

## چکیده

هدف این مقاله شناسایی برداشت افراد با استعداد از عوامل مؤثر بر نگهداشت مستعدین سازمانی در صنعت منسوجات یزد است. ابتدا برای شناسایی افراد با استعداد از رویکرد موضوعی، گرایش انحصاری و روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد. برای تشکیل خزانه استعداد با توجه به رویکرد و روش نمونه گیری ذکر شده، سازمانهایی انتخاب شدند که در پنج سال گذشته، جزء واحدهای نمونه استان و یا صادر کننده نمونه بودند. سپس برای کشف طرق متفاوتی که افراد با استعداد پدیده نگهداشت را درک می کنند، استراتژی پدیدارنگاری به کار گرفته شد. بعد از برگزاری 22 مصاحبه نیمه ساختاریافته با افراد با استعداد اشباع نظری صورت گرفت. نتایج تجزیه و تحلیل نشان دهنده ی چهار سطح مؤثر بر نگهداشت از دیدگاه افراد با استعداد است. این چهار سطح عبارتند از سطح فرد، شغل، گروه و سازمان. همچنین برداشت های متفاوت افراد با استعداد نشان دهنده هیجده طبقه توصیفی متفاوت نسبت به پدیده نگهداشت است. با توجه به این سطوح و طبقات توصیفی به دست آمده، فضای نتیجه که در واقع الگوی برداشت افراد با استعداد نسبت به پدیده نگهداشت در سازمان است، ترسیم گردید.

## کلید واژه:

نگهداشت؛ افراد با استعداد؛ پدیدار نگاری؛ فضای نتیجه؛ منسوجات یزد.

## برداشت افراد با استعداد از عوامل مؤثر بر نگهداشت در صنعت منسوجات یزد

ساله شهوازیان

دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه فردوسی

مشهد

s.shahvazian@gmail.com

سعید مرتضوی

استاد و عضو هیأت علمی دانشگاه فردوسی

مشهد

mortazavi@um.ac.ir

محمد لگزیان

دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه فردوسی

مشهد

m-lagzian@um.ac.ir

فریبرز رحیم نیا

استاد و عضو هیأت علمی دانشگاه فردوسی

مشهد

r-nia@um.ac.ir

## مقدمه

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان ها به شمار نمی آیند، در اختیار داشتن افراد بااستعداد و توانمند است که نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را جبران کند. رقابت در عرصه جهانی، سازمان های برتر را ملزم ساخته تا افراد با استعداد خود را به عنوان یک مزیت رقابتی حفظ نمایند. سازمان ها بخش با اهمیتی از نیروی کارشان را به علت ترک افراد با استعداد<sup>1</sup> از دست می دهند. طبق تحقیقات صورت گرفته در سال 2015، بیشتر افراد پس از گذشت تنها یک سال کار را ترک می کنند (Gallo, 2015). این در حالی است که سازمان ها برای رشد و پرورش افراد هزینه هایی را متقبل می شوند و بخش اعظمی از این هزینه ها در یک سال ابتدای کار فرد و در مرحله جامعه پذیری او صورت می گیرد. این موضوع علاوه بر این که از لحاظ روان شناختی بر سازمان و فرد تأثیر می - گذارد، بر روی عملکرد روزانه سازمان همچنین بر اثربخشی سازمان تأثیر گذار است. با ترک افراد، مسئله جایگزینی افراد جدید مطرح می شود و سازمان بایستی مجدداً هزینه هایی را جهت آموزش و یادگیری این افراد بپردازد. به علاوه هزینه های سرمایه فکری نیز به این هزینه ها اضافه می شود و این دارایی های سازمان جذب سازمان های رقیب می شوند. به همین علت است که نگهداشت افراد با استعداد به عنوان یکی از چالش های مهم پیش روی قرن حاضر در نظر گرفته می شود و سازمان ها بایستی تلاش کنند محیط کاری را به محیط پایداری تبدیل کنند و استراتژی هایی را برای نگهداشت افراد با استعداد تدوین و اجرا کنند که منجر به کاهش جابه جایی و ترک افراد از سازمان شود.

حدود 30 سال پیش، لوتانز و همکاران (1985) ادبیات مدیریت را متهم کردند که تا حد زیادی بر اساس مفروضات پیشینی است در مورد آنچه مدیران در واقع انجام می دهند و آنچه را که بایستی برای دستیابی به موفقیت انجام دهند. امروزه، به نظر می رسد این موضوع در مورد ادبیات افراد با استعداد تکرار می شود. بحث استعدادها بیشتر مدیریت گرا شده است. به این علت که یک طرفه نگرش مدیران در مورد ویژگی های افراد با استعداد و همچنین عوامل مؤثر بر نگهداشت آنان مورد بررسی قرار می گیرد. اما همانگونه که در مباحث رفتار سازمانی عنوان می شود ادراک افراد از موقعیت بر روی رفتار آنان اثر می گذارد. بنابراین برداشت افراد با استعداد در مورد عوامل مؤثر بر نگهداشت خود آن ها بر رفتار حفظ در سازمان تأثیر گذار است. اما مطالعات قابل ملاحظه ای که بر اساس داده هایی از جمعیت واقعی افراد با استعداد باشد، کمتر یافت می شود. در اکثر مطالعات صورت گرفته، سرپرستان مستقیم افراد با استعداد به عنوان پاسخ دهندگان، مخاطب قرار گرفته اند و "بهترین ها" را بر اساس روایت هایی از سرپرستان گزینش نموده اند. (Dries and Pepermans, 2008). به این علت که معیاری جهت شناسایی افراد با استعداد ارائه نموده اند. در مطالعات دیگر روشن نیست که آیا نمونه پژوهش از افراد با استعداد و یا از دیگر کارکنان تشکیل شده است. به عنوان مثال، کلیه کارکنان را به عنوان فرد با استعداد در نظر گرفته است (Hausknecht, Rodda et al. 2009) یا با نمونه ی کارکنان در بین کل جامعه آماری با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی نظرسنجی شده است (Ghosh, et al., 2013). یا مدیران عاملی برای جامعه پژوهش در نظر گرفته شدند که از قبل به عنوان مدیران موفق شناسایی شده بودند (Dries and Pepermans 2008). جمعیت دیگر که اغلب با جمعیت افراد با استعداد "واقعی" اشتباه گرفته می شود، کارکنانی هستند که جزء "توالی سریع"<sup>2</sup> قرار می گیرند (Feild and Harris, 1991). یعنی کارکنانی که با استفاده از چرخش شغلی مکرر و دیگر فرصت های ویژه ای که معمولاً برای کارکنان دیگر در دسترس نیست سریع در داخل سازمان به طور افقی و عمودی جابه جا می شوند. بسیاری از سازمان ها چنین برنامه های توسعه ای را به عنوان فیلتر اولیه انتخاب، پیاده سازی می کنند و سپس تصمیم می گیرند که کدام یک از شرکت کنندگان در برنامه، واجد شرایط لازم برای دریافت برچسب فرد با استعداد هستند. بنابراین تا آنجایی که نویسندگان بررسی نموده اند، پژوهش های موجود برداشت افراد با استعداد از عوامل تأثیرگذار بر نگهداشت در سازمان را بررسی نموده اند. همانگونه که ذکر گردید با وجود این که نویسندگان مختلف به اهمیت دستیابی به نظرات افراد با استعداد واقف هستند اما به علت مشکلاتی از قبیل چگونگی شناسایی افراد با استعداد، همراهی سازمان ها در جهت مصاحبه با این افراد و بسیاری مشکلات دیگر، محققان جمعیت واقعی افراد با استعداد را کنار گذاشته و با سرپرستان و مدیران موفق پژوهش خود را دنبال نموده اند. این در حالی است که برداشت افراد با استعداد از عوامل اثر گذار بر باقی ماندن در سیستم نسبت به برداشت مدیران ارجحیت می یابد. از طرف دیگر از آنجا که صنعت به عنوان موتور محرکه اقتصاد، جایگاه ویژه ای در کشور دارد، دغدغه ها و مسائل صنعت بایستی در اولویت پژوهشی محققان و دانشجویان قرار گیرد. اگرچه آمارهای رسمی در مورد اولویت سازمان های ایرانی جهت پرداختن به موضوع نگهداشت استعدادها و یا هزینه های استخدام نیروهای جدید و یا امکان شکست در انتخاب نیروهای جایگزین وجود ندارد. اما همواره موضوع نگهداشت استعداد دغدغه اتاق بازرگانی، صنایع و معادن، همچنین اداره کار و تأمین اجتماعی و سایر سازمان های مربوطه بوده است. با در نظر گرفتن اهمیت مسئله نگهداشت استعداد در صنایع و محدودیت دسترسی به کلیه صنایع، با توجه به این موضوع که حدود 37% از منسوجات ایران در استان یزد تولید می شود (www.yzd.mimt.gov.ir). لذا صنعت منسوجات استان یزد به عنوان صنعت بومی کشور ایران، نسبت به سایر صنایع نقش پررنگ تری را در تولیدات کشور ایران ایفا می کند و نگهداشت افراد با استعداد یکی از مسائل مدیریتی صنایع به خصوص در صنعتی است که خلاقیت و نوآوری بیشتری را از جانب افراد سازمان می طلبد، این پژوهش، مستعدین شاغل صنعت منسوجات استان یزد را مورد توجه قرار می دهد. بنابراین در این مقاله، بعد از مرور مختصر ادبیات در حوزه افراد با استعداد و نگهداشت آن ها تلاش می شود بر اساس روش شناسی



تحقیق، برداشت افراد با استعداد نسبت به عوامل مؤثر بر نگهداشت در سازمان مورد بررسی قرار گیرد. از این طریق زمینه لازم برای نگهداشت افراد مستعد در جامعه هدف (مستعدین شاغل در صنعت نساجی) فراهم گردد.

## 1. ادبیات تحقیق

### 1.1. تعریف افراد با استعداد

دو رویکرد را می توان در تعریف افراد با استعداد ارائه داد: 1- رویکرد فاعلی<sup>3</sup> که به افراد با استعداد به عنوان یک فرد نگاه می کند. این افراد به عنوان بخشی از "گروه کلیدی" تعیین می شوند. 2- رویکرد موضوعی<sup>4</sup> که خصوصیات افراد با استعداد را در نظر می گیرد (Thunnissen, Boselie et al., 2013:2). در این رویکرد توانایی ها، دانش و شایستگی های فرد با استعداد مدنظر قرار می گیرد (Nijs, Gallardo-Gallardo et al., 2014:182).

در مطالعه ای دیگر، دو گرایش برای شناسایی و طبقه بندی افراد با استعداد ارائه شده است (Meyers and van Woerkom, 2014:306). در گرایش اول، بحث می شود که استعداد امری انحصاری است. به عبارت دیگر اعتقاد این است که افراد با استعداد نادر محسوب می شوند. دوم، گرایشی فراگیر نسبت به استعداد دارد. به این معنا که همه افراد در گروه مستعدین قرار می گیرند (Zhang and Bright, 2012:148). سه پنجم سازمان ها گزارش کرده اند که از روش انحصاری در شناسایی و مدیریت استعدادها استفاده نموده اند و دو پنجم سازمان ها روش فراگیر را برگزیده اند. به علاوه، رویکردهای ترکیبی از دیدگاه های فراگیر و انحصاری نیز وجود دارد. ترکیب دو رویکرد و دوگرایش را می توان در ماتریس جدول (1) مشاهده نمود.

جدول (1). ماتریس رویکرد - گرایش در تعریف فرد با استعداد

|  |   |
|--|---|
| رویکرد فاعلی و فراگیر<br>تمامی اقدامات مدیریت استعداد برای تمامی افراد سازمان اعمال می شود.  | رویکرد فاعلی و انحصاری<br>تمرکز بر روی تعداد اندکی افراد که موقعیت های کلیدی را در سازمان به عهده دارند. انتخاب عده ای از افراد به این دلیل صورت می گیرد که عملکرد بالا و یا ظرفیت بالقوه بالایی دارند. |
| رویکرد موضوعی و فراگیر<br>تقویت ظرفیت های بالقوه تمامی افراد و تمرکز بر روی فعالیت های توسعه ای برای به حداکثر رساندن ظرفیت های بالقوه | رویکرد موضوعی و انحصاری<br>فرصت دادن به تعداد اندکی از افراد که از لحاظ توانایی، انگیزش و تعهد متفاوت هستند.  |

رویکرد فاعلی و فراگیر همان مدیریت منابع انسانی و رویکرد موضوعی و فراگیر هم بسیار به مدیریت منابع انسانی شباهت دارد. رویکرد فاعلی و انحصاری به برنامه ریزی جانشینی شباهت دارد به این علت که به دنبال رشد و توسعه افراد کلیدی در پست های خاص و توانمند نمودن آن ها برای پست های حساس و کلیدی است. آنچه بحث استعدادها را از مدیریت منابع انسانی متمایز می سازد، رویکرد موضوعی و انحصاری است. این رویکرد به دنبال شناسایی و فرصت دادن به افراد با توانایی ها، شایستگی ها و مهارت های خاص است که تاحدی به نحو ذاتی این شایستگی ها را دارا هستند. با توجه به این دو رویکرد و گرایش، تعاریف متفاوتی از فرد با استعداد در ادبیات موضوع ارائه شده است. این تعاریف را می توان در قالب جدول (2) دسته بندی نمود.

جدول (2). تعاریف افراد با استعداد از منابع متفاوت

| رویکرد/کرایش   | محقق                          | سال  | تعریف  |
|----------------|-------------------------------|------|--|
| فاعلی/فراگیر   | Lewis and Heckman             | 2006 | اساساً حسن تعبیری برای "افراد" است.  |
|                | Silzer and Dowell             | 2010 | در بعضی موارد، استعداد به کل کارکنان سازمان اطلاق می شود.  |
| موضوعی/فراگیر  | Michaels et al                | 2001 | مجموع توانایی های فرد، استعدادهای ذاتی، مهارت ها، دانش، تجربه، هوش، قضاوت، نگرش، شخصیت. همچنین شامل توانایی برای یادگیری و رشد می شود.   |
|                | Cheese, Thomas, and Craig     | 2008 | اساساً، استعداد به معنای کل تجربه، دانش، مهارت، و رفتارهایی است که یک فرد دارد و با خود به محیط کاری می آورد.  |
|                | Silzer and Dowell             | 2010 | مهارت ها و توانایی های فردی است و آنچه که فرد را قادر به انجام کارها و یا کمک به سازمان می نماید.  |
|                | Tansley                       | 2011 | استعداد را می توان به عنوان ترکیب پیچیده ای از مهارت، دانش، توانایی شناختی و ظرفیت بالقوه کارکنان در نظر گرفت. ارزش ها و ترجیحات کارکنان نیز دارای اهمیت هستند.  |
|                | Heinen & O'Neill              | 2004 | افراد متخصص از لحاظ عملکرد را شامل می شود.   |
|                | Boudreau and Ramstad          | 2005 | افراد در نقش های کلیدی که عملکرد متمایز دارند.   |
|                | Stahl et al                   | 2007 | گروه انتخابی از کارکنان - کسانی که در رتبه بالا از نظر توانایی و عملکرد قرار دارند.  |
|                | Collings, Mellahi             | 2009 | منظور افراد با پتانسیل بالا است.   |
| موضوعی/انحصاری | McDonnell et al.              | 2010 | افراد با پتانسیل و عملکرد بالا را شامل می شود.   |
|                | Nijs, Gallardo-Gallardo et al | 2014 | بهتر از دیگران عمل کردن و یا به نوبه ی خود بهترین بودن.  |
|                | Williams                      | 2000 | نشان دادن توانایی، شایستگی و موفقیت های استثنایی در طیفی از فعالیت ها و موقعیت ها و یا در داخل یک رشته تخصصی و محدود.  |
|                | González-Cruz et al           | 2009 | مجموعه ای از شایستگی ها که توسعه داده شده و به کارگرفته می شود و اجازه می دهد که فرد نقش خاصی را به طریق عالی انجام دهد.   |
|                | Zheng, et al                  | 2009 | ظرفیت بالقوه، دانش و یا مهارت های اصلی که باعث ایجاد تغییرات موفقیت آمیز در سازمان می شود.   |
|                | Silzer and Dowell             | 2010 | در گروه، استعداد اشاره دارد به خزانه ای از کارکنان که در مهارت ها و توانایی های خود یا در یک حوزه فنی خاص (مانند مهارت نرم افزاری) و یا صلاحیت (مانند استعداد بازاریابی مصرف کننده)، یا یک حوزه عمومی تر (مانند مدیران کل) استثنایی هستند. |
|                | Ulrich and Smallwood          | 2012 | استعداد = شایستگی [دانش، مهارت ها و ارزش مورد نیاز برای شغل امروز و فردا. مهارت های مناسب، محل مناسب، شغل مناسب، زمان مناسب] × تعهد [تمایل به انجام کار] × مشارکت [پیدا کردن معنا و هدف در کار خود]  |

## 2.1. خاستگاه و پیشینه نگاهداشت افراد با استعداد

خاستگاه نظری نگاهداشت استعدادها می تواند از سه تئوری محوری توسعه منابع انسانی شامل تئوری اقتصادی، تئوری سیستمی و تئوری روان شناختی (Swanson and Holton, 2001) بهره مند گردد. در این حوزه، تئوری هایی با این سه تئوری محوری مرتبط هستند که می توان به تئوری منبع پایدار، تئوری آشوب، تئوری منبع محور، قراردادهای روان شناختی اشاره نمود. تئوری منبع پایدار 5 (Swanson and Holton, 2001) تأکید بر روی مزیت پایدار و بلندمدتی است که افراد با استعداد برای سازمان به ارمغان می آورند. این مزیت تنها با نگاهداشت افراد با استعداد و توسعه آنها می تواند به مزیت رقابتی پایدار تبدیل گردد. در تئوری منبع محور 6 (Barney and Wright, 1998) افراد با استعداد به عنوان یک منبع برای سازمان محسوب می شوند. با توجه به این تئوری افراد با استعداد تأثیر قابل توجه بر روی وضعیت رقابتی سازمان می گذارند. تئوری منبع محور و منبع پایدار به عنوان زیر مجموعه ای از نظریه اقتصاد سازمانی مطرح می شوند. تئوری آشوب 7 (Lorenz, 1963) زیر مجموعه ای از تئوری سیستم قرار می گیرد و از این جهت در نگاهداشت قابل کاربرد است که پدیده نگاهداشت را بایستی مجموعه ای از عوامل به هم وابسته در نظر گرفت که این عوامل بر روی یکدیگر تأثیر می گذارند.



هم چنین به این علت که رفتار نگهداشت افراد با استعداد، پیچیده و غیرقابل پیش بینی است اما تصادفی نیست. همواره این رفتار از الگو و قوانین خاص خود تبعیت می کند. بنابراین شناخت این الگوها و قوانین می تواند زمینه را برای نگهداشت افراد به رغم پیچیدگی های موجود سهولت بخشد. تئوری قراردادهای روان شناختی<sup>8</sup> (Rousseau, 1989) این نظریه به عنوان زیر مجموعه ی نظریه روان شناختی برای توسعه منابع انسانی از کارکرد سازنده ای برخوردار است. در واقع اشاره به قول و قرارهای ادراک شده و وظایف متقابل افراد با استعداد و سازمان در یک رابطه بده و بستان دو طرفه دارد. اما اگر از زاویه نقش مدیر نسبت به نگهداشت افراد مستعد در سازمان نگاه کنیم، نگهداشت استعدادها می تواند در تئوری های رهبری چون رهبری خدمتگزار (Greenleaf, et.al., 2002)، رهبری اخلاقی (Brown, et.al, 2005) و رهبری تحول گرا (Burn, 1998) ریشه داشته باشد. رهبری خدمتگزار، به علت ویژگی خادمیت و این که متعهد به رشد افراد تحت سرپرستی خود است، رهبری اخلاقی به دلیل نفوذ فعالانه رهبر روی رفتار اخلاقی و غیراخلاقی پیروان در چارچوب سازمان و رهبری تحول گرا به علت انعطاف پذیری و متفاوت برخورد کردن با افراد مختلف و نقشی که در توسعه انسانی ایفا می کند به عنوان تئوری های مرتبط با نگهداشت در سازمان شناسایی می شوند.

بحث نگهداشت افراد با استعداد متأثر از رویدادهای مهم اقتصادی (مانند آزادسازی، خصوصی سازی و جهانی شدن) نیز بوده است. به گونه ای که اگر مدیریت نگهداشت کارکنان در گذشته شبیه به رسیدگی به سد یا یک مخزن بود، امروزه بیشتر شبیه به مدیریت یک رودخانه است. بنابراین نقش نگهداشت کارکنان، به عنوان یک ابزار استراتژیک برای بهبود اثربخشی سازمانی در جهت دستیابی به رقابت جهانی است (Punia, 2004:82). ایران نیز از این تغییرات اقتصادی جهان تأثیر گرفته است. گرچه از لحاظ زمانی با تأخیر شاهد تأثیرهای این تغییرات است.

در این راستا به رغم ادبیات گسترده ای که در حوزه گردش شغلی کارکنان وجود دارد، مطالعات اندکی در حوزه شناسایی عوامل "نگهداشت افراد با استعداد" صورت گرفته است (Milman and Dickson, 2014:451). برت و همکاران او (2004)، عوامل مؤثر بر نگهداشت را چالشی بودن و بامعنا بودن کار، فرصت برای پیشرفت، توانمند سازی، داشتن مسئولیت و صداقت مدیریت می داند. در مطالعه ای دیگر، عواملی که منجر به نگهداشت در سازمان می شود را شامل: رضایت شغلی، تعهد شغلی، مدیریت روابط کارکنان با سرپرستان مستقیم و همینطور دیگران، مدیریت انتظارات نقش، تعارض نقش و فرصت های رشد و پیشرفت در سازمان می داند (Bryant, 2013). فولرتون و همکاران، توازن بین زندگی کاری و خانوادگی را به خصوص برای کارکنان مستعدی که مجبور به ترک سازمان خود بودند بررسی نمودند. ایشان سیاستگزاری های مختلفی را بررسی کردند از جمله ارائه خدمات مالی و فهرستی از گزینه های انتخابی به کارکنان مستعد ارائه نمودند تا از این طریق موجبات حفظ این گونه کارکنان و حتی برگشت کارکنان مستعدی که محل کار خود را ترک کرده بودند، امکان پذیر گردد. این امر، حفظ کارکنان مستعد و به تبع آن افزایش عملکرد سازمان را به همراه خواهد داشت (Fullerton, 2013). در تحقیقی که توسط مارمیوت و لیریو (2014) در امارات متحده عربی با استفاده از روش کیفی گروه کانونی<sup>9</sup> صورت گرفت. چهار چالش اصلی برای نگهداشت زنان با استعداد شناسایی شده است. این چالش ها بیشتر جنبه اجتماعی دارند. مانند فراهم کردن حمایت اجتماعی، تعهد قبلی به خانه و خانواده و یا انعطاف پذیر کردن ساعات کاری. در مطالعه ای، از درگیری مشتاقانه کارکنان به عنوان کلید بقای آن ها در سازمان یاد می کند. در این پژوهش نمونه مورد مطالعه، کلیه کارکنان سازمان ها را شامل شد و هیچ اقدامی برای جداسازی و یا شناسایی افراد با استعداد صورت نگرفت (Bhatnagar, 2007). در مطالعه ای دیگری، دو عامل را بر نگهداشت افراد با استعداد مؤثر می داند. حقوق عادلانه و بالاتر از حد متوسط و استقلال در چهار حوزه شامل: کاری که انجام می دهند، زمان انجام کار، تیم مورد نظر و این که با چه کسانی کار می کنند و در نهایت روش انجام کار (Fernández-Aráoz, 2014). هسلین و همکاران (1380) برای نگهداشت افراد با استعداد، 7 عامل را مؤثر می داند: 1- شناسایی کارکنانی که باید بمانند که نشان دهنده ارزشی است که برای آن ها قائل هستند. 2- آگاه کردن کسانی که برای سازمان مهم هستند و این که افراد مستعد بایستی بدانند که مورد

توجه اند. 3- قدرشناسی از افراد مستعد و این که صرفاً از طریق پرداخت مالی نمود نمی یابد. بایستی نظرات آن ها در مورد افزایش اثربخشی سازمان مورد توجه قرار گیرد و از پیشنهاد سازنده آن ها تقدیر به عمل آید. 4- تجدید نظر در سیستم پرداخت از جمله عوامل مؤثر بر نگهداشت است. در شرکت هایی که صرفاً ارشدیت، ملاک پرداخت ها است، نگهداری افراد با استعداد به ویژه اگر جوان هم باشند، دشوار است. 5- تسامه فرهنگی که بیانگر اعطاء نوعی استقلال و آزادی عمل به افراد مستعد است. زیرا ایجاد محدودیت مانعی برای فعالیت بهره ورانه خواهد بود. 6- ایجاد فرصت برای رشد و ارتقا که موجب تقویت روحیه وفاداری و تعهد در افراد مستعد می شود. 7- ایجاد فرصت کارآفرینی سازمانی. این که به افراد اجازه داده شود در دل سازمان یا شرکت خود واحدهای مستقل کارآفرینی ایجاد کنند. استعدادهای خود را برای کشف و سرمایه گذاری بر روی فرصت ها بروز و ظهور دهند. در مطالعه دیگری تأثیر پنج عامل (حقوق، مزایای کارکنان، حقوق ویژه، مشوق های کوتاه مدت و مشوق های بلند مدت) بر روی نگهداشت مدیران اجرایی در طول سالهای 1900 تا 2000 به بعد سنجیده شد. نتایج نشان دهنده تأثیر مثبت و شدید این عوامل بر روی نگهداشت مدیران اجرایی است (Ellig, 2013).  
مروری بر مطالب مذکور نشان می دهد که برای شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت هیچ کدام از مطالعات برداشت جمعیت واقعی افراد با استعداد در مورد این عوامل را در نظر نگرفته اند. بنابراین هدف مقاله این است که عواملی را شناسایی نماید که از دیدگاه افراد با استعداد به نگهداشت آنها در سازمان کمک کند. در این راستا طبق رویکرد و گرایش هایی که در ادبیات تحقیق برای شناسایی افراد با استعداد وجود دارد و با عنایت به تفاوت هایی که در بخش ادبیات نظری به آن اشاره گردید در این مقاله از رویکرد موضوعی برای شناسایی ویژگی های افراد با استعداد و تهیه فهرست ویژگی ها استفاده می شود. همین طور افرادی انتخاب می شوند که واجد این ویژگی ها باشند. بنابراین از رویکرد انحصاری نیز بهره گرفته می شود. در نتیجه این تحقیق کیفی، مشارکت محور و زمینه محور می باشد. به این معنا که مشارکت کنندگان (افراد با استعداد) و صنعت منسوجات در این تحقیق حائز اهمیت است.

## 2. روش شناسی پژوهش

جهت گیری کلی مقاله حاضر بنیادی و در قالب فلسفه تفسیری به کشف و توصیف پدیده مورد مطالعه می پردازد. فلسفه تفسیری مدعی است که جهان را آنچنان که هست باید شناخت و علاقه مند است ماهیت بنیادی جهان اجتماعی را در سطح تجربه ذهنی بشناسد (Saunders et al., 2009:116). استراتژی انجام این پژوهش "پدیدار نگاری" است به این علت که به دنبال دستیابی به درک عمیق از پدیده عوامل نگهداشت افراد با استعداد در سازمان و طبقه بندی این داده ها در قالب فضای نتیجه می باشد. این روش در دهه 1970 در دانشگاه گوتنبرگ سوئد ایجاد شد. مارتون (1986) می گوید، "پدیدارنگاری یک روش تحقیق کیفی برای نگاشت طرق متفاوتی است که افراد جنبه های مختلف یک پدیده در جهان اطراف را تجربه، مفهوم سازی و درک می کنند". اساس پدیدارنگاری بر این موضوع استوار است که افراد مختلف می توانند تجارب و یا مفاهیم متفاوتی از یک پدیده داشته باشند. این روش در پی احصاء و طبقه بندی این تجارب مختلف است (Marton, 1986:31).  
بنابراین بر پایه نظریه تنوع استوار است. روش تحقیق در پدیدارنگاری شامل چهار مرحله (برنامه ریزی، جمع آوری داده، تجزیه و تحلیل و تفسیر) می باشد (Bowden and Walsh, 2000:7). در مرحله برنامه ریزی، بر روی هدف پژوهش متمرکز شده و سئوالات پژوهش و ورودی های برنامه ریزی شده تعیین می گردد. در مرحله دوم، مصاحبه های انفرادی عمیق را به عنوان ابزار کسب داده بکار می گیرد. در این مرحله مصاحبه شوندگان مشخص شده و از سئوالاتی در حد امکان باز استفاده می گردد. در مرحله تجزیه و تحلیل، همه مصاحبه ها به صورت رونوشت های متنی درآمده سپس تمام رونوشت ها با در نظر گرفتن سئوال تحقیق خوانده شده و پیش نویسی از طبقات توصیفی نوشته می شود. سپس محقق دوباره رونوشت ها را خوانده و به طور آزمایشی هر رونوشت را به یکی از طبقات توصیفی پیش نویس تخصیص می دهد. از فرآیند تکرار شونده به منظور ایجاد طبقات توصیفی نهایی استفاده می شود (Bowden, et. Al., 1992). در مرحله تفسیر، اظهاراتی که در فرایند تجزیه و تحلیل بررسی می گردد با توجه به بافت مورد مطالعه معنا می گردد. یعنی تمرکز



پژوهش گر از مصاحبه هایی که این اظهارات استخراج شده است به معنای اظهارات تغییر جهت می یابد و "خزانه ای از معنا"<sup>10</sup> تشکیل می شود. بنابراین هر نقل قولی با توجه به دو بافت مورد تفسیر قرار می گیرد: 1- مصاحبه ای که از آن استخراج شده است. 2- خزانه ای معنایی که به آن تعلق دارد. تفسیر، رویه ای تعاملی بین این دو بافت است (Bowden and Walsh, 2000: 41). پدیدارنگاران برای ارایه تصویری کلی و چندبعدی از یک پدیده، طبقات توصیفی مذکور را در قالب چهارچوبی بزرگتر که «فضای نتیجه» نامیده می شود، مرتبط و منظم می سازند. فضای نتیجه ترکیب طبقات توصیفی بدست آمده، جهت دستیابی به تصویری کامل تر از پدیده مورد مطالعه است. در حین تحقیق ممکن است چندین فضای نتیجه تشکیل و اصلاح شوند تا محقق به نسخه نهایی برسد. سه روش برای تشکیل فضای نتیجه وجود دارد: 1- طبقات عمودی: افق درونی ثابت در افق های بیرونی متغیر. 2- طبقات افقی: افق بیرونی ثابت با افق های درونی متغیر. 3- طبقات سلسله مراتبی: افق درونی و بیرونی متغیر. افق بیرونی، آن جزء از عنصر ساختاری تجربه است که فرد ورای آن را نمی بیند. افق درونی، طریقی است که اجزای تشکیل دهنده پدیده به یکدیگر مرتبط می شوند و عنصری از پدیده است که ما بر روی آن تأکید داریم (Linder & Marshall, 2003:273). در این پژوهش جهت شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت از دیدگاه افراد با استعداد، فرایند زیر دنبال شده است.

1- انتخاب چند سازمان از گروه منسوجات. از آن جا که هدف پژوهش، کشف عوامل مؤثر بر نگهداشت از دیدگاه افراد با استعداد است؛ باید به دنبال سازمانهایی در صنعت منسوجات بود که برخوردار از این سرمایه های انسانی باشند. به این منظور سازمانهایی انتخاب شدند که در پنج سال اخیر، جزء واحدهای برگزیده صنعت و معدن استان یزد بوده اند. در این سازمانها با احتمال بیشتری افراد با استعداد وجود دارد. واحدهای برگزیده صنعت و معدن در گروه منسوجات شامل 12 واحد صنعتی است که زیرگروه های نخ، فرش، موکت، پارچه و تکمیل پارچه را شامل می شود. برای این که واحدهای انتخابی تمامی زیرگروه های منسوجات را در برگیرد، صادر کننده های نمونه 5 سال اخیر نیز در نظر گرفته شد. به این ترتیب زیر گروه پتو هم جزء جامعه آماری پژوهش قرار گرفت و در مجموع شامل 13 واحد صنعتی شد. انتخاب واحدهای تولیدی بر اساس برگزیدگان صنعت و معدن به این دلیل صورت گرفت که اولاً، مجموعه معیارهای جامعی برای ارزیابی واحدهای تولیدی در نظر می گیرد (این معیارها شامل رشد تولید، نسبت تولید به ظرفیت اسمی، رشد فروش، رشد صادرات، وضعیت آموزش، معیارهای زیست محیطی و مسئولیت پذیری اجتماعی و ...). ثانیاً، سازمانها با پرداخت مبلغ بسیار اندکی می توانند در این ارزیابی مشارکت داشته باشند. ثالثاً، سازمان های برگزیده جوایز عمومی متفاوت، حدود 85 درصد مشترک هستند و این جایزه عمومیت بیشتری دارد.

2- شناسایی افراد با استعداد. برای شناسایی افراد با استعداد از رویکرد موضوعی و انحصاری که در ادبیات تحقیق توضیح داده شد، استفاده شد. ابتدا ویژگی هایی برای افراد با استعداد با توجه به ادبیات موضوع استخراج شد. این ویژگی ها با چهار نفر از اساتید دانشگاه که با موضوع استعداد آشنایی داشتند به بحث گذاشته شد. در این میان بعضی ویژگی ها ویرایش شد. سپس برای متناسب کردن این ویژگی ها با بافت فرهنگی استان یزد و صنعت منسوجات با شش نفر از مدیران نمونه این صنعت مصاحبه صورت گرفت. ویژگی های دیگری نیز در این فرایند به لیست اضافه شد. سپس این ویژگی ها در قالب جدول مندرج در پیوست نهایی شد. این جدول را در اختیار مدیران عامل سازمانها گذاشته تا افرادی را معرفی کنند که واجد این ویژگی ها باشند. این جدول را در همان سازمان به سطوح میانی و عملیاتی هم ارائه داده تا باز افراد با استعداد را با توجه ویژگی های مندرج در جدول نام ببرند. در نهایت افرادی انتخاب شدند که توسط گروه های بیشتری به عنوان فرد با استعداد معرفی شده بودند. این افراد خزانه افراد با استعداد را تشکیل دادند. این خزانه شامل 59 نفر شد که افراد در کلیه سطوح سازمان را در بر می گیرد. به این دلیل که افراد با استعداد چه در سطح مدیریت ارشد و یا در سطح عملیاتی، هر کدام در جنبه های مختلف سازمان ارزش آفرین هستند.



3- جمع آوری داده با برگزاری مصاحبه نیمه ساختاریافته. برای ورود به مصاحبه، از ورودی های برنامه ریزی شده ای مانند تعریف فرد با استعداد و مسئله نگهداشت استفاده شد. سپس از آن ها خواسته شد مثالی بزنند از فعالیت هایی که به عنوان فرد با استعداد انجام داده اند. در این مرحله ذهن افراد آمادگی ورود به سؤال اصلی را دارد. چه عواملی باعث می شود تا شما به کار خود با یک کارفرمای خاص ادامه دهید؟ یا به طور غیر مستقیم از تجربیات گذشته شان داده جمع آوری شد. مانند: آیا تا کنون اتفاق افتاده است که در مورد ماندگاری و یا ترک سازمان تصمیم بگیرید؟ چرا در چنین موقعیتی قرار گرفتید؟ چه عواملی فراهم بود که شما تصمیم گرفتید در سازمان باقی بمانید؟ مصاحبه تا جایی پیش رفت که مشارکت کنندگان دیگر مطلبی برای ارائه نداشتند. شناسایی افراد با استعداد و مصاحبه با آنها به تعدادی صورت می گیرد که تنوع در نحوه نگریستن به نگهداشت رعایت شود هم چنین امکان مدیریت داده ها وجود داشته باشد.

4- تجزیه و تحلیل داده و تعیین طبقات توصیفی. مصاحبه های انجام شده به صورت کلمه به کلمه در قالب رونوشت پیاده سازی شد. برای تکرار پذیری نتایج تجزیه و تحلیل و امکان ردیابی مضامین<sup>11</sup> در طبقات توصیفی، ارجاعات برای بخشی از رونوشت های مختلف به ترتیب خاصی (به عنوان مثال: (5/6,8) نوشته شد. در این مقاله عدد اول اشاره به سازمان تولیدی منتخب در گروه منسوجات و اعداد در پرانتزها به صفحات در رونوشت خاص اشاره دارد. تجزیه و تحلیل رونوشت ها به صورت تیمی متشکل از 4 نفر صورت گرفت. به این ترتیب که یکی از اعضای تیم تحقیقاتی مسئولیت خواندن تمام رونوشت ها را با در نظر گرفتن سؤال تحقیق به عهده گرفت و با توجه به رونوشت ها پیش نویسی از طبقات توصیفی را نوشت. سپس دوباره رونوشت ها را خوانده و به طور آزمایشی هر رونوشت را به یکی از طبقات توصیفی پیش نویس تخصیص داد. اعضای دیگر تیم، وظیفه دوم را به طور مستقل انجام دادند. تخصیص رونوشت به طبقه ها با یکدیگر مقایسه شد. اختلاف نظرها درباره طبقات توصیفی و یا تخصیص رونوشت ها به طبقات به بحث گذاشته شد. رونوشت ها با توجه به خزانه ی معنایی که به آن تعلق دارد، همچنین متن مصاحبه ای که از آن استخراج شده است، تفسیر گردید و در نهایت طبقات توصیفی نهایی تعیین شد.

برای اعتبار سنجی یافته ها سه مورد را بایستی در نظر گرفت: تمرکز، اعتبار، قابلیت اطمینان. به منظور رعایت تمرکز از ابتدا با توجه به هدف تحقیق (کشف برداشت افراد با استعداد از عوامل مؤثر بر نگهداشت) سئوالات مصاحبه مشخص و سعی شد در فرایند مصاحبه فقط این سئوالات مبنا قرار گیرد. برای اعتبار، گروه متمرکز تشکیل شد و رونوشت های مصاحبه، همچنین طبقات توصیفی در اختیار گروه 3 نفره قرار گرفت که بررسی کنند آیا طبقات منعکس کننده نظرات مصاحبه شوندگان است یا خیر و برای بررسی قابلیت اطمینان نیز از یک فرد دیگر درخواست شد که مجدداً رونوشت ها را به طبقات توصیفی اختصاص دهد. در این تحقیق برای اعتماد به نتایج پدیدارنگاری از معیار موثق بودن نیز (یعنی سه سویه سازی در محققان، انتخاب مصاحبه شوندگانی که با موضوع سروکار داشتند و تحلیل چند باره) استفاده شد.

5- تشکیل فضای نتیجه. در این مرحله جورچینی از برداشت های متفاوت افراد (طبقات توصیفی استخراج شده) تشکیل شد.

### 3. یافته های پژوهش

مصاحبه شوندگان، تمامی افراد با استعداد بودند که حضورشان در سازمان می تواند مزیت رقابتی محسوب گردد. از بین خزانه استعداد که شامل 59 نفر بود، در این تحقیق با 22 فرد با استعداد از هشت سازمان مختلف مصاحبه انجام شد. ویژگی های مصاحبه شوندگان در جدول (3) آمده است.





جدول (3). ویژگی های مصاحبه شوندهگان

| جنسیت | سن |     |        | سطح سازمانی |          |      | سابقه کار |         | سابقه ترک سازمان |      |          |      |       |
|-------|----|-----|--------|-------------|----------|------|-----------|---------|------------------|------|----------|------|-------|
|       | زن | مرد | زیر 35 | 45-35       | بالای 45 | عالی | میانی     | عملیاتی | زیر 5 سال        | 10-5 | بالای 10 | دارد | ندارد |
| 9     | 13 | 3   | 8      | 11          | 2        | 15   | 5         | 3       | 8                | 11   | 7        | 15   |       |
| 41    | 59 | 14  | 36     | 50          | 9        | 68   | 23        | 14      | 36               | 50   | 32       | 68   |       |

به این علت فرایند مصاحبه ادامه نیافت که اشیاع نظرات صورت گرفت. یعنی طی مصاحبه با چهار نفر آخر (نفر نوزدهم تا بیست و دوم) هیچکدام به مضمون جدیدی اشاره نکردند. بعد از مصاحبه با شرکت کنندگان و استخراج مضامین، موارد مشابه در کنار هم قرار گرفته و یک طبقه توصیفی را تشکیل دادند. تمامی کدها باعث تشکیل هیجده طبقه توصیفی گردید. که در جدول (4) به گونه ای مبسوط ذکر شده است:

جدول (4). طبقات توصیفی مستخرج از مصاحبه با افراد مستعد

| سطح        | گزیده ای از رونوشت ها   | ارجاعات  | طبقه توصیفی                       |
|------------|---|--|-----------------------------------|
| سطح سازمان | پایداری و دورنمای سیستم، دورنمای سیستم به چه شکل است؟ سازمان به عنوان مثال در ده سال آینده، چگونه سازمانی خواهد بود؟ اگر سازمان را موفق ببینم انگیزه ای برای تلاش بیشتر در من ایجاد می شود. اگر دورنمای سیستم این باشد که 5 سال دیگر منحل می شود، انگیزه ای برای تلاش ایجاد نمی شود.<br>مهم است که در چه سازمانی کار می کنم، آیا از سازمان به خوبی یاد می شود. برند سازمان و جایگاه آن در بین تولید کننده های مشابه اهمیت دارد  | 4(5)<br>8(3)   | برند و دورنمای سازمان             |
|            | وقتی کار نو و جدیدی انجام می شود، تشویق کنند وقتی که نظر می دهم، نظرات در چرخه انتخاب قرار گیرد. پیشنهادات منطقی را قبول و عملیاتی کنند. نتیجه آن به اطلاع فرد رسانده شود.<br>نظر ما را جویا شوند. مثلاً چه کار کنیم که ضایعات کم شود؟ نه این که یک نفر را به عنوان مشاور از بیرون بیاورند و از او بخواهند برای بهبود سیستم نظر بدهد.<br>برای نظرات من ارزش قائل شوند.<br>هرچقدر کار سنگینی به عهده من گذاشته شود، مهم نیست، ولی مهم این است که بتوانم از نظرات خود استفاده کنم. به گونه ای نباشد که برای شروع کار، افراد هیچ مشارکتی نداشته باشند اما بعد در مرحله عمل، اختلال ایجاد کنند.<br>در برابر نظرات جبهه گیری نشود  | 4(3)<br>5(3)<br>6(5)<br>7(6)<br>7(6)<br>5(3)                 | تشویق و به کار گیری ایده های جدید |
| سطح گروه   | یکی که با مدرک تحصیلی بالاتر جدیداً وارد سازمان می شود در منصب مدیر نگذارند. اگر قدر قدیمی ها را بدانند، تجربه کاری بهتر از تجربه درسی خواهد بود.   | 6(3)   | ارتقا از داخل                     |
|            | احترام برای جایگاه هم از طرف همکاران و هم از جانب مدیران فردی که از بالا مجموعه را مدیریت می کند و احترامی که برای افراد قائل است<br>احترام و استفاده از توانایی مهم است<br>مدیریت و همکاران احترام بگذارند   | 3(3)<br>4(3)<br>4(5)<br>7(۲،۶)                               | احترام برای جایگاه                |
|            | رفتار مدیرعامل<br>صحبت کردن، در اتاق مدیریت رو به افراد باز باشد، زمانی را برای صحبت با افراد اختصاص دهد و برخوردی مناسب داشته باشد<br>طرز نگرش مدیر نسبت به نیروها<br>نگرش عاطفی مدیر اهمیت دارد، شرایط ما را درک کنند، اگر بدانند که مشکل خانوادگی داریم به نحوی رفتار کنند که احساس کنیم مدیر در کنار ما است، مثلاً اگر بیماری است، زنگ بزند و احوال ما را بپرسد، همین باعث دلگرمی می شود.<br>ارزش، بها و شخصیتی که مدیرعامل به افراد می دهد. نوع نگاه و تبعیض بین افراد ناخوشایند است.<br>نگاه مدیریت به پرسنل، برخورد مدیریت با افراد، در محیط کاری با انصاف و عدالت رفتار کند. نگاه منصفانه به زن و مرد در محیط کاری، توجه مدیریت به خواسته ها.<br>مدیریت از کار من حمایت کند، اگر دستوری از مدیریت می گیرم ولی بعد ببینم که آن کار درست انجام نمی شود، و من به فردی که کار درست را انجام نداده بگویم چرا درست انجام نداده ای و مدیریت پشت من قرار نگیرد و از من حمایت نکند باعث دلسردی من می شود.<br>برخورد مدیرعامل خوب باشد. برخورد نامناسب مدیرعامل، سلسله وار به سطوح پایین منتقل می شود و این برخورد نامناسب باعث می شود که فرد از کار کم کند و به گونه ای تلافی کند. | 3(2)<br>3(3)<br>4(3)<br>4(4)<br>5(3)<br>6(3)<br>7(3)<br>7(4) | رفتار مدیر عامل                   |



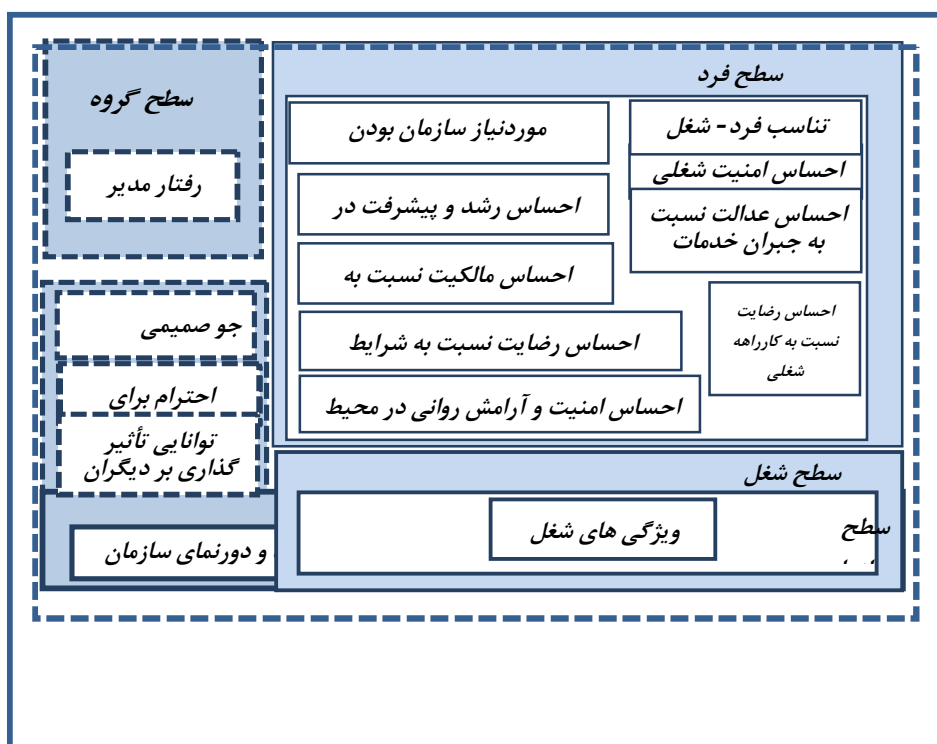
|                                    |   |  |          |
|------------------------------------|---|--|----------|
|                                    | 7(5)<br>7(6)  | رفتار مدیریت با افراد مناسب و متناسب با شخصیت فرد باشد.<br>حمایت مدیریت از نظر و فرایند عملیاتی نمودن پیشنهاد، تشویقی است که بمانم.  |          |
| جو صمیمی همکاران                   | 3(2)<br>6(2)  | جو همکاران صمیمی است.<br>همه با هم تیمی و مهربان کارکنند. جو به گونه ای باشد که همه صد در صد توانایی خود را به کار گیرند.  |          |
| توانایی تأثیرگذاری بر دیگران       | 8(2)  | در بقیه هم اثر بگذارم. یعنی همان قدر که خودم به کار علاقه دارم بتوانم بر دیگران هم اثر بگذارم. که با علاقه و هدفمند کار کنند.  |          |
| روابط متقابل                       | 7(3)<br>7(5)  | ارتباط با همکاران، روابط انسانی، شأن و شخصیت انسان حفظ شود<br>همکارها با هم رفیق باشیم و همه با هم باشیم   |          |
| احساس عدالت نسبت به جبران خدمت     | 3(۳،۴)،<br>4(3)<br>4(3)<br>6(۳،۴)<br>6(7)<br>7(2)<br>7(3)<br>7(4)<br>7(5)<br>7(6)<br>8(2) | حقوق و مزایای پرداختی،<br>باید تأمین باشم، نحوه پرداخت حقوق و زمان پرداخت آن مهم است،<br>برای اینکه بتوانم با تمام قوا کار کنم و در حین کار دغدغه های دیگر نداشته باشم، بایستی از نظر مالی تأمین باشم.<br>از لحاظ مالی و کاری هوای من را بدانند. حقوق را به موقع پرداخت کنند،<br>عمل و عکس العمل باشد، کار مثبتی که انجام می دهیم، نتیجه کار مثبت خود را ببینیم<br>از نظر کاری تشویق شوم، از طریق روحی از من قدردانی شود.<br>اگر کار درستی انجام میدهم به همان اندازه تشویق شوم و اگر اشتباهی صورت می گیرد، به همان اندازه تنبیه شوم. فقط بدی ها را نبینند و بولد کنند<br>پاداش هایی برای کار درست در نظر گیرند که احساس کنیم کار درست برایمان سود و منفعت دارد. نه این که هیچ تفاوتی بین فردی که کار را فقط با نیت تمام کردن سریع انجام می دهد و آن که به دنبال انجام درست کار است نباشد.<br>اگر کار بهتر انجام می شود، پاداش بگیریم و به سمت های بالاتر ارتقا یابیم<br>درآمد معقولی نسبت به مسئولیت و بارکاری داشته باشم.<br>بعد از این که آدم یک مدتی کار کرد و توانست اثربخشی خود را اثبات کند اون وقت انتظار دارد که مزایا و حقوقش نسبت به گذشته تغییر یابد. سطح کارهایی که افراد انجام می دهند با دریافتی هایشان با هم همخوانی داشته باشد. |          |
| احساس رضایت نسبت به شرایط محیط کار | 3(2)<br>4(3)<br>6(4)<br>6(5)<br>6(7)<br>7(5)  | سرویس رفت و برگشت<br>ماهیت کار و فضای فیزیکی محیط کار، سر و صدا و گرد و غبار نباشد، نگران این نباشیم که دچار بیماری خواهیم شد. و مجبور به تغییر سازمان شویم.<br>کارمان نزدیک محل سکونت باشد.<br>مراسمی به مناسبت اعیاد برگزار کنند. هدیه بدهند و ...<br>امکانات رفاهی، مقلا اردوهای دسته جمعی همکاران به همراه مدیران<br>رسیدگی به افراد، امکانات تفریحی، سرمایه‌ش و گرمایشی که کار راحت تر انجام شود.   |          |
| مورد نیاز سازمان بودن              | 3(3)<br>6(2)<br>6(2)<br>7(3)<br>7(3)  | سیستم به من احتیاج دارد و نبود من باعث وقفه کاری می شود. قدر کار من را بدانند و بتوانم برای سازمان مفید باشم، آن وقت احساس غرور می کنم.<br>سازمان به من نیاز داشته باشد. بتوانم برای سازمان کاری انجام دهم. پیشرفت کار را ببینم، هر چیزی که تحویل می گیرم، خیلی بالاتر از تحویل دهم. ارزش افزوده ایجاد کنم<br>احساس کنم کار مفیدی انجام می دهم<br>حقوق هم مهم است ولی همین که احساس کنم کار درست انجام داده ام و به در مجموعه خوردم برای من لذت بخش تر است   |          |
| رضایت نسبت به کارراه شغلی          | 8(3)  | برای این که من در آن سازمان بمانم، اول از همه مهم این است که دورنمای پیشرفت را در رده سازمانی ببینم. در جایگاه سازمانی دورنمای پیشرفت را ببینم. به پست های بالاتر ارتقا یابم. دورنمای شغلی و راهی که من می توانم طی کنم را مشخص کند و این که آخر به کجا خواهیم رسید.   | سطح فردی |
| احساس رشد و پیشرفت در سازمان       | 4(4)<br>4(5)<br>4(5)<br>5(3)<br>6(7)<br>7(2)<br>7(6)                                      | تکرار کار برای من خسته کننده است. می خواهم ترقی کنم، می خواهم در سازمانی باشم که جای رشد داشته باشد.<br>شرایط کاری طبق نیاز فرد مهیا باشد، بسته به این که نیازها و انگیزه فرد چیست. برای من، انگیزه، پیشرفت علمی خودم است، سازمان امکانات تحقیق و توسعه را در اختیار من بگذارد<br>اگر احساس کنم که در سازمان حد و فضا برای پیشرفت نیست و سازمان مانع پیشرفت من است، مطمئناً جابه جا می شوم.<br>متناسب با جایگاه شغلی ام بتوانم از سازمان خدمات توسعه ای دریافت کنم، بتوانم در جایگاه شغلی از توانایی ام استفاده کنم،<br>به افراد به عنوان سرمایه نگاه شود و بفهمیم که آموزشی که برگزار می شود، هزینه ای که می شود، حتما چیزی پشت آن است.<br>جوی حاکم باشد که همه در محیط کار رشد کنند و لذت ببرند<br>اگر کار بهتر انجام می شود، پاداش بگیریم و به سمت های بالاتر ارتقا یابیم<br>در محیط کاری از دریافتی های جدید و چیزهای جدیدی که یادگرفتم لذت ببرم   |          |



|                           |                      |  |  |
|---------------------------|----------------------|--|--|
|                           | 7 (6)                | هر روز با شرایط جدیدی روبه رو شوم که منجر به افزایش دانش من می شود   |  |
| احساس امنیت شغلی          | 4(3)                 | امنیت شغلی، بدانم که می مانم، هر چه قراردادهای بلند مدت تر باشد، احساس تعهد بیشتری نسبت به سازمان دارم   |  |
|                           | 5(3)<br>6(7)         | این که چند سال این جایگاه را داشته باشیم و آیا بعد جایگاهی بالاتر خواهیم داشت. قراردادهای کوتاه مدت باعث می شود که امنیت شغلی نداشته باشیم   |  |
| احساس امنیت و آرامش روانی | 3(2)<br>5(3)<br>5(3) | آرامش محیط کاری امنیت محیط کاری، احساس آرامش در محیط، امنیت وجودی انسان را فراهم می کند. امنیت روانی، آرامش در محیط کار، محیط کار ساکت که حریم خصوصی افراد رعایت می شود. خط قرمزها رعایت شود.                    |  |
|                           | 7 (6)                | شرایط روانی کار کردن برای من اهمیت دارد. محیط های پر استرس باعث بی علاقهگی به کار می شود که بخش عمده ای از این استرس ناشی از روابط مدیران در سطوح بالا و چگونگی برقراری ارتباط با افراد دیگر است.                |  |
| احساس مالکیت              | 6 (5)                | طوری رفتار شود که همه کارخانه را از خودشان بدانند. فاصله نبینند.   |  |
| تناسب فرد - شغل           | 4(5)                 | احساس کنم در سازمان متناسب با توانایی ام، می توانم جایگاهی داشته باشم. اگر جایگاه و شغل، متناسب با توانایی من باشد، انگیزه ام افزایش می یابد   |  |
|                           | 4(5)                 | بتوانم در جایگاه شغلی از توانایی ام استفاده کنم،   |  |
|                           | 6(2)                 | کاری متناسب با لیاقت و توانایی ام داشته باشم. نه در حد مدیرعامل که لیاقت آن را نداشته باشم و نه  |  |
|                           | 6(2)                 | در حد اپراتور ساده، که نتوانم از توانایی هایم استفاده کنم. اعتبار و جایگاهی متناسب با توانایی ام داشته باشم  |  |
| سطح شغلی                  | 7 (6)                | تنوع کار را دوست دارم و این که هر روز با شرایط جدیدی روبه رو شوم که منجر به افزایش دانش و اطلاعات من می شود.   |  |
|                           | 7 (6)                | آزادی عمل در انتخاب کار و هم چنین افرادی که با آنها کار می کنم، داشته باشم. مثلاً وقتی می گویم که فلان فردی برای این موقعیت مناسب نیست حداقل بررسی شود.  |  |
|                           | 7 (6)                | هرقدر کار سنگینی به عهده من گذاشته شود، مهم نیست، ولی مهم این است که بتوانم از نظرات خود استفاده کنم. به گونه ای نباشد که برای شروع کار، افراد هیچ مشارکتی نداشته باشند اما بعد در مرحله عمل، اختلال ایجاد کنند. |  |

از بین طبقات توصیفی مندرج در جدول فوق، طبقه ای که در تقریباً تمامی سازمان های مورد مطالعه، نقل قولی در مورد آن وجود دارد رفتار مدیرعامل است. در ضمن مشاهده می شود که احساس عدالت نسبت به سیستم جبران خدمت، رفتار مدیرعامل، احساس رشد و پیشرفت در سازمان و تشویق و به کارگیری نظرات و ایده های جدید نسبت به طبقات توصیفی دیگر بیشتر در سازمانهای مختلف تکرار شده است که می تواند توصیف گر اهمیت این عوامل نسبت به سایرین در پدیده نگهداشت باشد.

در جدول (4) طبقات توصیفی لیست شده اند. برای این که روابط بین طبقات مشخص شود، فضای نتیجه سلسله مراتبی در قالب شکل 1 ترسیم می شود. فضای نتیجه به این علت سلسله مراتبی است که پدیده در سطح فرد، شغل، گروه و سازمان مفهوم می یابد. بنابراین افق بیرونی و درونی هر دو متغیر است. این فضای نتیجه جمع ادراک های افراد با استعداد در مورد پدیده نگهداشت در سازمان است. در این فضای نتیجه بعضی از طبقات توصیفی پایه ای تر از طبقات توصیفی دیگر هستند. در این مطالعه سطح فرد و شغل پایه ای تر از دیگر سطوح ترسیم شده است. به این علت که افراد با استعدادی که با آن ها مصاحبه صورت گرفت این طبقات را به عنوان پیش فرضی که بایستی در سازمان وجود داشته باشد در نظر می گرفتند. در این مطالعه افق بیرونی بعد ساختاری تجربه شامل چهار سطح فرد، شغل، گروه و سازمان است. در افق درونی، سطح فردی شامل احساسات فرد نسبت به جنبه های متفاوت در سازمان است. این جنبه ها شامل سیستم جبران خدمت، شرایط محیط کار، امنیت و آرامش روانی، امنیت شغلی و رشد و پیشرفت در سازمان و ... می شود. در افق درونی شغل، ماهیت، تنوع در شغل و آزادی عمل اهمیت دارد و افق درونی گروه شامل عوامل رفتاری مدیرعامل و همین طور عوامل رابطه ای با همکاران می شود. تمامی این سطوح تحت تأثیر عوامل موجود در افق درونی سازمان قرار می گیرد. یعنی برند سازمان، سیستم پیشنهادات و سیستم ارتقا در سازمان بر روی سایر عوامل تأثیر گذار است.



شکل (1). فضای نتیجه نگهداشت افراد با استعداد در سازمان

### نتیجه گیری

نسبت نگهداشت افراد با استعداد یکی از شاخص های اصلی برای اندازه گیری سلامت سازمان است. هنگامی که افراد با استعداد، سازمان را ترک کنند، همراه با خود دانش، روابط و سرمایه گذاری های مربوطه را از سازمان خارج می کنند. بنابراین کارفرمایان باهوش هرگز اهمیت نگهداشت بهترین ها را نادید در نظر نمی گیرند.

در این مقاله جهت کشف عواملی که بر روی نگهداشت افراد با استعداد از دیدگاه خود ایشان تأثیر می گذارد از پدیدارنگاری استفاده شد. نتایج مصاحبه های عمیق با 22 فرد با استعداد که با توجه به رویکرد موضوعی و انحصاری انتخاب شدند، نشان داد ویژگی های شغل، احساسات فرد نسبت به قرارگیری در مسیر رشد و پیشرفت، کارراهه شغلی، مورد نیاز سازمان بودن، سیستم جبران خدمات و شرایط محیط کار، احساس امنیت شغلی و روانی همچنین رفتار مدیرعامل، احترام، جو و روابط متقابل با همکاران و نیز برند و دورنمای سازمان، تشویق و به کارگیری ایده های جدید عوامل مؤثر بر نگهداشت این گروه افراد خاص در سازمان است. این نتایج نشان می دهد که نگهداشت افراد با استعداد پیچیده و کمتر قابل پیش بینی است اما تصادفی نیست. همواره این رفتار از الگو و قوانین خاص خود تبعیت می کند. که این الگو را می توان در قالب فضای نتیجه ارائه شده در مقاله مشاهده نمود. بنابراین شناخت این الگوها و قوانین می تواند زمینه را برای نگهداشت افراد به رغم پیچیدگی های موجود سهولت بخشد. که این موضوع با نظریه آشوب (Lorenz, 1963) تطابق دارد.

در تمامی سازمانهای مورد مطالعه نقل قولی در مورد رفتار مدیر عامل وجود دارد. این خود نشان دهنده ی اهمیت و جایگاه مدیریت در سازمان است و این موضوع را تبیین می کند که افراد در سازمان بیشتر به علت رفتارهایی که از مدیران خود مشاهده می کنند سازمان را ترک می کنند و نه به علت شرایط و ویژگی های آن سازمان. بنابراین می توان نتیجه گرفت افراد با استعدادی که روابط قوی و توأم با احترام با مدیریت و همکاران خود دارند با احتمال بیشتری در سازمان باقی می مانند. هم چنین برداشت افراد با استعدادی که در یک سازمان خاص شاغل بودند از لحاظ عوامل مؤثر بر نگهداشت بسیار



به هم شبیه بود و تحت تأثیر دیدگاه ها و اعمال مدیران عالی آن سازمان قرار داشت که این می تواند کاملاً همسو با نظریه "رده های بالاتر"<sup>12</sup>. سازمان به عنوان بازتابی از مدیران بالایی خود (Smith and Hitt, 2005:110) باشد. یکی از وجوه تمایزی که این تحقیق را از سایر تحقیق های مشابه متمایز می کند این است که در این مقاله برای کشف عوامل مؤثر بر نگهداشت با خود افراد با استعداد مصاحبه صورت گرفت. در حالی که همان گونه که در مقدمه ذکر گردید در سایر کارهای مشابه دیدگاه مدیران و یا کلیه کارکنان استخراج شده است (Ghosh, 2013; Hausknecht, Rodda et al. 2009). وجوه مشترک و تفاوت های یافته های مطالعات قبلی (دیدگاه مدیران و یا کلیه کارکنان در مورد عوامل مؤثر بر نگهداشت) با یافته های این مقاله (برداشت افراد با استعداد) در جدول (5) آمده است.

جدول (5). مقایسه عوامل مؤثر بر نگهداشت در مطالعات پیشین

| عوامل مؤثر بر نگهداشت در مطالعات قبلی   | مطالعات قبلی   | طبقات توصیفی منتج از این مطالعه   |
|---|--|---|
| فرصت برای پیشرفت  | (milman, 2003), (Birt, et al., 2004), (Echols, 2007), (Hausknecht, et al.,2009) (Bryant and Allen, 2013), (George, 2015), (هسلین و همکاران,1380) | احساس رشد و پیشرفت در سازمان  |
| مدیریت روابط با سرپرستان و همکاران  | (milman,2003), (Bryant and Allen, 2013)  | روابط متقابل  |
| استقلال در نوع، روش و زمان انجام کار و استقلال در انتخاب تیم، چالشی بودن و با معنا بودن کار | (Fernández-Aráoz, 2014), (George, 2015) (هسلین و همکاران,1380) (Birt, et al., 2004).   | ویژگی های شغل   |
| حقوق و پاداش های بیرونی   | (milman, 2003), (Echols, 2007), (Hausknecht, et al.,2009), (Fernández-Aráoz, 2014), (Ellig, 2013), (George, 2015), (هسلین و همکاران,1380)        | احساس عدالت نسبت به جبران خدمت  |
| آگاه کردن افراد که برای سازمان مهم هستند  | (هسلین و همکاران,1380)   | مورد نیاز سازمان بودن   |
| تناسب بین توانایی فرد و شغل   | (George, 2015)   | تناسب فرد - شغل   |
| شرایط محیط کار  | (milman, 2003), (Hausknecht, et al., 2009), (George, 2015)   | احساس رضایت نسبت به شرایط کار   |
| پرستیژ و اعتبار سازمان  | (milman, 2003), (Hausknecht, et al.,2009)  | برند و دورنمای سازمان   |
| داشتن مسئولیت   | (Birt, et al., 2004),  |   |
| صداقت مدیریت  | (Birt, et al., 2004),  |   |
| رضایت شغلی  | (Hausknecht, et al.,2009), (Bryant and Allen, 2013)  |   |
| تعهد سازمانی  | (Hausknecht, et al.,2009), (Bryant and Allen, 2013)  |   |
| مدیریت انتظارات نقش   | (Bryant and Allen, 2013)   |   |
| تعارض نقش   | (Bryant and Allen, 2013)   |   |
| فراهم کردن حمایت اجتماعی  | (Marmenout & Lirio, 2014), (George, 2015)  |   |
| انعطاف پذیر کردن ساعت کاری  | (Hausknecht, et al.,2009) , (Marmenout & Lirio, 2014)  |   |
| توازن بین کار و زندگی   | (George, 2015)   |   |
|   |  | عواملی که تنهها در مطالعات پیشین به عنوان عوامل مؤثر بر نگهداشت ارائه شده است |
|   |  | عواملی که از دیدگاه   |
|   |  | توانایی تأثیر گذاری بر دیگران   |
|   |  | احساس امنیت شغلی  |
|   |  | احساس امنیت و آرامش روانی   |
|   |  | احساس مالکیت نسبت به سازمان   |



|  |  |  |
|--|--|--|
| افراد با استعداد   |  |  |
| جامعه هدف، به عنوان عوامل مؤثر بر نگهداشت در نظر گرفته شده است |  |  |
| رفتار بر اساس انصاف و عدالت                                    |  |  |
| درک نیازهای فرد با استعداد                                     |  |  |
| حمایت مدیریت از کار و تصمیم گیری های فرد                       |  |  |
| جو صمیمی همکاران   |  |  |
| احترام برای جایگاه   |  |  |
| تشویق ایده ها و کارهای جدید                                    |  |  |
| ارتقا از داخل  |  |  |
| رضایت نسبت به کارراه شغلی                                      |  |  |

همانگونه که در جدول فوق قابل مشاهده است جبران خدمت در این تحقیق به عنوان یک متغیر سطح فردی در نظر گرفته شده است. یعنی احساس عدالت فرد نسبت به سیستم جبران خدمت مهم بوده است. در حالی که در تحقیقات گذشته، ساختار حقوق و پاداش به عنوان یک متغیر سطح سازمانی در نظر گرفته شده است. این موضوع برای عوامل دیگری چون شرایط محیط کار و رشد و پیشرفت در سازمان نیز صادق است. همچنین در این مقاله، جنبه های متفاوت رفتار مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. که به قول و قرارهای متقابل بین فرد با استعداد و مدیران عامل سازمان ها بر می گردد و این که اگر فرد با استعداد وظیفه دارد با شایستگی ها و مهارت های خاصی که دارد، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ایجاد نماید، مدیرعامل نیز وظیفه دارد بر اساس عدالت با او برخورد کند، نیازهای او را درک کرده و از اعمال، ایده ها و تصمیم گیری های او حمایت کند. این امر منطبق با قراردادهای روانشناختی روسو (Rousseau, 1989) می باشد. همچنین احساس امنیت و آرامش روانی نیز از وجوه تفاوت این مقاله با مطالعات پیشین است که می تواند به علت خصوصیات فرهنگی متفاوت مردم استان یزد به خصوص ارزش های دینی مردم این استان باشد.

عاملی که تقریباً در تمامی مطالعات گذشته به عنوان عامل مؤثر بر نگهداشت هم از دیدگاه مدیران و هم دیدگاه افراد با استعداد ذکر شده، فرصت برای پیشرفت است که کاملاً منطبق با تئوری رهبری خدمتگزار (Greenleaf, et.al., 2002) است و این که رهبر سازمان متعهد به رشد و پیشرفت افراد تحت سرپرستی خود است. در کل اگر عوامل بهداشتی - انگیزشی هرزبرگ را به عنوان دو گروه نیازهای انسان بپذیریم، دیدگاه افراد با استعداد در مورد عوامل مؤثر بر نگهداشت این است که عوامل مطرح شده در سطح فردی و شغلی در حکم عوامل بهداشتی هستند و سطح گروه و سازمان در حکم عوامل انگیزشی برای نگهداشت افراد هستند.

طبق مصاحبه هایی که با افراد با استعداد صورت گرفته، زن و مرد از لحاظ عواملی که بر نگهداشت شان در سازمان تأثیر می گذارد متفاوت برداشت می کنند. این تفاوت ها را می توان در قالب قضیه ارائه داد. موارد زیر می تواند در مطالعات کمی دیگر مورد بررسی قرار گیرد.

1. شرایط محیط کار، آرامش و امنیت روانی، احترام، احساس مفید بودن و روابط متقابل بیش از حقوق بر روی نگهداشت زن ها تأثیر دارد.
2. جبران خدمات، ارتقای سریع و ارتقا از داخل پیش بینی کننده قوی تری برای نگهداشت مردها می باشد.
3. رفتارمدیرعامل پیشبینی کننده قوی نگهداشت افراد با استعداد در سازمان است.
4. فراهم کردن امکان رشد و توسعه پیش بینی کننده قوی برای نگهداشت افراد با استعداد است.

همچنین پیشنهاد می شود طبقات توصیفی مستخرج از این مقاله به پرسشنامه تبدیل شده و در قالب تحقیق کمی در مقیاسی وسیع رتبه بندی شود تا اولویتهای این عوامل تعیین گردد. این اولویتهای می تواند جهت تصمیم گیری در مورد چگونگی حفظ افراد با استعداد در اختیار مدیران سازمان قرار بگیرد. بنابراین با توجه به اهمیت حفظ افراد در سازمان به مدیران



توصیه می‌شود که بحث نگهداشت افراد مستعد را جدی بگیرند و تجربه‌ی سازمان‌های موفق در مدیریت استعداد، همچنین تحقیقات صورت گرفته در مورد عوامل مؤثر را در دستور کار خود برای محک زنی قرار دهند. یکی از مشکلات این تحقیق، توجیه مدیران نسبت به اجازه دادن به محققان برای مصاحبه با افراد با استعداد بود. مدیران عامل سازمان‌ها از این موضوع هراس داشتند که اگر با افراد با استعدادشان در مورد پدیده نگهداشت مصاحبه شود، آن‌ها به این فکر فرو می‌روند که هم اکنون که به عنوان فرد خاصی به ما نگریسته می‌شود، می‌توانیم درخواست افزایش حقوق و مزایا یا ارتقا داشته باشیم و در صورت عدم توجه به خواسته‌هایمان سازمان را ترک کنیم. با توجه به این محدودیت تحقیق پیشنهاد می‌شود که بررسی‌های شناسایی گروهی خاص به عنوان فرد با استعداد بر اساس نظریه کامیابی فراخود منجر به نشان دادن بیشتر رفتارهای شایسته‌ی افراد با استعداد خواهد شد یا خیر.

#### منابع:

- 1- هسلین، فرانسیس و همکاران، (1380)، سازمان فردا، (فضل الله امینی)، چاپ دوم، تهران: نشر فرا، 105-109.
- Bowden, J. and Walsh, E. (2000), *Phenomenography*, Melbourne: RMIT university press.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Greenleaf, R.K., Spears, L.C. and Covey, S.R. (2002), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, U.S.A.: Paulist Press.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001), *the war for talent*, Boston: Harvard Business School Press.
- Saunders, M. Lewis, Ph. And Thornhill, A. (2009), *Research methods for business students—5th edition*, England: Pearson education.
- Silzer, R. F. & Dowell, B. E. (Eds.). (2010), *Strategy Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, San Francisco: Jossey Bass.
- Smith, K. G. and Hitt, M.A. (2005), *Great minds in management*, Hambrick, D.C.(1984), *Upper Echelons Theory: Origins, Twists and Turns, and Lessons Learned*, United States: Oxford University Press, 109-127.
- Swanson, R. and Holton, E.F. (2001), *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Barney, J. B. and Wright, P. M. (1998), *on becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. *Hum. Resour. Manage*, 37, 31–46.
- Bhatnagar, J. (2007), *Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention*, *Employee Relations*, 29(6), 640-663.
- Birt, M., Wallis, T. and Winternitz, G. (2004), *Talent retention in a changing workplace: an investigation of variables considered important to South African talent*, *South African Journal of Business Management*, 35(2), 25-31.
- Boudreau, J.W and Ramstad, P.M. (2005), *talent ship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition*, *Human Resource Management*, summer 2005, 44(2), 129–136.
- Bowden, J.A., Dall’Alba, G., Laurillard, D., Martin, E., Marton, F., Masters, G., Ramsden, P., Stephanou, A. and Walsh, E. (1992), *Displacement, velocity and frames of reference: Phenomenographic studies of students’ understanding and some implications for teaching*, *American Journal of Physics*, 60, 262–9.
- Bryant, P.C. and Allen, D.C. (2013), *Compensation, Benefits and Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent*, *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175.
- Brown, M.E., L.K. Trevino, and D.A. Harrison, (2005), *Ethical leadership: A social learning theory perspective for construct development*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Collings D. G. and Mellahi K. (2009), *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
- Dries, N. and R. Pepermans (2008), *“Real” high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials*, *Personnel Review* 37(1), 85-108.
- Echols, M.E. (2007), *Learning’s role in talent management*, *Chief Learning Officer*, 6 (10), 36-40.





- Ellig, B.R. (2013), *Attracting, Motivating and Retaining Executives: Lessons From Years as an HR Executive*, *Compensation & Benefits Review*, 45(2), 75-87.
- Feild, H.S. and Harris, S.G. (1991), *Participants' frustrations in fast-track development programs*, *Leadership & Organization Development Journal*, 12 (4), 3-8.
- Fernández-Aráoz, C. (2014), *Talent management, 21st-century talent spotting*, *Harvard business review*, June 2014.
- Fullerton, M. (2013), *Returning Talent at Bank of America Merrill Lynch*, *Strategic HR Review*, 12 (4), 185 – 189.
- Gallo, A. (2015), *Setting the record straight on switching jobs*. *Harvard Business Review*. October 2015, 34.
- George, Ch. (2015), *Retaining professional workers: what makes them stay?*, *Employee Relations*, 37(1), 102 - 121.
- Ghosh, et al., (2013), *who stays with you? factors predicting employees' intentions to stay*, *International journal of organizational analysis*, 21(3), 288-312.
- González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C., & Pardo-del-Val, M. (2009), *La gestión del talento en la empresa industrial española*, *Economía Industrial*, 374, 21–35.
- Hausknecht, J. P., J. Rodda and M. J. Howard (2009), *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*, *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Heinen J.S. and O'Neill C. (2004), *Managing Talent to Maximize Performance*, *Employment Relations Today*, 67-82.
- Lewis R. E. and Heckman R. J. (2006), *Talent management: A critical review*, *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Linder C. Marshall D. (2003), *Reflection and phenomenography: towards theoretical and educational development possibilities*. *Learning and Instruction*, 13, 271–284.
- Lorenz, E. N. (1963), *Deterministic non-periodic flow*, *Journal of the Atmospheric Sciences*, 20 (2), 130–141.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S.A. and Hennessey, H.W. (1985), *what do successful managers really do? An observation study of managerial activities*, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21(3), 255-70.
- Marton F. (1986), *Phenomenography – a research approach to investigating different understandings of reality*. *Journal of Thought*, 21(3), 28-49.
- McDonnell A. and et al. (2010), *Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises*, *Journal of World Business*, 45, 150–160.
- Marmenout, K & Lirio, P. (2014), *Local female talent retention in the Gulf: Emirati women bending with the wind*, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 144-166.
- Meyers, M. C. and M. van Woerkom (2014), *The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda*, *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.
- milman, A. (2003), *hourly employee retention in small and medium attractions: the central florida example*, *hospitality*, 22, 17- 35.
- Milman, A. and D. Dickson (2014), *Employment characteristics and retention predictors among hourly employees in large US theme parks and attractions*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 447-469.
- Nijs, S., E. Gallardo-Gallardo, N. Dries and L. Sels (2014), *A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent*, *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.
- Rousseau, D. M. (1989), *Psychological and implied contracts in organizations*, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Tansley, C. (2011), *what do we mean by the term "talent" in talent management?* *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Thunnissen, M., P. Boselie and B. Fruytier (2013), *A review of talent management: infancy or adolescence?* *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761.





پیوست

جدول 1. ویژگی های فرد با استعداد

| ردیف | ویژگی های افراد با استعداد  |
|------|---|
| 1    | با آغوش باز به دنبال یادگیری و تغییر می رود و در جستجوی تجربیات و دانش جدید است.  |
| 2    | ظرفیت تجزیه و تحلیل موقعیت ها و مسائل کلیدی و ارزیابی گزینه های ممکن را داراست.   |
| 3    | از لحاظ فرهنگ و شخصیت با سازمان تناسب دارد.   |
| 4    | ارزش ها و هنجارهای مربوط به حرفه را رعایت می کند.   |
| 5    | به سازمان و شغل خود متعهد است.  |
| 6    | تیزبین است و از توانایی استثنایی و بالا در استدلال و استنتاج حدس زدن و نیز در فهمیدن ارتباط های متنوع و غیر عادی و تلفیق نظر ها و شیوه ها برخوردار است. |
| 7    | انتقاد پذیر است و از دیگران در جهت ارتقای عملکرد خود بازخورد می گیرد.   |
| 8    | ظرفیت اتخاذ تصمیمات درست و عملی را در حوزه های گوناگون دارد.  |
| 9    | توانایی تأثیرگذاری بر دیگران را داراست.   |
| 10   | به دنبال این است که در حرفه تخصصی خود ارتقاء یابد.  |
| 11   | در پیگیری و یا انجام کارها پافشاری می کند.  |
| 12   | برای دستیابی به اهداف دشوار، علی رغم وجود چالش های پیش رو مبارزه می کند.  |
| 13   | نظرات جدید می دهد و نگاه عادی و یکتاوت نسبت به مسائل ندارد.   |
| 14   | ضریب هوش بالایی دارد.   |
| 15   | از توانایی بالاتری برای انجام وظیفه نسبت به افرادی که قبلاً در این پست بوده اند یا نسبت به افراد در پست های مشابه در سازمانهای دیگر برخوردارند.         |
| 16   | مسائل سازمان را تشخیص می دهد و راهکار جهت حل آن ارائه می کند.   |
| 17   | نیاز به موفقیت و بالفعل کردن قابلیت های خود دارد.   |
| 18   | رفتارهای کاوش گرانه گسترده ای برای روشن ساختن موقعیت ها با جمع آوری اطلاعات دارد. این رفتارها فراتر از دامنه و حوزه تخصصی فرد است.                      |
| 19   | ظرفیت تشخیص احساسات خود و دیگران را داراست.   |
| 20   | توانایی خلق و حفظ روابط سازنده با دیگران، کمک به دیگران و حساسیت در رفع نیازهای آنها را داراست.   |
| 21   | تفکر نقادانه دارد.  |
| 22   | با مسائل سازمان خود را درگیر می کند.  |
| 23   | به کارعلاقه دارد.   |



<sup>1</sup> *Talent*

<sup>2</sup> *Fast track*

<sup>3</sup> *Subject approach*

<sup>4</sup> *Object approach*

<sup>5</sup> *Sustainable Resource Theory*

<sup>6</sup> *Resource based Theory*

<sup>7</sup> *Chaos Theory*

<sup>8</sup> *Psychological Contracts*

<sup>9</sup> *Focus group*

<sup>10</sup> *Pool of meaning<sup>s</sup>*

<sup>11</sup> *Themes*

<sup>12</sup> *Upper echelons theory*