

ارائه چارچوب مدیریت استعداد با تاکید بر گسترش جانشین‌پروری در شرکت‌های دانش‌بنیان

*آصف سنجیده *صمد جباری اصل *** موسی رضوانی چمن‌زمین
*دانشجوی دکتری (گرایش مدیریت منابع انسانی)، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران
***استادیار گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران
*** استادیار گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران
تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۵

چکیده

هدف از این پژوهش با توجه به اهمیت یافتن بحث جذب، پرورش و نگه‌داشت استعدادها در حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان و نیز فقر نظری حوزه مدیریت استعداد، ارائه چارچوب مفهومی مدیریت استعداد مبتنی بر وضعیت موجود آن در کشور ایران است. برای انجام این مطالعه، چند شرکت دانش‌بنیان در داخل کشور، به عنوان مورد مطالعه انتخاب شده است و با توجه به کمبود تحقیقات کیفی در حوزه مدیریت استعداد با استفاده از روش «نظریه‌مبنایی» نسخه ۲۰۱۵ کوربین و اشتراوس، در گام اول، مدل مفهومی جاری مدیریت استعداد در این شرکت‌ها بر اساس مصاحبه با ۳۰ نفر (نمونه‌گیری تا اشباع نظری) از ذینفعان سیستم مدیریت استعداد (استعدادها، مدیران و کارشناسان منابع انسانی) صورت پذیرفته است. روش گردآوری داده‌ها از مشارکت‌کنندگان تحقیق با توجه به نوع‌شناسی برنارد (۲۰۰۶) در مصاحبه ساخت یافته و نیمه ساخت یافته، متناسب با نوع مشارکت‌کننده (متخصص در زمینه منابع انسانی، نخبه، مدیر یا سیاست‌گذار) بود. 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 شناسایی شده 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 نماید و به‌علاوه، با توجه به ابعاد فردی، سازمانی و فرهنگی مدیریت استعداد، ادبیات این حوزه را غنا بخشد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، شرکت‌های دانش‌بنیان، جانشین‌پروری

۱- مقدمه

مدیریت استعداد) نوعی ارزش‌آفرینی در سازمان تلقی می‌گردد (مهدی و شفیعی، ۱۳۹۹). فیلیپس^۲ و راپر به نقل از اسمیت معتقدند در محیط رقابتی که امروزه بوجود آمده، جذب و نگهداری این استعدادها بسیار مشکل شده و سازمان‌ها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب تأکید می‌کنند که دلیل آن انتقال از عصر صنعتی به عصر سرمایه‌فکری است. شرکت‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین

توجه به منابع انسانی و بحث مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیریت استعداد نشان‌دهنده تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است (سید جوادین و پهلوان شریف، ۱۳۹۶). امروزه مدیریت استعداد را نوعی سلاح پنهان در جنگ جهانی کسب استعدادها به شمار می‌آورند (کولینز^۱ و ملاحی، ۲۰۰۹، پور اکبر و همکاران، ۱۳۹۸). در واقع توجه به نوآوری و چهارچوب‌های خلاقانه (مانند

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). حتی تحقیقات متعددی که به دسته‌بندی انواع مفهوم‌سازی از استعداد یا انواع شکل‌های مدیریت استعداد شده‌اند نیز در نهایت راه‌کار یکتایی را ارائه نداده‌اند (برای مثال، زیلر^۷ و چرچ^۸، ۲۰۱۰، گالاردو-گالاردو^۹ و همکاران، ۲۰۱۳). 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 و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۴). همچنین، آن طور که گالاردو-گالاردو و همکاران (۲۰۱۵) ارزیابی نموده‌اند، طی سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۴، گرچه از سی و پنج کشور، تحقیقاتی در حوزه مدیریت استعداد وجود داشته است، ۴۱ درصد تحقیقات صورت گرفته در کشورهای انگلوساکسون (آمریکا، انگلستان و استرالیا) انجام پذیرفته است. در آسیا نیز، غالب تحقیقات به هند و چین بازمی‌گردد و سایر کشورهای آسیایی مانند ایران، تنها مواردی جزئی در این خصوص ارائه داده‌اند. تمام این موارد از ضرورت‌های اصلی انجام این پژوهش در قالب یک مطالعه کیفی بوده تا پاسخی مناسب به شکاف تحقیقی موجود در این حوزه ارائه نماییم. با توجه به موارد گفته شده این پژوهش تلاش می‌کند تا پاسخی مناسب در راستای سوال اصلی تحقیق ارائه نماید که به صورت زیر بیان می‌شود:

چارچوبی مناسب مدیریت استعداد مبتنی بر جانشین‌پروری در شرکت‌های دانش بنیان کشور چگونه است؟

۲- مبانی نظری و پیشینه

۲-۱- مدیریت استعداد

این گونه بنظر می‌رسد که عوامل موثر بر راه‌اندازی مدیریت استعداد، فراتر از سطح سازمان می‌باشد (رجبی پورمبیدی و محمدی، ۱۳۹۹). احتمالاً همین امر موجب شده است تا الاریس و همکاران (۲۰۱۴) از محققان بخواهند تا در بحث مدیریت استعداد، روابط محیط‌های فردی، سازمانی، نهادی، ملی و بین‌المللی را در نظر بگیرند. محیط فردی، تجربه ذهنی فرد را در بر می‌گیرد. برای مثال می‌تواند شامل درک مدیران و کارکنان از نحوه مدیریت استعدادها در سازمانشان باشد. جنبه دوم، نقش میانی سازمان‌هاست که در آن سیاست‌ها و

کارکنان، می‌توانند به بالاترین سهم بازار برسند و سود خود را افزایش دهند (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹). 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 بویژه نخبگان بدنبال کارهای مادام‌العمر نیستند و بطور آنی بین شرکت‌ها و سازمان‌ها جابجا می‌شوند. در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند، نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران کند (ثنائی پور و قرونه، ۱۳۹۹). این چیزی است که به اعتقاد اکثر کارشناسان در باره آن توافق بین‌المللی وجود دارد. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب در جایگاه مناسب داشته باشند (کولینز و ملاحی، ۲۰۰۹).

سازمان‌ها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و استراتژی‌های جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند که روی توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز دارند. به صورت تاریخی، موفق‌ترین سازمان‌ها در اجراء آنهایی هستند که سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنانشان انجام داده‌اند. با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی، این سازمان‌ها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشسته می‌شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند (سیدی، ۱۳۹۱). پرورش افراد و نگهداشت آنها برای سازمان‌ها، هر یک چالش‌های متعددی را به دنبال دارد. از همین روست که مسئله مدیریت استعدادها، طی حداقل ده سال گذشته همیشه جزء حداقل پنج اولویت اول سازمان‌های خصوصاً موفق بوده است (بری^۳ و همکاران، ۲۰۱۴، برسین^۴ و همکاران، ۲۰۱۵، برون^۵ و همکاران، ۲۰۱۶).

در ایران نیز در سال‌های اخیر، ضرورت راه‌اندازی شرکت‌های دانش بنیان بر مسئولین کشور روشن گردیده و در سال ۱۳۸۹، قانون «حمایت از شرکت‌ها و موسسات دانش بنیان و تجاری سازی نوآوری‌ها و اختراعات»، تصویب شد که طبق این قانون حمایت‌ها و تسهیلات مناسبی برای ایجاد و توسعه شرکت‌های دانش بنیان در نظر گرفته شده است. بطور کلی حوزه استعداد اغلب بر پایه تجارب شخصی یا پژوهش‌های کمی است و کمتر بعد کیفی، به جهت استخراج معانی در آن رخ داده است (طاریق^۶ و شولر، ۲۰۱۰). به‌علاوه حتی بنیادی‌ترین مفاهیم

3- Barry et al.

4- Bersin et al.

5- Brown et al.

6- Tarique & Schuler, 2010

7- Silzer & Church

8- Gallardo-Gallardo et al.

9- Al Ariss et al.

فعالیت‌های مدیریت استعداد رخ می‌دهد. محیط نهادی کشور، به‌عنوان سومین جنبه، مدیریت استعداد را پیش می‌راند یا مانع آن می‌شود: مواردی مانند هنجارها، ارزش‌ها، قوانین و مقررات که چه آگاهانه و چه ناآگاهانه بر سیاست‌ها و فعالیت‌های

مدیریت استعداد موثرند. در نهایت نیز محیط‌های ملی/بین‌المللی و حتی بخشی هستند که قابلیت انتقال فرایندهای مدیریت استعداد را بین بخش‌های مختلف کسب و کار و مرزهای ملی نشان می‌دهند (آلاریس و همکاران، ۲۰۱۴).

جدول ۱. سطوح کلیدی که تحقیقات حوزه مدیریت استعداد را تعریف می‌نمایند (الاریس و همکاران ۲۰۱۴)

سطح کلیدی	تم‌های ویژه
فردی	ویژگی‌ها، استراتژی و تجارب فردی در کار و زندگی که بر توسعه استعداد تأثیرگذارند
سازمانی	سیاست‌ها و فعالیت‌های سطح سازمان، چه آگاهانه و چه ناآگاهانه، و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی که مدیریت استعداد را شکل می‌دهند.
محیط نهادی	چارچوب‌های قانونی، سیاسی و حقوقی در سطوح ناحیه‌ای، ملی و بین‌المللی که مدیریت استعداد را در استخدام، آموزش و دیگر حوزه‌ها، به‌صورت رسمی و غیر رسمی نهادی می‌کنند.
محیط ملی / بین‌المللی / بخشی	مدیریت استعداد با توجه به بافتی که در آن است تحلیل می‌شود: تشخیص اینکه چگونه فعالیت‌های مدیریت استعداد می‌تواند بین صنایع، سازمان‌ها و شبکه‌های مختلف خارج از مرزهای ملی رد و بدل شوند.

از موضوعی حاشیه‌ای به بحثی کلیدی در کسب و کار تبدیل گشت (آقائی و همکاران، ۱۳۹۹). در جدول زیر می‌توان خلاصه‌ای از این تغییرات را مشاهده نمود.

۲-۲- زمینه‌های مدیریت استعداد در پیشینه مدیریت در گذشته، بحث نوآوری و استعداد چندان که باید مورد توجه نبوده است. اما طی سال‌ها و با تغییرات گسترده‌ای که فضای کسب و کار و در نگاه به منابع انسانی رخداد، مدیریت استعداد،

جدول ۲. تحول مدیریت و برنامه‌ریزی استعداد (شیلر^۱ و داوول، ۲۰۱۰)

سال	مدل	ویژگی‌ها
۲۰۱۰ به بعد	مدیریت استراتژیک استعداد	مبتنی بر استراتژی کسب و کار و استعداد بوده و به طور کامل با آن یکپارچه شده است به عنوان یک فرایند کلیدی کسب و کار مدیریت می‌شود. چرخه‌های برنامه‌ریزی با استراتژی‌های کسب و کار و برنامه زمانبندی عملیات هم‌خوانی دارند. ریشه دواندن ^۱ بحث مدیریت استراتژیک استعداد به همراه تفکر مبتنی بر استعداد در کل سازمان
۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰	مدیریت استعداد	تمرکز بر تویعه و مدیریت مخزن استعداد هم‌سویی برنامه‌های منابع انسانی و فرایندها برای تأمین نیازهای استعداد در نظر گرفتن زمانی برای استخدام و توسعه کارکنان مورد نیاز
۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰	برنامه‌ریزی منابع انسانی	تمرکز بر برنامه‌ریزی و مدیریت نیازهای کارمندیابی طی زمان و شامل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برنامه‌ریزی اغلب یک تا سه سال آینده تغییرات رهبری و توسعه مدیریت را در برمی‌گرفت. شامل پیش‌بینی سطوح کارمندیابی برای تأمین نیازهای کسب و کار نیز می‌شد.
۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰	برنامه‌ریزی جایگزینی	تمرکز بر استمرار کوتاه مدت و پر کردن پست‌هایی که در آینده نزدیک خالی می‌شوند برنامه‌ریزی اغلب ۱۲ ماه آتی را در بر می‌گرفت.
۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰	کارمندیابی برای یک موقعیت شغلی	تمرکز بر پر کردن پست‌های خالی فعلی رویکردی واکنشی به تقاضاها

برای رسیدن به مسئله درست به سرانجام می‌رسانند. اگرچه عبارت جانشین‌پروری، جزو عباراتی است که غالباً در کنار یا به جای مدیریت استعداد مورد استفاده قرار می‌گیرد، مهم است که تمایز میان این دو و رابطه‌شان با هم مشخص شود. البته باید توجه داشت که این تمایز، بیشتر تمایزی انتزاعی است و شاید در عمل نتوان میان این دو چنین تمایزی قائل شد؛ به‌علاوه، از آنجایی که مفهوم مدیریت استعداد مفهومی مبهم و دارای تعاریف متعددی است، می‌توان متناسب با رویکردی که در تعریف مدیریت استعداد در پیش گرفته می‌شود، این تمایز را روشن نمود. بر این اساس، حوزه مدیریت استعداد حوزه‌ای است که در آن، سرمایه‌گذاری روی افراد، بیشترین بازگشت سرمایه را دارد، یعنی افراد با عملکرد بالا، دانشگران برتر و یا استعدادهای با پتانسیل بالا در هر سطح سازمانی (راسول^{۱۱}، ۲۰۱۰).

۴-۲- پیشینه و مبانی نظری مدیریت استعداد

همان‌طور که بررسی مدل‌ها نشان می‌دهد و در جدول (۳) نیز برخی دسته‌بندی‌ها طرح شده است، غالب مدل‌ها یا برگرفته از پیمایش‌های مدیریتی هستند یا نتیجه مطالعات تجاری و یا خلاصه‌ای از مطالعات نظری. به عبارتی هیچ یک از مدل‌ها، مبتنی بر مطالعه عمیق و کیفی فرایند مدیریت استعداد در سازمان‌ها طراحی نشده است. هرچند می‌توان انتظار داشت که مدل‌های ارائه شده از سوی شرکت‌های برتر مشاوره جهانی، مانند مدل‌های مکنزی (به عنوان اولین جایی که بحث جنگ استعدادها را مطرح نموده است) با توجه به پشتوانه قوی تحقیقاتی-تجربی، قابل اتکا باشند اما، اغلب این مدل‌های ارائه شده، فاقد جزئیات کافی برای به کارگیری در سطح سازمان است. اینگونه بنظر می‌رسد غالب مدل‌ها برخاسته از پیشینه فرهنگی آمریکایی هستند. همین امور، نیاز به طراحی مدلی کاربردی متناسب با فرهنگ داخلی، پررنگ می‌سازد.

نگاه استراتژیکی که از سال ۲۰۱۰ به بعد در بحث مدیریت استعداد مطرح شده است، نگاهی است که تحقیقات این حوزه و طبعاً پژوهش پیش رو، برای بررسی و مطالعه مفهوم استعداد اتخاذ نموده‌اند. نگاهی که به استعدادهای به عنوان شرکای استراتژیک سازمان می‌نگرد و نقش آنها را در موفقیت سازمان حیاتی می‌داند.

۳-۲- جانشین‌پروری

جانشین‌پروری وسیله‌ای برای شناسایی موقعیت‌های کلیدی مدیریت که از سطوح مدیر پروژه و سرپرست آغاز می‌شود و به بالاترین پست‌های سازمان تسری می‌یابد. به طور خلاصه مدیریت جانشین‌پروری بر تلاش‌های مستمر روزانه برای ایجاد استعداد متمرکز است و ممکن است نقش مدیر در مربیگری، ارائه بازخورد و سایر مواردی که به کارکنان در جهت شناسایی پتانسیل‌هایشان یاری می‌رساند را نیز در برگیرد. هم مدیریت و هم برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر اهمیت توسعه استعدادهای داخلی برای تأمین نیازهای جاری و آتی استعداد سازمان تأکید دارند. بنابراین یک برنامه مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، یک تلاش هدفمند و نظام‌مند است که سازمان برای حصول اطمینان از استمرار رهبری در پست‌های کلیدی، حذف و توسعه سرمایه ناملموس و دانشی برای آینده و تشویق توسعه کارکنان، می‌باشد.

برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری نیاز نیست که صرفاً محدود به مدیریت پست‌ها یا کارکنان باشد. در واقع یک برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری موثر باید به نیاز پشتیبانی و توسعه فردی را در کلیه دسته‌های شغلی در مواقع بحرانی نیز پاسخ گوید. آن‌طور که راسول (۲۰۱۰) می‌گوید، یک هدف برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری ایجاد تناسب میان استعدادهای موجود سازمان با نیازهای آتی استعدادی سازمان است. دیگر هدف آن کمک به سازمان جهت پاسخگویی به چالش‌های استراتژیک و عملیاتی به‌واسطه داشتن افراد مناسب در مکان‌های مناسب در زمان مناسب است که کار درست را

جدول ۳- بررسی مبانی نظری مدل‌های پیشین در حوزه مدیریت استعداد

مدل عنصر	برجرون (۲۰۰۴)	برگر و برگر (۲۰۰۴)	لويس و هکمن (۲۰۰۶)	يازار استعداد مکزی	مکزی (۲۰۱۱)	اکسنجر SHL	کالینز و ملاهی (۲۰۰۹)	برسین و شرکا (۲۰۱۰)	گلداسمیت و کارتیر (۲۰۱۰)	سیلزر و داول (۲۰۱۰)	اودون و شولز (۲۰۱۰)
نوع نگاه مدل استراتژیک	فرایندی- استراتژیک	اختصاصی و سوژه‌محور	سلسله مراتبی- فرایندی- استراتژیک، سوژه‌محور	استراتژیک، یکپارچه، سوژه‌محور	استراتژیک، یکپارچه، سوژه‌محور	استراتژیک، سوژه محور، یکپارچه	استراتژیک ملاهی	استراتژیک، سوژه محور، یکپارچه	عملیاتی	استراتژیک	استراتژیک، یکپارچه
شناخت محیط کسب و کار	✓	×	✓	×	✓	×	×	✓	✓	×	×
تحلیل شکاف سازمان	✓	×	غیرمستقیم	✓	✓	×	×	✓	✓	×	×
استراتژی استعداد	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓
استعدادیابی	×	✓	×	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓
استعدادداری	×	✓	✓	×	×	×	×	✓	×	✓	✓
استعدادپروری	×	✓	×	×	✓	✓	×	✓	×	✓	✓
تاکید بر جانشین‌پروری	×	✓	✓	×	✓	×	✓	×	×	×	×
مدل شایستگی	×	×	✓	✓	×	×	×	✓	×	×	×
مخزن استعداد	×	×	✓	×	×	✓	✓	×	×	×	×
تاکید بر ارتقا از درون	×	✓	✓	✓	✓	×	×	×	×	×	×

۳- اهداف پژوهش

۳-۱- هدف اصلی

- ارائه چارچوبی برای مدیریت استعداد مبتنی بر جانشین‌پروری در شرکت‌های دانش‌بنیان

۳-۲- اهداف فرعی

- شناسایی ابعاد تأثیرگذار و تأثیرپذیر بر مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در شرکت‌های دانش‌بنیان کشور.

- شناخت ویژگی‌های منحصر به فرد شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه مدیریت استعداد.

۴- سوالات پژوهش

سوالاتی که در این پژوهش به دنبال پاسخی برای آن هستیم، به شرح زیر است:

- چارچوبی مناسب مدیریت استعداد مبتنی بر جانشین‌پروری در شرکت‌های دانش‌بنیان کشور چگونه است؟

۵- روش‌شناسی

با توجه به ماهیت اکتشافی این تحقیق، از روش‌های کیفی و راهبرد نظریه‌مبنایی (داده‌بنیاد) برای تدوین چارچوب مفهومی بهره گرفته شده است که روش اصلی آن مبتنی بر نظریه‌مبنایی

کوربین و اشتراوس^{۱۲}، نسخه ۲۰۱۵ است. علت استفاده از این روش این است که با توجه به هدف تحقیق که ارائه چارچوبی مدیریت استعداد با تأکید بر گسترش جانشین‌پروری در شرکت‌های دانش‌بنیان است، و با انجام بررسی‌های اولیه، استفاده از نظریه داده‌بنیاد مناسب دیده شد که در آن مجموعه‌ای از فرضیه‌های مربوط به هم از طریق مقایسه مستمر داده‌ها منجر به تولید یک نظریه و ارائه چارچوب می‌شود.

جامعه مورد نظر در این پژوهش، افراد درگیر در فرایند مدیریت استعداد، در شرکت‌های دانش‌بنیان هستند. این افراد عبارتند از مدیران در سطوح مختلف، کارشناسان سطوح مختلف و البته بخش منابع انسانی شرکت. هر یک از این افراد یا خود استعداد محسوب می‌شوند یا در فرایند مدیریت استعداد مشارکت دارند. مورد مطالعه در این خصوص، تمام شرکت‌های دانش‌بنیان کشور (پارک علم و فناوری گیلان) و شرکت‌های زیر مجموعه این شرکت هستند.

در شرکت‌های دانش‌بنیان، ورود به میدان با کمک مشاور منابع انسانی سازمان، صورت پذیرفت. وی، پژوهشگر را با مدیر برنامه‌ریزی منابع انسانی، آشنا نمود که بنا بود نقش راهنما را در پروژه ایفا نماید. بعد از گذشت، چند جلسه رفت و آمد و آشنایی

شرط پایان نمونه‌گیری، که به صورت نظری انجام می‌شود، اشباع نظری + 1 است. بدان معنا که با انجام مصاحبه اضافه، چیزی به داده‌های ما افزوده نشود. زمانی که چنین رخدادی اتفاق می‌افتد، برای حصول اطمینان بیشتر، یک مصاحبه دیگر نیز صورت می‌گیرد و در صورتی که به اشباع رسیدن مورد تایید قرار گرفت، انجام مصاحبه‌ها خاتمه می‌یابد. در پژوهش پیش رو، تعداد ۳۰ مصاحبه، شرط اشباع را فراهم نمود.

۶- یافته‌های پژوهش

روش تحلیل در پژوهش پیش رو، روش نظریه مبنایی بوده است. بنیان اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه بوده و در کنار آن از مشاهده و نیز مستندات موجود و در نهایت در مواردی عکس نیز مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج پژوهش به کمک نرم افزار MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفته و چارچوب مفهومی پدیدار شده و در رابطه با شرایط واقعی مدیریت استعدادهای ارائه شد. برای حفظ و افزایش صحت چارچوب مفهومی پدیدار شده، تلاش گردید تا حد ممکن جریان مصاحبه‌ها به حالت روایت تجارب مصاحبه شوندگان در خصوص استعداد و مدیریت استعداد صورت پذیرد و کمتر درگیر ارائه نظرات آنها باشد تا چارچوب مفهومی استخراجی را بتوان نمود تجربه زیسته افراد دانست.

در مرحله پیش کدگذاری پیش از آنکه عمل کدگذاری روی داده‌ها انجام شود، ابتدا به فایل مصاحبه، با تلاش بر اینکه هیچگونه تحلیلی صورت نگیرد، گوش داده شد. هدف از این کار، ورود جدی‌تر به دنیای شرکت‌کننده، درک تجربه وی و گوش دادن به کلمات و حالات وی بود. در مرحله کدگذاری باز، در گام اول، هر پاراگرافی از داده، مطالعه می‌شد. در صورتی که در یک پاراگراف، به نظر می‌آمد که مفاهیم متعددی نهفته است، این حجم از مطالعه به یک جمله محدود می‌شد. مطلبی را که یک تکه از داده‌ها می‌توانست نشان دهد، مورد مطالعه قرار می‌گرفت تا مفاهیم آن استخراج شود. سعی می‌شد در حین استخراج مفاهیم، برای جا افتادن بهتر مفهوم از استراتژی پرسش سوال، خصوصاً برای عباراتی که ابهام بیشتری داشتند، استفاده شود. در این مرحله، بیشتر سوالات در حیطه سوالات حساس‌کننده^{۱۵} بود.

در جدول ۲ نتیجه کدگذاری باز، محوری و انتخابی به همراه فراوانی مصاحبه‌ها ارائه شده است.

با میدان، راهنما با خواست مدیر ارشد منابع انسانی به مدیر توسعه و ارزیابی منابع انسانی منتقل شد. بعد از این، بر اساس اصل تشخیص^{۱۳}، افراد درگیر در فرایند مدیریت استعداد، از معاونت‌ها، رو به پایین انتخاب می‌شد. به این ترتیب که بعد از معرفی معاون و مصاحبه با وی، از او خواسته می‌شد که استعدادهای زیرمجموعه خویش را معرفی نماید. سپس مصاحبه در سطح مدیر ارشد، مدیر و کارشناس ارشد و کارشناس صورت می‌گرفت. اغلب برای حصول اطمینان از اینکه استعداد انتخابی واقعاً استعداد سازمان به حساب می‌آید، نظر دیگران نیز در این خصوص، بدون طرح اینکه قبلاً این فرد به عنوان استعداد معرفی شده است نیز، در خصوص استعدادهای آن واحد پرسیده می‌شد.

در پارک علم و فناوری گیلان نیز ورود به سازمان از طریق یکی از اعضای هیئت‌مدیره صورت پذیرفت. وی پژوهشگر را به مدیر ارشد آموزش معرفی نمود و در نهایت مدیر ارشد آموزش پروژه را به رئیس اداره جذب منتقل نمود که در کنار رئیس اداره ارتباطات کارکنان، نقش راهنما را برای پژوهشگر ایفا نمودند. شیوه معرفی افراد مشابه با نمونه قبل بود. در پژوهش پیش رو، سه منبع بیشتر از سایر منابع جمع‌آوری داده استفاده شده است. مشاهده، مصاحبه و مستندات. در واقع نحوه دسترسی به داده‌ها از طریق حضور در محیط کار، مصاحبه با افراد مربوطه و بررسی اسناد و مدارک موجود در زمینه مدیریت استعدادهای فعالیت‌های مرتبط مدیریت منابع انسانی بوده است.

روش گردآوری داده‌ها از مشارکت‌کنندگان تحقیق با توجه به نوع‌شناسی برنارد^{۱۴} (۲۰۰۶) در مصاحبه (غیررسمی، ساخت‌نیافته، نیمه‌ساخت یافته و ساخت یافته)، متناسب با نوع مشارکت‌کننده (متخصص در زمینه منابع انسانی، نخبه، مدیر یا سیاست‌گذار) به صورت ساختن یافته و نیمه‌ساخت یافته بود.

نکته دیگری که باید در خصوص روش تحقیق مبنایی در نظر داشت، این امر است که شیوه اصلی مصاحبه در این روش، مصاحبه ساخت یافته است. البته این به معنای عدم وجود راهنمایی برای سوالات مصاحبه نیست؛ بحث اینجاست که افراد با توجه به سوالات پرسیده شده دچار سوگیری نشوند و تجربه زیسته تا حد امکان نزدیک به واقعیت به دست بیاید. اما با توجه به خواست سازمان و نیز دانشگاه در خصوص ارائه سوالات اولیه مصاحبه، سوالاتی نیز در این خصوص طراحی گردیده بود که پس از هر مصاحبه با توجه به داده‌های به دست آمده، تغییرات لازم بر آن اعمال می‌گردید. در روش تحقیق نظریه مبنایی،

13- Recognition Principle

14- Barnard

جدول ۴. کدگذاری باز، محوری و انتخابی به همراه فراوانی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	فراوانی
عملکرد مدیریت استعداد	تک رشته ای	مقایسه ای	۱۴
		با سهولت زیاد انجام دادن	۱۵
	میان رشته ای	اثرگذاری بسیار بالا	۲۳
			۲۰
ویژگی های مدیریت استعداد	ذاتی / ذهنی	دقت نظر	۱۲
		قدرت یادگیری بالا	۱۵
		داشتن نگاه وسیع و بلند مدت	۱۷
		قدرت پردازش و تحلیل	۱۸
	ظاهری	هوش بالا	۲۷
		خودباوری	۲۸
		تخصص	۳۰
		سابقه تحصیلی	۳۰
		درون گرایی	۲۴
		بی قیدی به زمان و مکان	۱۲
زمان ورود به سازمان	زمان		۱۵
رفتارها	اهمیت زیاد به یادگیری		۲۰
	علاقتمندی به حوزه مربوطه		۲۴
	تعهد به انجام کار		۱۳
	قدرت تطبیق بالا با محیط		۱۰

می‌گویم در سطح ایران نخبه، در سطح مملکت حداقل، در آنجا با آنها کار می‌کردیم، دقیقاً این مسائلی که من خدمتتان گفتم درباره این آدم‌ها صدق می‌کرد چند تا اتفاق افتاد چون در اوایل حرکت سازمان بود، حرف همدیگر را نمی‌فهمیدیم، چون آن آدم داشت خیلی فراتر نگاه می‌کرد، خیلی نقشه بزرگتری را داشت می‌دید و فوق‌العاده هم آن مشخصات آدم مستعد را داشت و هم مشخصات آدم نخبه بودن را داشت. خیلی آدم عجیبی بود و سازمان به همین دلایل نتوانست این آدم را نگه دارد، ما ۴ سال پیش این بنده خدای نخبه را آوردیم، با ماهی ۸۰۰ تومان استخدام کردیم، حالا من اینجوری به شما بگویم که ما آن سال ۷۵۰ تومان پول اجاره خانه را می‌دادیم، یعنی واقعا درکشون نکرده بودیم، به این فکر هم نبودیم که در سازمان نگه شان داریم.

یادداشت محقق:

می‌گویند که دو سه نفر از نخبگان دانشگاه شریف، نخبه در سطح ایران/مملکت، حداقل یعنی چه؟ یعنی کسی که از دانشگاه شریف باشد حتماً نخبه است؟ در سطح مملکت نخبه یعنی چه؟ چه کاری و چه حرکتی باید انجام دهد که بگوییم در سطح مملکت نخبه است؟ آیا رتبه کنکور خوب می‌شود نخبه مملکتی؟ یعنی کسی که سوابق تحصیلی خوبی دارد از نگاه افرادی که در سازمان‌ها هستند هم نخبه به حساب می‌آیند؟ بعد می‌گویند که «چون در اوایل حرکت سازمان بود، حرف همدیگر را نمی‌فهمیدیم، چون آن آدم داشت خیلی فراتر نگاه می‌کرد، خیلی نقشه بزرگتری را داشت می‌دید» یعنی ما به طور معمول نمی‌توانیم حرف نخبگان را بفهمیم؟ اصلاً نفهمیدن یعنی چه؟ اوایل حرکت سازمان بودن چه ارتباطی به نفهمیدن حرف یک نخبه دارد؟ آیا ما به طور معمول در ابتدای حرکت سازمان یک نگاه ایده‌آل‌گرایانه‌تر نداریم و به دنبال چیزهایی فراتر از توان معمول مان نیستیم؟ یعنی نگاهمان این نیست که برویم و جهان را بگیریم؟ پس چرا حرف نخبه را در ابتدای امر نمی‌فهمیم؟ یا سوال بهتر اینکه چرا مصاحبه شونده یک اینگونه می‌اندیشد؟ چرا فکر می‌کند باید در بدو امر، توجه به نخبه نداشته باشیم؟ اگر بپذیریم که افرادی مثل جابر، گیتز، بنیانگذاران گوگل، آمازون و ... نخبه بوده‌اند؟ اینها خودشان بنیانگذاران حرکتی تازه در سطح جهانی بوده‌اند. یعنی معیار نخبگی ما اگر عملکرد در سطح ملی/قاره‌ای یا جهانی باشد، قاعدتاً نگاه از نخبه ای که در یک واحد سازمانی مشغول به کار است (حتی عملکردش هم بسیار فراتر از دیگران است) متفاوت می‌شود. به علاوه، اینکه فرد در سطح وسیع حرکتی انجام دهد، می‌تواند در مثلاً شصت‌سالگی اتفاق بیفتد نه بیست‌سالگی (که اگر از نگاه

برای تحلیل و به کارگیری استراتژی‌ها، از یادداشت‌ها و نمودارها استفاده شد. یکی از مثال‌هایی که به خوبی می‌تواند شیوه یادداشت نویسی را نشان دهد به شرح زیر است.

مصاحبه شونده یک: ۹۸/۰۵/۱۴، پاراگراف ۱۰

به معنی واقعی کلام نخبه را من دیدم در این سازمان، داشتیم، ما زمانی با دانشگاه شریف حالا یک ارتباطاتی داشتند دوستان واقعا دو، سه نفر از نخبگان دانشگاه شریف، واقعا نخبه که

نگاه پرورشی استعداد را قائل نیست و تمرکزش بر استعداد‌های جوان است و در نهایت اینکه، فرد در یک رشته تخصصی می‌تواند به نخبگی برسد. یعنی نگاهش این است که همه این قابلیت‌های ذهنی در یک حوزه خاص می‌تواند شکوفا شود. یعنی اگر مثال خودش را ببینیم، انیشتین، هوش ریاضی خوب و قدرت تحلیل بالا داشته، کار خارق‌العاده‌ای انجام داده و احتمالاً قدرت پردازش ذهنی بالایی نیز داشته است. بنابراین چارچوبی نخبه از نگاه مصاحبه‌شونده یک تکمیل می‌شود.

در ادامه نگاه مصاحبه‌شونده دو نیز در خصوص نخبگی به نگاه مصاحبه‌شونده یک افزوده شد.

مصاحبه‌شونده دو: ۹۸/۵/۲۷، پاراگراف ۷

... در آن ساختار هم تعریف مشخصی از نیروهای نخبه دارد و هم اینکه آمده به عنوان تلنت اینها را سایزبندی کرده و مشخص نموده است. شرایطشان را هم عنوان کرده. اینکه در هر شغلی چه آدمی می‌تواند نخبه باشد شما هم می‌دانید متفاوت است یعنی مثلاً ممکن است یک کسی در یک کاری خیلی تبحر داشته باشد، باهوش باشد، در یک زمینه دیگر استعداد نداشته باشد. پس حتماً باید در ویژگی شغلی خودش، آن آدم سنجیده بشود. ببینیم برای اینکار ایشان نخبه هست یا نه. خوب من باز شما رو ارجاع پس می‌دم به خود مدلی که توی اونجا هست. ولی باز هم شرکت‌های دانش بنیان درصدی رو که اومدن برای نیروهای تلنتشون عنوان کردن فکر می‌کنم حدود یک و نیم تا دو درصد نیروهای تاپشون رو برآورد کردن، یه چیزی حول و حوش بیست سی درصدشون رو به عنوان نیروی فرهیخته من ترجمش می‌کنم که اینا آدمای معمولی با استعداد هستند تلنت نیستند ولی به هر حال برای سازمان ویژگی‌هایی دارند و لازمه که (مکت می‌کند) وفاداری سازمانی بالایی دارند، ... خوب، البته بعضی وقت‌ها شرکت‌ها به این دلیل می‌گن یک و نیم تا دو درصد، ممکن است این نیروهای خیلی خاصی هم باشند که اینها رو ما بتونیم اون مقطعی به کار بگیریم که نیروهای با دانشی باشند که ارزش بالایی داشته باشد و حاضر نباشند، دائماً توی سازمان کار کنند به علت اینکه نخبه اون کارن و خیلی ارزش‌کارشون و خیلی دستمزد بالایی دارند...

و یادآور محقق در این زمینه:

جالب است که مصاحبه‌شونده دو نگاه نسبتاً متفاوتی را از نخبگی نشان می‌دهد. مرا به مرجعی ارجاع می‌دهد که در آن فقط استعداد تعریف شده است، نه نخبه سازمانی و در آن هم، تأکید بیشتر بر روند شناسایی است تا اینکه ویژگی‌های منحصر به فردی را برای نخبگی قائل شود. اما دو معیار دیگر هم برای نخبگی بیان می‌کند. یکی اینکه حداکثر یکی دو درصد از کل

مصاحبه‌شونده یک و بر اساس منافع سازمانی که وی در نظر دارد به این موضوع پردازی، اصلاً ارزش سرمایه‌گذاری ندارد. پس فرد باید در جوانی کاری خلاقانه در سطح حداقل کشور انجام دهد تا از نظر مصاحبه‌شونده یک نخبه به حساب بیاید. کار خلاقانه‌ای که نشانگر نگاه وسیع‌تر وی به موضوع باشد. این آدم نخبه با این مشخصات هم نباید در ابتدای کار سازمان وارد شود، چون نگاهی بلندمدت و وسیع دارد و معمولی بودن را از سازمان می‌گیرد (از نظر مصاحبه‌شونده یک)

در ادامه دوباره مصاحبه‌شونده یک به ویژگی‌های نخبگان باز می‌گردد و چنین می‌گوید:

مصاحبه‌شونده یک: ۹۸/۰۵/۱۴، پاراگراف ۳۳

اینها آدم‌هایی هستند که، این جواری تعریف می‌کردیم که خلاق اند، از یک هوش بالایی برخوردارند، چه اجتماعی، چه IQ برداشت‌شان هم از اجتماع و محیط دور و اطرافشان هم خیلی خوب است، یعنی خیلی راحت، چیزهایی رو که من و شما (جسارت می‌کنم البته) بنده ببینیم، خیلی قشنگ آدم‌ها درس‌طع وسیع ترشان می‌بینند و مرتب حلاجی و تحلیل می‌کنند و به نتایج خیلی سریع میرسند، زودتر از ماها به نتیجه می‌رسند و ادامه می‌دهد:

که یادآور محقق در خصوص نقطه نظرات مصاحبه‌شونده یک به این شکل تکمیل می‌گردد:

خلاقیت، هوش بالا (در زمینه‌های متفاوت)، داشتن نگاه وسیع‌تر، سریع به نتیجه رسیدن از ویژگی‌هایی است که برای استعداد بر می‌شمرد. اگر منظور از خلاقیت بالا، همان انجام کار خارق‌العاده باشد که پیش از این ذکر کرده است، در واقع دو ویژگی جدیدی که برای نخبگان ذکر می‌کند یکی هوش بالا در زمینه‌های مختلف (بهره‌هوشی به مفهوم عام و هوش اجتماعی) است و دیگری تحلیل مرتب و سریع به نتیجه رسیدن (اگر به معنای قدرت پردازش بالای مغز در نظر بگیریم) است. ویژگی‌هایی که بر می‌شمرد همگی به قابلیت‌های ذهنی برمی‌گردند. خصوصاً وقتی که تأکیدش بر سن کم است، یعنی شاید چندان زمان زیادی فرد نداشته برای اینکه برخی قابلیت‌ها را مثل دید وسیع یا مثلاً قوت تحلیل را در خود ایجاد کرده و پرورش دهد؛ بنابراین احتمال وجود این قابلیت‌ها به صورت ذاتی در فرد (از نگاه مصاحبه‌شونده یک) بسیار بالا خواهد بود. یعنی اگر با نگاه قبلی‌اش به موضوع نگاه کنیم در واقع نخبه دو دسته ویژگی دارد؛ ویژگی‌های ظاهری و ویژگی‌های ذاتی. نکته بعدی به اعتقاد مصاحبه‌شونده یک، زمان‌مند بودن بحث بروز استعداد در بافت سازمانی است. چون سازمان قرار است نگاه بلندمدت داشته باشد، به همین منظور برای یک آدم مسن آن

هیچ تلاشی حتی موفقیت جدی تحصیلی کسب کرد؟ چون موفقیت تحصیلی صرف حاضر جواب بودن و فعالیت کلاسی نیست. مستلزم انجام پروژه، مطالعه برای امتحانات، از منابعی که لزوماً سر کلاس مطرح نشده و ... است. نکته دیگر که برایم جای ابهام دارد این است که در تعریفی از حل مسئله در دوران راهنمایی که می‌کند بر ترس داشتن یا به عبارتی عدم اعتماد به نفس در خود اشاره دارد که شاید برای یک دختر دوازده، سیزده ساله چندان هم دور از ذهن نباشد اما در خصوص تحصیلات دانشگاهی اش احساس اعتماد به نفس خیلی بیشتری رخ می‌دهد که چون با فاصله قابل توجهی از سن معمول برای درس خواندن بوده و اینکه ظاهراً بدون موافقت خانواده‌اش اتفاق افتاده است، نشان از اعتماد به نفس بالاتری دارد. اما نکته متضادی که اینجا وجود دارد این است که می‌گوید می‌توانستم چند کلاس را با هم بخوانم اما خانواده ام اجازه ندادند. آیا اکنون بعد از گذشت سالها و نگاه به گذشته چنین اعتماد به نفسی را پیدا کرده یا قبلاً اینطور می‌اندیشیده‌است. یعنی آیا خودش میخواست و خانواده اش اجازه نداده‌اند؟ در هر حال نکته‌ای که از زمان حالش می‌توان دریافت داشتن اعتماد به نفس و خودباوری است. چیزی در ردیف Self-efficacy که احتمالاً ناشی از تجربه کاری طولانی است (۱۸ سال) به همراه یک سابقه تحصیلی خوب. بنابراین می‌توان مفهوم نخبه را باز تکمیل تر کرد.

افزودن نظرات و تجارب مصاحبه شونده چهار، باز هم می‌تواند به غنای مفهوم نخبه کمک بیشتری بکند:

مصاحبه شونده چهار، ۹۸/۵/۲۹، پاراگراف ۲

نخبه و مستعد کسی هست که مثلاً اگر بخواهیم بروز رفتاری بیرونی اش را ببینیم، اینکه بخواهی چجوری بفهمی، کسی است که به قول معروف انگار اون نکته رو شکارش میکنه مثلاً وقتی یک مسئله ای را در کار میبینی، دقیق متوجه می‌شود چه است یا اصلاً چه مسئله ای در کار است. استعدادش رو دارد که بروند دنبالش حالا مثلاً یکی نخبه تو زمینه IT هست، مثلاً یک کاری که تعریف می‌کنند سریع مثلاً به ذهنش می‌رسد که می‌شود این کار رو کرد، می‌شود رفت در این روش، میشه این کار رو بکنیم، در واقع کسی که خیلی مستعد است اینطوری هست حالا مثلاً تو زمینه دیگر می‌شود.

یادداشت محقق در این زمینه:

وقتی بحث می‌شود که نخبه کسی است که "اون نکته رو شکار می‌کند"، یعنی می‌تواند به منطقی زیربنایی موضوع پی ببرد و مسئله اصلی را منهای حواشی شناسایی کند. این می‌تواند نشانه چه باشد؟ داشتن قدرت تحلیل، هوش، زیرکی یا باریک بینی؟ یا شاید سرعت پردازش ذهنی بالا و البته همه اینها که برای کشف

افراد شرکت هستند و دیگر اینکه ممکن است به خاطر بهای بالای دستمزد دانش یا تخصصشان اصلاً نتوان آنها را در شرکت به خدمت گرفت. از این چه می‌توان برداشت کرد؟ یعنی اینکه نخبه سازمانی کسی است که ارزش تخصصش برای سازمان بسیار بالاست اما لزوماً در زندگی روزمره سازمان مورد نیاز نیست. یعنی نیاز ما به نخبه موردی است و بنابراین قرار نیست مثلاً سی درصد نیروهای مان نخبه باشند؛ همان یکی دو درصد کافی است؛ اگر بیشتر نیاز بود هم به واسطه قرارداد و کار پیمانی از بیرون میگیریم! اما میان این دو نوع نیرو، یعنی آن یکی دو درصد (که مثلاً در ۱۰۰۰ نفر می‌شود چیزی بین ده تا بیست نفر!)، و آن فردی که به طور موقت از بیرون جذب می‌شود تفاوتی هست. شاید ادامه بحثش بتواند چاره‌ساز باشد.

و در ادامه نظرات مصاحبه شونده سه:

مصاحبه شونده سه، ۹۸/۵/۲۸، پاراگراف ۶ و ۸

بله، خوب استعداد یادگیری و هوش بالا دارم. پیش از مدرسه خواندن و نوشتن را آموخته ام و می‌توانستم چند سال را با هم بخوانم اما پدر و مادرم اجازه ندادند. تا کلاس چهارم، نمره‌ام بیست بوده و بعد از آن تا دیپلم شاگرد اول بوده ام. بعد ازدواج کردم و برای سالها درس تعطیل شد. بعد چون میخواستم یواشکی بخوانم و نمی‌توانستم کنکور دهم پیام نور شرکت کردم که فکر می‌کنم همان دوره‌های اول فراگیر بود و رشته خودم هم نبود اما با این حال فکر می‌کنم در ایران اول شدم. بعد هم که کنکور ارشد دادم، رتبه یک دانشگاه تهران شدم در رشته تحقیقات در علوم رفتاری. هیچ وقتی هم برای درس خواندن تلاش خاصی نکردم و مجبور بودم به دیگر خانم‌ها نگویم چقدر درس خوانده ام چون باورش نمی‌شد در دوران تحصیل همیشه تقریباً مورد توجه بودم. مثلاً یک زمانی دوره راهنمایی بودم که ناگهان از دبیرستان کناری خواستندم، وارد کلاس شدم و معلم ازم خواست مسئله ای را حل کنم. اندکی ترسیده بودم، خوب دخترای دبیرستانی با هیكل های درشت در مقایسه با من راهنمایی و دیدشان این بود که حالا این بچه دیگه چی میگه. اما خوب آخرشم مسئله رو حل کردم و تشویقم کردند.

یادداشت محقق در این زمینه:

مصاحبه شونده سه خودش را نخبه می‌داند و به طور مشخص از سوابق تحصیلی اش بحث می‌کند. اشاره دیگرش به تلاش اندک و گرفتن نتیجه زیاد است. بحث بعدی که اشاره می‌کند قدرت حل مسئله به میزان قابل توجهی بالاتر در میان گروه‌های همسن است. یعنی به اعتقاد وی، اگر کسی بدون تلاش بتواند موفقیت تحصیلی کسب کند و بهتر از کسانی که از نظر سنی از وی مسن ترند باشد، نخبه است؟ اما آیا ممکن است واقعا بدون

در نگاه اول به نظر می‌رسد که تأکید مصاحبه شونده شش، بر تعهد است، اما علاوه بر تعهد یا دغدغه داشتنی که بر آن تأکید می‌کرد (و باید بگوییم که در زمان مصاحبه فکر می‌کردم که چقدر مصاحبه‌شونده چهار و مصاحبه‌شونده شش با هم متفاوتند!)، بر بیشترین بهره‌برداری از کمترین امکانات تأکید دارد؛ فردی است که نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد از سوی سازمان ندارد. به عبارتی مصاحبه‌شونده شش، به صورت ضمنی اعتقاد دارد که نباید فردی باشد که کلی آموزش و اینها خرجش شده باشد. قاعدتاً بسیار باید یادگیرنده باشد که نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد نداشته باشد. دارای قدرت فکر بالایی باشد که به قول مصاحبه‌شونده شش، ذاتی افراد است.

نظرات مصاحبه شونده هفت، در خصوص مفهوم نخبگی بیشتر در تایید نظرات دیگران است:

مصاحبه شونده هفت، ۹۸/۶/۱، پاراگراف ۲-۱۲

کسی که قابلیت‌ها و توانایی‌هایی فراتر از حد انتظار ما برای یک موقعیت شغلی بر اساس شاخص‌های خودمان، شامل تجربه و دانش، استعدادهای درونی فرد، کاراکتر و شخصیت فرد (کلاً قابلیت *overqualified*) باشد. در بیرون از شغل، این ویژگی‌های شخصیتی است که نشان دهنده استعدادهای افراد است چون به اعتقاد من استعداد ویژگی‌های رفتاری-روانشناختی است. یا قابلیت‌های نادری داشته باشد. مهارت‌ها و تخصص‌های خاصی که در بازار کار هر کسی توانایی ذهنی یا توانایی کسب آن را نداشته باشد.

مصاحبه شونده هشت، ۹۸/۶/۱۴، پاراگراف ۲

... آدم توانمندی بوده، گیرایی بالایی داشته وسیعی می‌کرده که معمولاً نسبت به اون مطلب واکنش سریعی نشون بده و طبیعتاً، درواقع درکار ما، آدم‌های باهوش با آدم‌های غیر باهوش البته همیشه این جور تفکیک کرد آدم‌هایی میشه گفت که عموماً کسانی که [در این حوزه تخصصی] هستن و درحوزه‌ی [شرکت‌های دانش بنیان] کار می‌کنن میشه گفت که آدم‌های باهوشی هستن، شما نگاه می‌کنید رتبه نفرات که جزء [در این حوزه تخصصی] ما هستن معمولاً زیر ۱۰۰۰، ۲۰۰۰ هستن، average حتی ما اعداد تک رقمی هم داریم، نفرات اول کنکور هم داریم و همین درواقع من فکر می‌کنم که همشون باهوش‌اند ولی باهوش‌تر درواقع به ذره گیرایی شون قوی‌تر است، قدرت تحلیل برای اون موارد بیشتره جوانب موضوع یا مورد پیش آمده را بهتر از دیگران می‌تونن ببینن.

مصاحبه‌شونده هشت، جزو مدیران مستعدی است که مجموعه افراد مستعدی را خود مدیریت می‌کند. عملکرد مجموعه وی در سازمان نسبت به سایر واحدها به میزان قابل توجهی بالاتر است.

مسئله اصلی لازم است. خصوصاً اینکه بعد اشاره می‌کند که این فرد باید بتواند به سرعت راهکارهای مختلفی در خصوص موضوع ارائه دهد و نکته دیگر اینکه فرد در یک زمینه تخصصی و نه لزوماً در همه زمینه‌ها قادر به این کار است. آیا نمی‌توان این امر را ناشی از دانش و تجربه در آن حوزه دانست؟ یعنی ترکیبی از قدرت پردازش ذهنی، قدرت تحلیل، سرعت تحلیل و دانش و تجربه. مسئله ای که در پاراگراف بعد هم به نوعی تایید می‌شود. مضافاً بر اینکه استعداد را با دغدغه فرد یکی می‌کند و داشتن دغدغه در یک حوزه را نشانی از وجود استعداد در آن حوزه می‌داند و خودجوش بودن و فی‌البداهه بودن، به معنایی درونی بودن را هم مورد تأکید قرار می‌دهد.

مصاحبه شونده پنج نظرات متفاوتی در خصوص مفهوم نخبه دارد:

مصاحبه شونده پنج، ۹۸/۵/۳۱، پاراگراف ۵

به نظر من نخبه کسی است که در شرایط یکسانی که افراد دیگر هم در واقع آن امکانات و شرایط را دارند بتواند کاری را خلق بکند که دیگران نمی‌توانند، به نظر من نخبه است. صرف داشتن استعداد و توانایی نخبگی نمی‌آورد زمانی که این خلاقیت و استعداد تبدیل بشود به نوآوری و بروز پیدا بکند ما می‌توانیم به یکی بگوییم نخبه.

مصاحبه شونده پنج درگام اول نخبگی را در عملکرد می‌بیند. عملکردی که لزوماً مستلزم داشتن امکانات بالاتر و بیشتر نیست. یعنی قابلیت استفاده متفاوت و بهینه تری از امکانات. دیگر اینکه گرچه داشتن توانایی‌های ذاتی را شرط لازم نخبگی می‌داند اما شرکت کافی نمی‌داند. در واقع خلاقیت و استعداد را امری درونی می‌شمرد و نیاز به ظهور و بروز را طرح می‌نماید. مصاحبه‌شونده شش، نظراتی اندکی متفاوت در خصوص نخبگی ارائه می‌دهد:

مصاحبه‌شونده شش، ۹۸/۵/۳۱، پاراگراف ۲

نخبه باید با کمترین سرمایه‌گذاری بیشترین کارایی را برای هر سازمانی داشته باشد؛ مدرک تحصیلی و اینها مهم نیست. یک استادی داشتیم حرف قشنگی زد: کسی که فکر خوب داشته باشد، اگر در کویر لوت هم قرارش دهند روشی برای بهره‌برداری بهتر از امکانات پیدا می‌کند. این قضیه در هر رشته و جایگاهی می‌تواند اتفاق بیفتد. موضوعی هست که اصولاً ذاتی افراد است و در کار قابل تشخیص. ممکن است کسی دکترا داشته باشد اما یک ریال بهره‌وری نداشته باشد. این تعهد ما نسبت به آن موضوع است که به نوعی نخبگی در کار را تعیین می‌کند. کسی که همه هم و غمش آن موضوع کارش باشد.

نگاهی که مصاحبه‌شونده دوازده، با شکل دیگری در پیش می‌گیرد و وجود کسانی را به عنوان نخبگان سازمانی عملاً زیر سوال می‌برد:

مصاحبه‌شونده دوازده، ۹۸/۶/۲۸، پاراگراف ۲

«... در واقع من به نظرم نخبه‌ها همین افراد عادی هستند که روی یک‌سری از مسائل دقت بیشتری دارند و همان دقت بیشترشان باعث می‌شود که یک مقدار متمایز بشوند نسبت به موضوع، شاید بتونم بگم بهترین ویژگی که داره و اینکه اون مطلبی رو که در واقع می‌بینند، آن نکته‌سنجی رو که می‌کنند، پشت سر اون می‌توانند پردازش‌هایی رو بکنند که اون پردازش‌ها، در واقع تکمیل می‌کند آن نکته‌سنجی را»

نکته جالب اینجاست که مصاحبه‌شونده دوازده، با توجه به موقعیتی که در سازمان دارد (به عنوان یک مدیر ارشد با پستی بسیار بسیار تأثیرگذار در موفقیت سازمان)، انتظار می‌رود، دیدگاهی بازتر را نسبت به مقوله استعداد و وجود کسانی که می‌توانند ستاره‌های سازمان باشند از خود بروز دهد اما در واقعیت، نه تنها چنین نمی‌کند و همه چیز را صرفاً مبتنی بر اندکی دقت نظر بیشتر و مقداری پشتکار می‌داند و حتی نیاز سازمان به چنین افراد را نیز زیر سوال می‌برد و حتی کل مفهوم پروژه طراحی سیستم مدیریت استعداد را نیز بهبود می‌داند. نکته‌ای که بسیار در سخنانش پررنگ است، این است وی خود با تلاش و کوشش و علی‌رغم خواست مدیران بالاسری‌اش به جایگاه فعلی‌اش دست یافته است.

نگاه مصاحبه‌شونده چهارده، تلنگر جدی‌تری برای مفهوم نخبگی دارد. وی بروز استعداد را در کنار دیگر ویژگی‌ها است که معنادار می‌بیند، نه به تنهایی:

مصاحبه‌شونده چهارده، ۹۸/۸/۱۲، پاراگراف ۱۸

قاعداً توانمندی‌های خاص افراد در شکوفایی استعدادشان تأثیرگذار است، بعضی از افراد خیلی Dominant هستند، impose می‌کنند باورهایشون رو، بعضی‌ها خیلی interactive هستند، معمولاً دوست دارند تعامل کنند، بعضی‌ها، خیلی conservative هستند، خیلی محافظه‌کارند، یک گوشه‌وای می‌ستند، استعداد به تنهایی به نظر من عامل اصلی نیست، ویژگی است که با سایر ویژگی‌ها در افراد می‌تواند یک فرد رو خیلی قوی بکند.

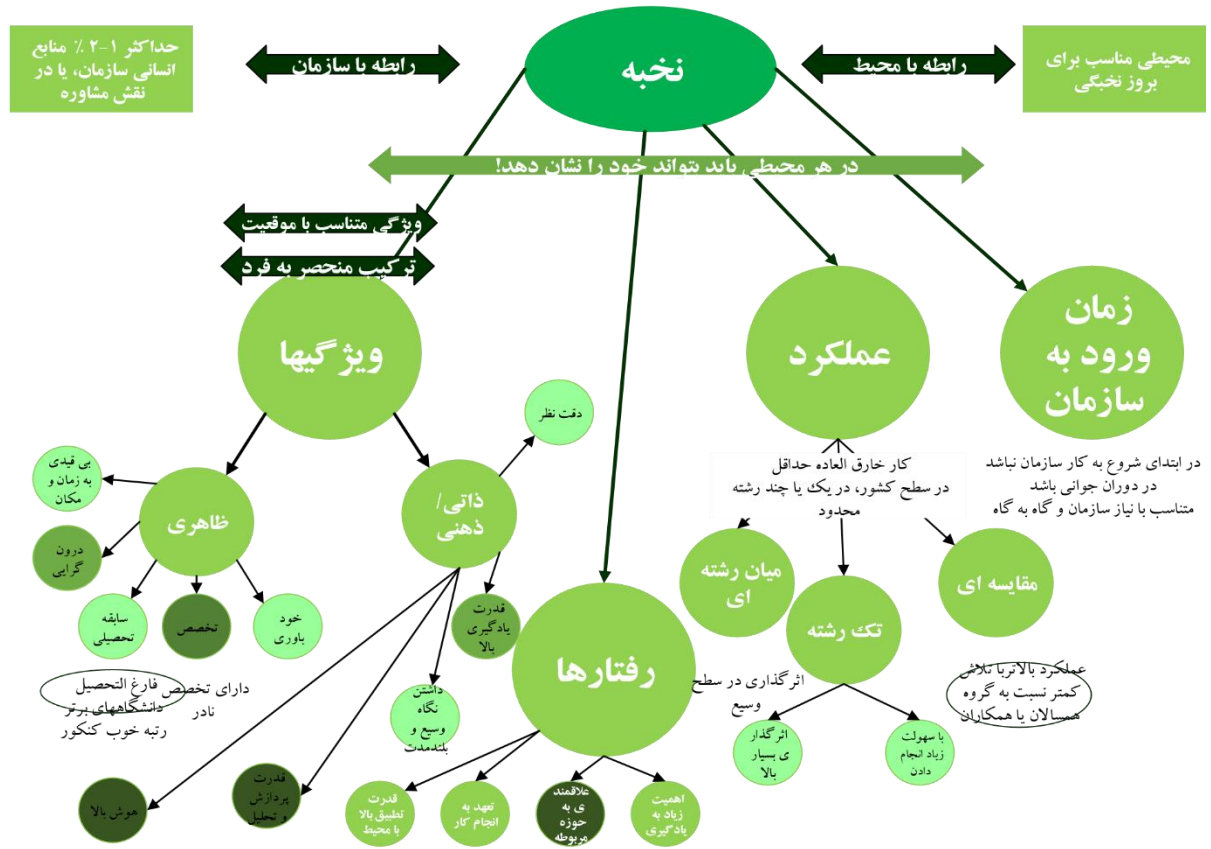
سایر کسانی که در مصاحبه قرار دارند، چندان تأکیدی بر بحث نخبگی ندارند و صرفاً مستعد بودن را مد نظر قرار دارند که اندکی با تلاش و پشتکار، به همراه نگاه مبتنی بر پیشرفت همراه است تا ویژگی‌های خاص عملکردی یا فردی که یک نفر را بتواند بسیار فراتر از معمول پیش ببرد.

تأکید مصاحبه‌شونده هشت، در گام اول بر سابقه تحصیلی است. قدرت یادگیری، یا به قول خودش قدرت گیرایی نیز بسیار اهمیت دارد. بعد از آن به صورت گسترده‌ای عشق و علاقه به کار را مطرح می‌کند. شوق به سرانجام رساندن کار، اما این چه نوع شوقی است؟ آیا به طور کلی به نتیجه رسیدن کار برایشان مهم است یا به نتیجه رسیدن کار در این حوزه خاص؟ هر چند می‌توان گفت از این جمله که «کار ما یه مدلیه که در واقع اگر کسی عاشق این کار نباشه، به نظر من دیوانه است که می‌آد تو این کار»، منظور این نوع کار است. یعنی به نوعی ارتباطی دوطرفه بین کار و نخبه است؛ نخبه آن کار را خوب انجام می‌دهد و عشق و کشش زیادی به کار دارد که موجب می‌شود نخبگی فرد بروز بیشتری پیدا کند.

دسته دوم ویژگی‌ها که شاید نتواند در زمره ویژگی‌های چندان مثبت (یا به طور کلی از نظر اجتماع پذیرفته‌شده) دسته بندیشان کرد، ویژگی بی‌قیدی نسبت به زمان و مکان و البته افراد است. این بدان معنا نیست که مثلاً آدمها، زمان یا مکان برایشان اهمیتی ندارد. بلکه به این معنا است که قیدی از اینها نمی‌پذیرند. نمی‌گذارند اینها محدودشان کنند. مثلاً یک آدم درونگرا در قید و بند خوشایند یا ناخوشایند دیگران نیست. در قید جلب رضایت همه نیست. در درجه اول به رضایت خاطر خودش فکر می‌کند. به کاری که دوست دارد و دغدغه‌اش است. آدمهای اطراف اولویت‌های بعدی‌اند. زمان این افراد را محدود نمی‌کند. مهم نیست که چه ساعتی از شبانه‌روز است اگر بخواهد کارش را انجام دهد و مهم نیست ساعت اداری کدام است اگر نخواهد و مثلاً بخواهد استراحت کند. اینکه اکنون در جمع خانوادگی است بدان معنا نیست که کارش را رها می‌کند. مصاحبه‌شونده ده ابتدا بر دو عامل نوآوری و خلاقیت تأکید می‌کند؛ نوآوری و خلاقیتی که منجر به بهبود کارایی شود. اما نکته مهم‌تر این است که انگار نخبگی را یک فرایند می‌داند.

نگاه مصاحبه‌شونده یازده به مقوله استعداد بسیار متفاوت از نگاهی است که شرکت‌کنندگان پیش از او اذعان داشته‌اند. مصاحبه با وی یکی از دشوارترین مصاحبه‌های تحقیق است. زیرا با وجود دو جلسه مصاحبه و عدم ادامه آن علی‌رغم پیگیری‌های فراوان، کنترل جریان مصاحبه بسیار دشوار است. وی ذهنیتی توأم با عدم اعتماد به فرد مقابل را از خود نشان می‌دهد و به هیچ روی قصد کوتاه‌آمدن از آن را ندارد. وی به هیچ روی اشاره‌ای به مفهوم نخبگی نمی‌کند و در واقع به شکل ضمنی آن را قبول ندارد و بیشتر تأکیدش بر استعدادهایی است که ترکیب آنها به همراه یک‌سری عوامل زمینه‌ای و مهارتی، می‌تواند فرد را به عنوان فردی خبره در حوزه‌ای معرفی نماید.

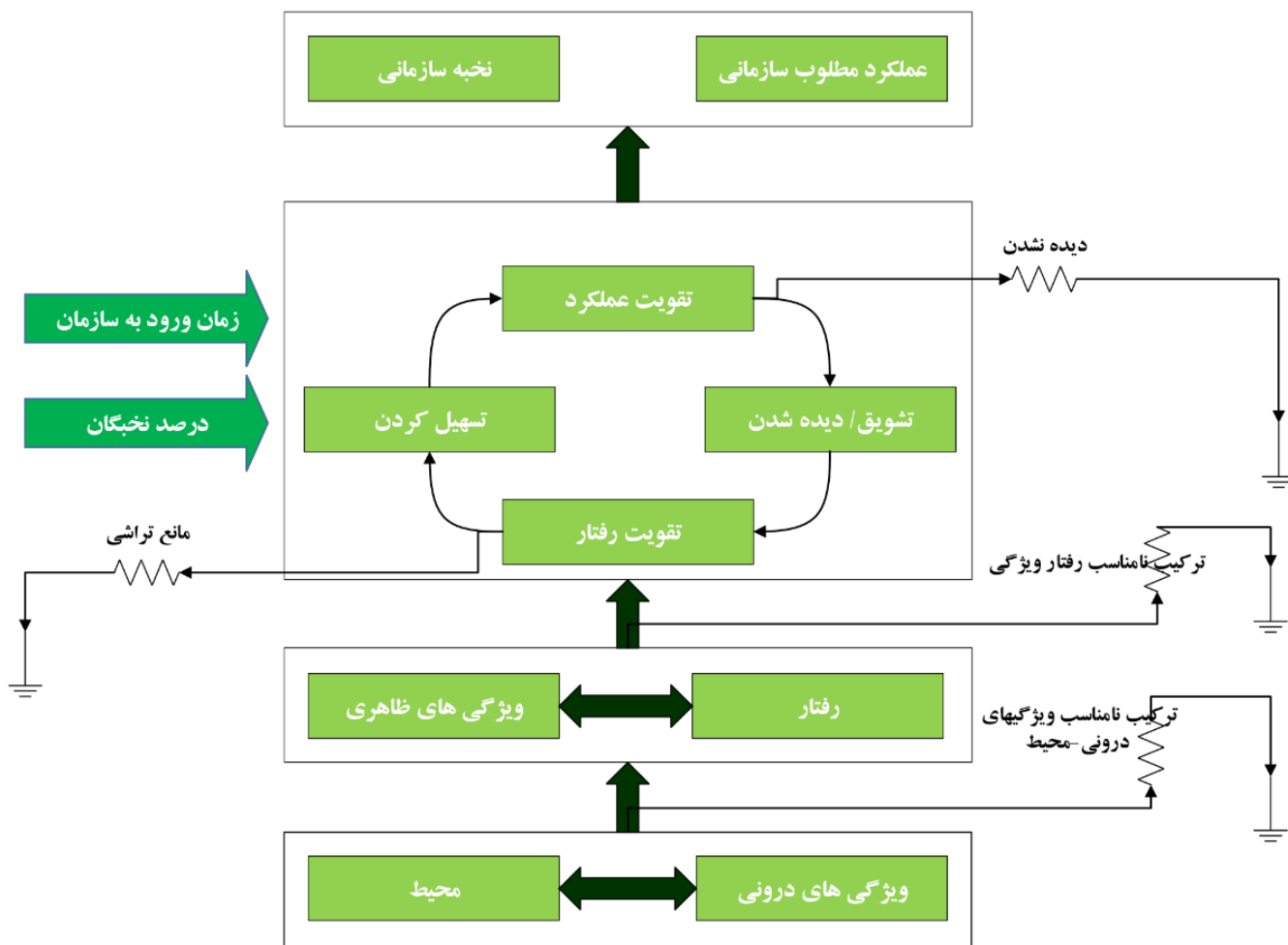
این یادداشت نویسی ها به این صورت مرحله به مرحله انجام گرفت تا در نهایت مفاهیم بطور کامل بر مبنای مصاحبه ها استخراج گردید. بر مبنای مصاحبه ها و استخراج کدهای معنایی ابتدا مفهوم نخبه تبیین گردید (نمودار ۱).



نمودار ۱. فرایند تشخیص نخبه

حاصل می شود، اطلاعات باید در قالب فرایند نظم یابند. فرایندی که شکل شماتیک آن در نمودار شماره (۲) نشان داده شده است.

در شکل بالا، مفهوم نخبه، نشانه های بروز نخبه و البته نحوه پرورش آن به صورت غیر مستقیم ذکر شده است. با توجه به اینکه در روش پژوهش مبنایی، یک چارچوب مفهومی فرایندی



نمودار ۲. پرورش نخبه در سازمان به سبک ایرانی

می‌افتد و آنچه در عمل غالب چارچوب مفهومی است وجود دارد. طبعاً بنا داریم در انتهای این پژوهش، را ارائه دهیم که بتواند به بهترین وجه، با توجه به شرایط داخلی، مدیریت استعداد را در شرکت دانش بنیان به سرانجام رساند. اما آنچه متناسب با شرایط اتفاق می‌افتد و در واقع چیزی میان تجربه زیسته افراد و نظراتشان است، شبیه به چارچوب مفهومی است که برای پرورش نخبگان طراحی شد؛ چارچوب مفهومی که می‌تواند با توجه به هر انتخاب و هر گام، هم بعد مثبت و هم بعد منفی داشته باشد که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و کدگذاری باز ۷۹۶ کد حاصل شد. لازم به ذکر است که تلاش شد کدها به شکلی انتخاب و نامگذاری شوند که بتوانند به بهترین وجه، مفاهیم موجود در سخنان افراد را بنمایانند. پس از دسته‌بندی کدها، در گام اول و پیش از جمع‌آوری نمونه از شرکت دوم، در بهمن ۱۳۹۸ به اتمام رسید، شباهت زیاد دسته‌بندی به آنچه در ادبیات موضوع وجود داشت، ما را متوجه درگیری ذهنی با نظریات موجود

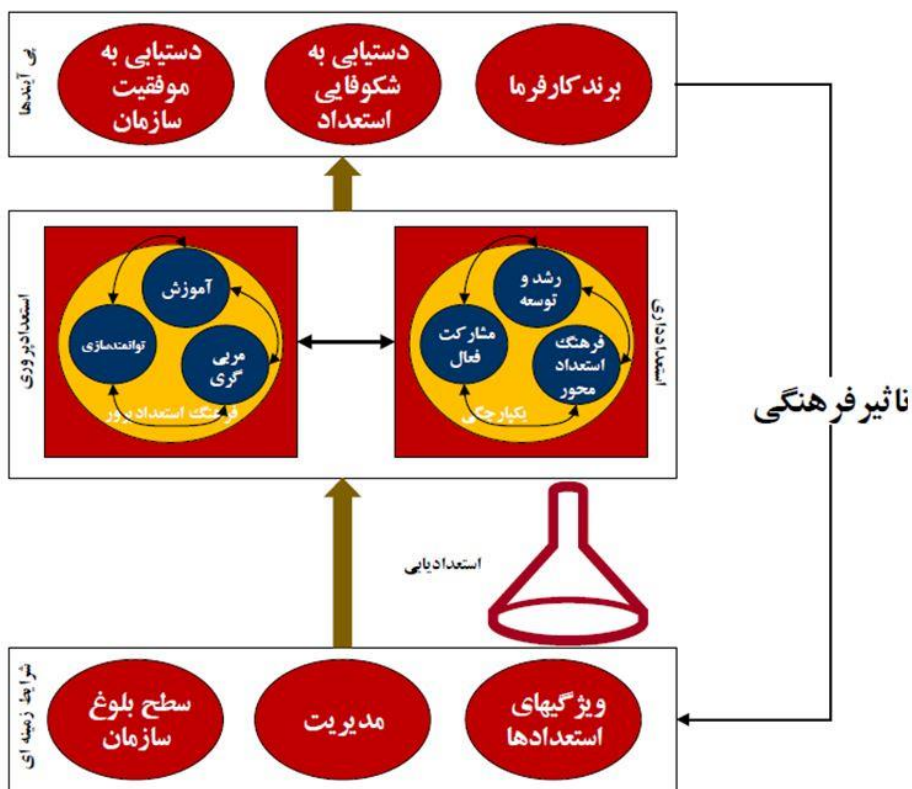
آنچه تاکنون از آن سخن گفته شد، چارچوبی شناسایی و پرورش نخبگان سازمان بود. یکی از مهم‌ترین نتایجی که از این پژوهش به دست آمده، همین تفاوتی بود که در سازمان میان استعدادها و نخبگان قائل هستند. همان طور که طرح شد، در غالب مصاحبه‌هایی که به این موضوع اشاره می‌شد، تفاوت سطح میان نخبه و استعداد مورد تأکید قرار می‌گرفت. نکته بعدی که باز هم پیش از این به آن اشاره شد، تأکید بر مدیریت‌پذیر بودن استعدادها و مدیریت‌ناپذیر بودن نخبگان، بود؛ مفهومی که، بیشتر بر بعد کنترل‌پذیری اشاره دارد. نکته مهم دیگری که باید به آن اشاره داشت، تمایز چارچوب‌های مفهومی مدیریت استعداد است با آنچه در واقعیت رخ می‌دهد. چارچوب مفهومی شناسایی و پرورش نخبه که در بالا معرفی و تبیین شد، چارچوب مفهومی است که در کلیه شرایط، چه مطلوب و چه نامطلوب می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد؛ اما نکته مهم این است که آنچه از متن مصاحبه‌ها و مشاهدات بر می‌آید، تمایز قابل توجهی را میان آنچه باید باشد، آنچه گاه اتفاق

استاندارد جهانی (۸-۱۲ درصد کارکنان) است، در عین اینکه دانش و فناوری در حیطه فناوری مرتب به روز می‌شود و این دو مسئله می‌تواند سازمان را به لحاظ کسب، حفظ و به‌کارگیری دانش، از رقبای جدی در صنعت عقب بیاورد، تلاطم جدی در محیط را نمایانگر است. اما در واقعیت آنچه اتفاق می‌افتد، هاله‌ای از مدیریت استعداد، با هدف پرورش استعدادها نیست؛ سیستم و فرایند پیاده‌سازی شده مشخصی در این خصوص وجود ندارد. اگر در بخشی از سازمان، چیزی شبیه به مدیریت استعداد، به معنای جذب، پرورش و نگه داشتن استعدادها، سازمان اتفاق می‌افتد، کاملاً مبتنی بر مدیری است که در آن زمان، در آن پست قرار گرفته است. درآمد بالای کسب شده توسط شرکت دانش بنیان که ماهیت کار فناوری در ایران است، به همراه تأثیرگذاری روابط و کم‌رنگ بودن سیستم‌ها، فرایندها و شفافیت در سازمان، موجب می‌شود که چارچوب مفهومی استخراجی (که پیش از این اشاره شد) عملاً واقعیت جذابی را به نمایش نگذارد؛ خاصه اینکه در واقع چارچوب مفهومی که در غالب مواقع رخ می‌دهد، اجزایی متفاوت از حالت عام (و نه حتی ایده‌آل) چارچوب مفهومی دارد. نمود این چارچوب مفهومی که در واقعیت رخ می‌دهد، را می‌توان در نمودار (۳) مشاهده نمود. نکته مهمی که باید به آن توجه داشت این است که در این پژوهش، مشارکت‌کنندگان کمتر به پی‌آیندهای کلان فرایند مدیریت استعداد توجه داشتند و به طور مستقیم به آن اشاره می‌کردند؛ با اینکه اغلب باور خویش را به پدیده مدیریت استعداد نشان می‌دادند و به طور ضمنی باور داشتند که این پدیده، در صورت اجرای درست می‌تواند در جهت بهبود سازمان موثر واقع شود. به عبارت دیگر، بر خلاف سایر دسته‌ها، که کدها اغلب برآمده مستقیم از متن بودند، در خصوص پی‌آیندها، این اتفاق به ندرت رخ داد.

نمود. از این رو، بار دیگر، با فاصله زمانی قابل توجه ۵ ماهه، کدگذاری مصاحبه‌ها صورت پذیرفت. برای آنکه اطمینان حاصل شود، نگاه صرفاً مبتنی بر ادبیات موضوع نیست، سعی شد از یک سو، مواردی دیده شود که تا کنون مد نظر قرار نگرفته است (مانند موارد خاص، گلایه‌ها، موارد مرتبط با استعدادی که در ابتدا مد نظر قرار نگرفته است) و از سوی دیگر نمونه‌هایی از یک شرکت دانش بنیان دیگر (پارک و علم و فناوری) استخراج شود تا این اطمینان حاصل شود که اطلاعات به دست آمده، می‌تواند نشانگر تجربه راستین استعداد، در یک فضای دانش بنیان باشد. هم اندازگی و فضای کاری یکسان شرکت‌ها با هم و تبادل استعداد میان آنها، این امکان را ایجاد می‌کرد که اشتراکات قابل توجهی میانشان یافت گردد و در نتیجه برای قابلیت انتقال نتایج نیز از آنها به رهگیری شود. پس از دسته بندی داده‌ها در وهله دوم، ۱۷ دسته کلی به دست آمد.

گرچه می‌توان همین ۱۷ دسته را نیز در سه دسته کلی مدیریت استعداد رئال و مدیریت استعداد ایده آل و ویژگی‌های مرتبط دسته بندی کرد، این شیوه، بهتر می‌تواند تمایزات مرتبط با تک به تک اجزا را نشان دهد. از سوی دیگر، نمی‌توان اینطور گفت که در هیچ یک از واحدهای سازمانی، هیچ فرایند مدیریت استعدادی به شکل موثر یا نزدیک به موثر صورت نمی‌پذیرد. در واقع، می‌توان گفت، حتی اگر در برخی مواقع برای مثال استعدادزدایی سازمانی رخ می‌دهد، این بدان معنا نیست که در کنار آن، در واحدی دیگر، یا برای فردی دیگر، استعدادداری رخ نمی‌دهد.

واقعیت این است که چارچوب ی مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان داخلی، رنگی را که باید از تلاطم محیط یا فناوری محور بودن شرکت بگیرد ندارد. در حالی که میزان از دستروی استعدادهای سازمان در شرکت‌های مورد مطالعه و نیز درصد عدم مشارکت فعال این استعدادها، که بعضاً تا سه برابر



نمودار ۳. چارچوب مفهومی مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان

توی یک جامعه‌ای ادیسون در میاد، باید بگویم اون جامعه یک جامعه‌ای بوده که از توش ادیسون در اومده، حالا من نمیدونم چی بوده و چطور بوده، وقتی می‌بینیم از توی جامعه‌ای افرادی میان یک دفعه بولد می‌شوند و می‌آیند می‌شوند مشاهیر جهانی، این شرایط اون جامعه رو نشون میده.

بنابراین، نتایجی که از فعالیت‌های شرکت به هر شکل حاصل می‌شود، با قرارگیری در بافت فرهنگی، دیدگاه‌های مشخصی را برای ورود به سیستم مدیریت استعدادها، فراهم می‌آورد. همین نکته است که موجب می‌شود، حتی اگر پی‌آیندها، چندان مطلوب نباشد، باز هم کمتر شاهد تغییر در رویکرد ورودی‌های به سیستم مدیریت استعداد، به عنوان پایه سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌ها باشیم.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت استعداد یکی از موضوعاتی در حوزه منابع انسانی است که رشد بسیار سریعی را در فضای آکادمیک و تجاری داشته است (ساعتی و همکاران، ۱۳۹۹)؛ به طوری که طی بیست سال گذشته، توانسته است جایگاه ویژه‌ای را در چارچوب‌های مفهومی، نشریات و گزارش‌های این حوزه به خویش اختصاص دهد. موضوعی که هر چند طی سال‌های قبل اغلب در فضای ادبیات آمریکایی طرح می‌شد، اکنون، بویژه به واسطه طرح بحث مدیریت جهانی استعداد و خواست محققان برای ارائه دیدگاه‌های چندگانه در این حوزه، به

تنها موردی که باید علاوه بر موارد قبلی به آن اشاره شود، بحث تأثیر فرهنگی است. همان طور که در ابتدا گفته شد، خود شیوه شناسایی استعدادها، نحوه برخورد با استعدادها، تقدم افراد بر سیستم، عناصر فرهنگی از زمینه‌ای است که در آن مدیریت استعداد رخ می‌دهد. در واقع آن طور که مصاحبه‌شونده دو، مدیر ارشدی که پس از سی سال فعالیت در یک ارگان دولتی و دارا بودن کسب و کاری مجزا، طرح می‌کند:

مصاحبه‌شونده دو، ۹۸/۵/۲۷، پاراگراف ۷۵

یعنی شما فکر می‌کنید الان ما تو مملکتمون از ژاپن آدم با استعداد برای حل مشکلات بیشتر نداریم؟ داریم، فقط یه نکته است، این آدم‌ها اجازه کار ندارند. ... پس اون چیزی که ممکن است یه موقع آدم‌های بی‌استعدادی میان به همان‌ها اجازه ابراز میدن. که اینها بیان خودشون رو نشون بدن، حالا من نمی‌دونم کی نخبه است. اون آدم بی‌استعدادی که اومده از قدرتش استفاده کرده و برای مساعد کردن شرایط یا نه. زمینه‌های رشد برای کار خیلی خیلی مهمه که آن زمین را چه کسی آماده می‌کند چه کسی شخم می‌زند، به نظر من اونها هیچ‌کدامشان نیاز نیست نخبه باشند، نخبه اون بذره هستش بعدم دوباره کیا آبیاری‌اش کرده‌اند تا به بار بنشینند. به نظرم نخبه خودش به‌تنهایی می‌تواند جزئی از پازل موفقیت‌های اجتماعی یک جامعه باشد، یعنی مثلاً وقتی از

واسطه کسب مشروعیت و منابع صورت می پذیرد و کمتر اثربخشی را مد نظر دارد.

در این پژوهش، تلاش شد؛ شرایط زمینه ای که می تواند مدیریت استعداد را در ابعاد مختلف آن تحت تأثیر قرار دهد. نگاه ما در این خصوص همراستا با کورتیس^{۲۰} و همکاران (۲۰۱۶) است که به طور کلی سطوح بلوغ مدیریت افراد سازمان را تعریف نموده اند و هر سازمانی متناسب با شرایط خویش می تواند در یکی از این سطوح قرار گیرد. به علاوه همان طور که هم کالینز^{۲۱} (۲۰۰۱) و هم لیپمن (۲۰۱۵) اشاره نموده اند، در عین اینکه مدیر شایسته نقش کلیدی را در توفیق سازمان و ماندگاری و تعلق خاطر استعدادهای داشته باشد، مدیر ناشایسته می تواند منجر به خروج استعداد یا کاهش تعلق خاطر استعدادهای سازمانی شود که قرارگیری مدیریت به عنوان یکی از شروط زمینه ای چارچوبی ما، تاییدکننده همین امر است. در نهایت نیز، اینکه نگاه به مفهوم استعداد، می تواند تعیین کننده این باشد که چه فرایندها و رویه هایی برای شناسایی، نگه داشت و پرورش استعدادهای سازمان به کارگرفته می شود مشابه دیدگاه درایز^{۲۲} و همکاران (۲۰۱۴) است.

در مورد عوامل اثرگذار و اثرپذیر از مدیریت استعداد، در این پژوهش، بیشتر موارد فردی، سازمانی و تا حدی فرهنگی مد نظر قرار گرفت که یافته های آن را می توان تا حدی هم سو با یافته های خیلجی، طارق و شولر (۲۰۱۵) در خصوص دیدگاه کلانی دانست که برای مدیریت استعداد ارائه داده اند. با این تفاوت که در چارچوب پیشنهادی ایشان، بحث جهانی شدن، چرخش مغزها، برنامه ها ی توسعه انسانی کشورها و ... به صورت مشخص ذکر شده است که طبعاً به واسطه محدوده متفاوت کار ایشان، این تمایز اجتناب ناپذیر است. در نهایت، نگاه به مفهوم استعداد در سازمان مد نظر قرار گرفته است. هر چند نگاه به این مفهوم، در ادبیات جهانی، هم می تواند یک فرد را مد نظر قرار دهد و هم یک کیفیت را، این پژوهش نشان داد که منظور از استعداد یا افرادی که گاه نخبگان سازمان خوانده می شوند، مشخصاً فرد محور است. به علاوه، استعداد در درجه اول، به ویژگی های ذهنی و شخصیتی افراد، که در سوابق تحصیلی آنها نمود پیدا می کند بستگی دارد و در درجه دوم، سوابق کاری و عملکردی مورد توجه قرار می گیرد. مسئله ای که شاید متمایز با پیشینه غالب در این خصوص باشد (کولینگر و ملاهی، ۲۰۰۹).

سرتاسرجهان تسری یافته است (تانیس^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۵)؛ توجه به این دیدگاه های متنوع از کلیه دست اندرکاران مدیریت استعداد در سازمان (استعدادهای، مدیران و کارشناسان منابع انسانی) یکی از اصول اجرایی این پژوهش بوده است. هر چند همان طور که بحث شد، برخی محققان اینطور اعتقاد دارند که مدیریت استعداد حرف تازه ای برای گفتن ندارد و به لحاظ نظری موضوعی تازه برای عرضه ندارد، نگاه ما در این تحقیق، هم سو با نگاه گالاردو-گالاردو و همکاران (۲۰۱۵) است که این بحث در حوزه مدیریت استعداد از ابتدا نه نظریه محور، که پدیده محور است و از محیط کار وارد ادبیات مدیریت استعداد شده است و با معرفی آن، به عنوان متخصصان یک شرکت مشاوره برتر، بیشتر صحت این ادعا را به نمایش می گذارد.

پیشینه و چارچوب های مفهومی موجود در حوزه مدیریت استعداد، دارای اجزای مشخص، کلی و ایده آل گرایانه هستند. در این پژوهش ما تلاش کردیم نگاهی رئالیستی به بحث داشته باشیم و وارد جزئیاتی که در عمل تحت لوای مدیریت استعداد در سازمان ها اتفاق می افتد، شویم. گرچه فرایندهای کلی که مدیریت استعداد مبنی بر آنها در موردهای پژوهشی ما صورت می گیرد را نیز می توان مانند دیگر چارچوب ها در قالب استعدادیابی^{۱۷}، استعدادداری^{۱۸} و استعدادپروری^{۱۹} طرح نمود، این فرایندها بیشتر از آنکه معنای مثبتی را داشته باشند، روی طیفی قرار دارند که از نامناسب ترین فعالیت ها تا مناسب ترین آنها را در بر می گیرد. این طیف منفی است که در ادبیات کمتر مورد توجه قرار گرفته است. شاید به دلیل همین تضاد میان حالت ایده آل تا واقعیت سازمانی است که نگاه ما، هم سو با کاپلی (۲۰۰۸)، طرح می کند که فرایندهای جاری مدیریت استعداد در سازمان ها، به طور کلی فاقد اثربخشی لازم است. به عبارت دیگر، در پیشینه موجود به دلیل همین نادیده گرفتن شرایط جاری سازمان است که اثربخشی مورد انتظار از فرایندهای تعریف شده مدیریت استعداد حاصل نمی شود. شاید بتوان این را هم سو با نگاهی که آلاریس و همکاران (۲۰۱۴)، در خصوص بحث اجرای فرایندهای مدیریت استعداد، در زمینه فرهنگی کشورهای حاشیه خلیج فارس، از نگاه نهادگرایی و فرایندهای هم شکلی به آن پرداخته اند، مورد توجه قرار داد. هم شکلی که بیشتر به

20. Curtis et al.

21. Collins

22. Dries et al.

16. Thunnisn et al.

17. Talent Acquisition

18. Talent Retention

19. Talent Development

تحقیقات در این حوزه، برای اثبات اثربخشی خویش باید از حالت نظری خارج شده و وارد فضای پژوهش‌های عملی- مشارکتی گردند تا بتوانند در حفظ و بهروزی استعدادهای سازمان و در نتیجه نزدیک ساختن شرکت‌ها به موفقیت، نقشی واقعی را ایفا کنند.

بحث بعدی که شاید تحقیق پیش رو نتوانسته است به خوبی پاسخی برای آن ارائه دهد این است که آیا هر کس می‌تواند در حوزه‌ای به درجه نخبگی برسد؟ هر چند برخی روانشناسان و خصوصاً مشاوران موفقیت، بر این امر تأکید کرده‌اند، اما در تحقیق پیش رو، با توجه به تأکیدی که بر ظرفیت و توانمندی‌های ذهنی صورت پذیرفته بود، این امر مورد تأیید قرار نگرفت. اما با توجه به محدوده پژوهش، می‌توان انتظار داشت در حوزه‌های دیگر، مانند ورزش یا هنر، چنین ظرفیت ذهنی برای نخبگی مورد نیاز نباشد. اینکه این موضوع صحت دارد یا خیر، موردی است که در دیگر پژوهش‌ها باید مورد بررسی واقع شود.

اینکه مدیریت استعداد در یک شرکت دانش بنیان چه روایتی دارد، در واقع تمام‌کننده تحلیل ما در خصوص موضوع تحقیق نمی‌باشد و ارائه چارچوبی جامع در این زمینه انتزاعی و دور از دسترس می‌باشد. در واقع پژوهش حاضر تلاش نمود از زبان مصاحبه‌شوندگان به چهارچوبی مفهومی برسد و شناخت ویژگی‌های منحصر به فرد شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه مدیریت استعداد و حرکت به سوی طراحی چارچوبی کارآمد با هیچ پژوهش کیفی قابل بیان نیست.

یکی از کارکردهای نظریات و چارچوب‌های مدیریتی، تبیین وضع موجود است. کاری که در پژوهش حاضر، به واسطه استفاده از رویکرد نظریه‌مبنایی انجام دادیم. دیدیم که چارچوب مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در شرکت‌های دانش بنیان روی یک طیف قرار دارد. طیفی که می‌تواند معاونت به معاونت و واحد به واحد، متناسب با شرایط زمینه‌ای حاکم بر آن بخش، متغیر باشد و همین امر است که ماهیت شرکت‌های دانش بنیان را نشان می‌دهد. در این طیف، هر چقدر مدیر واحد، توانسته باشد اختیارات بالاتری را دریافت کند (خصوصاً در زمینه ورود و خروج منابع انسانی) و نقش مهم‌ترین را در سازمان برای خویش، تعریف نماید، فرایندهای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری آن بیشتر در طیف مثبت قرار می‌گیرد. دیگر اینکه، هر چه، ماهیت کار واحد، به هسته کلیدی کسب و کار نزدیکتر باشد، این فرایندها، قابلیت رفتن به سمت مثبت را بهتر از خود نشان می‌دهند؛ به عبارت دیگر، در این واحدها، اغلب افراد می‌دانند که چه می‌خواهند و

طبعاً مانند هر کار تحقیقاتی، این پژوهش نیز خالی از اشکال نیست. شاید اولین و مهم‌ترین محدودیت تحقیق پیش رو را، محدودیت کلیه تحقیقات کیفی دانست که به سادگی قابلیت تعمیم به همه سازمان‌ها را ندارد؛ هر چند به لحاظ قابلیت انتقال²³، که در تحقیقات کیفی، به نوعی معادل تعمیم‌پذیری در پژوهش‌های کیفی است، پژوهش حاضر، با توجه به کارایی چارچوب در شرکت دانش بنیان، با تغییراتی جزئی (که بیشتر در حوزه عبارات و عناوین بود) می‌توان، کارایی آن را در شرکت‌های پارک و علم و فناوری به طور کلی پذیرفت؛ با این حال، اینکه آیا می‌توان این چارچوب را به سایر صنایع، یا شرکت‌های کوچک نیز تعمیم داد، مسئله‌ای است که اکنون نمی‌توان در خصوص آن اظهار نظر کرد. وجود نگاه‌های مختلف در تعریف استعداد برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان، یکی از چالش‌های اساسی دیگر پژوهش بود که گاه، حتی بعد از مصاحبه مشخص می‌شد و در واقع مصاحبه صورت گرفته، در صورتی که فرد، مطلع به حساب نمی‌آمد، حذف می‌گردید. خودداری و ترس افراد از بیان مسائشان، قاعدتاً مواردی را پنهان نموده است که می‌توانست برای پژوهش‌روشنگر باشد و در نهایت، طبیعتاً محقق دارای سوگیری‌هایی بوده است که مانند هر تحقیق کیفی روی نتایج تحقیق تأثیرگذار بوده است. در نهایت، شاید بتوان این خرده را بر چارچوب مفهومی گرفت که این چارچوب مفهومی، در هر سازمانی بدون توجه به صنعت و ساختار قابل اعمال است. هر چند این چارچوب مفهومی با توجه به آسیب‌شناسی وضعیت مدیریت استعداد در شرکت‌ها طراحی شده است، نمی‌توان منکر این بحث بود که فضای کلی حاکم بر کسب و کارهایی در این سطح، به طور کلی مشابه است. یعنی، شرکت‌های شبه دولتی که در آن مدیرعامل و مدیریت ارشد آزادی نسبی عملکرد دارد (و دچار محدودیتهای شرکت‌های دولتی نیست) و در عین حال، کمتر چون شرکت‌های کوچک و متوسط کاملاً خصوصی دچار محدودیتهای مادی است و در آن استعدادمحور بودن اهمیت دارد، جدای نوع صنعت می‌تواند از این چارچوب مفهومی بهره‌گیرد که شاید این راحتی به نقطه قوتی برای چارچوب مفهومی تبدیل نماید. شاید طرح این مسئله که تحقیقات حوزه منابع انسانی در کشورما، باید رویکردی بنیادین تر را اتخاذ کند و صرفاً به موضوعات اخیراً طرح شده، نپردازد، پیشنهاد متفاوت این پژوهش باشد. همچنین نیاز به انجام پژوهش‌هایی با رویکرد تغییر، در حوزه مدیریت استعداد و جانشین‌پروری بسیار احساس می‌شود. به عبارت بهتر،

23. Transferability

موثر در رشد شرکت های جدید فناورانه محور (NTBFs) شهر مشهد. نوآوری و ارزش آفرینی، ۱۷(۹)، ۱۰۵-۱۲۳. ۴.

جیبی پورمیبیدی، علیرضا، محمدی، معصومه. (۱۳۹۹). طراحی چارچوب ی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون. مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۳)، ۷۹-۱۰۴.

درگیرشدن در مسائل کارکنان، یا به اصطلاح یکی از مدیران، «از بین بردن انرژی افراد»، هر نوع انفصال از خدمت، بسیار با کندی و به ندرت صورت می پذیرد، در خصوص استعدادهای سازمانی، به هیچ روی اینگونه نیست و اینها بسیار راحت سازمان را ترک می کنند؛ ترکی که می تواند به صورت فیزیکی یا روانی باشد: یا استعداد از سازمان خارج می شود؛ سرمایه گذاری های احتمالی صورت گرفته روی او از دست می رود و دانش سازمان را با خود می برد یا مدیران وی، با تماس با محل کار جدید او، مانع از خروج استعداد از سازمان می شوند. در حالت اول، سازمان یکی از استعدادهای خود را از دست داده است. پدیده های که اگر فرض شود، سازمان تلاش لازم برای حفظ و پرورش وی را انجام داده باشد، در هر حال، خصوصاً در فن آوری، مسئله ای اجتناب ناپذیر است؛ در حالت دوم، اغلب سازمان فعالیت های لازم در استعدادداری و استعدادپروری را انجام نداده است و صرفاً با سیاسی کاری، مانع خروج استعداد شده است. در این حالت، فرد ممکن است به دلایلی در سازمان بماند، اما نه تنها به فردی وامانده تبدیل می شود، بلکه می تواند خشم و ناراحتی خود را به سادگی به سایرین منتقل نماید.

این سه عامل در کنار یکدیگر، بدون در نظر گرفتن هرگونه شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور و جهان، که خود عامل کلیدی تلاطم و عدم ثبات در سطوح مختلف جامعه است، نشان می دهند که شرکت های دانش بنیان با چه فضای پر تنشی روبه رو هستند.

۵.

یدجوادین، سیدرضا، پهلوان شریف، محمدامین. (۱۳۹۶). مدیریت استعداد، مبانی و رویکردهای مفهومی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۱(۱)، ۱۴۱-۱۷۰.

۶.

یدی، امیر. (۱۳۹۱). مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی. ماهنامه اجتماعی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، ۱۴۹، ۱۲-۱۸.

می توانند با زبان فنی مشترکی با هم سخن بگویند در حالی که این زبان مشترک، در دیگر واحدها که از هسته فنی کسب و کار فاصله دارند، سخت تر اتفاق می افتد. زیرا اغلب مدیران این بخش ها، از سویی اغلب، فاقد دانش و تخصص در حوزه مربوطه هستند و از سوی دیگر، کارشناسانی را مدیریت می نمایند که در حوزه مربوطه، حداقل تحصیلات دانشگاهی دارند. رویارویی این بخش های کاملاً متفاوت با هم، می تواند به مسائل جدی در سازمان منجر شود و ثبات سازمان را خدشه دار نماید.

بحث دومی که ماهیت شرکت های دانش بنیان را تشدید می کند، ورود مستمر فناوری های جدیدی است که می تواند کسب و کار شرکتها را تحت تأثیر قرار دهد؛ این امر به حدی است که هنوز یک فناوری (در شرکت های داخلی، نه به صورت کامل، بلکه به صورت بخشی نیز پیاده سازی نشده است، که فناوری های جدید در سطح دنیا مطرح می شود و ورود محتمل شرکت های خارجی به بازار ایران، چه در قالب شرکت های مجازی، چه در قالب شراکت های تجاری، می تواند به شدت، برای شرکت های داخلی مسئله ساز شود.

سومین عامل ورود و بیشتر خروج استعداد های وجانشین پروری سازمان است. هر چند ماهیت شرکت های صنایع وابسته به ارتباطات و فناوری اطلاعات در سطح جهان ورود و خروج استعداد های سازمان ها را امری معمول می شمارد، در داخل، شرایط اندکی متفاوت است. البته، به طور کلی، به دلیل شرایط اقتصادی حاکم بر جامعه و محدودیتهایی که قانون کار بر شرکت ها اعمال می کند و البته عدم تمایل مدیران به

منابع

۱.

قائی، علی اکبر، بحر العلوم، حسن، اندام، رضا. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۵۹)، ۱۷۷-۲۰۶.

۲.

ور اکبر، حسین، عبدالمهی، بیژن، جعفری نیا، سعید، معماری، محبوبه. (۱۳۹۸). طراحی چارچوب ی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۸(۹۳)، ۹۳-۱۲۹.

۳.

نائی پور، فاطمه، قرونه، داود. (۱۳۹۹). بررسی نقش عوامل

18. Cøllings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
19. Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Other Don't*. New York: Random House.
20. Còrbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
21. Cãrtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2016). *People Capability Maturity Model*, Hanscom AFB.
22. Dries, N., Cotton, R. D., Bagdadli, S., & Ziebell de Oliveira, M. (2014). HR Directors' Understanding of 'Talent': A Cross-Cultural Study. In A. Al Ariss, *Global Talent Management* (pp. 15-28). Cham: Springer International Publishing.
23. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Cruz, T. F. (2013). What Is the Meaning of 'Talent' in the World of Work?. *Human Resource Management Review*, 23, 290-300.
24. Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallod, P. (2015). Towards an Understanding of Talent Management as a Phenomenon-driven Field Using Bibliometric and Content Analysis. *Human Resource Management Review*, 25, 264-279.
25. Goldsmith, M., & Carter, L. (2010). *Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent* (1st ed.). San Francisco
26. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154 .
27. Lipman, V. (2015). *The Type B Manager: Leading Successfully in a Type A World*. New York: Prentice hall press.
28. Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A model for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
29. Rothwell, W. (2010). *Effective Sucession Planning: Ensuring Leadership Continuity*.
۷. حت، سعید، تقوی فرد، محمدتقی، سلامی، رضا، افشاریان، مجتبی. (۱۳۹۸). چارچوب یی برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استعداد در شرکت های دانش بنیان. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱۰(۳۷)، ۴۱-۶۰.
۸. هدی، رضا، شفیعی، مسعود. (۱۳۹۹). چارچوب و چهارچوب راهنما برای دانشگاه نوآور و ارزش آفرین. نوآوری و ارزش آفرینی، ۱۷(۹)، ۱-۱۴.
۹. زندانی، مهرداد، محبی، سراج الدین، باقری، مهدی، رنجبر، محمد حسین. (۱۳۹۹). بررسی تطبیقی چارچوب های مدیریت استعداد: درس هایی برای نظام منابع انسانی ایران. فصلنامه ایرانی آموزش و پرورش تطبیقی، ۳(۱)، ۶۰۹-۶۲۳.
10. Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent Management: Current Theories and Future Research Directions. *Journal of World Business*, 49, 173-179.
11. Barnard, R. (2006). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (4th ed.). Oxford: AltaMira Press.
12. Barry, L., Bohdal-Spieglhoff, U., Erickson, R., & Lamoureux, K. (2014). *Global Human Capital Trend Engaging the 21st-century workforce, Talent Acquisition Revisited*. New Jersey: Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte.
13. Berger, L., & Berger, D. (2004). *The Talent Management Handbook*. New York: McGraw-Hill .
14. Bergeron, C. (2004). *Build a Talent Strategy to Achieve Your Desired Business Results. Handbook of Business Strategy*, 133-139.
15. Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., & Schwartz, J. (2015). *Global Human Capital Trends, Introduction: Leading in the New World of Work*. New Jersey: Deloitte University Press.
16. Brown, D., Bersin, J., Gosling, W., & Sloan, N. (2016). *Human Capital Trends: Engagement, Always on*. New Jersey: Deloitte University Press.
17. Cappelli. (2008). Talent Management for the 21st Century. *Harvard Business Review*, 86(3), 47.

and Building Talent from Within (4th ed.). New York: AMACOM.

30. Silzer, R., & Church, A. H. (2010). Identifying and Assessing High-Potential Talent: Current Organizational Practices. In R. Silzer, & B. E. Dowell, *Strategy-Driven Talent Management* (pp. 213-279). San Francisco: Jossey-Bass.

31. Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons .

32. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach. *Human Resource Management*