

ارائه مدل معماری سازمان استعدادمحور با رویکرد

پژوهش ترکیبی

سید محسن علامه^{۱*}، حسین سماواتیان^۲، پریسا رفعتی^۳

۱- استادیار، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، بخش مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۲- استادیار، دانشکده روانشناسی، بخش علوم تربیتی و اداری، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۳- دانشجوی دکتری مدیریت و رفتار سازمانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، بخش مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

پذیرش: ۹۶/۰۹/۰۵

دریافت: ۹۶/۲/۱۸

چکیده

مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه‌کردن توان سازمان تعریف شده است. هدف مطالعه حاضر دستیابی به نظریه‌ای در حوزه مدیریت استعدادها برای درک بهتر این پدیده است. روش پژوهش به صورت ترکیبی در صنعت هوایی جمهوری اسلامی ایران صورت گرفته است. نمونه‌گیری در مطالعه کیفی به روش نظری و با استفاده از تکنیک گلوله برفی و نمونه‌گیری در مطالعه کمی به صورت تصادفی انجام شده است که بر مبنای آن، ۱۳ نفر در مطالعه کیفی و ۲۱۲ نفر در مطالعه کمی شرکت کرده‌اند. **روایی و پایایی ابزارهای پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.** برای دستیابی به شاخص‌های نگهداشت کارکنان مستعد از روش داده‌بنیان استفاده شده است. یافته‌های پژوهش کیفی حاکی از آن است که معماری سازمان استعداد محور به عنوان مقوله مرکزی در مدل پارادایمی قرار گرفته است. مدل مفهومی پژوهش با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از مرحله کیفی، از طریق پرسشنامه محقق ساخته و همچنین بهره‌گیری از فنون آمار توصیفی، استنباطی، با استفاده از نرم‌افزار PLS و مدل‌سازی معادلات



ساختاری مورد تحلیل قرار گرفته است. در نهایت نتایج پژوهش با توجه به تفسیر آمیخته دو روش ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، نظام نگهداشت، نظریه داده‌بنیان.

۱- مقدمه و طرح مسئله

در شرایط رکود دنیای امروز، کمبود استعداد در حال افزایش است و یک جنگ واقعی برای استعداد در حال پدیدار شدن است [۱؛ ۲؛ ۳]. پس از اینکه مشاوران مک کینزی واژه «جنگ برای استعداد»^۱ در سال ۱۹۹۷ بیان کردند، مدیریت استعداد به طور فزاینده و مداوم هم در ادبیات دانشگاهی و هم در زمینه مشاغل مورد توجه قرار گرفت [۴؛ ۵]. با توجه به بحران اقتصادی، تغییرات جمعیتی و جهانی شدن، یک نیاز فزاینده‌ای برای توسعه روش‌های مدیریت منابع انسانی^۲ (HRM) وجود دارد که نگهداری و توسعه کارمندان با استعداد را بالا ببرد [۶؛ ۷]. با این حال مطالعات تجربی در مدیریت استعداد محدود شده است و چارچوب نظری برای پیشبرد دانش مفهومی در مدیریت استعداد وجود ندارد [۸؛ ۹]. آنچه باعث می‌شود که یک سازمان از سازمان‌های دیگر متمایز شود، منابع ماهر و با استعداد آن است [۱۰]. یافته‌های کابس و همکارانش نشان می‌دهد که کیفیت نیروی کار در کشورهای ثروتمند دو برابر بیشتر از کیفیت نیروی کار در کشورهای فقیر است [۱۱]. جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی به شمار می‌آید [۱۲؛ ۱۳]. کمبود افراد مستعد در منطقه آسیا و اقیانوسیه در مقایسه با بازارهای نوظهور بیشتر است [۱۴]. فشار برای عرضه مدیران حرفه‌ای در آسیا به مراتب زیاد شده است [۱۵]. به دلیل کمبود استعداد، سازمان‌ها مجبورند برای جذب استعداد، برانگیزاندن و حفظ آنان به رقابت با یکدیگر بپردازند و به نظر می‌رسد که نبرد بر سر استعداد پایانی ندارند [۱۶]. از این رو سازمان‌ها باید استراتژی‌های مشخصی در خصوص نگهداری کارکنان مستعد تدوین نمایند. طراحی

1. War of Talent
2. Human Resource Management



سیستم‌های توسعه کارکنان منجر به بهبود چشم‌انداز شغلی کارکنان و در نهایت باعث بهبود عملکرد شرکت و حفظ کارکنان می‌شود [۱۷؛ ۱۸]. اما سازمان‌ها همواره از این مسئله بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست داده و دچار زیان شوند، زیرا هر سازمان برای رساندن کارکنان خود تا مرحله بهره‌وری و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری متحمل می‌شود و با از دست دادن افراد ارزشمند، متحمل از دست دادن مهارت‌ها، تجربیات و سرمایه‌هایی می‌شود که طی سال‌ها تلاش به دست آمده است [۱۹]. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهد و بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه مستقیم وجود دارد [۲۰]. نیازهای کارکنان از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است و هر سازمان باید سیاست‌هایی که برای کارکنان خود جذاب‌تر است، مشخص کند تا افراد به سازمان علاقه پیدا کنند [۲۱].

امروزه شرکت‌های صنعت هوایی در یک محیط رقابتی قرار گرفته‌اند. غلبه بر چالش‌های پیش روی آنان، بدون داشتن کارکنان با استعداد امکانپذیر نمی‌باشد. بنابراین این شرکت‌ها به سمت استراتژی‌های نوینی برای جذب و نگهداشت افراد ماهر جذب شده‌اند. از این رو برای جذب و کاهش نرخ خروج افراد مستعد لازم است که به این موضوع پرداخته شود. در این پژوهش سعی بر این شده است تا با بررسی ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیران صنعت هوایی، مفهومی روشن و شفاف از نگهداشت کارکنان مستعد و عوامل تأثیرگذار بر آن بیان شود. با توجه به مطالب مطرح شده، هدف نهایی پژوهش طراحی الگوی جامع مدیریت استعداد مبتنی بر نظام نگهداشت در صنعت هوایی کشور و بررسی رابطه الگوی مدیریت استعداد مبتنی بر نظام نگهداشت در صنعت هوایی کشور است.

۲- ادبیات نظری

استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند، متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می‌دهند.



در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آنها در استعدادهای افراد مربوط می‌شود. فرد مستعد را به صورت‌های مختلفی چون مهم‌ترین و ارزش‌افزاترین افرادی که بیش از سایرین در خلق مزیت رقابتی نقش دارند [۲۲]. افراد دارای مهارت بالا و پرورش یافته [۲۳]. افراد دارای پتانسیل بالای موفقیت در سازمان [۲۴] و نیروی کار ماهر عجین شده با کار و متعهد [۲۵] تعریف کرده‌اند. از این رو می‌توان گفت منظور از فرد مستعد، فردی است که به واسطه دارا بودن ظرفیت‌ها و قابلیت‌های ویژه (دانش، تجربه و مهارت) و تعهد بالا نسبت به کار، سهم چشمگیری در ایجاد ارزش و موفقیت سازمان دارد. میزان اثربخشی سیستم منابع انسانی، تحت تأثیر میزان قدرت آن قرار دارد و سیستم منابع انسانی می‌تواند امکان کسب مزیت رقابتی را برای سازمان فراهم کند که قدرت بالایی داشته باشد. سیستم مدیریت استعداد به سیستم منابع انسانی قدرت لازم را می‌دهد [۲۶]. مدیریت استعداد در خلق سازمانی که مبتنی بر سرمایه انسانی باشد، بسیار مؤثر خواهد بود [۲۷]. به طور واضح هدف از ایجاد سیستم مدیریت استعداد، تأثیر مثبت آن بر ستاده‌های فردی و سازمانی است [۲۸؛ ۸]. یکی از عواملی که عملکرد کارکنان را از یکدیگر متمایز می‌سازد، استعداد افراد است. سازمان‌های سراسر جهان به نقش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان با استعدادشان به عنوان یک منبع اصلی برای کسب مزیت رقابتی برای سازمانشان پی برده‌اند [۲۹]. مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد فردی و سازمانی نیست. براساس رویکرد مبتنی بر منابع^۱ (RBV) بارنی، سازمان‌ها تنها از طریق ایجاد روش‌هایی که تقلید از آن برای سایرین دردسرساز باشد، به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند [۳۰]. هدف نهایی از تمایز نیروی کار، عملکرد سازمانی بلندمدت و دستیابی به مزیت رقابتی است [۳۰؛ ۳۱]. مطالعات نظری بر تمایز نیروی کار، بارها و بارها وجود یک رابطه مثبت بین افتراق منابع انسانی و عملکرد سازمانی مورد حمایت قرار داده‌اند [۳۲؛ ۸]. به طور خاص، اعتقاد بر این است که بهره‌وری سازمانی زمانی افزایش پیدا می‌کند که گروه‌های از کارمند مختلف (به عنوان مثال، ارزش‌های مختلف و منحصر به فرد) با توجه به ویژگی



کاری این کارکنان مدیریت می‌شوند [۳۲]، برای مثال لیبک و اسنل استدلال کردند که نگهداری کارکنان ارزشمند با مهارت، باید به عنوان مهم‌ترین اولویت در اهداف سازمان قرار گیرد [۳۳]. ادبیات متمایز ساختن نیروی کار پیشنهاد می‌دهد که مدیریت کردن کارکنان به صورت متفاوت و در نتیجه، تخصیص نابرابر منابع در مدیریت استعداد منجر به نرخ بازگشت بالاتر سرمایه‌گذاری خواهد شد [۳۴]. اقدام‌های منابع انسانی می‌تواند محیطی ایجاد کند که پشتیبان همکاری است، توسعه‌دهنده سرمایه‌های انسانی مستعد است و مشوق نیروی کار باپتانسیل بالا است [۳۵]. درایز استدلال کرد که دستور کار اکثریت تحقیق‌ها براساس مبحث پدیده‌محور نه براساس تئوری‌محور توسعه یافته است [۳۶]. به طور مسلم این بازتاب باعث پیدایش چالش‌های مستمری در اجرای مدیریت استعداد و در اداره کردن افراد مستعد در سازمان می‌شوند [۳۷]. همچنین این دستور کار پژوهشی در بیشتر کارهای پیشین در این زمینه مبحث مدیریت‌گرایی و اجرایی منعکس شده بود [۳۸]. اگرچه به تازگی معانی متعدد بیشتری از مدیریت استعداد ظهور پیدا کرده است [۳۹] ولی عدم شناخت در زمینه استعداد افراد و محدودیت‌های ما از مفهوم مدیریت استعداد در سال‌های اخیر مورد توجه واقع شده است [۴۰]. پژوهش‌های اخیر پیشنهاد می‌دهد که روش‌های مدیریت استعداد باید بین نیازهای سازمانی و اهداف و انتظارات فردی تعادل برقرار کند تا به حفظ افراد با پتانسیل بالا کمک کند [۴۱]. تاکنون پژوهش‌های زیادی در مورد فرایند مدیریت استعداد انجام شده و همچنان نیز در حال انجام است ولی بیشتر پژوهش‌های جدید نیز به پر کردن خلأهای موجود در زمینه مدل‌های فرایندی مشغول‌اند و توجه چندانی به ایجاد یک الگوی جامع مدیریت استعداد مبتنی بر نظام نگهداشت کارکنان نشده است. بنابراین به لحاظ نظری ضرورت دارد تئوری‌های موجود در زمینه نگهداشت کارکنان مستعد در قالبی مشخص سازماندهی شوند.

یکی از مسائل عمده جامعه آماری این پژوهش، یعنی صنعت هوایی افزایش میزان نرخ جابه‌جایی و ترک خدمت بالای افراد مستعد است و این نرخ بالای از دست دادن کارکنان با استعداد معمولاً معرف مشکلات داخلی این صنعت است. با توجه به اینکه صنعت هوایی، صنعت کاملاً تخصصی است، جذب و نگهداری نیروی‌های مستعد از الزام‌های این صنعت می‌باشد. از این رو طراحی و پیاده‌سازی الگوی جامع نگهداشت کارکنان مستعد در تمام



سطوح سازمانی این صنعت لازم بوده است. با توجه به امکان استخراج این الگوی از مصاحبه‌های صورت گرفته از متخصصان و خبرگان صنعت و دانشگاه و پس از آن ارزیابی و پیاده‌سازی الگو طراحی شده با توجه به مفاهیم به دست آمده در این پژوهش می‌تواند پاسخگوی نیاز صنعت هوایی باشد.

۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش براساس شیوه‌های ترکیبی نوعی استراتژی پژوهشی برای گردآوری و ترکیب داده‌های کمی و کیفی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان اجرای هر پژوهش استفاده می‌شود. پژوهش حاضر از روش ترکیبی برای دستیابی به اهداف پژوهش بهره برده است. در بخش کیفی با استفاده از نظریه پردازی داده‌بنیان، ابعاد الگوی نگهداشت کارکنان مستعد مورد شناسایی شد. در بخش کمی با استفاده از به‌کارگیری تکنیک معادلات ساختاری تأثیر عوامل بررسی شد. در مرحله کمی نخست این پرسش که چگونه می‌توان مدل تدوین شده را با نتایج کمی تعمیم داد. براساس گزاره‌های حکمی پژوهش به پنج پرسش تقسیم‌بندی و فرضیه‌های متناسب با آنها ارائه شدند. سپس به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از رویکرد دو مرحله‌ای استفاده شد. بدین ترتیب که در مرحله اول مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش به منظور اطمینان از دارا بودن سازه‌ها از حداقل معیارهای علمی تعریف شده، مورد آزمون قرار می‌گیرند. سپس در مرحله دوم پس از اطمینان نسبی از قابل قبول بودن مدل‌های اندازه‌گیری حاضر در مدل معادله ساختاری تدوین شده به آزمون و بررسی ساختاری پژوهش می‌پردازیم. به منظور سنجش متغیرهای پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته براساس یافته‌های حاصل از نظریه داده‌بنیان طراحی شد که مشتمل بر ۱۳ سؤال در زمینه شرایط علی، ۵ سؤال در مورد پدیده اصلی، ۱۴ سؤال در مورد شرایط زمینه‌ای، ۷ سؤال برای شرایط واسطه‌ای، ۳۰ سؤال برای راهبردها، ۹ سؤال برای پیامدهای است. پرسشنامه براساس طیف لیکرت طراحی شد. جامعه آماری در پژوهش کمی شامل کلیه کارکنان و مدیران صنعت هوایی است.



نمودار ۱ فرایند انجام پژوهش

۴- فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه ۱: شرایط علی بر معماری سازمان استعداد محور اثر معناداری دارد.
- فرضیه ۲: معماری سازمان استعداد محور بر راهبردهای اجرای آن اثر مثبت دارد.
- فرضیه ۳: بسترهای نگهداشت کارکنان مستعد بر راهبردهای اجرای نگهداشت کارکنان مستعد اثر مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۴: شرایط مداخله‌گر بر راهبردهای اجرای نگهداشت کارکنان مستعد اثر معناداری دارد.



فرضیه ۵: راهبردهای اجرای نگهداشت کارکنان مستعد بر پیامدهای حاصل شده اجرای سیستم نگهداشت کارکنان مستعد رابطه مثبت و معناداری دارد.

۵- مرحله اول پژوهش، پژوهش کیفی

در این پژوهش به منظور شناسایی ابعاد نگهداشت کارکنان مستعد در صنعت هوایی ایران از شیوه نظریه‌پردازی داده‌بنیان استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر شرکت فرودگاه‌های کشور، سازمان هواپیمایی کشوری و سازمان هواپیمایی جمهوری اسلامی ایران است. نمونه‌گیری پژوهش به صورت هدفمند و بر مبنای رویکرد گلوله برفی انجام شده است. همچنین از نمونه‌گیری نظری برای نمونه‌گیری از داده‌ها به منظور رسیدن به اشباع نظری استفاده شده است. تعداد نمونه‌ها در این پژوهش، ۱۳ نفر بوده است. مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان این حوزه در زمینه مدیریت که مسلط به مباحث مدیریت استعداد و دارای تجربه مدیریتی بالای ۲۰ سال در دانشگاه و صنعت هوایی بودند. از میان ۱۳ نفر شرکت‌کننده در این مصاحبه، ۹ نفر دارای تحصیلات دکتری و ۴ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بودند. از مصاحبه نهم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شده است، اما برای اطمینان تا مصاحبه سیزدهم ادامه یافت.

تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین صورت گرفته است که شامل سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخاب است. کدگذاری به صورت خط به خط انجام شده است [۴۲]. بر این مبنای، مقوله‌ها شناسایی شده و از طریق «مقایسه مداوم» بین آنها ارتباط برقرار شده است. مقایسه مداوم به طور ساده، فرایند مقایسه دائمی آن دسته از موارد داده‌ها که به عنوان یک مقوله خاص عنوان گذاری شده‌اند، با سایر موارد موجود در همان مقوله است. در نهایت، مدل پارادایمی و الگوی جامع مدیریت استعداد در صنایع هوایی ایران ارائه شده است. پس از شکل‌گیری نظریه ظهور یافته، لازم است که مشخص شود آیا تبیین نظری ما از نظر شرکت‌کنندگان معنادار است یا نه و نیز از صحت وقایع و توالی آنها در فرایند نظریه اطمینان حاصل شود [۴۳]. به منظور بررسی روایی محتوایی، مفاهیم به دست آمده به رؤیت پنج نفر از خبرگان رشته مدیریت رسید تا روایی



محتوایی آن از نظر کیفی مورد بررسی قرار بگیرد. پس از اینکه روایی محتوا از نظر کیفی مورد تأیید قرار گرفت، به منظور بررسی روایی محتوا از نظر کمی، از ضریب روایی محتوا^۱ (CVR) و شاخص روایی محتوا^۲ (CVI) استفاده شد. با توجه به اینکه تعداد متخصصان نظارت بر محتوای مفاهیم، ۱۰ نفر بوده‌اند، براساس با جدول لاشه^۳، حداقل مقدار ضریب نسبی روایی محتوا باید ۰/۶۲ باشد. نتایج مربوط به ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا برای متغیرها در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱ شاخص روایی محتوا برای شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها

۱ - ۰/۸	محدوده ضریب نسبی روایی محتوا برای هر سؤال (CVR)
۱۰	تعداد متخصصان
۱۳	تعداد سؤال‌های شرایط علی
۰/۹۷۵	شاخص روایی محتوا شرایط علی (CVI)
۵	تعداد سؤال‌های پدیده اصلی
۰/۹۶۰	شاخص روایی محتوا پدیده اصلی (CVI)
۱۴	تعداد سؤال‌های شرایط زمینه‌ای
۰/۹۴۴	شاخص روایی محتوا شرایط زمینه‌ای (CVI)
۳۰	تعداد سؤال‌های راهبردها
۰/۹۸۵	شاخص روایی محتوا راهبردها (CVI)
۹	تعداد سؤال‌های پیامدها
۰/۹۶۶	شاخص روایی محتوا پیامدها (CVI)

۵-۱- کدگذاری باز

در این مرحله داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت مطالعه، بررسی و تحلیل شد و به همه نکات کلیدی مصاحبه‌ها، عنوانی داده می‌شود. طی فرایند کدگذاری باز داده‌ها در این پژوهش، تعداد ۲۳۷ قطعه از متن مصاحبه‌های مختلف کدگذاری شد. پس از بررسی داده‌ها، برچسب-

1. Content Validity Ratio
2. Content Validity Index
3. Lawshe



زنی به رویدادها و وقایع، مفاهیم استخراج شد. در جدول ۲ به عنوان نمونه، نتایج کدگذاری باز براساس کد ثانویه و کدهای مفهومی ارائه شده است.

جدول ۲ نتایج حاصل از کدگذاری باز

مفاهیم	کدهای ثانویه
سیستم ارزیابی عملکرد موثر	مشخص نمودن معیارهای ارزیابی، میزان تغییر معیارهای ارزیابی عملکرد، تعیین اولویت معیارها برای سیستم.
داشتن نگاه متحد به کل سازمان	جلوگیری از جزیره ای عمل کردن واحدهای سازمانی، جلوگیری از اختلاف در بین زیر سیستم‌های یک مجموعه، ضرورت ایجاد تفکر هماهنگ در تمام واحدهای سازمانی، برقراری فضای یکپارچه در کل سازمان.
مشخص شدن نقاط قوت و قابل بهبود	شناخت بهتر منابع انسانی از خود، بهبود مستمر منابع انسانی با تشخیص نقاط قوت و ضعف، لزوم بررسی شناخت افراد در جهت برطرف کردن معایب.
شناسایی افراد با پتانسیل بالا	تعریف دقیق و مشخص از استعداد بر مبنای اهداف سازمانی، کشف استعدادهای بالقوه افراد علاقمند، بهره برداری از قابلیت‌های نیروی انسانی.
انعطاف پذیری در انجام وظایف شغلی	انعطاف پذیری در گرفتن تصمیمات، توجه به مفهوم تغییر پذیر بودن، تطابق اهداف، رویه‌ها و روش‌های با روش‌های نوین متناسب با شرایط، جلوگیری از مانایی سیستم، جلوگیری از رسوب شدن فرایندها.
حذف افراد غیرضروری	مشخص کردن افراد کارآمد، دسته بندی کردن افراد با توجه به دستیابی به هدف، نشان دادن تاثیر مستقیم ظرفیت افراد در رسیدن به اهداف سازمانی.
حمایت فرهنگی سازمانی	بسترسازی فرهنگی، فضای مساعد فرهنگ سازمانی، همسویی جو سازمان با سیاست‌های سیستم مدیریت استعداد، تحت تاثیر قرار دادن باورهای افراد در حمایت همه جانبه.
شفافیت هدف استراتژی	تعریف دقیق اهداف کلان سازمان، بهبود و اصلاح اهداف سازمان، بیان عنوان مدیریت استعداد در افق درازمدت.

۵-۲- کدگذاری محوری

نرم‌افزار ATLAS.ti قادر به جستجوی کدهایی است که با یکدیگر رابطه دارند. در این مرحله کدهایی که نشانگر مفاهیمی مشابه هستند، در قالب یک خانواده کد (شجره) گردآوری می‌شوند و این کدهای هم‌خانواده یا مقوله، همان مفهوم کدگذاری محوری را می‌رسانند. در این مرحله باید توجه داشت که هیچ کد بازی در بیش از یک خانواده نگنجد و خانواده کدهای ایجاد شده



همپوشانی نداشته باشند. این کدها به تدریج و به صورت تجمعی شکل گرفته است و با تحلیل هریک از متون، خانواده کدها نیز تغییر یافته است. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله «معماری سازمان استعدادمحور» به منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله مرکزی این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به وضوح مشاهده کرد. خروجی نهایی این تحلیل‌ها پس از دستیابی به اشباع نظری در قالب ۲۰ کدمحوری به دست آمده است. نمونه‌ای از آن در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳ نتایج حاصل از کدگذاری محوری

نوع مقوله	مقوله	مفاهیم
شرایط زمینه‌ای	حمایت شغلی	قرار دادن این افراد در مشاغل کلیدی، افزایش دادن منابع مختص افراد مستعد، افزایش ضریب امنیت شغلی، ارتقا و بهبوددهی مستمر شرایط کاری، تعادل بین کار و زندگی، شناسایی و دسته‌بندی نیازهای این افراد در جهت برآوردن نیاز، داشتن هماهنگی بین شغل و ظرفیت شاغل.
	اعتماد سازمانی	پایبندی مدیران به زمان خاص برای این افراد، شایسته‌سالاری، مدیریت‌پذیری زمان کاری، افزایش فاصله طبقاتی بین مستعد و غیر مستعد، جلوگیری از پدیده فلات‌شدن، خلاقیت و نوآوری پایدار در عمل و نگرش سازمانی، پشتیبانی کردن از افراد مستعد، تخصیص بودجه سازمانی به خلاقیت.
	استعداد سازمانی	تعریف سازمان بر مبنای مدیریت استعداد، یادگیری سازمانی بر مبنای استعداد، برنامه‌ریزی مدیریت استعداد.
	به رسمیت شناختن استعداد	اطلاع‌یابی مدیران از وجود افراد مستعد در سازمان، حساسیت مدیر به این افراد و سیستم استعداد، حمایت مناسب مدیر عالی سازمانی، دارا بودن دورنمای سازمانی بر مبنای استعداد، داشتن شاخص‌های مناسب و مدون برای شناسایی استعداد.
شرایط مداخله‌گر	قرارداد روانشناختی	برخورداری از حمایت همه جانبه، مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری، حمایت معنوی و مادی، برآورده شدن انتظارات شغلی، اخلاق محوری در عمل و گفتار اداری، القای حس مثبت به این افراد.



نوع مقوله	مقوله	مفاهیم
	شوک‌های محیط کاری	اعمال رفتارهای سیاسی در عمل و گفتار، کاهش شأن و منزلت کاری، دیده شدن به صورت معمولی، سیاست‌های موقتی در سازمان، حذف غیرمنطقی پست سازمانی، وجود رخدادهای ناگهانی در شغل.
شرایط علی	اولویت فرهنگی	پرهیز نگاه سلیقه‌ای به استعداد، همسویی مدیریت استعداد با سیاست سازمانی، نداشتن نگاه جزئی به مدیریت استعداد، همپوشانی اهداف فردی با اهداف سازمانی، داشتن رفتار منطقی و صحیح، حمایت فرهنگ سازمانی، داشتن شرایط برای افراد مستعد.
	اولویت استراتژیک	بهره‌گیری از مهارت‌های مورد نیاز حال و آینده، همخوانی سیستم مدیریت استعداد با صنعت، نشان دادن این مفهوم به عنوان اولویت استراتژیک، شفافیت هدف استراتژی، تطابق دادن افراد مستعد با بازار جهانی.
	تعریف شایستگی هسته‌ای	تعریف شایستگی، شناسایی افراد با پتانسیل بالا، تعریف عملیاتی استعداد، تعریف عملیاتی مشاغل.
	ملاحظات کلان دولتی	الزام‌های قانونی سازمانی برای اجرای اثربخش مدیریت استعداد، به‌روزرسانی قوانین و مقررات دولتی.
راهبردها	سیستم پاداش و شناختگی	جبران خدمت افراد مستعد متناسب با سهم ارزش‌آفرینی آنها، سیستم ارزیابی عملکرد مؤثر، ترغیب این افراد با توجه به سهم کردن این افراد در مالکیت سهام، معماری متفاوت سیستم پاداش، قدردانی مستمر از نیروهای مستعد، ارائه بازخورد از کار، تحسین و قدردانی غیر رسمی، ایجاد سیستم چند منظوره پرداخت، جبران خدمات عادلانه.
	توسعه ساختار سازمانی و شغلی	واگذاری کار تخصصی به خود فرد، خودکنترلی، انعطاف‌پذیری در انجام وظایف شغلی، رعایت اولویت در مشاغل، پایبندی به قانون در عمل اداری، رعایت عقلانیت سازمانی در فرایند تصمیم‌چالشی بودن کار، هویت بخشی به کار، تمرکززدایی، تنوع شغلی، گردش شغلی، بهبود فرایندهای کاری، پرهیز از بی‌حرکی کاری، کاهش بروکراسی، کم کردن لایه‌های ساختار سازمانی.
	بالندگی استعداد	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، ایجاد خزانه استعداد، یکسان‌سازی مشاغل با استعدادهای موجود، برخورداری از فهم اجتماعی، فضای آموزشی مناسب، شفافیت در محیط کار، دادوستد اطلاعات و اندیشه در بین اعضا.



نوع مقوله	مقوله	مفاهیم
	اجتماعی کردن و توسعه استعدادها	توسعه ارتباطات، توانایی ارتباطات اثربخش با همکاران، احساس وابستگی به سازمان، سبک رهبری مریگری، آشنایی اولیه برای انجام کار، فرصت توسعه و یادگیری، مسیر شغلی شفاف، پرورش و شکوفایی افراد مستعد، فراهم کردن فرصت‌هایی برای اجرای و اشاعه دانش، توسعه حرفه‌ای.
	کار گروهی	مورد قبول واقع شدن این افراد در گروه‌های کاری، تأکید بر مهارت گروهی، قرار دادن این افراد در گروه‌های مشخص، تحرک افراد درون گروه، برگزاری جلسه‌های گروهی در اتخاذ تصمیم‌ها، تقویت مهارت برای تیم.
	سیستم اطلاعات	دسترسی به اطلاعات داخلی و خارجی سازمان، تطابق اطلاعات با ساختار سازمانی، حمایت اطلاعاتی.
پیامدها	بهبود فرایند مدیریت استعداد	کمک به حفظ افراد مستعد، کمک به جذب افراد مستعد، کمک به بهبود پیامدهای شغلی، مشارکت بیشتر نیروهای مستعد در سازمان.
	بهره‌وری سازمانی	افزایش میزان ستاده سازمانی، کاهش هزینه‌های مربوط جابه‌جایی، بالارفتن نرخ بازگشت سرمایه.
	حرفه‌گرایی منابع انسانی	هدفگذاری بهتر در منابع انسانی، تخصصی شدن منابع انسانی، مشخص شدن سهم منابع انسانی در کمک به اهداف سازمانی، افزایش نقش منابع انسانی.
مقوله مرکزی	معماری سازمان استعدادمحور	تلاش برای دید سیستمی به مدیریت استعداد، تغییر باور مدیریت، تحول ساختاری سیستم منابع انسانی، اختصاص دادن سیستم متمایز برای این افراد، تمایز بین سیستم مدیریت منابع انسانی و سیستم مدیریت استعداد، یکپارچگی اقدام‌های سیستم مدیریت استعداد، سرمایه‌گذاری روی سیستم مدیریت استعداد

۵-۳- کدگذاری انتخابی و خلق نظریه

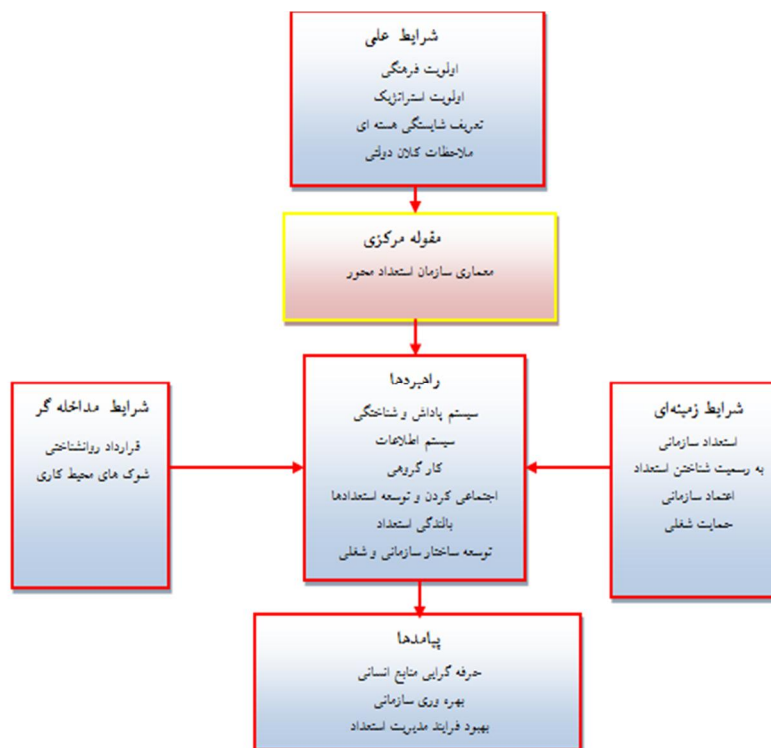
مرحله اصلی در نظریه‌پردازی زمینه بنیان، کدگذاری انتخابی است که با در نظر گرفتن به کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد. شرایط زمینه‌ای یا بستر مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد. شرایط بستر، مقوله‌محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های «حمایت شغلی»، «اعتماد سازمانی»، «استعداد سازمانی» و «به رسمیت شناختن استعداد» به



منزله شرایط زمینه‌ای در طراحی الگوی جامع مدیریت استعداد در صنعت هوایی ایران در نظر گرفته شده است. نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که سیستمی در حوزه مدیریت استعدادها مطلوب و مناسب تلقی می‌شود که بتواند به طور دقیق، صحیح و معتبر، افراد با استعداد را از دیگر افراد شناسایی کند، آنها را به شکلی سریع و متناوب، جذب کند و به طور مؤثر آنها را حفظ کند و در مدار توسعه قرار دهد. مقوله «معماری سازمان استعداد محور» به منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله مرکزی این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به وضوح مشاهده کرد. بر این مبنا می‌توان در مرکز مدل به صورت زیر ارائه داد. شرایط زمینه‌ای یا بستر مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده‌ی مورد نظر را فراهم می‌سازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این پژوهش مقوله‌های «حمایت شغلی»، «اعتماد سازمانی»، «استعداد سازمانی» و «به رسمیت شناختن استعداد» به منزله شرایط زمینه‌ای در طراحی الگوی جامع مدیریت استعداد در صنعت هوایی ایران در نظر گرفته شده است. در واقع شرایط مداخله‌گر شرایط ساختاری‌ای هستند که به پدیده مورد نظر تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آنها راهبردها را درون بستر خاصی محدود یا تسهیل می‌کنند. در پژوهش حاضر مقوله‌های «قرارداد روانشناختی» و «شوک‌های محیط کاری» به منزله شرایط مداخله‌گر در طراحی الگوی جامع مدیریت استعداد در صنعت هوایی ایران در نظر گرفته شده است. شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند. شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر منتهی می‌شود. شرایط علی می‌تواند هر واقعه (مانند رفتاری خاص، چیزی که گفته شده یا چیزی که کسی انجام داده است) و همچنین رویداد احتمالی باشد. در پژوهش حاضر، مقوله‌های «اولویت فرهنگی»، «اولویت استراتژیک»، «تعریف شایستگی هسته‌ای» و «ملاحظات کلان دولتی» به عنوان شرایط علی در طراحی الگوی جامع مدیریت استعداد در صنعت هوایی ایران احصا شده‌اند. راهبردها کنش‌های هدفمندی هستند که راه‌حل‌هایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. همواره شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می‌بخشند یا آن را محدود می‌سازند. راهبردهای «سیستم پاداش و شناختگی»، «توسعه ساختار



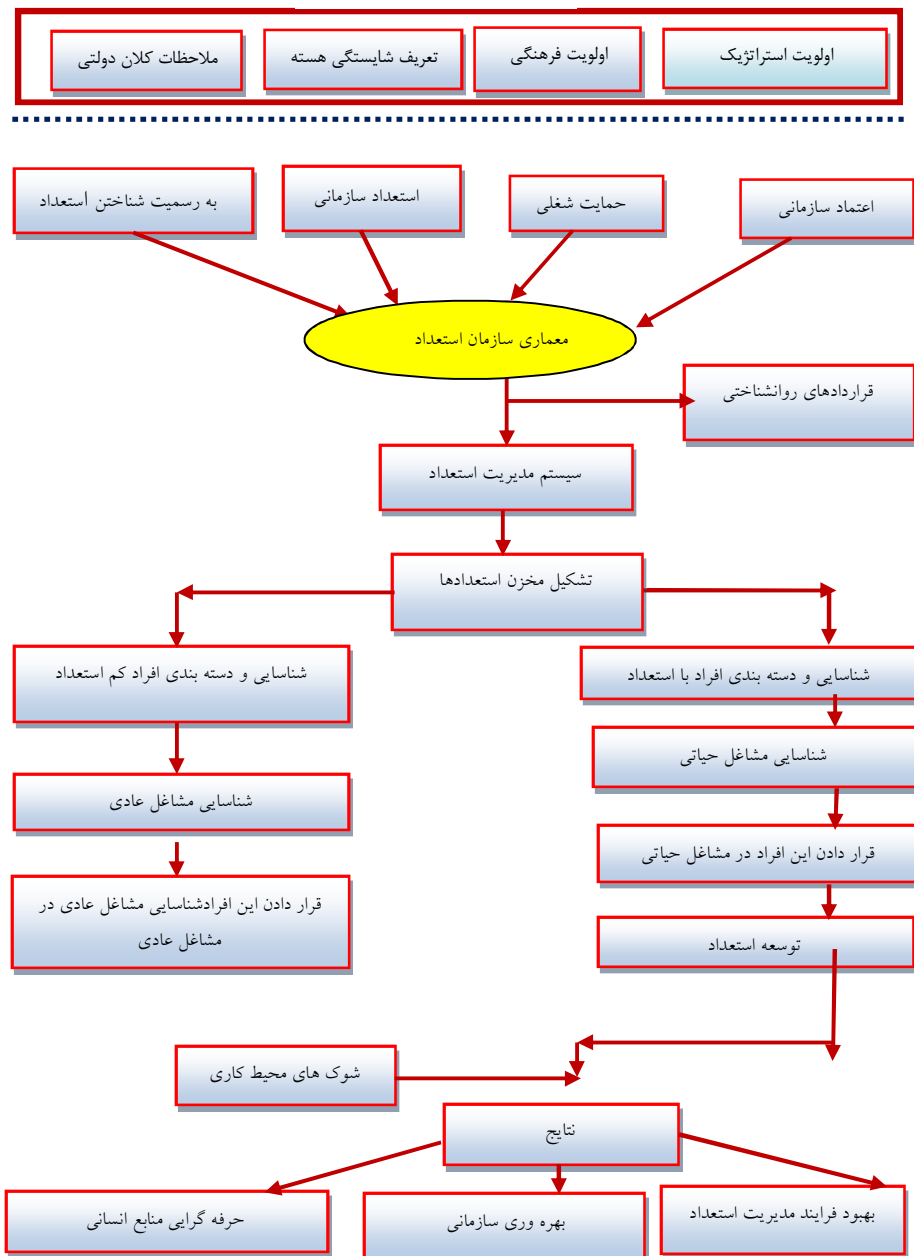
سازمانی و شغلی»، «بالندگی استعداد»، «اجتماعی کردن و توسعه استعدادها»، «کار گروهی» و «سیستم اطلاعات» راه‌حلی‌هایی جهت استقرار معماری استعدادمحور در صنعت هوایی ایران هستند. پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و به طور الزام‌همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. در پژوهش حاضر مقوله‌های «بهبود فرایند مدیریت استعداد»، «بهره‌وری سازمانی» و «حرفه‌گرایی منابع انسانی» به عنوان پیامدهای استقرار الگوی جامع مدیریت استعداد در صنعت هوایی ایران در نظر گرفته شده است. به عقیده کرسول، نظریه‌پرداز زمینه بنیان می‌تواند نظریه خود را به سه شیوه ممکن ارائه کند: به صورت نمودار، به شکل روایت یک داستان یا به صورت مجموعه‌ای از گزاره‌ها [۴۴].



نمودار ۳ مدل پارادیمی: معماری سازمان استعداد محور



سطح سازمانی



نمودار ۴ نظریه معماری سازمان استعدادمحور



۶- مرحله دوم، تحلیل داده‌های کمی

مدل اصلی پژوهش دارای ۵ مدل اندازه‌گیری است: شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. این مدل‌ها، ۵ مدل تحلیل عاملی تأییدی هستند که حمایت داده‌های نمونه‌ای از آنها، راه را برای آزمون مدل‌های معادله ساختاری و در نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش هموار می‌سازد. شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها هر کدام یک سازه ترکیبی مرتبه دوم می‌باشند. با توجه به مقدار آلفای کرونباخ و پایایی مرکب که بیشتر از مقدار ۰/۷ می‌باشد و همچنین با توجه به مقادیر میانگین واریانس استخراج شده که بالاتر از مقدار ۰/۵ است، مدل‌های اندازه‌گیری مورد تأیید قرار می‌گیرد. میزان بارهای عاملی، پایایی و روایی همگرا برای هر یک از متغیرهای پژوهش در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴ بارهای عاملی، پایایی و روایی همگرا پرسشنامه

سازه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
شرایط علی	۰/۵۷۲	۰/۸۱۸	۰/۸۷۵	۰/۵۸۸
پدیده اصلی	۰/۶۷۰	۰/۸۳۶	۰/۹۲۴	۰/۶۱۳
شرایط زمینه‌ای	۰/۷۸۵	۰/۷۳۸	۰/۸۵۹	۰/۶۷۸
شرایط واسطه‌ای	۰/۷۹۰	۰/۷۷۶	۰/۸۹۹	۰/۶۰۳
شرایط راهبردی	۰/۶۹۹	۰/۷۶۹	۰/۹۱۲	۰/۶۴۱
شرایط پیامدی	۰/۵۴۲	۰/۸۸۹	۰/۹۱۲	۰/۶۶۶

۷- برآورد و آزمون مدل‌های ساختاری

در این قسمت با توجه به نتایج مراحل قبلی و بررسی مدل اندازه‌گیری برای هر یک از سازه‌های پژوهش، به ارزیابی مدل‌های ساختاری پژوهش پرداخته می‌شود. جدول ۵ نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. در روش کمترین مربعات بخشی^۱، ارزش‌های SRMR کمتر از مقدار ۰/۱ برای برازش مدل مورد قبول هستند و مطلوب شناخته می‌شوند [۴۵].

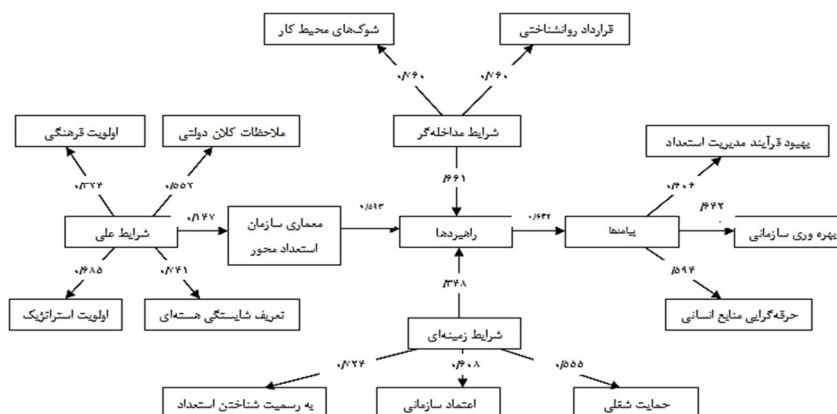
1. PLS



جدول ۵ نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش

سازه	β	t	p	SRMR	نتیجه
فرضیه ۱	۰/۱۴۷	۲/۴۱۴	۰/۰۵	۰/۰۳۵	تایید
فرضیه ۲	۰/۵۹۳	۱۸/۸۱۱	۰/۰۰۱	۰/۰۳۱	تایید
فرضیه ۳	۰/۳۴۸	۲/۴۷۹	۰/۰۱	۰/۰۴۶	تایید
فرضیه ۴	۰/۶۶۱	۲۰/۶۶۷	۰/۰۰۱	۰/۰۱۹	تایید
فرضیه ۵	۰/۶۴۲	۱۰/۳۹۹	۰/۰۰۱	۰/۰۶۱	تایید

در شکل ۱ مدل ساختاری کلان پژوهش قابل مشاهده است.



شکل ۱ مدل ساختاری کلان پژوهش

۸- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از این پژوهش شناسایی و دسته‌بندی کردن مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت سرمایه انسانی در صنعت هوایی جمهوری اسلامی ایران است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مقوله معماری سازمان استعدادمحور، به منزله مقوله‌ای اصلی در نظر گرفته شده است. با در نظر



گرفتن پاسخ اغلب شرکت‌کنندگان در این پژوهش، مدیریت استعدادها در این صنعت مستلزم آن است که بتواند سیستمی طراحی شود که سرمایه انسانی مستعد در رأس امور قرار بگیرد. هنگامی می‌توان به طور مناسب و اصولی به بحث مدیریت استعدادها در صنعت هوایی پرداخت که این سازمان‌ها کلاً سیستم مدیریت منابع انسانی خود را به سیستم مدیریت استعداد تبدیل کنند و معماری سازمان استعدادمحور خود را به دو بخش مجزا از یکدیگر تفکیک کنند. بخش اول که مبتنی بر تشکیل دادن مخزن استعداد است که در وهله اول، شناسایی و دسته‌بندی کردن افرادی با پتانسیل بالا و افرادی با پتانسیل کمتر درون مخزن استعداد، وظیفه اولیه می‌باشد. در وهله دوم، شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی است و به قرار دادن سرمایه انسانی با پتانسیل بالا در درون این مشاغل کلیدی است. در وهله سوم لازم است که مشاغل عادی نیز مورد بررسی قرار گیرد که افرادی با پتانسیل کمتر در این مشاغل جا بگیرند. تجارب بخش وسیعی از پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد وجود سیستم منابع انسانی فاقد بهره‌وری لازم می‌باشد و بخش شایان توجهی از فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعدادها در صنعت هوایی، در درون همین سیستم موجود منابع انسانی صورت می‌پذیرد. با توجه به اینکه سیستم منابع انسانی موجود کارایی لازم را ندارد و مسائل و مشکلاتی را در زمینه خروج افراد مستعد را ایجاد کرده است، لازم است که سیستم مدیریت استعداد جایگزین سیستم موجود منابع انسانی بشود. لاپاک و اسنل لزوم تفکیک و متمایزسازی کارکنان از یکدیگر در سازمان ضروری دانسته‌اند. ایشان ادعا می‌کنند که سرمایه محدود سازمان باید در فرایند جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری به کارکنانی با مهارت‌های منحصر به فرد و ارزشمند اختصاص داده شود [۳۱]. در نتیجه این سرمایه‌گذاری باعث بهره‌روی بیشتر و نرخ بازگشت بالاتر در سازمان می‌شود [۸]. در جایی دیگر، لاپاک و شاو بر اهمیت ایجاد یک معماری منابع انسانی متمایز که صرفاً بر سهم متمایز گروه‌های خاصی از کارکنان در عملکرد سازمانی تمرکز دارد، تأکید کرده‌اند. ایشان در این زمینه به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌ها باید به سمت به‌کارگیری همزمان سیستم‌های چندگانه منابع انسانی حرکت کنند [۴۶]. به طور کلی فرض بنیادی در پژوهش حاضر این است که صنعت هوایی دچار نوعی بحران در زمینه مدیریت استعداد است. حال بر بنیاد این فرض که برگرفته و احصا شده از مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران عمده صنعت هوایی است، پرسش این است که چه باید کرد؟ ساختار مدرن مدیریت استعداد مقوله‌ای است که



ردپای آن در بیشتر مقوله‌ها و تشریح بنیاد آنها به نوعی دیده می‌شود. بنابراین فرض اولیه دیاگرام نظری و الگوی جامع مدیریت استعداد مبتنی بر نظام نگهداشت در صنعت هوایی ایران، این است که نیاز به یک نظام مدیریت استعداد برای دستیابی به چشم‌اندازهای کلان سازمانی و اهداف سازمانی ضرورت دارد. اکنون که ضرورت این مهم اثبات شد، باید به دنبال این امر باشیم که چگونه باید مدیریت استعداد مبتنی بر نظام نگهداشت را در صنعت هوایی ایران اجرایی کرد. الگوی مدیریت استعداد در صنعت هوایی چگونه است؟ اولین مسئله در الگوی جامع مدیریت استعداد در صنعت هوایی، بررسی شرایط علی تأثیرگذار بر استقرار آن است. در واقع باید این موضوع را بررسی کنیم که چه شرایط علی‌ای استقرار نظام مدیریت استعداد در صنعت هوایی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، اولویت فرهنگی، اولویت استراتژیک، تعریف شایستگی هسته‌ای و ملاحظات کلان دولتی، شرایطی هستند که بر استقرار نظام مدیریت استعداد در صنعت هوایی تأثیر می‌گذارند. این شرایط علی با تأثیرگذاری بر مقوله مرکزی، یعنی ساختار مدرن معماری سازمانی استعدادمحور عمل می‌کنند. ساختار مدرن معماری سازمانی استعدادمحور، راهبردها و استراتژی‌های استقرار نظام مدیریت استعداد در صنعت هوایی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیر اما، یک تأثیر محض نیست بلکه با میانجی عوامل دیگری صورت می‌پذیرد. در واقع، شرایط مداخله‌گر و واسطه‌ای چنین تأثیرگذاری‌ای را هدایت و کانالیزه می‌کنند. این شرایط عبارتند از مقوله‌های قرارداد روانشناختی و شوک‌های محیط کاری. این عوامل با تأثیرگذاری بر فرایند تأثیرگذاری ساختار مدرن مدیریت استعداد بر راهبردهای تحقق نظام سازمانی استعدادمحوری، فرایند استقرار نظام مدیریت استعداد در صنعت هوایی را متأثر می‌کنند. راهبردها و استراتژی‌های استقرار نظام سازمانی استعدادمحور در صنعت هوایی عبارتند از «سیستم پاداش و شناختگی»، «توسعه ساختار سازمانی و شغلی»، «بالندگی استعداد»، «اجتماعی کردن و توسعه استعدادها»، «کار گروهی» و «سیستم اطلاعات». در واقع، این مراحل متوالی لازم است در صنعت هوایی دنبال شود تا بتوان یک نظام سازمانی استعدادمحور جدید و منسجم را شاهد باشیم. خود این راهبردها هم نمی‌توانند به طور کامل و دقیق اجرایی شوند، بدون اینکه به بستری که لازم است برای تحقق آنها فراهم شود، توجه نماییم. در واقع، بسترها و زمینه‌هایی لازم است تا امیدوار به اجرای نظام مدیریت استعداد در صنعت هوایی باشیم. این بسترها عبارتند از



«حمایت شغلی»، «اعتماد سازمانی»، «استعداد سازمانی» و «به رسمیت شناختن استعداد». در واقع این عوامل به مثابه شرایط زمینه‌ای و بستری اجرای استراتژی‌ها و راهبردهای مدیریت استعداد در صنعت هوایی هستند. پس از اجرای راهبردها و استراتژی‌های مدیریت استعداد، لازم است به پیامدهای استقرار نظام سازمانی استعدادمحوری هم توجه نماییم. این مسئله که استقرار نظام سازمانی استعدادمحوری چه پیامدهایی می‌تواند داشته باشد، حایز اهمیت است. این پیامدها عبارتند از «بهبود فرایند مدیریت استعداد»، «بهره‌وری سازمانی» و «حرفه‌گرایی منابع انسانی». در واقع می‌توان گفت با اجرا و استقرار نظام مدیریت استعداد در صنعت هوایی انتظار می‌رود که پیامدهای ذکر شده شکل بگیرند. لازم به ذکر است که این پیامدها، پیامدهای نهایی نیستند بلکه در مراحل از استقرار سازمانی استعدادمحور ممکن است به مثابه شرط علی یا شرط مداخله‌گر عمل نمایند. بنابراین چنین پیامدهایی دارای وجه احتمالی هستند.

از میان نتایج پژوهش، کاربردهای ضمنی و پیشنهادهای اجرایی برای تبیین نگهداشت موفق‌تر نیروهای مستعد در صنعت هوایی استخراج می‌شوند. پیشنهاد می‌شود در جهت تأثیرپذیری برنامه‌های مدیریت استعداد، باورها و نگرش افراد تغییر یابد به نحوی که فرهنگ سازمان، مدیریت استعداد را ترویج کند. پیشنهاد می‌شود دانش مدیران صنعت هوایی در جهت افزایش دید استراتژیک در حل مسائل مدیریت استعداد ارتقا یابد و سیستم جمع‌آوری داده‌ها در سازمان به گونه‌ای طراحی شود که اطلاعات مورد نیاز افراد مستعد را فراهم آورد و افراد مستعد بتوان به آن دسترسی پیدا کنند. پیشنهاد می‌شود پروژه‌های تعریف شده سازمانی از طریق همکاری گروهی بین افراد انجام شود. پیشنهاد می‌شود در سیستم پرداخت و پاداش بازنگری اساسی صورت پذیرد. مبنای پرداخت پاداش، میزان ارزیابی استعداد افراد در جهت رسیدن به اهداف سازمانی باشد و در اساسنامه سازمانی مفهوم دقیق در مورد بخش مدیریت استعداد گنجانده شود. پیشنهاد می‌شود رفتار وراثتی کاهش یافته و شایسته‌سالاری در شیوه‌های موجود در صنعت هوایی صورت گیرد. پیشنهاد می‌شود به جای توجه و تأکید صرف به افراد موفق خارجی، فرهنگ خودباوری در مدیران دولتی ارتقا پیدا کند و با استفاده از گام‌های مدل پژوهشی با تکیه بر دانش و نگرش مدیریت بومی استعداد، تعریف دقیق و مشخصی از استعداد و الزام‌های آن صورت گیرد.



مدیریت استعداد مبحثی بسیار گسترده است که پیش‌تر رفتن در آن، ندانسته‌های ما را آشکارتر می‌سازد. نظریه‌های کاربردی هیچ یک کامل نیستند و تنها تا زمانی که خلاف آن ثابت نشده است، قابل اتکا هستند و همیشه نیاز به مطالعات بیشتر وجود دارد. بر این اساس می‌توان به علاقه‌مندان موضوع مدیریت استعداد سازمانی موارد زیر را جهت انجام مطالعات بیشتر پیشنهاد کرد.

می‌توان از نظریه پدیدار شده این پژوهش در مورد سازمان استعدادمحور، در پرداختن عمیق‌تر به این مفهوم در پژوهش‌های آتی استفاده کرد. برای توسعه نظریه پدیدار شده در این مطالعه، مفهوم معماری سازمان استعداد محور را می‌توان در پژوهش‌های آتی بسط داد و شرایط علی، شرایط مداخله‌گر و شرایط بستر آن را نیز پالایش کرد و توسعه بخشید. مفاهیم به‌دست آمده از قبیل قراردادهای روانشناختی، شوک‌های محیط کاری، مفهوم استعداد، مفهوم عدالت سازمانی را می‌توان از طریق مطالعه موردی یا نظریه‌پردازی زمینه‌بنیان، تحلیل و بررسی کرد. هر یک از این مفاهیم استخراج شده، نیاز به واکاوی و پالایش دقیق‌تر دارد و می‌توان آن را مبنایی برای پژوهش‌های آینده قرار داد. این پژوهش تا مرحله شناسایی و پیشنهاد راهکارهایی برای موفقیت پیاده‌سازی نگهداشت کارکنان مستعد در سازمان پیش رفته است و به بررسی اثر اجرای این راهکارها و میزان اثر آن بر عملکرد سازمانی پرداخته است. بررسی سازمان‌ها قبل و بعد از اجرای سیستم نگهداشت کارکنان مستعد با توجه به این مدل می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای یک کار پژوهشی که مکمل مطالعه حاضر است، باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود علاقه‌مندان به این حوزه تلاش کنند در یک یا چند سازمان نمونه، براساس این مدل نگهداشت کارکنان مستعد را پیاده و اجرا کنند و اثر آن بر میزان موفقیت برنامه مدیریت استعداد را بسنجند. در این پژوهش با توجه به پویایی مدل و امکان بررسی مجدد شرایط در هر مرحله از کار، تنها به ارائه یک مدل از مراحل مدیریت استعداد اکتفا شد. اما با توجه به اینکه مدیریت استعداد شامل سه مرحله است و در هر مرحله اقتضائات خاصی دارد، جهت افزایش دقت مدل پیشنهاد می‌شود برای هر یک از مراحل فرایند مدیریت استعداد (جذب و استخدام، نگهداشت و توسعه استعدادها) مدلی مجزا طراحی و تبیین شود.



۹- منابع

- [1] Frank, F. D., & Taylor, C. R. (2004) "Talent management: Trends that will shape the future", *Human Resource Planning*, Vol. 4, No. 7, pp. 33-42.
- [2] McDonnell A. (2011), Still fighting the "War for Talent"? Bridging the science versus practice gap", *Journal of Business and Psychology*, 26(2): 169-173
- [3] McNabb D. E., Gibson L. K., Finnie B. W. (2006) "The case of the vanishing workforce", *Public Performance and Management Review*, 29(3): 358-368
- [4] Kang L.S., Sidhu H. (2014) "Talent management at Tata consultancy services", *Global Business Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 459-471.
- [5] Sonnenberg M., Zijderfeld V., Brinks M. (2014) "The role of talent perception incongruence in effective talent management", *Journal of World Business*, Vol. 49 No. 2, pp. 272-280.
- [6] Lockwood N. R. (2006) Talent management: Driver for organizational success, *HR Magazine*, 51(6): 1-11.
- [7] Moynihan M. (1993) "The economist intelligence unit global manager: Recruiting", *Developing and Keeping World Class Executives*, New York: McGraw-Hil.
- [8] Collings D. G., Mellahi K. (2009) "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19(4): 304-313.
- [9] Lewis R., Heckman R. (2006) "Talent management: A critical review", *Human Resource Management Review*, 16(2): 139-154
- [10] Hughes J., Rog E. (2008) "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement, within hospitality organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 743-757
- [11] Cubas G., Ravikumar B., Venturac G., (2016) "Talent, labor quality, and economic development", *Review of Economic Dynamics*, 21: 160-181.
- [12] Fegley S.(2006) "Talent Management Survey Report", Alexandria :SHRM Research,



- [13] Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowel P., Orme S. (2007) *Talent assessment: A new strategy for talent management*, Gawker House.
- [14] Deloitte (2013) *Business trends 2013: Adapt, evolve, transform*.
- [15] Kruse A., Di Gropello E., Tandon P. (2011) *Skills for the labor market in Indonesia: trends in demand, gaps, and supply*, New York: World Bank Publications.
- [16] Ooi C. (2009) *Surviving the war for talent in Asia: How innovation can help*, IBM Press.USA
- [17] Kwong C. C. Y. (2011) "Transforming the human resource management of microfinance institutions: The case of Bank Rakyat Indonesia Enterprise", *Development & Microfinance*, 22(1): 45-58.
- [18] Kraimer M. L., Seibert S. E., Wayne S. J., Liden R. C., Bravo J. (2011) "Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities", *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 485-500.
- [۱۹] شائمی علی، علامه سید محسن، عسکری محبوبه (۱۳۹۲) «استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان»، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و دوم، شماره ۷۰، صص ۴۷-۷۵.
- [۲۰] جزینی ن.، رستمی ع. (۱۳۹۰) «طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش محور»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۳.
- [21] Deery M., Jago L. (2015) "Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, Iss 3 pp. 453 -472
- [22] Ingham J. (2006) "Closing the talent management gap: Harnessing your employees' talent to deliver optimum business performance", *Strategic HR Review*, 5(3): 20-23
- [23] Loftus P. (2007) "Tackle talent management to achieve high performance", *Plant Engineering*, 10(1): 29-30.



- [24] Laff M. (2006) "Talent management from hire to retire", T+D, 60(11), 42-48.
- [25] Michael A. (2006) *A handbook of human resource management practice 10th edition*, Cambridge, UK, University Press.
- [۲۶] گنجعلی ا.، رضایی س. (۱۳۹۴) "سیستم کاری عملکرد بالا و کارآفرینی سازمانی: بررسی نقش قدرت سیستم منابع انسانی"؛ پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۵، شماره ۴.
- [27] Lawler E.E (2008) *Talent: making people your competitive advantages*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [28] Paauwe J. (2004) *HRM and performance: Achieving long-term viability*, New York: Oxford University Press Inc.
- [29] Hartmann E., Feisel E., Scober H. (2010) "Talent Management of western MNCs in china: Balancing global integration and local responsive", *Journal of Word Business*, Vol.45, pp. 169-178
- [30] Barney J. B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120
- [31] Wright P. M., Smart D. L., McMahan G. C. (1995) "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", *Academy of Management Journal*, 38: 1052-1074
- [32] Becker B. E., Huselid M. A. (2006) "Strategic human resources management: Where do we go from here?", *Journal of Management*, 32(6): 898-925
- [33] Lepak D. P., Snell S. A. (1999) "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24(1): 31-40.
- [34] Williamson O. E. (1981) "The economics of organization: The transaction cost approach", *The American Journal of Sociology*, 87(3): 548-577.
- [۳۵] احمدی پ.، نائیجی م.، باباشاهی ج. (۱۳۹۱) "زیرسامانه‌های منابع انسانی و کارآفرینی سازمانی: تبیین الگویی در صنعت نفت ایران"، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۲، شماره ۱.
- [36] Dries N. (2013) "The psychology of talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 23(4): 272-285.

- [37] Lockwood N. R. (2006) "Talent management: Driver for organizational success", *HR Magazine*, 51(6): 1-11.
- [38] BCG (2013) *Creating people advantage 2013*. London: Boston Consulting Group(Downloadedfromhttps://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_organization_design_creating_people_advantage_2013/?chapter=2#chapter2_section2. Last accessed November 24th 2014
- [39] Collings D.G. (2014) "The contribution of talent management to organisation success", In J. Passmore, K. Kraiger, & N. Santos (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Training, Development and Feedback*, London: Wiley Blackwell
- [40] Collings D.G., Doherty N., Luethy M., Osborn D. (2011) "Understanding and supporting the career implications of international assignments", *Journal of Vocational Behaviour*, 78(3): 361-371.
- [41] Farndale E., Pai A., Sparrow P., Scullion H. (2014) "Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective", *Journal of World Business*, 49(2): 204-214
- [42] Strauss A., Corbin J. (1990) *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage: 523
- [43] Creswell J. (2012) "Educational research: Planning", *Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* 4nd ed. P 442
- [44] Creswell J. W. (2005) "Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitation and qualitative research", Pearson/ Memill Prentice Hall. Boston.
- [45] Andreev P., Heart T., Maoz H., Pliskin N. (2009) Validating formative partial least squares (PLS) models: Methodological review and empirical illustration. Paper Presented at The ICIS 2009 Proceedings, Phoenix, Arizona.
- [46] Lepak D. P., Shaw J. D. (2008) "Strategic HRM in north America: Looking to the future", *International Journal of Human Resource Management*, 19: 1486-1499.