دستگاه‌های معنایی خلق می‌شوند. از این‌رو، هر فرد از این قابلیت برخوردار خواهد بود که سیستم معنایی خود را بر اساس تجربه‌های شخصی و عینی خود سامان دهد، سازه‌هایی را خلق نماید و بر مبنای دستگاه تفسیری منحصر به فرد خود، دست به اقدام زند. به‌ویژه، حوزه مدیریت به‌عنوان یک حوزه دانش میان‌رشته‌ای در مقایسه با سایر رشته‌های علوم انسانی و به‌ویژه رشته‌های علوم تجربی، نیازمند نگاهی فرااثبات‌گرایانه هستند که در آن به‌جای انعکاس صرف نظریه‌های پیشین، باید با نگاهی سازه‌انگارانه به پدیده‌های سازمانی به واکاوی و بازتولید سازه‌هایی پرداخته شود که بتوانند در مصداق‌یابی نظریه‌ها و مفاهیم مدیریت در بسترهای فرهنگی گوناگون موثر واقع شوند (Brown, 1997).

از آنجا که بی‌تردید عصر حاضر، عصر سازمان‌ها است و دست‌اندرکاران این سازمان‌ها انسان‌ها هستند؛ اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد آن به منزله یک منبع راهبردی، جایگاهی به مراتب بالاتر از گذشته یافته است؛ تا جایی‌که، در تفکر سازمانی پیشرفته از انسان به مثابه مهم‌ترین منبع و دارایی برای سازمان یاد می‌شود (Tansley, 2011). به‌عبارتی، منبع انسانی کلید موفقیت یا شکست سازمان‌ها هستند. یکی از کارکردهای مهم در هر سازمانی جذب، استخدام و نگهداری منابع انسانی با استعداد می‌باشد. فقدان استعداد می‌تواند نتیجه خلاء مهارت حرفه‌ای موجود در سازمان باشد که آن را از دستیابی به اهدافش ناتوان می‌کند (Harney, 2010). درحالی‌که، به‌طور گسترده در پژوهش‌های پیشین به استعداد پرداخته شده و از آن به‌عنوان یک دارایی رقابتی اصلی برای شرکت‌ها یاد می‌شود، اما هنوز اصطلاح "استعداد" هیچ معنی شفاف، واضح، و ارزش معنایی پایداری ندارد (Ashton *et al.*, 2005). مسئله تعریف معنا، مفهوم، و مدیریت استعداد همچنان وجود دارد؛ برخلاف این حقیقت که استعداد به‌طور آشکار یک دارایی رقابتی اصلی در بیشتر کسب‌وکارهای مدرن به‌شمار می‌رود و یک منبع محوری در ارائه مزیت رقابتی است

(Silzer *et al.*, 2010). تعریف و شناسایی گونه‌های استعداد یکی از نیازمندی‌های اصلی جهت طراحی سیستم مدیریت استعداد است، زیرا در مدیریت استعداد بسیار مهم است که سازمان‌ها چه افرادی را به منزلهٔ استعداد در نظر می‌گیرند. پژوهشگران حوزه مدیریت استعداد، به ندرت در مورد اینکه دقیقاً مفهوم استعداد چیست به صراحت صحبت کرده‌اند شاید به این دلیل است که نظریه‌های تلویحی بسیاری در مورد مفهوم استعداد وجود دارد (Barab & Plucker, 2002). اگرچه، انتخاب یک تعریف از استعداد آسان نیست، ولی داشتن تعریف عملیاتی برای استعداد در راستای ایجاد یک مدیریت استعداد قوی بسیار حیاتی است (Tansley, 2011). به این ترتیب، با توجه به این موضوع که در ادبیات نظری موجود هیچ تعریف جامع و کاملی از استعداد وجود ندارد، هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه فهم‌شناسی مفهوم استعداد از نگاه مدیران و کارشناسان خبره سازمان‌های دولتی ایران است که بتواند دامنه گسترده، وسیع و عمیق ویژگی‌ها و مشخصه‌های استعدادها را در طبقه‌های مجزا دسته‌بندی و در گونه‌های مختلف استعداد ارائه نماید. مفهوم‌پردازی استعداد، تدوین شاخص‌های استعداد و ارائه نوع‌شناسی از استعداد در سازمان می‌تواند در شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی موثر باشد. بنابراین، با وجود ابعاد گوناگون از مفهوم استعداد، ضرورت و لزوم انجام پژوهش در حوزه استعداد برای شناخت این مفهوم از نگاه مدیرانی با فرهنگ ایرانی در محیط سازمان‌های ایرانی، مبنای انجام پژوهش حاضر قرار گرفت. نظریه شناختی<sup>۱</sup> نیز با تمرکز بر اینکه مدیران چگونه دنیای پیرامون خود و پیامدهای آن را بر حسب عمل مدیریتی معنابخشی می‌دهند، به‌عنوان سازه‌هایی که در ذهن‌های مشارکت‌کنندگان سازمانی ساخته می‌شود، از استعداد حمایت می‌کند (Willcocks, 2002).

اتخاذ چنین رویکردی، واجد این مزیت خواهد بود که نخست، به درک عمیق و فهمی بومی از مفهوم استعداد توسط مدیران منجر می‌شود و از سوی دیگر، امکان ارتقای کارکرد آن را در عرصه‌های سازمانی فراهم می‌کند. ضمن اینکه با سیاست‌های ابلاغی بیست‌وشش‌گانه نظام اداری مقام معظم رهبری به قوای سه‌گانه، با محوریت شایسته‌سالاری و جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته (سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری، ۱۳۸۹) و همچنین یکی از ۸ برنامه تدوین‌شده در نقشه راه اصلاح نظام اداری، برنامه "مدیریت سرمایه انسانی" مبتنی بر رؤس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری نیز از همسویی برخوردار است (نقشه راه اصلاح نظام اداری، ۱۳۹۲).

در این پژوهش، با هدف فهم‌شناختی مفهوم استعداد از نگاه مدیران و کارشناسان خبره

## 1. Cognitive Theory

سازمان‌های دولتی ایران از روش شبکه خزانه استفاده شده است. این روش در مقایسه با سایر روش‌های کیفی می‌تواند از مزیت‌های ایجاد مصونیت بسیار زیاد برای پژوهشگر در زمینه سوگیری احتمالی، کارایی بالای روش در مقایسه با سایر فنون کیفی (فراهم‌آوردن تعداد بیشتری داده قابل استفاده) (Ginsberg, 1989)، تجزیه و تحلیل‌های آماری داده‌های به‌دست آمده و اعتبارسنجی آن‌ها (Stewart & Stewart, 1981) برخوردار باشد. مزیت‌های سه‌گانه شبکه خزانه در پژوهش‌های صورت‌گرفته در مجموعه‌های سازمانی متنوع به اثبات رسیده است. برای نمونه، کاربرد این روش در پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه سیستم‌های اطلاعات مدیریت (Stabell, 1978)، استرس‌های شغلی (Crump, 1980)، عملکرد مدیریت (Stewart & Stewart, 1981)، تجزیه و تحلیل شغل (Anderson, 2007) به‌عنوان یکی از بهترین روش‌های پژوهش کیفی شناخته شده‌اند.

در ادامه این پژوهش، نخست به بیان ادبیات موضوع و مبانی نظری استعداد می‌پردازد. سپس، برای آگاهی از چگونگی اجرای این تکنیک مراحل اجرایی آن توضیح داده شده و در ادامه به تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها پرداخته شده و در پایان، مفهوم مدیریت استعداد ارائه شده و سپس پیشنهادهایی آورده شده است.

## مبانی نظری پژوهش

### - ریشه‌شناختی تاریخی اصطلاح استعداد (تحول اصطلاح استعداد در گذر زمان)

اصطلاح استعداد در چندین زبان برای دست‌کم هزاران سال وجود داشته ولی به صورت متفاوت تعریف شده است. پیش از قرن چهاردهم میلادی، استعداد به‌عنوان یک اسم که معنای مجزایی نیز برای خود داشت، شناخته می‌شد و به معنای واحدی از نقره و به‌طور هم‌زمان برای واحد وزن نیز استفاده می‌شد (Adamsen, 2016).

تغییر اساسی در معنای استعداد پس از قرن چهاردهم میلادی در معنای استعداد انجام گرفت و معنای مجزای خود را از دست داد و به آرامی معانی نامحدود، غیرقابل تعریف و انتزاعی‌تر جایگزین شد از قبیل، توانایی طبیعی<sup>۱</sup>، تمایل<sup>۲</sup>، وضع<sup>۳</sup> و موهبت ذهنی<sup>۴</sup>؛ به‌طوری‌که در ترجمه انجیل، کلمه یونانی استعداد به سرمایه ترجمه شده است. امروزه این تعریف به‌ویژه در دیدگاه منابع انسانی

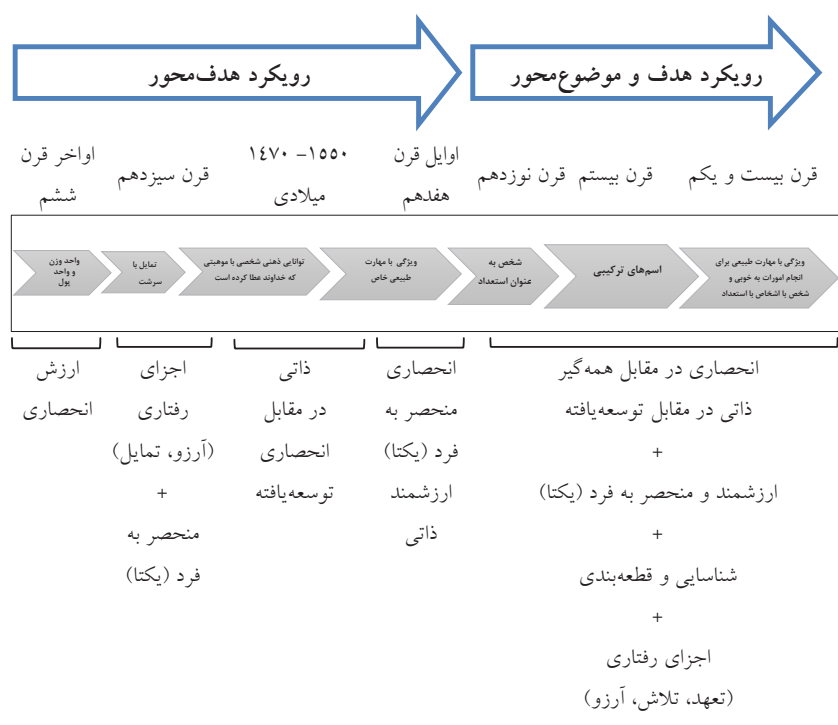
1. Natural Ability
2. Inclination
3. Disposition
4. Mental Endowment

این‌گونه بکار می‌رود که کارکنان را سرمایه انسانی و معادل با استعداد می‌نامند (Holden & Tansley, 2007). در قرون پانزدهم و شانزدهم میلادی استعداد به معنی توانایی ذهنی شخص یا توانایی‌های ویژه قلمداد می‌شد که خداوند به آن‌ها برای استفاده فرد و رشد او عطا کرده است (Hoed, 1993). با این تحول‌ها، تغییری در نقش گرامری ایجاد شد و در قرون هفدهم و هجدهم میلادی این معانی جدید به صورت مداوم استفاده می‌شد؛ به طوری که تانزلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) استعداد را (در دو نقش اسم و صفت<sup>۲</sup>) به‌عنوان معنای انتزاعی و توانایی طبیعی نامحدود یا انواع مختلف ویژگی‌ها (قدرت ذهنی یا توانایی‌ها<sup>۳</sup>) توصیف می‌کند. از قرن نوزدهم میلادی به بعد معنای اصطلاح استعداد (اسم و صفت) و معنای نامحدود و انتزاعی آن حفظ شد (Adamsen, 2016).

در قرن نوزدهم، همان‌گونه که تانزلی به آن اشاره کرده است، استعداد به‌عنوان شخص با استعداد و توانمند شناخته شد. از این‌رو، برای نخستین بار، یک رویکرد موضوعی برای استعداد به‌وجود آمد (استعداد به‌عنوان فرد) که ترجیح داده می‌شد به رویکرد هدف‌محور که استعداد را به‌عنوان شاخصه‌های فرد تصور می‌کرد. در قرن بیستم، برخی اصطلاح‌های جدیدتری بکار برده شد، برای مثال در ۱۹۳۰ میلادی استعدادیاب<sup>۴</sup> به‌عنوان شخص جستجوگر برای استعداد جدید استفاده شده است (شکل ۱) (Cresswell, 2010).

- 
1. Tansley
  2. Adjective
  3. Abilities
  4. Talent Scout





شکل ۱: معنای استعداد در گذر زمان (Cresswell, 2010)

بنابراین در طی این سال‌ها، مفهوم استعداد کم‌کم به سمت عرصه متافیزیکی<sup>۱</sup> حرکت کرد. از این‌رو، کلمه‌ای که با واحد وزن و واحد پولی معنا پیدا کرده بود، در میانه‌راه در اروپا، خود معنای استعاره‌ای پیدا کرد و به توانایی خاص یا ویژگی ذاتی باز می‌گشت که دستاوردهای چشمگیری در حوزه فیزیکی و ذهنی داشته است. البته، انگیزه در اینجا تمایز استعداد از مهارت محض بوده است (Holden & Tansley, 2007). این وضعیت تا به امروز ادامه دارد و در فرهنگ دنیا، استعداد دو نقش دستوری مشابه دارد که دو رویکرد مختلف برای مدیریت استعداد ایجاد می‌کند و هر نقش با مدیریت استعداد مرتبط است. زمانی که استعداد به‌عنوان یک اسم<sup>۲</sup> بکار می‌رود به‌عنوان یک ویژگی که شخص از آن برخوردار هست، در نظر گرفته می‌شود و در اینجا رویکردهای مدیریت استعداد تمایل دارند تا روی استعدادهای به‌عنوان فرد، افراد و همچنین به‌عنوان افراد تازه‌کاری تمرکز

1. Metaphysical Realms  
2. Noun

کنند که مستعد به‌نظر می‌رسند. در مقابل، استعداد اگر به‌عنوان صفت در نظر گرفته شود، رویکرد مدیریت استعداد روی مهارت‌های خاص، شایستگی‌ها و ظرفیت‌هایی تمرکز دارد که البته قابل توسعه و پرورش است. در این مورد بیشتر روی تربیت و آموزش تمرکز می‌کنند و کمتر به استخدام روی می‌آورند. با توجه به موارد اشاره‌شده، به روشنی دیده می‌شود که معانی بسیار استعداد می‌توانند گوناگون، نه لزوماً سازگار با راهبردهای مدیریتی متنوع و دارای نقطه‌نظرهای متفاوت باشند.

### - مفهوم استعداد به معنای مصطلح

هنریش<sup>۱</sup> (۱۹۶۶) استعداد را به‌عنوان یک توانایی شخصی و یک ترکیب هوش ذاتی یا توان مغز به‌علاوه درجه خاصی از خلاقیت و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای مشکل‌ها و همچنین مهارت‌های شخصی تعریف می‌کند که اثربخشی را در ارتباط با همکاران، مدیران و زیردستانش ایجاد می‌کند. اسمارت (۲۰۰۵) استعدادها را به‌عنوان کسانی می‌داند که مشارکت بیشتر، کار هوشمندانه‌تر، کسب اعتماد بیشتر، فعالیت غنی‌تر و پربارتر، و کار تیمی بهتر انجام می‌دهند. پفر و ساتون<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) استعداد را تابعی از تجربه و تلاش دانسته‌اند. وان‌دیک<sup>۳</sup>، استعداد فردی<sup>۴</sup> را محصول توانایی (شایستگی<sup>۵</sup>، آموزش، یادگیری و تجربه) می‌داند که با انگیزش (مشارکت، رضایت‌مندی، چالش و سلامتی) و فرصت همراه است (Van Dijk, 2008). اولریش<sup>۶</sup> (۲۰۱۱)، تعریف دیگری را زیر عنوان فرمول استعداد ارائه داده که بر مبنای سه عامل مهم فردی و عملکرد سازمانی (شایستگی، تعهد و همکاری) تمرکز کرده است.

### - رویکردهای گوناگون برای مطالعه استعداد

رویکردهایی برای استعداد در جهان کار<sup>۷</sup> از دیدگاه گالاردو<sup>۸</sup>

رویکرد هدف‌محور - استعداد به‌عنوان شاخصه‌های افراد

درون رویکرد هدف‌محور تمایز داده می‌شود بین رویکردهایی که استعداد را به‌عنوان توانایی

1. Hinrichs
2. Pfeffer & Sutton
3. Van Dijk
4. Individual's Talent
5. Competence
6. Ulrich
7. Approaches to Talent in the World of Work
8. Gallardo

طبیعی و ذاتی تصور می‌کنند، رویکردهایی که استعداد را به‌عنوان تسلط بر مهارت‌های نظام‌مند<sup>۱</sup> بکار می‌گیرند، رویکردهایی که استعداد را با تعهد و انگیزه<sup>۲</sup> مرتبط می‌کنند و رویکردهایی که بر اهمیت تناسب آیین استعداد فردی و زمینه‌ای که شخص کار می‌کند، تاکید می‌کنند.

### رویکرد موضوع‌محور - استعداد به‌عنوان افراد

این رویکرد به دو بخش همه‌گیر<sup>۳</sup> (استعداد به‌عنوان همه کارکنان یک سازمان) و انحصاری<sup>۴</sup> برای استعداد (استعداد به‌عنوان زیرمجموعه نخبگان در سازمان) تقسیم می‌گردد (Iles et al., 2010).

### - رویکردهای نظری مهم برای استعداد<sup>۶</sup> از دیدگاه میرز<sup>۷</sup>

میرز و همکاران (۲۰۱۳) در مورد مفهوم استعداد با توجه به ادبیات، پنج رویکرد اصلی و برجسته را در زمینه استعداد در ادبیات‌های گوناگون مورد توجه قرار دادند. استعدادهای خدادادی<sup>۸</sup> (نخبه)، استعداد به مثابه قوه ذهنی برتر<sup>۹</sup>، (فرا) شایستگی<sup>۱۰</sup>، پتانسیل سطح بالا<sup>۱۱</sup>، کارایی و عملکرد بالا<sup>۱۲</sup>. آن‌ها در پژوهش خود کاربرد سه مورد آخر را بیشتر مرتبط با مدیریت منابع انسانی دانسته و دو مورد نخست را در زمینه‌های دیگر نیز کاربردی دانسته‌اند. سازمان‌ها تعاریف گوناگونی را برای استعداد با توجه به رویکردهای مختلف موجود در این زمینه استفاده می‌کنند که غالب تعاریف آن‌ها به راه‌های مختلفی برای انجام و تحقق استعداد دلالت دارد. ابعاد متفاوت استعداد در جهان این پرسش را افزایش می‌دهد که آیا این مطلب مهم است که تنها یک تعریف از استعداد در سازمان وجود داشته باشد و اگر این چنین است چرا و کدامیک را باید انتخاب کرد؟ تعریف استعداد از سازمانی به سازمان دیگر با توجه به تاریخچه، ساختار و فرهنگ آن متفاوت است. برخلاف این نکته، بسیار با اهمیت است که هر سازمان، زمانی را برای شفاف‌کردن این موضوع صرف کند؛ زیرا

1. Systematically Developed Skills
2. Commitment & Motivation
3. Fit
4. Inclusive
5. Exclusive
6. Important Theoretical Approaches to Talent
7. Meyers
8. Giftedness
9. Talent as Strength
10. Talent as (Meta-) Competencies
11. Talent as High Potential
12. Talent as High Performance



در این صورت بیشترین خروجی را برای ایجاد بهترین استقرار و نگهداری کارکنان خود به‌دست خواهد آورد. با انجام یک تعریف روشن از استعداد، تمرکز راهبردی ایجاد می‌شود که می‌توان به‌وسیله آن، بهینه‌ترین تخصیص را از نظر منابع مالی جهت سرمایه‌گذاری روی کارکنان انجام داد (Turner & Kalman, 2014).

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر جهت‌گیری بنیادی و از بُعد هدف اکتشافی است. این پژوهش در زمره پژوهش‌های میدانی قرار دارد. راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، از نوع تلفیقی است که با اتخاذ روش شبکه خزانه از مزیت راهبردهای کیفی و کمی به‌طور همزمان بهره‌برداری می‌کند. جامعه آماری پژوهش حاضر، متشکل از مدیران و کارکنان خبره و عالی‌بخش دولتی بوده و از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند استفاده شده است. در نمونه‌گیری هدفمند، افرادی برای نمونه انتخاب می‌شوند که برای ارائه اطلاعات مورد نیاز در بهترین موقعیت قرار دارند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۷). حجم نمونه نیز بر اساس نقطه اشباع، تعیین و مصاحبه انجام گردیده است. بدین‌معنی که پس از استخراج سازه از تعداد معینی از مشارکت‌کنندگان، هیچ سازه جدیدی به فهرست سازه‌های استخراج‌شده از سایر افراد اضافه نمی‌شود و این بدان معناست که حجم نمونه به نقطه اشباع رسیده است (Van de Kerkhof *et al.*, 2009). از این‌رو، داده‌های پژوهشگر با اجرای ۱۴ مصاحبه مستقل با افراد به نقطه اشباع رسیده است.

در این پژوهش، از مصاحبه ساختاریافته، ادراک‌ها و تفسیرهای مشارکت‌کنندگان نسبت به موضوع استعداد از راه مقایسه نظام‌مند مصادیق و نمونه‌های عینی آن در قالب عناصر شبکه خزانه، استخراج و محتوای هر شبکه خزانه در قالب سازه‌های شخصی دو قطبی به‌دست آمده‌اند. سپس هر یک از عناصر بر حسب هر سازه استخراج‌شده، در مقیاس ۷ تایی لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفته و ساختار روابط درون شبکه خزانه ترسیم شده است (پیمودن سه گام اصلی شامل انتخاب عناصر، استخراج سازه‌ها و اتصال عناصر به سازه‌ها). در نهایت، به تعداد هر یک از مشارکت‌کنندگان، یک شبکه خزانه فردی متشکل از محتوا و ساختار استخراج گردید. برای تحلیل داده‌های مندرج در شبکه خزانه از جنبه‌های محتوایی و ساختاری از روش‌های تحلیل محتوا، تحلیل خوشه‌ای و تحلیل مولفه‌های اصلی استفاده شده است. بدین‌صورت که سازه‌های شخصی مشارکت‌کنندگان در کلیه شبکه‌ها، مبنای تحلیل محتوا قرار گرفته است (رویکرد کیفی). پس از انجام تحلیل محتوا و تقییل سازه‌های شخصی اولیه به سازه‌های ثانویه، شبکه خزانه جمعی ترسیم شده است. تحلیل‌های

آماری از جمله آزمون T، آزمون فریدمن، تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی و تحلیل مولفه‌های اصلی روی شبکه خزانه جمعی انجام گرفته است (رویکردهای کمی) و بر اساس این تحلیل‌ها، وضعیت عناصر، سازه‌ها و ساختار روابط آن‌ها درون شبکه به‌طور جداگانه و در ارتباط با یکدیگر مورد بررسی قرار گرفته است که در نهایت، منظومه استعداد به‌عنوان مدل پژوهش در راستای فهم این سازه‌های سازمانی ارائه شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### - تحلیل وضعیت جمعیت‌شناختی

یافته‌های پژوهش حاضر، حاکی از آن است که ۶۴ درصد پاسخ‌دهندگان را مردان و مابقی را زنان تشکیل می‌دهند. همچنین از نظر مدرک تحصیلی ۶۴ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد و ۳۶ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتری بوده‌اند. از طرف دیگر، با توجه به هدف پژوهش، کلیه مدیران مصاحبه‌شونده دارای سابقه کار مدیریتی بوده، به‌طوری‌که آن‌ها از سابقه کار مدیریتی بالای ۱۰ سال برخوردار بودند؛ همچنین کارکنان مصاحبه‌شونده دارای دست‌کم ۲۰ سال سابقه کاری بوده‌اند. لازم به اشاره است که مصاحبه‌شوندگان از ۴ سازمان دولتی مهم کشور انتخاب شدند.

### - تشریح فرآیند اجرای روش

#### اجرای مصاحبه و استخراج سازه‌های شخصی

در ابتدای مصاحبه با در اختیار گذاشتن ۵ توصیف معین از نقش‌ها برای مصاحبه‌شوندگان از آن‌ها خواسته شد که برای هر نقش نمونه‌های عینی عنوان کنند و در ادامه پاسخ‌دهندگان، ۵ عنوان نقش متفاوت بیان می‌کنند که در شبکه خزانه به آن‌ها عناصر گویند (جدول ۱). پس از آن، هر بار ۳ عنصر به مصاحبه‌شونده ارائه و از او خواسته می‌شود تا مشخص کند که از میان این ۳ عنصر، در چه چیزی دو عنصر مشابه یکدیگر و متفاوت از عنصر سوم هستند. شباهت میان دو عنصر، نخستین سازه (قطب سازه) را پدید می‌آورد و آن ویژگی که دو عنصر اشاره‌شده را از عنصر سوم متمایز ساخته است، قطب مقابل سازه را آشکار می‌کند (Ackerberg & Prapasawudi, 2009). ادامه اجرای مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان نقطه اشباع در نظر گرفته شد و پژوهشگر، مصاحبه‌ها را تا جایی ادامه داد که فرآیند استخراج سازه با تکرار مواجه شد و سازه‌های منحصر به فرد چندانی از سوی مصاحبه‌شوندگان

مطرح نشد. از این‌رو، با اجرای ۱۴ مصاحبه مستقل با افراد سازمان‌ها، ۱۴ شبکه خزانه منحصر به فرد به تصویر درآمد که در مجموع پژوهشگر را با ۱۰۲ سازه شخصی برای مفهوم استعداد روبرو کرد. از آنجا که کمیت سازه‌ها بیش از تعدادی بود که بتوان آن‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد؛ در نتیجه، با استفاده از روش تحلیل محتوا به جمع‌بندی و ترکیب سازه‌های مشابه اقدام شد.

جدول ۱: عناصر مفهوم استعداد

عنوان	توصیف نقش (عناصر)	نمونه عینی مشخص شده توسط پاسخ‌دهندگان
A1	با استعدادترین کارمندی که می‌شناسید.	...
B1	یک کارمند بااستعداد که می‌شناسید.	...
C1	یک کارمند متوسط و عادی که می‌شناسید.	...
D1	یک کارمند با استعداد سطح پایین که می‌شناسید.	...
E1	یک کارمند بااستعداد بر طبق ایده‌آل شما.	...

در پایان فرآیند تحلیل محتوای سازه‌ها، شبکه خزانه مرتبط با مفهوم استعداد در ۱۳ طبقه دسته‌بندی شده‌اند (سازه ثانویه). ۵ عنصر اولیه و برآیند درجه‌بندی عناصر بر حسب سازه‌های اولیه در قالب ماتریس مستطیلی شکلی ایجاد شد. جدول (۲)، شبکه خزانه جمعی را به تصویر کشیده است. سازه‌ها نیز در قالب عبارت‌های دو قطبی متفاوت از یکدیگر در دو سوی شبکه قرار گرفتند. پیوند یا اتصال میان عناصر و سازه‌های شبکه نیز بر اساس برآیند ارزیابی عناصر هر سازه در طیف ۷ تایی لیکرت در ۱۳ شبکه خزانه منفرد صورت گرفته است. چنان‌که مشاهده می‌شود، از نگاه مصاحبه‌شوندگان، بیشتر سازه‌های مورد بررسی در مورد ۳ عنصر شماره A1، B1 و E1 در وضعیت خوب و خیلی خوب قرار گرفته است. به عبارت دیگر، پاسخ‌دهندگان اعتقاد داشته‌اند که این کارکنان از نظر قدرت یادگیری بالا، کسب موفقیت و استمرار موفقیت در حوزه تخصصی، احراز شایستگی‌های حرفه‌ای، برخورداری از دانش زیاد، تعهد و اشتیاق به کار و سازمان، قدرت حل مسئله و تخصص قوی در یک حوزه تخصصی در حد خوب، بسیار خوب و عالی هستند؛ درحالی‌که از نظر آنان عنصر شماره D1 از لحاظ سازه‌هایی که در بیشتر موارد بررسی شده در حد پایین‌تر از متوسط قرار دارند. وضعیت سایر عناصر از حیث سازه‌های ۱۳ گانه نیز در جدول (۲)، قابل ملاحظه است.

جدول ۲: شبکه خزانه جمعی مفهوم استعداد

سازه‌های ثانویه (قطب مقابل سازه)	A1	B1	C1	D1	E1	سازه‌های ثانویه (قطب سازه)
دارای هوش منطقی و ریاضی متوسط	۱	۲	۴	۶	۱	برخورداری از هوش منطقی و ریاضی بالا
یادگیری متوسط	۲	۲	۳	۶	۱	برخورداری از قدرت یادگیری بالا
عدم کسب موفقیت مستمر در حوزه تخصصی	۲	۳	۳	۵	۲	کسب موفقیت و استمرار موفقیت در حوزه تخصصی
عدم تخصص قوی در یک حوزه تخصصی	۱	۲	۴	۶	۳	تخصص قوی در یک حوزه تخصصی
عدم احراز شایستگی‌های حرفه‌ای	۱	۲	۳	۶	۲	احراز شایستگی‌های حرفه‌ای
عدم تعهد و اشتیاق به کار و سازمان	۲	۲	۳	۶	۲	تعهد و اشتیاق به کار و سازمان
عدم تجربه کاری در انجام وظایف	۳	۴	۵	۴	۳	تجربه کاری در انجام وظایف
عدم انگیزه برای موفقیت‌طلبی بالا	۲	۳	۳	۵	۳	افرادی هستند که انگیزه موفقیت‌طلبی بالایی دارند
عدم قدرت حل مسئله	۲	۲	۴	۶	۲	قدرت حل مسئله
عدم قدرت بالای تحلیل‌گری	۲	۲	۴	۵	۲	قدرت بالای تحلیل‌گری
عدم داشتن دانش زیاد	۲	۲	۴	۶	۲	برخورداری از دانش زیاد
عدم وجود مهارت بالا	۴	۳	۴	۴	۳	داشتن مهارت بالا
عدم قدرت بالای مذاکره و ارتباط	۲	۳	۴	۶	۳	قدرت بالای مذاکره و ارتباط

تحلیل توصیفی عناصر شبکه خزانه جمعی مفهوم استعداد

در اینجا وضعیت عناصر با استفاده از آزمون T به شرح جدول (۳) آورده شده است. در این جدول، تحلیل وضعیت هر یک از عناصر شبکه خزانه جمعی مفهوم استعداد مشاهده می‌شود. با توجه به اینکه سطح معناداری کلیه عناصر مورد بررسی (به‌جز ردیف ۳) کوچک‌تر از سطح ۵ درصد است، پس می‌توان گفت که مقادیر مربوط به این عناصر با مقدار متوسط تفاوت معناداری دارند. اما با توجه به علامت مثبت آماره T عناصر ردیف‌های ۳، ۲، ۱، و ۵ می‌توان گفت که مقدار آن‌ها بیشتر از مقدار متوسط است. این درحالی است که علامت آماره T عناصر ردیف ۴ منفی است. بنابراین مقدار آن‌ها کمتر از مقدار متوسط است. از طرف دیگر، با توجه به اینکه سطح معناداری عنصر ردیف ۳ بزرگ‌تر از

سطح خطای ۵ درصد است. در نتیجه، مقدار به‌دست آمده مربوط به این عنصر با مقدار متوسط (عدد ۴) تفاوت معناداری ندارد. به عبارت دیگر، پاسخ‌دهندگان این عنصر را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند.

جدول ۳: تحلیل وضعیت هر یک از عناصر شبکه خزانه جمعی مفهوم استعداد

ردیف	عناصر	میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معناداری
۱	A1	۶	۰/۸۱۶	۸/۸۳۲	۰/۰۰۰
۲	B1	۵/۵۳۸	۰/۶۶۰	۸/۴۰۲	۰/۰۰۰
۳	C1	۴/۳۰۷۷	۰/۶۳۰	۱/۷۶۰	۰/۱۰۴
۴	D1	۲/۵۳۸	۰/۷۷۶	-۶/۷۸۹	۰/۰۰۰
۵	E1	۵/۷۶۹	۰/۷۲۵	۸/۷۹۹	۰/۰۰۰

از آنجا که در ادامه با استفاده از تجزیه و تحلیل خوشه‌ای به دسته‌بندی عناصر و سازه‌های شبکه خزانه جمعی پرداخته خواهد شد، در این بخش، با استفاده از آزمون تحلیل واریانس فریدمن به رتبه‌بندی عناصر این شبکه پرداخته می‌شود. بدین ترتیب، عناصر پنج‌گانه شبکه خزانه جمعی مفهوم استعداد، برحسب اولویت به شرح جدول (۴) قرار می‌گیرند.

جدول ۴: عناصر پنج‌گانه شبکه خزانه جمعی مفهوم استعداد بر حسب اولویت

ردیف	عناصر	میانگین
۱	A1	۴/۲۳
۲	E1	۴
۳	B1	۳/۵۴
۴	C1	۲/۰۴
۵	D1	۱/۱۹

### - تجزیه و تحلیل خوشه‌ای شبکه عناصر خزانه جمعی مفهوم استعداد

شبکه خزانه جمعی مفهوم استعداد با ۱۳ سازه و ۵ عنصر، به روش سلسله‌مراتبی مورد تجزیه و تحلیل خوشه‌ای قرار گرفت. در این گونه از تحلیل که بر اساس تشابه میان عناصر و سازه‌ها انجام می‌شود، به‌طور خاص، یک گروه مشخصی از عناصر و سازه‌ها متفاوت از دسته‌های دیگر به‌وجود می‌آیند. بر این اساس، ابتدا کلیه عناصر و سازه‌ها در گروه‌های منفرد قرار گرفتند، سپس بر اساس فواصل نزدیک‌ترین همسایگی،

عناصر و سازه‌هایی که از بیشترین انطباق با یکدیگر برخوردار بودند، شناسایی شده و از راه ادغام با یکدیگر، خوشه‌های مجزایی را از عناصر و سازه‌ها تشکیل دادند. شکل (۲) نتایج تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی شبکه خزانه جمعی را بر اساس نزدیک‌ترین همسایگی با استفاده از نرم‌افزار وب‌گرید<sup>۱</sup> نشان می‌دهد.



شکل ۲: نمودار دندروگرام تحلیل خوشه‌ای شبکه خزانه جمعی مفهوم استعداد بر اساس نرم‌افزار وب‌گرید

### 1. Webgrid

بر اساس نمودار دندروگرام شکل (۲)، در تحلیل خوشه‌های عناصر پنج‌گانه شبکه خزانه جمعی، عناصر بر اساس مشابهت‌های آماری در ۳ خوشه مشخص قرار گرفتند. در خوشه نخست، ۳ عنصر "با استعدادترین کارمندی که می‌شناسید، یک کارمند با استعداد که می‌شناسید، یک کارمند با استعداد بر طبق ایده‌آل شما" در یک خوشه قرار گرفتند. به طوری که دو عنصر "یک کارمند با استعداد که می‌شناسید، و یک کارمند با استعداد بر طبق ایده‌آل شما" با نسبت انطباق بالا (۹۰ درصد) یک خوشه را تشکیل دادند و برآیند آن‌ها با عنصر "با استعدادترین کارمندی که می‌شناسید" به‌عنوان نزدیک‌ترین همسایه قلمداد شده و یک خوشه را تشکیل می‌دهند. این بررسی نشان می‌دهد که نسبت انطباق میان این عناصر بیش از ۹۰ درصد است. از طرف دیگر، ملاحظه نتایج مربوط به آزمون T و نیز رتبه‌بندی انجام‌شده بر اساس آزمون تحلیل واریانس فریدمن نیز تایید‌کننده خوشه‌بندی ایجاد شده است. به‌علاوه، نتایج تحلیل خوشه‌های نشان می‌دهد که عناصری که در همسایگی یکدیگر قرار گرفته‌اند از جنبه‌های مختلف از وجوه مشترک بسیاری با یکدیگر برخوردار هستند. بر این اساس، بررسی نقاط اشتراک ۳ عنصر "یک کارمند با استعداد که می‌شناسید، و یک کارمند با استعداد بر طبق ایده‌آل شما و با استعدادترین کارمندی که می‌شناسید" که در یک خوشه قرار گرفته‌اند و دارای انطباق ۹۰ درصد هستند، نشان می‌دهد که از نظر سازه‌های مرتبط نیز از مشابهت‌های زیادی با یکدیگر برخوردار هستند؛ به طوری که هر ۳ عنصر اشاره‌شده، "واجد قدرت بالای تحلیل‌گری، تعهد و اشتیاق به کار و سازمان، برخورداری از دانش زیاد، قدرت حل مسئله، قدرت یادگیری بالا، کسب موفقیت، برخورداری از هوش منطقی و ریاضی بالا و احراز شایستگی‌های حرفه‌ای" در سطح بسیار خوب و عالی می‌باشند. البته این ۳ عنصر در سازه‌های دیگر هم در سطح خوب و بسیار خوب قرار دارند.

عنصر "یک کارمند متوسط و عادی" نیز با توجه به کیفیت داده‌های مشمول از نظر پاسخ‌دهندگان تقریباً در تمامی سازه‌های ۱۳‌گانه در سطح متوسط و خوب است و به‌صورت مجزا قرار دارد. لازم به اشاره است که عنصر "یک کارمند با استعداد سطح پایین که می‌شناسید" با توجه به کیفیت داده‌های مشمول، در خوشه مجزایی قرار گرفته است. این وضعیت بیان‌گر آن است که از نظر پاسخ‌دهندگان، کارمندی با استعداد سطح پایین تقریباً فاقد سازه‌های ۱۳‌گانه و به‌طور معمول در حد پایین و بسیار پایین است.

به‌عبارت دیگر، یک کارمند با استعداد سطح پایین از نظر آنان کارمندی است که فاقد قدرت بالای تحلیل‌گری، هوش منطقی و ریاضی بالا، تعهد و اشتیاق به کار و سازمان، برخورداری از دانش زیاد، تخصص قوی در یک حوزه تخصصی، قدرت یادگیری بالا، کسب موفقیت و استمرار موفقیت در حوزه تخصصی، احراز شایستگی‌های حرفه‌ای و سایر سازه‌های ماتریس مربوط به نمودار دندروگرام باشد.

## – تجزیه و تحلیل خوشه‌ای سازه‌های شبکه جمعی مفهوم استعداد

نمودار دندروگرام تحلیل خوشه‌ای شبکه خزانه جمعی مفهوم استعداد در شکل (۳) نشان می‌دهد که ۱۳ سازه شبکه خزانه جمعی بر اساس مشابهت آماری در ۶ خوشه جداگانه دسته‌بندی می‌شوند که در جدول (۵) نشان داده شده است. چنان که مشاهده می‌شود، سازه‌های "برخورداری از دانش زیاد - عدم داشتن دانش زیاد، قدرت حل مسئله - عدم قدرت حل مسئله، برخورداری از قدرت یادگیری بالا - یادگیری متوسط، احراز شایستگی‌های حرفه‌ای - عدم احراز شایستگی‌های حرفه‌ای، تعهد و اشتیاق به کار و سازمان - عدم تعهد و اشتیاق به کار و سازمان، و قدرت بالای تحلیل‌گری - عدم قدرت بالای تحلیل‌گری" با نسبت انطباق‌پذیری بالای ۹۰ درصد در یک خوشه قرار گرفتند. دو سازه "داشتن مهارت بالا - عدم وجود مهارت بالا، و تجربه کاری در انجام وظایف - عدم تجربه کاری در انجام وظایف" با نسبت انطباق‌پذیری بالا و همچنین سازه‌های "کسب موفقیت و استمرار موفقیت در حوزه تخصصی - عدم کسب موفقیت مستمر در حوزه تخصصی، و افرادی هستند که انگیزه موفقیت‌طلبی بالایی دارند - عدم انگیزه برای موفقیت‌طلبی بالا" دو خوشه جدید را تشکیل داده‌اند. سایر خوشه‌بندی‌های انجام‌شده نیز در نمودار دندروگرام قابل ملاحظه است.

جدول ۵: خوشه‌بندی سازه‌های شبکه خزانه جمعی مفهوم استعداد بر اساس تحلیل خوشه‌ای

خوشه‌ها	سازه‌های شبکه خزانه جمعی
خوشه ۱	برخورداری از هوش منطقی و ریاضی بالا - دارای هوش منطقی و ریاضی متوسط برخورداری از دانش زیاد - عدم داشتن دانش زیاد قدرت حل مسئله - عدم قدرت حل مسئله
خوشه ۲	برخورداری از قدرت یادگیری بالا - قدرت یادگیری متوسط احراز شایستگی‌های حرفه‌ای - عدم احراز شایستگی‌های حرفه‌ای قدرت بالای تحلیل‌گری - عدم قدرت بالای تحلیل‌گری تعهد و اشتیاق به کار و سازمان - عدم تعهد و اشتیاق به کار و سازمان
خوشه ۳	افرادی هستند که انگیزه موفقیت‌طلبی بالایی دارند - عدم انگیزه برای موفقیت‌طلبی بالا کسب موفقیت و استمرار موفقیت در حوزه تخصصی - عدم کسب موفقیت مستمر در حوزه تخصصی
خوشه ۴	تخصص قوی در یک حوزه تخصصی - عدم تخصص قوی در یک حوزه تخصصی
خوشه ۵	داشتن مهارت بالا - عدم وجود مهارت بالا تجربه کاری در انجام وظایف - عدم تجربه کاری در انجام وظایف
خوشه ۶	قدرت بالای مذاکره و ارتباط - عدم قدرت بالای مذاکره و ارتباط

خوشه‌بندی سازه‌ها نشان می‌دهد که تا حدودی با منطق نظری و نیز شهود پژوهشگر تفاوت



دارد. از این‌رو، پژوهشگر به منظور اطمینان بیشتر، خوشه‌بندی را با نرم‌افزارهای گفته‌شده به‌وسیله ۲۰ نفر از خبرگان دوباره نظرسنجی کرد. در این مرحله، خوشه‌بندی به‌دست آمده بدون تغییر در قالب یک پرسش‌نامه به خبرگان ارائه شد. با توجه به نتایج به‌دست آمده از نظرسنجی، خبرگان نیز برخی از خوشه‌ها را مورد تایید قرار ندادند. در پایان، پژوهشگر با توجه به همه جوانب، اعم از نتایج تجزیه و تحلیل خوشه‌ها به همراه نظرهای خبرگان، به تعیین خوشه‌بندی نهایی و انتخاب عناوین مناسب پرداخت که بیانگر ویژگی‌های خاص قطب مثبت سازه‌های هر خوشه است. نتایج آن به شرح جدول (۶) است.

**جدول ۶: خوشه‌بندی سازه‌های شبکه خزانة جمعی مفهوم استعداد بر اساس نظر خبرگان**

خوشه‌ها	سازه‌های شبکه خزانة جمعی
خوشه ۱: قابلیت‌ها	برخورداری از هوش منطقی و ریاضی بالا - دارای هوش منطقی و ریاضی متوسط قدرت حل مسئله - عدم قدرت حل مسئله برخورداری از دانش زیاد - عدم داشتن دانش زیاد برخورداری از قدرت یادگیری بالا - قدرت یادگیری متوسط تخصص قوی در یک حوزه تخصصی - عدم تخصص قوی در یک حوزه تخصصی داشتن مهارت بالا - عدم وجود مهارت بالا احراز شایستگی‌های حرفه‌ای - عدم احراز شایستگی‌های حرفه‌ای قدرت بالای تحلیل‌گری - عدم قدرت بالای تحلیل‌گری
خوشه ۲: انگیزش	افرادی هستند که انگیزه موفقیت‌طلبی بالایی دارند - عدم انگیزه برای موفقیت‌طلبی بالا کسب موفقیت و استمرار موفقیت در حوزه تخصصی - عدم کسب موفقیت مستمر در حوزه تخصصی تعهد و اشتیاق به کار و سازمان - عدم تعهد و اشتیاق به کار و سازمان
خوشه ۳: تجربه و قدرت مذاکره	تجربه کاری در انجام وظایف - عدم تجربه کاری در انجام وظایف قدرت بالای مذاکره و ارتباط - عدم قدرت بالای مذاکره و ارتباط

### - تجزیه و تحلیل مولفه‌های اصلی شبکه خزانة جمعی مفهوم استعداد

داده‌های شبکه با استفاده از تجزیه و تحلیل مولفه‌های اصلی نیز مورد بررسی قرار گرفت که در نهایت، چنانچه در نمودار (۱) مشاهده می‌شود، چهار مولفه اصلی بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان استخراج شد. در تحلیل مولفه‌های اصلی، تنها سازه‌هایی مدنظر قرار گرفتند که

دارای همبستگی قوی بودند (بیش از ۷۵ درصد). همچنین مولفه‌هایی مورد تحلیل قرار گرفتند که دارای مجموع واریانس بیش از ۹۰ درصد بودند. هدف از بکارگیری این آزمون، یافتن ترکیب‌هایی از سازه‌ها به منظور ایجاد مولفه اصلی است که بر اساس اهمیت مرتب شده و دارای همبستگی هستند و انحراف‌ها را در داده‌ها مشخص می‌کنند. بر اساس این، انتظار می‌رود که انحراف بیشتر سازه‌ها به قدری کم باشد که بتوان آن‌ها را نادیده گرفت.

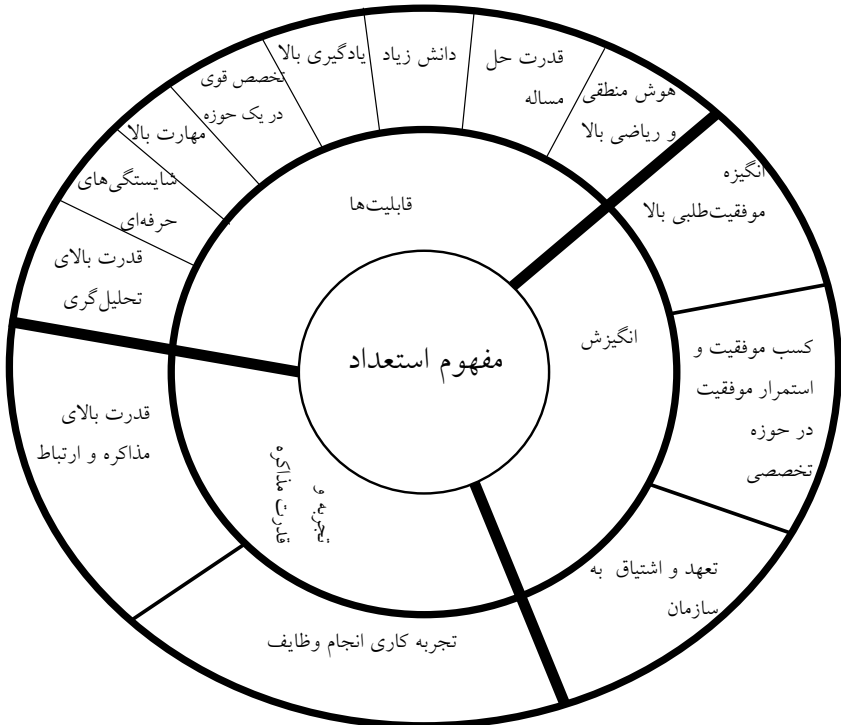
نمودار (۱) که دارای واریانس مجموع بیش از ۹۰ درصد است، روابط میان هر یک از عناصر و سازه‌ها از ابعاد PC1 (محور Xها) و PC2 (محور Yها) را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، عناصر "یک کارمند با استعداد که می‌شناسید و یک کارمند با استعداد بر طبق ایده‌آل شما" در سمت چپ و بالای محور مختصات قرار گرفته‌اند. این وضعیت بیانگر آن است که از نگاه مصاحبه‌شوندگان، این افراد کارمندانی هستند که دارای هوش منطقی و ریاضی بالا، دانش زیاد، قدرت حل مسئله بالا، قدرت یادگیری بالا، مهارت بالا، قدرت بالای تحلیل‌گری، تجربه کاری بالا در انجام وظایف هستند. البته، با توجه به نزدیک بودن عنصر "یک کارمند با استعداد که می‌شناسید" با محور Xها، نشان‌دهنده برخورداری این کارمند از هر دو ویژگی بالا و پایین دو محور است و این بدان معنا است که از هر ۱۳ سازه برخوردار است.

از طرف دیگر، عنصر "یک کارمند عادی که می‌شناسید" در موقعیت متضاد عناصر "یک کارمند با استعداد که می‌شناسید و یک کارمند با استعداد بر طبق ایده‌آل شما"، در سمت راست پایین محور مختصات قرار گرفته‌اند. این موقعیت نشان می‌دهد که یک کارمند عادی از نگاه مصاحبه‌شوندگان، فاقد هوش منطقی و ریاضی بالا و دارای یادگیری متوسط و عدم قدرت حل مسئله بالا، دانش زیاد، قدرت بالای تحلیل‌گری، مهارت بالا و تجربه زیاد است. همچنین عنصر "بااستعدادترین کارمندی که می‌شناسید" در سمت چپ و پایین محور مختصات قرار گرفته است و مصاحبه‌شوندگان با استعدادترین کارمند را دارای تخصص قوی در یک حوزه، قدرت بالای مذاکره، دارای شایستگی حرفه‌ای، موفقیت مداوم در حوزه تخصصی خود، دارای انگیزه بالا و همچنین با توجه به نزدیک بودن به محور Xها ویژگی‌های محور بالا را نیز در بردارد.

در پایان، عنصر "یک کارمند با استعداد سطح پایین" در سمت راست و بالای محور مختصات قرار گرفته است. با توجه به متضاد بودن موقعیت این عنصر با عنصر "بااستعدادترین کارمندی که می‌شناسید" و همچنین نزدیک بودن به محور Xها از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، کارمند سطح پایین کسی است که فاقد سازه‌های ۱۳گانه در سطح خوب و بالا است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر نیل به فهم شناختی مفهوم استعداد از نگاه مدیران و کارشناسان خبره سازمان‌های دولتی بوده است. در این راستا از روش شبکه خزانه به عنوان یک روش همزمان کیفی و کمی در جمع‌آوری داده‌ها با تکیه بر فلسفه تفسیری/ساخت‌گرایی استفاده شده است. با انجام تحلیل‌های آماری بر روی دو شبکه خزانه جمعی ۱۳ سازه ثانویه مفهوم استعداد در قالب ۳ بُعد دسته‌بندی شدند و از این راه، منظومه مفهوم استعداد (شکل ۳) به‌عنوان مدل‌های استخراج‌شده از پژوهش به نحوی که ملاحظه می‌گردد به تصویر درآمد. به تصویر کشیدن فهم شناختی مدیران و پرسنل خبره از مفهوم استعداد در محیط سازمان‌های ایرانی در قالب منظومه‌های مفهوم استعداد از این قابلیت برخوردار است که می‌تواند سهمی از ادبیات این حوزه از مدیریت را در بستر بین‌المللی که اغلب در سطر ادبیات غربی است به خود اختصاص دهد. همچنین یافته‌های این پژوهش در جهت‌دهی در سیاست‌گذاران و فعالین عرصه‌های سازمانی در حوزه توسعه مدیریت می‌تواند ایفای نقش کند.



شکل ۳: منظومه مفهوم استعداد

## مفهوم استعداد

در ادامه، یافته‌های مرتبط با هر یک از ابعاد سه‌گانه منظومه مفهوم استعداد با اتکا به مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های صورت‌گرفته مورد بحث قرار می‌گیرد.

### قابلیت‌ها

این بُعد مشتمل بر شاخص‌های هشت‌گانه هوش منطقی و ریاضی بالا، قدرت حل مسئله، دانش زیاد، یادگیری بالا، قدرت بالای تحلیل‌گری، مهارت بالا، تخصص قوی، و شایستگی حرفه‌ای است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، این ۸ شاخص معطوف به قابلیت‌ها در یک شخص است و ارتباط تنگاتنگی با نظرهای برخی نظریه‌پردازان در مورد مفهوم استعداد دارد؛ به‌ویژه بیانگر این گفته هنریش (۱۹۹۶) است که استعداد را به‌عنوان یک توانایی شخصی و یک ترکیب هوش ذاتی یا توان مغز به‌علاوه درجه خاصی از خلاقیت و ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای مشکل‌ها و همچنین مهارت‌های شخصی که اثربخشی را در ارتباط با همکاران، مدیران و زیردستانش ایجاد می‌کند، تعریف کرده است. در ضمن، در راستای پژوهش میرز و همکاران (۲۰۱۳) برای مفهوم استعداد ۵ رویکرد اصلی و برجسته را مورد توجه قرار دادند که نخبگی، توان فردی و شایستگی از جمله رویکردهای اصلی موردنظر این پژوهشگران به‌شمار می‌رود.

برخی، استعداد سازمانی را به‌عنوان یک ترکیب پیچیده از مهارت‌های کارکنان، دانش پتانسیل و توانایی شناختی می‌بینند (Turner & Kalman, 2014). نیاز است استعداد در یک فرد به‌عنوان یک ترکیب پویا و پیچیده از چنین شاخصه‌هایی شناخته شود. از این‌رو، تاکید بر هوش منطقی و ریاضی، قدرت حل مسئله، دانش، یادگیری، تحلیل‌گری، مهارت، تخصص و شایستگی حرفه‌ای، به‌عنوان شاخص‌های بُعد قابلیت‌ها با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده توجیه‌پذیر است و نشان‌دهنده این است که از نگاه مدیران و کارکنان زبده، سازمان‌های دولتی قابلیت‌های بالای شخص از شاخص‌های مهم استعداد شناخته می‌شوند.

### تجربه و قدرت مذاکره

این بُعد در برگیرنده شاخص‌های مذاکره و ارتباط و تجربه کاری است و با پژوهش برخی از پژوهشگران در مورد مفهوم استعداد همسویی دارد. از جمله پژوهش اریکسون و همکاران<sup>۱</sup>

1. Ericsson *et al.*

(۲۰۰۷) که مفهوم استعداد را عمل حساب‌شده<sup>۱</sup> و یادگیری از تجربه می‌دانند. یا به معنای دیگر، استعداد تابعی از تجربه و تلاش است (Pfeffer & Sutton, 2006). در نظر آن‌ها اگرچه، در مفهوم استعداد همه افراد دارای پتانسیل یکسانی نیستند، ولی به نظر می‌رسد که روی این ادبیات یعنی عمل حساب‌شده و یادگیری از تجربه، توافق وجود دارد (Ericsson *et al.*, 2007). وینکلر<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) نیز در پژوهش خود تجارب حرفه‌ای را از مولفه‌های استعداد می‌داند. همچنین اسمارت<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) استعداد را به‌عنوان کسانی می‌داند که آن‌ها مشارکت بیشتر، کار هوشمندانه‌تر، کسب اعتماد بیشتر، فعالیت غنی‌تر و پربارتر و کار تیمی را بهتر انجام می‌دهند. افرادی که این بُعد را شامل می‌شوند از هوش هیجانی بسیار بالایی برخوردار هستند و وجود این هوش این امکان را به آن‌ها می‌دهد که امکان ارتباط‌سازی، کار تیمی و شبکه‌های نقش‌آفرینی فعال را انجام دهند.

## انگیزش

این بُعد در برگیرنده شاخص‌های سه‌گانه تعهد و اشتیاق، کسب و استمرار موفقیت و انگیزه بالا است که تمام آن‌ها شاخصه انگیزش را همراه خود دارند. وینکلر (۲۰۰۹) استعداد را شامل مولفه‌های گوناگونی می‌داند که انگیزش یکی از مولفه‌های آن است. عامل انگیزش سبب بروز قابلیت‌ها و توانمندی‌ها می‌شود. در یک پژوهش انجام‌شده در اروپا، استعداد کسی دانسته شد که پتانسیل موفق‌شدن در سازمان را داشته باشد (Turner & Kalman, 2014). در پژوهش دیگر، استعداد به‌عنوان یک امر ذاتی برای شخص متصور می‌شد که تمرکز، توجه و تعهد را انجام می‌دهد (Pruis, 2011) و بیان می‌کند که استعداد در اصل با پشتکار مشخص شده است و دلالت بر آن دارد که پروژه‌هایی را که دیگران رها کرده‌اند یا شروع نکرده‌اند با موفقیت تمام می‌شوند. به‌علاوه، ساختار استعداد مرتبط با آرزو، پشتکار، انگیزه، علاقه و اشتیاق مرتبط می‌شود (Weiss & MacKay, 2009). اولریش (۲۰۰۷) همچنین در یافته خود، استعداد را به‌عنوان تعهد به تمایل کارکنان برای تلاش آزادانه و اختیاری برای موفقیت سازمان می‌داند. بنابراین، همسویی کارکنان سازمان با اهداف سازمان برقرار می‌شود. در نتیجه، می‌توان این موضوع را بیان کرد که استعداد دارای رویکردی هدف‌محور و تعاملی بین ذاتی‌بودن و اکتسابی و پرورشی‌بودن است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که از دید مدیران و کارکنان زبده سازمان‌های دولتی، استعداد هم ماهیت ذاتی دارد و هم ماهیت اکتسابی و سازمان‌ها باید بر انتخاب استعداد همراه با توسعه آن تمرکز کنند. با توجه به اینکه منظومه استعداد

1. Deliberate Practice
2. Winkler
3. Smart

استخراج شده در پژوهش حاضر به ارائه معیارهای ادراک شده از جانب مشارکت کنندگان نسبت به استعداد می پردازد؛ آزمون و پالایش این معیارها از راه پژوهش های بیشتر در این حوزه، می تواند ضمن غنی سازی خزانه موجود، به ایجاد قلمروهای نوین برای مدیریت و رهبری کمک کند. همچنین، از آنجا که محتوا و فرآیند کار مدیریتی در میان سطوح مختلف مدیریت، انواع مشاغل، سازمان ها، محیطها و فرهنگها متفاوت است، برای رسیدن به یک مدل عمومی مفهوم استعداد پیشنهاد می گردد که این مفهوم را در سطوح مختلف مدیریتی و سازمان های متفاوت اعم از خصوصی، تعاونی، تولیدی و خدماتی بزرگ و کوچک، مورد توجه سایر پژوهشگران قرار گیرد. از نظر روش شناسی، این پژوهش به عنوان منبع اصلی جمع آوری داده ها بر مصاحبه های شبکه خزانه متکی بوده است. بنابراین، پیشنهاد می شود در پژوهش های آتی که در این حوزه جهت اعتباربخشی بیشتر به داده ها از ۳ سویه سازی که نشانگر بکارگیری همزمان طرح های پژوهشی و روش های متعدد گردآوری داده ها است، استفاده شود.

## منابع

### الف) فارسی

- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۸۷). *روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*. انتشارات صفار، اشراقی، تهران.
- سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری (۱۳۸۹). *معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور*. تهران.
- نقشه راه اصلاح نظام اداری (۱۳۹۲). *معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور*. تهران.

### الف) انگلیسی

- Ackerberg, I. & Prapasawudi, P. (2009). *An Analysis of Volunteer Tourism Using the Repertory Grid Technique*: University of Gothenburg.
- Adamsen, B. (2016). *Demystifying Talent Management: A Critical Approach to the Realities of Talent*: Springer.
- Anderson, N. (1990). Repertory Grid Technique in Employee Selection. *Personnel Review*, 19(3), pp. 9-15.
- Ashton, C. & Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage: Taking a Systemic Approach to Talent Management. *Strategic HR Review*, 4(5), pp. 28-31.
- Barab, S. A. & Plucker, J. A. (2002). Smart People or Smart Contexts? Cognition, Ability, and Talent Development in an Age of Situated

- Approaches to Knowing and Learning. *Educational Psychologist*, 37(3), pp. 165-182.
- Brown, R. B. (1997). You Can't Expect Rationality from Pregnant Men: Reflections on Multi-Disciplinarity in Management Research. *British Journal of Management*, 8(1), pp. 23-30.
- Cresswell, J. (2010). *Oxford Dictionary of Word Origins*: Oxford University Press.
- Crump, J. H.; Cooper, C. L. & Smith, M. (1980). Investigating Occupational Stress: A Methodological Approach. *Journal of Occupational Behaviour*, 1(3), pp. 191-204.
- Ericsson, K. A.; Prietula, M. J. & Cokely, E. T. (2007). The Making of an Expert. *Harvard Business Review*, 85(7/8), pp. 114-121.
- Ginsberg, A. (1989). Construing the Business Portfolio: A Cognitive Model Of Diversification [1]. *Journal of Management Studies*, 26(4), pp. 417-438.
- Harney, T. J. M. (2011). *Utilizing Action Research for the Development of a Succession Plan and Management Program for the Nonprofit Regional Center*: Alliant International University, Fresno.
- Hinrichs, J. R. (1966). High-talent Personnel; Managing a Critical Resource. *American Management Association*.
- Hoad, T. F. (1993). *The Concise Oxford Dictionary of English Etymology*: Oxford University Press.
- Holden, N. & Tansley, C. (2007). *Talent in European Languages: Philological Analysis Reveals Semantic Confusions in Management Discourse*. Paper Presented at the Critical Management Studies Conference, Manchester Business School.
- Iles, P.; Chuai, X. & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers. *Journal of World Business*, 45(2), pp. 179-189.
- Meyers, M. C.; Van Woerkom, M. & Dries, N. (2013). Talent-Innate or Acquired? Theoretical Considerations and their Implications for Talent Management. *Human Resource Management Review*, 23(4), pp. 305-321.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*: Harvard Business Press.
- Pruis, E. (2011). The Five Key Principles for Talent Development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), pp. 206-216.
- Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). *Strategic Talent Management Matters Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. (pp. 3-72). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Smart, B. D. (2005). *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People*: Penguin.
- Stabell, C. B. (1978). Integrative Complexity of Information Environment Perception and Information Use. An Empirical Investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(1), pp. 116-142.
- Stewart, V. & Stewart, A. (1981). *Tomorrow's Managers Today*. London: *Institute of Personnel Management*.
- Tansley, C. (2011). What do We Mean by the Term "Talent" in Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), pp. 266-274.
- Turner, P. & Kalman, D. (2014). *Make your People Before you Make your Products*: Wiley, London.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2011). What is Talent? The RBL White Papers Series. *Ann Arbor, MI: The RBL Group*.
- Van de Kerkhof, M.; Cuppen, E. & Hisschemöller, M. (2009). The Repertory Grid to Unfold Conflicting Positions: The Case of a Stakeholder Dialogue on Prospects for Hydrogen. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(3), pp. 422-432.
- Van Dijk, H. G. (2008). The Talent Management Approach to Human Resource Management: Attracting and Retaining the Right People. *Journal of Public Administration*, 43(Special issue 1), pp. 385-395.
- Weiss, A. & MacKay, N. (2009). *The Talent Advantage: How to Attract and Retain the Best and the Brightest*: John Wiley & Sons.
- Willcocks, S. G. (2002). Adopting a Multi-Perspective Approach to the Study of Public Sector Managerial Effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, 15(4), pp. 262-280.
- Winkler, J. (2009). *Talent Management: Einem Führungskräftemangel mit Zielgerichtetem Personalmanagement Vorbeugen: Konzepte - Gestaltungsempfehlungen - Praxisbeispiele*. German, Hamburg: Diplomica Verlag.



## Designing Talent Construct in Iranian Public Organizations, Using the Repertory Grid Method

**Davood Anaraki Ardakani**<sup>1</sup> Ph. D. Student in Human Resources Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Akbar Hasanpoor**<sup>2</sup> Assistant Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

**Bijan Abdollahi**<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Education Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Hossein Abbasian**<sup>4</sup> Assistant Professor, Department of Education Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran.

### Abstract

One major problem in public agencies in Iran is the lack of clear understanding of talent, types of talent and talent needs required for the talent management system. The main purpose of this research is to reach an understanding of talent concept from the view point of top managers and specialists in Iranian public organizations so that they can categorize the vast range of talent properties in their own organizations. Together with the repertory grid method, both qualitative and quantitative strategies were applied at the same time. Conducting structured interviews on the topic of talent with 14 subjects, their understanding of talent was extracted and the content of each repertory grid was created in the framework of bipolar personal constructs. These grids provided a basis for content analysis. Finally, collective repertory grid was drawn up and statistical analyses were performed. Results show that talent concept can be explained in the framework of a system consisting of three dimensions (innate capabilities, experience and oral communication skills, and motivation), as well as 13 constructs (mathematical intelligence, problem-solving ability, deep knowledge, high learning ability, high analytical ability, extensive skills, strong expertise, professional competence, good communication skills, work experience, commitment, continued achievements and high motivation).

**Keywords:** Talent, Repertory Grid, Construct, Element, Public Organizations.

1. da\_ardakani@yahoo.com
2. a.hassanpoor@khu.ac.ir
3. biabdollahi@khu.ac.ir
4. a\_abbasianedu@yahoo.com