

تحلیل مولفه های موثر بر مدیریت استعداد با تأکید بر اخلاق سازمانی

سمیه بنی خدمت^۱، دکتر موسی رضوانی چمن زمین^{۲*}، دکتر صمد جباری اصل^۲

۱. دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۷، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۸)

چکیده

زمینه: رویکردهای سازمانی به مدیریت استعداد اغلب به روش هایی مربوط می شود که بخش کوچکی از کارکنان نسبتاً با عملکرد بالا در رابطه با اکثریت شناسایی و مدیریت می شوند. علیرغم ادبیات رو به رشد در مورد مدیریت استعداد، کمتر به ارزیابی این مساله از دیدگاه اخلاقی توجه شده است. از این رو هدف این مطالعه تحلیل مولفه های موثر بر مدیریت استعداد با تأکید بر اخلاق سازمانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور می باشد.

روش: پژوهش حاضر کیفی و مبتنی بر روش داده بنیاد بود. جامعه آماری این تحقیق مدیران و معاونان بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور بودند که از میان آنها با نمونه گیری گلوله برفی تا اشباع نظری ۱۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته بود و در نهایت داده ها با روش کد گذاری در نرم افزار MAXQDA 11 مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته ها: نتایج بعد از تحلیل و کد گذاری، در ۱۳۶ کد اولیه، ۴۰ مفهوم و ۵ مقوله دسته بندی شد. این ۵ مقوله شامل، عوامل جذب استعداد، عوامل کشف و ارزیابی استعداد، عوامل توسعه استعداد، عوامل حفظ استعداد و عوامل اخلاق سازمانی می باشد.

نتیجه گیری: هرگونه تصمیم گیری درخصوص مدیریت استعداد سازمانی نیازمند یکسری پیش نیازهای تأثیرگذار بر فرایند مدیریت استعداد است و در این راستا اخلاق سازمانی نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

کلیدواژگان: مدیریت استعداد، اخلاق سازمانی، نیروی انسانی

سرآغاز

محققان بیان داشته اند که مدیریت استعداد مجموعه ای از شیوه های حوزه منابع انسانی است که شامل استخدام، انتخاب، توسعه، مدیریت کارراهه و مدیریت جانشینی^۲ است؛ در حالی که به نظر برخی دیگر مدیریت استعداد نگرشی به منظور جذب، توسعه و نگهداری افراد خلاق و نخبه جهت رسیدن به اهداف حال و آینده سازمان است. به معنای کلی تر مدیریت استعداد نگرشی هوشیارانه جهت استفاده از استعداد و شایستگی افراد نخبه به منظور تأمین نیازها و اهداف کلی و جزئی سازمان می باشد (۴). استراتژی مدیریت استعداد، در صدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت های کارمندان مستعد شناسایی و از آن ها در حوزه های مناسب استفاده شود. برخی سازمان ها به دلیل عدم شناخت صحیح توانایی های کارکنان خود نمی توانند به نتایج مورد انتظار دست یابند. بسیاری از دوباره کاری ها، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم بهره وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه های طراحی شده، ناشی از عدم شناخت استعداد افراد در حیطه های کاری سازمان می باشد (۵).

مدیریت نیروی انسانی به عنوان یک رویکرد راهبردی و منسجم، مدیریت با ارزش ترین سرمایه های سازمان - یعنی نیروی کار قلمداد می شود که مزیت رقابتی سازمان ها بیش از هر چیز، اساساً به کیفیت آنها بستگی دارد. از سوی دیگر، در عصر دانش و دانایی جامعه شاهد یک تغییر رویکردی از مدیریت منابع انسانی^۱ سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است و به همین دلیل بر لزوم به کارگیری مدیریت استعداد^۲ در سازمان ها تأکید می شود؛ زیرا توجه به این موضوع (مدیریت استعداد) به سازمان ها اطمینان میدهد که افرادی شایسته، توانمند و با مهارت های مناسب را جذب و انتخاب و در جایگاه های شغلی به کار گیرند (۱ و ۲). مدیریت استعداد یکی از مهمترین موضوعات استراتژیک سازمان ها به حساب می آید. وجود نخبگان از هر لحاظ ضروری است و اغلب به عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقیب به حساب می آید. نخبگی نگرشی است که باید در تمامی سطوح یک شرکت و یا سازمان حاکم باشد (۳).

استعدادهای برتر برای وظایف، موقعیت ها یا پروژه های آینده می پردازد، تعریف شده است؛ بنابراین مدیریت استعداد شناسایی، جذب، توسعه، به کارگیری و نگهداری نظام مند آن دسته از افراد با ظرفیت و توانایی های بالقوه ای است که برای سازمان ها ارزش ویژه ای دارند (۱۰). مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارده بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید (۱۱). علیرغم ادبیات رو به رشد در مورد مدیریت استعداد، کمتر به ارزیابی این مساله از دیدگاه اخلاقی توجه شده است. تأثیر اخلاق سازمانی بر مدیریت استعداد مسئله جالبی است. مدیریت استعداد نه تنها نیازمند شناسایی، تدوین حفظ و توسعه کارمندان با استعداد است بلکه همچنین نیازمند ایجاد یک اخلاق سازمانی^۶ است که توسعه آنها را مورد حمایت قرار دارد (۱۲). اخلاق سازمانی بر تمام جنبه های سازمانی تأثیر گذاشته و اعتقادات و ارزشهای اخلاقی^۷، به سازمان ها قدرت می بخشد. اخلاق سازمانی مجموعه اصول و ارزش هایی هستند که افراد با استفاده از آن اعمال و تصمیم هایشان را مدیریت می کنند. یک سازمان زمانی شکل می گیرد که افراد با علایق و زمینه های متفاوت در چهارچوبی مشترک متحد شوند تا با همکاری بتوانند به اهدافی مشترک برسند (۱۳). بی شک ضعف اخلاقی با عملکرد سازمان ارتباط منفی دارد و تمامی جنبه های مدیریتی و عملکردی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد که یکی از آنها بخش مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد است. اخلاق سازمانی به کارکنان سازمانی انگیزه می بخشد. آنچه که سازمان های موفق را برجسته می سازد و آنها را از دیگران متمایز می کند، توانایی آنها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است و در صورت رعایت مولفه های اخلاق سازمانی کارکنان نیز به نوبه ی خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد. بنابراین حفظ استعدادها ی سازمانی به جز با اتکا به اخلاق سازمانی امکان پذیر نخواهد بود (۱۴-۱۶) و بیشتر متخصصان حوزه منابع انسانی بی تردید اخلاق سازمانی را اساس و پایه اولیه پشتیبانی و حمایت از چرخه های گوناگون سازمان از جمله مدیریت استعداد به شمار می آورند.

با توجه به آنچه گفته شد و اینکه علیرغم ادبیات رو به رشد در مورد مدیریت استعداد، کمتر به ارزیابی این مساله از دیدگاه اخلاقی توجه شده است پژوهش حاضر با هدف تحلیل مولفه های موثر بر مدیریت استعداد با تأکید بر اخلاق سازمانی در بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور شکل گرفت.

روش

پژوهش حاضر کیفی و مبتنی بر روش داده بنیاد بود. نظریه ی داده بنیاد که یک روش داده محور است و به جای آزمون فرضیه ها خود در تولید معرفت و ساخت نظریه ای برخاسته از بستر اجتماع و از نگاه سوژه ها به اکتشاف می پردازد (۱۷). مقصود از بکارگیری نظریه داده بنیاد این است که نظریه ای وجود داشته باشد که پیوند عمیق با داده های داشته

وجود چنین شرایطی موجب از هم گسیختگی سازمان شده و احتمال از دست دادن نیروهای با استعداد را افزایش می دهد. زیرا کارکنان فقط در این اندیشه نیستند که وارد سازمانی بشوند و تا زمان بازنشستگی در آن جا بمانند؛ بلکه تصمیم کارکنان در خصوص ماندن یا ترک کردن سازمان بستگی به شرایطی دارد که سازمان برای آنان فراهم می کند، به گونه ای که اگر فرصت های بهتری را در سازمان ها ی دیگر پیدا کنند، سازمان فعلی خود را ترک خواهند کرد (۶). از دهه گذشته مشکل نگهداری کارکنان با استعداد در همه سازمان ها افزایش یافته است. امروزه مدیریت افراد با استعداد و جلوگیری از مهاجرت آنان یکی از مسائل مشکل آفرین فرا روی سازمان ها می باشد. راه حل این معضل توجه بیشتر به استراتژی مدیریت استعداد و عملیاتی نمودن آن است. مدیریت استعداد مجموعه ای از فرآیندهای طراحی شده است تا تضمین نماید که کارکنان در شغل های موجود در سازمان به طور مناسب گردش می کنند و شخص مناسب، در زمان مناسب، در شغل مناسب قرار می گیرد. یک سازمان مطلوب، سازمانی است که برای کارکنان، فرصت هایی فراهم نماید تا استعدادهای بالقوه ی خود را شکوفا ساخته و توانایی های خود را به حد کمال برسانند. به عبارت دیگر استعدادهای افراد به خوبی شناسایی شده و بستر مناسب برای استفاده صحیح از این استعدادها به وجود آید. به صورتی که افراد به ماندن در سازمان دلگرم شده و میزان وفاداری^۴ آنان افزایش یابد (۴). مدیریت استعداد، چالشی برای سازمان ها است در محیط جهانی بدون در نظر گرفتن کشورها، سازمان ها در سراسر جهان، بر سر مجموعه از ترکیب استعدادها رقابت می کنند (۷). در ارتباط با مدیریت استعداد در سازمان ها دو چالش عمده وجود دارد، اولین چالش که بیشتر در سازمان ها دیده می شود، در این مورد است که سازمان ها برای مدیریت استعداد کاری انجام نمی دهند؛ به عبارت دیگر نیازهای سازمان به طور کامل پیش بینی نمی شود و بر همین اساس برنامه ای هم برای آن مشخص نمی شود که براساس این رویکرد اتکا سازمان به استخدام نیروی انسانی مستعد از خارج سازمان است. دومین چالش بیشتر در میان سازمان های بزرگ و با قدمت دیده می شود که این سازمان ها برای مدیریت استعداد در درون خود به مدل های بروکراتیک و پیچیده برای پیش بینی و برنامه ریزی جانشینی استفاده می کنند که بازمانده سیستم هایی است که برای محیط های قابل پیش بینی طراحی شده اند و این سیستم ها به طور کلی، برای محیط امروزی هزینه بر و غیر دقیق عمل می کنند (۸). به عبارتی سیاستگذاران و مدیران ارشد اظهار می دارند که در سازمان های مختلف در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و در نهایت تحقق توسعه سازمانی^۵، لازم است ببینش و درک واقع بینانه تری از وضعیت استعدادها ی موجود سازمان و نحوه مدیریت استعدادها پیدا کنند و ضمن ارزیابی وضعیت موجود مدیریت استعدادها از یک سو و شناسایی کاستی های موجود در این زمینه از سوی دیگر، در جهت رفع مشکلات موجود در رابطه با آن و نیز کارآمدتر کردن هر چه بیشتر فرآیند مذکور اقدام کنند (۹). مدیریت استعداد به عنوان فرآیندی که به شناسایی و توسعه

باشد. جامعه آماری این تحقیق مدیران و معاونان بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور بودند که از میان آنها با نمونه گیری گلوله برفی تا اشیاع نظری ۱۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته بود. به طور خلاصه در این پژوهش، گام های زیر جهت تحلیل کیفی محتوای مصاحبه ها برداشته شد:

استخراج شواهد گفتاری (نکات کلیدی)

مفهوم پردازی

مقوله پردازی

ارائه الگوی پژوهش

در نهایت داده ها با روش کد گذاری در نرم افزار MAXQDA 11 مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته ها

در این بخش داده های حاصل از مصاحبه با خبرگان، با استفاده از روش کدگذاری مورد تحلیل قرار می گیرد. این داده ها که از مصاحبه عمیق با ۱۳ نفر از خبرگان حوزه مدیریتی بنیاد شهید و امور ایثارگران کشور استخراج شد در طی سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) تحلیل شد. بدین ترتیب که در کدگذاری سطح یک، گفتارهای کلیدی، در کدگذاری سطح دوم به مفاهیم و در کدگذاری سطح سوم به مولفه ها توجه شد. شواهد گفتاری یا نکات کلیدی وقایع کوچکی هستند که دارای بار معنایی مستقل می باشند. نام گذاری

مفهومی (کدگذاری سطح یک) به شواهد گفتاری را مفهوم پردازی می گویند که در این پژوهش با عنوان عناصر ذکر شده اند. پس از شناسایی و نام گذاری مفاهیم موجود، مفاهیم مشابه بر اساس منطق تلفیق شده (کدگذاری سطح دو) و هر یک تحت عنوان یک مقوله نام گذاری شد، ارائه شده و در نهایت مقوله های اصلی پژوهش که عوامل اصلی الگو را شکل می دهد، استخراج شد. در جدول (۱) کل کدهای باز یا کلیدواژه ها در ۱۳۶ گروه نشان داده شده است که برای ۱۳ مصاحبه می باشد و تعداد فراوانی هر کد نیز نشان داده شده است.

با بررسی مجدد کدها و دسته بندی آنها برخی کدها ادغام شد و نهایتاً از ۱۳۶ کد در نظر گرفته شده تعداد ۴۰ مفهوم در سطح دو استخراج گردید که در جدول (۲) آورده شده است:

در فرایند پالایش مفاهیم، بعضی از مفاهیم به علت تفاوت در سطح انتزاع آنها یا امکان ترکیب آنها در جهت خلاصه سازی، با یکدیگر ادغام گردیدند که این عمل بصورت مستمر در فرایند تحلیل کدها صورت می گرفت. پس از اعمال تغییرات مذکور (حذف و ادغام) مفاهیم اشاره شده در ادبیات و مصاحبه ها مجدداً مورد بررسی تطبیقی قرار گرفت که در نهایت تصمیم بر آن شد کلیه ۴۰ مفهوم بر اساس پنج مولفه دسته بندی شوند (جدول ۳).

کلیه مولفه ها در پنج مقوله دسته بندی شد که شامل، عوامل جذب استعداد، عوامل کشف و ارزیابی استعداد، عوامل توسعه استعداد، عوامل حفظ استعداد و عوامل اخلاق سازمانی می باشد.

جدول ۱: کدگذاری سطح ۱

ردیف	مفاهیم	فراوانی	ردیف	مفاهیم	فراوانی
۱	کشف استعدادهای مستعد	۹	۶۹	جبران خدمات	۶
۲	توجه به زمینه های فرهنگی	۶	۷۰	فعال سازی برنامه مدیریت اسناد	۶
۳	تونایی اشاعه فرهنگ ایثار و شهادت	۶	۷۱	انضباط کاری ^۸	۱۰
۴	حفظ نیروهای مستعد موجو	۶	۷۲	برگزاری جلسات نظریه پردازی	۹
۵	حفظ کارکنان با استعداد	۶	۷۳	برگزاری جلسات نقد تولیدات مکتوب	۷
۶	اولویت فرهنگی در مدارس و دانشگاه	۱۱	۷۴	بانک جامع اطلاعات مراکز	۷
۷	احیاء، حفظ و ترویج فرهنگ شهادت	۶	۷۵	آموزش اخلاق حرفه ای ^۹	۶
۸	حفظ نیروی های مستعد	۶	۷۶	توسعه قرارگاه مردمی ایثار	۵
۹	تجلیل، تکریم، صیانت و حمایت از نیروهای مستعد	۱۱	۷۷	توسعه استفاده از پیام آوران	۹
۱۰	تلاش برای استفاده از امکانات	۱۰	۷۸	قانونمندی ^{۱۰} و رعایت عدالت	۸
۱۱	عوامل کشف منابع.	۱۰	۷۹	مکتوم نگه داشتن خدمات معیشتی و	۳
۱۲	عوامل جذب استعداد	۶	۸۰	حفظ ارزش های اخلاقی	۴
۱۳	عوامل توسعه و بهسازی	۷	۸۱	افزایش سطح رفاه آنها	۷
۱۴	عوامل احراز هویت.	۱۱	۸۲	ایجاد مدارس و دانشگاه شاهد	۴

۱۵	عوامل حفظ و نگهداشت	۱۰	۸۳	وجود شاخص های اندازه گیری استعداد در سیستم استعدادیابی	۶
۱۶	عوامل قوانین و مقررات	۶	۸۴	توجه به نقش تاثیرگذار استعداد ذاتی و قابلیت های انسان	۶
۱۷	وجود نخبگان در سازمان	۷	۸۵	پاسخگویی همزمان به انتظارات	۶
۱۸	توسعه و نگهداری افراد خلاق و نخبه	۶	۸۶	ساختار مناسب در نهادها	۶
۱۹	ایجاد فرصت های مختلف به کشف	۷	۸۷	استراتژی ها و اهداف مدون و مکتوب	۶
۲۰	زمینه های فرهنگی و اشاعه فرهنگ	۶	۸۸	در حوزه امور فرهنگی ^{۱۱} و تبلیغات:	
۲۱	آگاهی از سطوح سازمانی	۶	۸۹	تأکید بر ارتقاء معنویت و اخلاق	۱۰
۲۲	حقوقی و اقتصادی	۱۰	۹۰	مدیریت غیرمتمرکز	۹
۲۳	مصاحبه تخصصی	۹	۹۱	شایسته سالاری ^{۱۲}	۱۰
۲۴	بررسی سوابق علمی و اجرایی	۷	۹۲	وجود فرایندهای مدون و یکنواخت بر مبنای توانایی های بالقوه و بالفعل افراد	۱۰
۲۵	میزان تمایل و علاقه به کار	۷	۹۳	برنامه ریزی و تلاش	۷
۲۶	رسیدگی به معلولان در جنگ و انقلاب	۶	۹۴	تهذیب و کسب معنویت اسلامی ^{۱۳}	۱۱
۲۷	رسیدگی به آسیب دیدگان	۵	۹۵	تقویت روحیه خدمت به "اسلام"	۱
۲۸	رسیدگی به خاندان شهدا	۹	۹۶	سیاست های لازم برای حفظ و ترویج	۶
۲۹	استفاده از فضای مجازی در جهت اهداف	۸	۹۷	ایجاد تعهد	۶
۳۰	تکیه مستمر بر منابع کارشناسی	۶	۹۸	ارزیابی کار فعلی	۶
۳۱	ابزارهای ارزیابی نیروی کار	۴	۹۹	ارزیابی عملکرد فردی ^{۱۵}	۶
۳۲	آموزش نیروی انسانی	۷	۱۰۰	ارزیابی کارآئی	۶
۳۳	جدیت در امور فرهنگی خانواده های	۴	۱۰۱	ارزیابی استعداد فردی	۶
۳۴	گسترش فرهنگ اخلاق مدارانه ^{۱۴}	۸	۱۰۲	پرکردن خلا پرورشی	۹
۳۵	وظایف فرهنگی مقدم بر همه وظائف	۷	۱۰۳	شناخت فرصت های پیشرفت	۸
۳۶	ارزیابی عملکرد	۵	۱۰۴	پیگیری و نظارت امور فرهنگی	۷
۳۷	مهیاسازی شرایط کاری	۶	۱۰۵	تربیتی و آموزشی فرزندان شاهد	۷
۳۸	فضای مناسب کار	۹	۱۰۶	زمینه سازی رشد و تعالی فکری	۵
۳۹	احترام در محیط کار	۴	۱۰۷	اخلاقی و تحصیلی آنها	۵
۴۰	صیانت و حمایت از خانواده های	۹	۱۰۸	تهذیب و کسب معنویت اسلامی	۸
۴۱	رفتارهای ایثارگرانه و دگرخواهانه	۶	۱۰۹	توجه به مدیریت پیشرفت	۷
۴۲	عرضه نمونه های عینی از جامعه	۷	۱۱۰	حرفه ای با توجه به استعداد در کشور	۶
۴۳	وجود سازگاری	۴	۱۱۱	بهره ورکردن استعدادهای الهی	۳
۴۴	خلاقیت و نوآوری	۸	۱۱۲	نظارت در جهت ایجاد تسهیلا	۴
۴۵	طبقات محروم و در معرض آسیب جامعه	۴	۱۱۳	مهارت های فکری و تخصصی	۶

۴۶	استانداردسازی و تدوین نظام	۷	۱۱۴	توجه به تامین نیازهای آموزشی محیطی جهت رشد	۴
۴۷	استفاده از فرصت ها	۶	۱۱۵	رفتار سازمانی	۸
۴۸	جایگزین سازی فرایند مجازی	۶	۱۱۶	مدیریت اطلاعات	۷
۴۹	تأکید بر رویکرد حمایت	۹	۱۱۷	مدیریت منابع انسانی	۵
۵۰	مشارکت بجای تصدی گری برنامه ها	۶	۱۱۸	مدیریت تغییر و نوآوری	۶
۵۱	اولویت فرهنگی	۶	۱۱۹	مدیریت مشارکت و تیم سازی	۹
۵۲	استخدام افراد مستعد	۶	۱۲۰	مدیریت تعارض و اصول مذاکره	۳
۵۳	شناخت ارزش ها و هنجارهای اخلاقی	۱	۱۲۱	مدیریت استراتژیک	۵
۵۴	رعایت عزت نفس ، روحیه خوداتکایی	۱۱	۱۲۲	دپارتمان روانشناختی جهت رشد افراد مستعد	۷
۵۵	تقویت اراده و روحیه تلاش	۵	۱۲۳	شناسایی و تقویت	۴
۵۶	فراهم آوردن زمینه های دانش	۴	۱۲۴	رهبری استعداد	۶
۵۷	متعهد به توسعه زمینه های مشارکت	۶	۱۲۵	ارایه حمایت های لازم و آموزشها	۵
۵۸	خود را متعهد به پاسخگویی صادقانه	۱۰	۱۲۶	توجه به محیط جغرافیایی در انتخاب و گزینش افراد مستعد	۶
۵۹	وظایف و مسئولیت های مشخص	۱۰	۱۲۷	بنیاد مرکز ثقل و مرجع ترویج	۵
۶۰	به کارگماری	۶	۱۲۸	جمع آوری و حفظ و نگهداری و معرفی	۶
۶۱	أمین اجتماعی و رفاهی خانواده ها	۷	۱۲۹	بسترهای اخلاقی،	۸
۶۲	تأمین و پرداخت حقوق	۱۱	۱۳۰	توجه بیشتر به ویژگی های شخصیتی تا مهارت های ذاتی	۶
۶۳	توسعه و آموزش	۱۰	۱۳۱	بررسی و شناسایی عوامل بازدارنده	۶
۶۴	برگزاری مراسم یادبود	۶	۱۳۲	توجه به بسترهای فرهنگ اخلاقی	۶
۶۵	جمع آوری و حفظ و نگهداری	۷	۱۳۳	مدیریت رهایی استعداد	۶
۶۶	توسعه استعداد	۶	۱۳۴	توجه به بسترهای فرهنگ اخلاقی	۱۰
۶۷	ارزیابی شایستگی ها	۷	۱۳۵	جانشین پروری	۶
۶۸	بسیج کلیه امکانات نظام و جامعه	۱۰	۱۳۶	تأمین کرامت و سلامت اکارکنان	۶

جدول ۲: کد گذاری سطح دو

ردیف	مولفه ها	ردیف	مولفه ها
۱	متعهد به توسعه زمینه های مشارکت	۲۱	وجود سازگاری
۲	خلاصیت و نوآوری	۲۲	ارزیابی کارائی
۳	توسعه استفاده از پیام آوران	۲۳	مصاحبه تخصصی
۴	اصلاح رفتارهای نامطلوب	۲۴	استفاده از فرصت ها
۵	کشف منابع	۲۵	تلاش برای استفاده از امکانات
۶	جبران خدمات	۲۶	میزان تمایل و علاقه به کار
۷	مهیاسازی شرایط کاری	۲۷	توسعه قرارگاه مردمی ایثار

۸	کشف استعدادهای مستعد	۲۸	مدیریت تعارض و اصول مذاکره
۹	سیاست های لازم برای حفظ و ترویج	۲۹	استانداردسازی و تدوین نظام
۱۰	آگاهی از سطوح سازمانی	۳۰	وظایف و مسئولیت های مشخص
۱۱	ارزیابی عملکرد فردی	۳۱	فعال سازی برنامه مدیریت اسناد
۱۲	مدیریت مشارکت و تیم سازی	۳۲	وجود فرایندهای مدون و یکنواخت
۱۳	کارمند یابی	۳۳	احراز هویت.
۱۴	فراهم آوردن زمینه های دانش	۳۴	انضباط کاری
۱۵	خود را متعهد به پاسخگویی صادقانه	۳۵	بررسی سوابق علمی و اجرایی
۱۶	بسیج کلیه امکانات نظام و جامعه	۳۶	حفظ ارزش های اخلاقی و نهادینه کردن آنها
۱۷	ارزیابی شایستگی ها	۳۷	برنامه ریزی و تلاش
۱۸	بسترهای فرهنگ اخلاقی	۳۸	آموزش های اخلاق حرفه ای
۱۹	شایسته سالاری	۳۹	توسعه و آموزش
۲۰	ارزیابی عملکرد	۴۰	قانونمندی و رعایت عدالت

جدول ۳: کدگذاری سطح سه (مقوله ها)

مقوله ها	مفاهیم
عوامل جذب استعداد	کارمند یابی تلاش برای استفاده از امکانات کشف منابع کشف استعدادهای مستعد احراز هویت. مصاحبه تخصصی بررسی سوابق علمی و اجرایی میزان تمایل و علاقه به کار آگاهی از سطوح سازمانی مهیاسازی شرایط کاری
عوامل کشف و ارزیابی استعداد	ارزیابی عملکرد فردی ارزیابی کارآئی ارزیابی شایستگی ها ارزیابی عملکرد خلاقیت و نوآوری استانداردسازی و تدوین نظام
عوامل توسعه استعداد	وجود سازگاری فعال سازی برنامه مدیریت اسناد بسیج کلیه امکانات نظام و جامعه توسعه قرارگاه مردمی ایثار توسعه استفاده از پیام آوران برنامه ریزی و تلاش توسعه و آموزش استفاده از فرصت ها
عوامل حفظ استعداد	انضباط کاری مدیریت مشارکت و تیم سازی مدیریت تعارض و اصول مذاکره جبران خدمات قانونمندی اصلاح رفتارهای نامطلوب وجود فرایندهای مدون و یکنواخت سیاست های لازم برای حفظ و ترویج

فراهم آوردن زمینه های دانش متعهد به توسعه زمینه های مشارکت خود را متعهد به پاسخگویی صادقانه وظایف و مسئولیت های مشخص	
آموزش اخلاق حرفه ای حفظ ارزش های اخلاقی و نهادینه کردن آنها فراهم سازی بسترهای فرهنگ اخلاقی عدالت و شایسته سالاری	عوامل اخلاق سازمانی

بحث

پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی سعی در احصای مؤلفه های مدیریت استعداد با تأکید بر اخلاق سازمانی داشت که نتایج نشان داد که بعد از دسته بندی شدن، در ۱۳۶ کد اولیه، ۴۰ مفهوم و ۵ مقوله شامل، عوامل جذب استعداد، عوامل کشف و ارزیابی استعداد، عوامل توسعه استعداد، عوامل حفظ استعداد و عوامل اخلاق سازمانی دسته بندی شد و هر کدام از مقوله ها دارای زیر عوامل هستند.

عوامل جذب استعداد شامل: کارمندیابی، تلاش برای استفاده از امکانات، کشف منابع، کشف استعداد های مستعد، احراز هویت، مصاحبه تخصصی، بررسی سوابق علمی و اجرایی، میزان تمایل و علاقه به کار، آگاهی از سطوح سازمانی و مهیا سازی شرایط کاری می باشد. عوامل کشف و ارزیابی استعداد شامل: ارزیابی عملکرد فردی، ارزیابی کارآیی، ارزیابی شایستگی ها، ارزیابی عملکرد، خلاقیت و نوآوری استاندارد سازی و تدوین نظام. عوامل توسعه استعداد شامل: وجود سازگاری، فعال سازی برنامه مدیریت اسناد، بسیج کلیه امکانات نظام و جامعه، توسعه قرارگاه مردمی ایثار، توسعه استفاده از پیام آوران، برنامه ریزی توسعه و آموزش، استفاده از فرصت ها. عوامل حفظ استعداد شامل: انضباط کاری، مدیریت مشارکت و تیم سازی، مدیریت تعارض و اصول مذاکره جبران خدمات، قانون مندی، اصلاح رفتارهای نامطلوب و نیز عوامل اخلاق سازمانی شامل: آموزش اخلاق حرفه ای، حفظ ارزش های اخلاقی و نهادینه کردن آنها، فراهم سازی بسترهای فرهنگ اخلاقی، عدالت و شایسته سالاری می باشند. همسو با نتایج تحقیق حاضر بررسی تحقیقات انجام شده نشان می دهد که توجه و استقرار نظام مدیریت استعداد در سازمان می تواند بر متغیرهای مختلفی از جمله: نگهداشت نیروی انسانی، تعادل کار و زندگی، عملکرد کارکنان، عملکرد سازمانی، عدالت سازمانی ادراک شده، مشارکت کارکنان، رضایت، انگیزش، تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری داشته باشد (۱۸-۲۰). همچنین نتایج تحقیق حاضر در برخی از عوامل با مطالعات داخلی همخوانی دارد (۲۱-۲۳). در پژوهش حاضر مشخص شد هرگونه تصمیم گیری درخصوص مدیریت استعداد سازمانی نیازمند یکسری پیش نیازهای تأثیرگذار بر فرایند مدیریت استعداد است و در این راستا اخلاق

سازمانی نیز باید مورد توجه قرار گیرند این امر در برخی پژوهش ها مورد توجه قرار گرفته است (۱۲ و ۲۴).

در پایان در راستای پیاده سازی موفق چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد اخلاق سازمانی در سازمان های خدمات عمومی پیشنهاد های زیر براساس یافته های پژوهش ارائه می شود که میتواند به مسئولین و مدیران عالی این سازمان ها آگاهی دهد تا بتوانند در برنامه های خود، تصمیم گیری مناسبی داشته باشند.

- باتوجه به اینکه فاصله قدرت از مشخصه های سازمانی در ایران هست و این تفاوت سطح تعاملات بین کارکنان و مدیران را دشوار میسازد پیاده سازی مدیریت استعداد مبتنی بر اخلاق سازمانی نیازمند حمایت همه جانبه و عزم جدی مدیران است. بنابراین، باید بازنگری اساسی در سیاست ها و خط مشی های سازمان در راستای اخلاق سازمانی صورت گیرد و برنامه های راهبردی، اهداف و برنامه های عملیاتی جهت پیاده سازی مدیریت استعداد با رویکرد اخلاق سازمانی طراحی شوند.

- همچنین، جذب و انتخاب باید بر مبنای شاخص های مناسب اخلاقی صورت گیرد و شایسته سالاری و عدالت در راس توجه قرار گیرد.

- علاوه بر این، توصیه می شود برای ایجاد سازمان توانمند بازنگری اساسی در فضای اخلاقی حاکم بر سازمان صورت گیرد، به طوری که رفتارهای سازمانی چون، استقبال و حمایت از ایده های نو، اجازه داده به کارکنان به منظور بیان شفاف انتقادات و نارضایتی های خود و ارائه راهحل هایی در مورد مشکلات و برنامه های سازمان، تقویت روحیه همکاری و تشریک مساعی در کارکنان، طراحی برنامه های آموزشی مبتنی بر اخلاق حرفه ای به عنوان بخشی از راهبردها در سازمان تقویت شوند.

- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود، الگویی مجزا برای هریک از مؤلفه های کلیدی مدیریت استعداد مبتنی بر اخلاق سازمانی (کشف استعداد های توانمند، جذب و انتخاب استعداد های توانمند، بهبود ظرفیت آموزش و توسعه مبتنی بر اخلاق سازمانی، نگهداشت استعداد های مناسب) که به تبیین هرچه بهتر راهبردهای هر حوزه کمک می کند، طراحی کنند.

to talent management. Strategic HR Review; 4 (5): 28-31

2. Acikgoz Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi- level integration. Human Resource Management Review; 29 (1):1- 13.
3. Ardalan MR, Majooni H. (2021). The role of talent management in job performance mediated by social capital. Journal of Executive Management University of Mazandaran; 12(24).
4. Hajikarimi A, Hoseini A. (2010). The effect of strategic underlying factors on talent management. Strategic Management Studies; 1(2): 51-71. (In Persian).
5. Ghafari H, Pourkiani M, Shekari G, Sheikhi A. (2017). Designing a talent management model with an integration approach. Public Management Research; 10(36): 117-142. (In Persian).
6. Hajikarimi A, Soltani M. (2011). Investigation and analysis of talent management factors (Case study of Iranian industrial machinery and equipment industry). Scientific Journal of Organizational Culture Management; 9(23): 96-116. (In Persian).
7. Al-Dalahmeh M, Héder-Rima M. (2021). The effect of talent management practices on employee turnover intention in the Information and Communication Technologies (ICTs) sector: case of Jordan. Problems and Perspectives in Management; 18(4).
8. Yazdani M, Mohebi S, Bagheri M, Ranjbar M. (2020). A comparative study of talent management patterns: lessons for the Iranian human resources system. Iranian Quarterly Journal of Comparative Education; 3(1): 609-623. (In Persian).
9. Afshari L, Hadian Nasab A. (2021). Enhancing organizational learning capability through managing talent: mediation effect of intellectual capital. Human Resource Development International; 24(1): 48-64.
10. Anaraki Ardakani D, Hasanpoor A, Abdullahi B, Abbasian H. (2017). Cognitive understanding of the concept of talent management: the application of treasury network constructivism. Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University; 4(30): 75-100. (In Persian).
11. Rezaeeian A, Soltani F. (2009). Introducing a comprehensive and systematic talent management model to improve the individual performance of oil industry employees. Journal of Human Resource Management in the Oil Industry; 3(8): 1-44. (In Persian).
12. Swailes S. (2012). The ethics of talent management. Bussiness Ethics; 22(1).
13. Karimi A, Farazyani F. (2021). Analyzing the relationship between ethical culture and organizational ethics and occupational involvement. Ethics in Science and Technology; 15 (4):155-162. (In Persian).
14. Zavare T, Yarmohammadzadeh P, Arami M. (2020). The role of knowledge management and organizational learning on personnel organizational

نتیجه گیری

مدیریت استعداد با شناسایی افراد ماهر و مناسب برای سازمان شروع می شود، و سپس با انتخاب افراد دارای پتانسیل و مهارت، برای موقعیت های شغلی موجود، ادامه می یابد. پس از شناسایی و انتخاب افراد مناسب، مدیریت استعداد برای حفظ و نگهداری نیروهای انسانی، جبران خدمات رقابتی را پیاده سازی می کند. برای اینکه نیروهای منتخب با نیازهای سازمان تناسب داشته باشند، برای آنها برنامه های آموزشی مورد نیاز را در نظر می گیرند. ادبیات رو به رشد در مورد مدیریت استعداد عمدتاً در رابطه با سوالات اخلاقی و مشکلاتی که می تواند در این زمینه اثر گذار باشد ساکت بوده است. مدیریت استعداد را می توان به عنوان یک مورد خاص از مراقبت در نظر گرفت زیرا نیکه اخلاق در این فرایند مورد بی توجهی قرار گیرد کارفرما را می توان متهم کرد که یک گروه را بر گروه دیگر ترجیح می دهد و عدالت را رعایت نمی کند و این امر باعث دلزدگی نیروی کار ماهر و متخصص عدم تعهد شغلی وی و گاه حتی جدایی وی از سازمان شود که بی شک باعث تضعیف سازمان می شود. در پژوهش حاضر مشخص شد هرگونه تصمیم گیری درخصوص مدیریت استعداد سازمانی نیازمند یکسری پیش نیازهای تأثیرگذار بر فرایند مدیریت استعداد است و در این راستا اخلاق سازمانی نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

ملاحظه های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندانگانه و ... در پژوهش حاضر موردتوجه قرار گرفته اند.

واژه نامه

1. Human resources management	مدیریت منابع انسانی
2. Talent management	مدیریت استعداد
3. Succession management	مدیریت جانشینی
4. Loyalty	وفاداری
5. Organizational development	توسعه سازمانی
6. Organizational ethics	اخلاق سازمانی
7. Moral values	ارزشهای اخلاقی
8. Work discipline	انضباط کاری
9. Professional ethics	اخلاق حرفه ای
10. Legitimacy	قانونمندی
11. Cultural affairs	امور فرهنگی
12. Meritocracy	شایسته سالاری
13. Islamic spirituality	معنویت اسلامی
14. Ethical culture	فرهنگ اخلاق مدارانه
15. Individual function	عملکرد فردی

References

1. Ashton C, Morton L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach

- talent management in knowledge-based companies. Strategic Management Studies; 10(37): 41-60. (In Persian).
21. Akhavan Doorbash R, Zakariaee M, Entesar Foumani G. (2020). Optimal model of talent management in the National Iranian Oil Company based on data theory. Strategic Studies in the Oil and Energy Industry; 12(46): 167-184. (In Persian).
 22. Kouhikhor M, Kamalian A, Yaghoubi N, Poorezzat A. (2020). A hybrid of an integrated talent management model. Public Management Perspectives; 11(1): 120-143. (In Persian).
 23. Barzegar K, Roushan A, Bijan M, Shahriari M, Yaghoubi M. (2021). Talent management framework with organizational culture approach (case study: public service organizations of Sistan and Baluchestan province). Human Resource Management Research; 13(2): 37-72. (In Persian).
 24. Swailes S. (2011). Evaluating talent programmes: some ethical considerations. Working paper submitted to the Leadership and Management Development track of the UFHRD Conference, Universidade Lusiana de Vila Nova Famalicao, Portugal. Available at: <https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wpcontent/uploads/2012/11/UFHRD2012Evaluation9.pdf>. Accessed: 12 May 2020.
 - immorality. Ethics in Science and Technology; 14 (4): 68-77. (In Persian).
 15. Ziaaldini M, Moradi Shahrababak M. (2019). Relationship between organizational participation and organizational adaptability with organizational effectiveness; mediator role of organizational ethics. Ethics in Science and Technology; 13 (4): 117-124.
 16. Siadat S, Amini M, Parhizgar MM, Salar J. (2019). Designing and explaining the strategic model of strategic control with a self-control approach based on data processing theory. Journal of Management of Government Organizations; 8(1): 11-32. (In Persian).
 17. Shateri K, Abili K, Rezaeian A, Gholipoor A. (2015). Identifying mechanisms for developing talents in the Iranian electricity industry. Training and Development of Human Resources; 7(26): 1-26. (In Persian).
 18. Al-Dalahmeh ML. (2020). Talent management: a systematic review. Oradea Journal of Business and Economics; 5(special): 115-123.
 19. Hoseini A. (2010). The role of talent management in providing and retaining talented human resources. Journal of Modern Economics and Business; 6(24): 181-205. (In Persian).
 20. Sehat S, Taghavifard M, Salami R, Afsharian M. (2019). A model for successful implementation of