



Type of Article: Research

Designing a Strategic Talent Management System for National-Level Mission-Oriented Organizations

Seyed Javad Amini^{1*}, Mohammad Mohammadian², Mohammad Hossein Kenarroudi³

Received: 2025/12/02

PP: 09-25

Accepted: 2026/02/12

Abstract

Strategic talent management is an important and key step in creating competitive advantage for organizations based on human capital. The present study was conducted with the aim of designing a strategic talent management system in mission-oriented organizations at the national level.

This study is applied-developmental in orientation; philosophical, interpretive; approach, inductive; strategy, content analysis; selection, qualitative; time horizon, single-section; technique and process of data collection using document review tools and in-depth interviews. The statistical population consisting of university professors and strategic managers in mission-oriented organizations was selected in a few 22 people through purposive and snowball sampling. In the data analysis stage, 2024 basic themes, 14 organizing themes, and 4 overarching themes were categorized with the help of Maxqda software.

According to the findings, a multi-level system was designed, which at the first level included frameworks, including preferential selection and equal opportunity; at the second level, doctrinal orientations including generalist-specifics, single-agent-multi-agent; person-oriented-indicator-oriented; at the third level, policy domains consisting of talent acquisition, talent development, talent utilization, and talent retention; and at the last level, strategies consisting of acquisition, borrowing, termination, development, strengthening, and flourishing, and combination were allocated. Also, 16 scenarios were developed to implement the strategic talent management system.

This system can be used as a strategic model for organizations to achieve sustainable development of human capital by utilizing it and choosing the best path for talent management according to their needs.

KeyWords: Human capital, strategic talent management system, mission-oriented organizations.

Reference: Amini, S. J. , Mohammadian, M. & Kenarroudi, M. H. (2026). Designing a Strategic Talent Management System for National-Level Mission-Oriented Organizations. *Strategic management attitude*, 4(1), 9-25.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.1.1.3>

¹ Associate Prof., Faculty of Strategic Management, supreme National Defense University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). amini@sndu.ac.ir

² Assistant Prof., Faculty of Strategic Management, supreme National Defense University, Tehran, Iran. dr.mohammadian@outlook.com

³ Ph.D. Faculty of Strategic Management, supreme National Defense University, Tehran, Iran, E-mail: mohamad.kenarroudi@ut.ac.ir



نوع مقاله: پژوهشی

طراحی نظام مدیریت راهبردی استعداد سازمان‌های مأموریت‌محور سطح ملی

سیدجواد امینی^{۱*}، محمد محمدیان^۲ و محمد حسین کناررودی^۳

پذیرش: ۱۴۰۴/۱۱/۲۳

صن: ۹-۲۵

دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۱

چکیده

مدیریت راهبردی استعداد، گام مهم و کلیدی برای خلق مزیت رقابتی سازمان‌ها مبتنی بر سرمایه انسانی است. پژوهش کنونی با هدف طراحی نظام مدیریت راهبردی استعداد در سازمان‌های مأموریت‌محور سطح ملی انجام شده است.

این پژوهش از نظر جهت‌گیری، کاربردی- توسعه‌ای؛ فلسفه، تفسیری؛ رویکرد، استقرایی؛ راهبرد، تحلیل مضمون؛ انتخاب، کیفی؛ افق زمانی، تک مقطعی؛ تکنیک و فرآیند گردآوری اطلاعات با استفاده از ابزار بررسی اسنادی و مصاحبه‌های عمیق است. جامعه آماری متشکل از استادان دانشگاهی و مدیران راهبردی در سازمان‌های مأموریت‌محور به تعداد ۲۲ نفر به صورت نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شد. در مرحله تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۴، ۶۸۰ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر دسته‌بندی شد.

براساس یافته‌ها، یک نظام چندسطحی طراحی شد که در سطح اول، چارچوب‌ها شامل برترگزینی و برابری فرصت؛ سطح دوم، جهت‌گیری‌های رهنامه‌ای شامل عام‌گرا- خاص‌گرا، تک‌عامله- چندعامله و شخص‌نگر- شاخص‌نگر؛ سطح سوم، شامل قلمروهای سیاستی متشکل از استعدادیابی، پیشرفت استعداد، به‌کارگیری استعداد و نگهداشت استعداد و سطح آخر نیز به راهبردها متشکل از اکتساب، استقرار، خاتمه، توسعه، تقویت و شکوفایی و ترکیب اختصاص یافت. همچنین ۱۶ سناریو به‌منظور اجرایی‌سازی نظام مدیریت راهبردی استعداد، تدوین شد. این نظام می‌تواند به‌عنوان الگویی راهبردی برای سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد تا با بهره‌گیری از آن، به توسعه پایدار سرمایه‌های انسانی دست یابند و با توجه به نیازهای خود، بهترین مسیر را برای مدیریت استعداد انتخاب کنند.

کلیدواژه‌ها: سرمایه انسانی، نظام مدیریت راهبردی استعداد، سازمان‌های مأموریت‌محور.

استناددهی (APA): امینی، سیدجواد، محمدیان، محمد و کناررودی، محمد حسین (۱۴۰۵). طراحی نظام

مدیریت راهبردی استعداد سازمان‌های مأموریت‌محور سطح ملی. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی. ۹-۲۵.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1405.4.1.1.3>

^۱ دانشیار، گروه مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). amini@sndu.ac.ir

^۲ استادیار، گروه سرمایه انسانی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. dr.mohammadian@outlook.com

^۳ پژوهشگر، گروه سرمایه انسانی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. mohamad.kenaroodi@ut.ac.ir



مدیریت راهبردی استعداد، مفهوم نوپایی است که اطلاعات بسیار زیادی از آن در دست نیست. در میان عدم قطعیت و در عصر بحران اقتصادی، کلمه «راهبردی» در ارتباط با مدیریت استعدادها مطرح شد. اصطلاح «مدیریت راهبردی استعداد» در اواخر دهه ۲۰۰۰ بیشتر با تمرکز بر اینکه چگونه راهبردهای استعداد بهتر می‌توانند با راهبردهای سازمانی ادغام شوند، مورد استفاده قرار گرفت؛ به بیان دیگر، چگونه برنامه‌ریزی سازمانی و چرخه‌های عملیات ممکن است به چرخه‌های برنامه‌ریزی استعداد و در نتیجه تغییر مدیریت استعداد به یک فرایند اصلی سازمان، تبدیل شوند (کالینگز و ملاهی^۱، ۲۰۰۹). جای خالی مطالعات مربوط به حوزه مدیریت راهبردی استعداد در سازمان‌هایی نظیر سازمان‌های مأموریت‌محور در ادبیات مربوط به این حوزه احساس می‌شود. در حقیقت می‌توان عنوان کرد که تحقیقات بیشتری در رابطه با تعریف استعداد و مدیریت راهبردی استعداد در دیگر زمینه‌های سازمانی از جمله سازمان‌های مأموریت‌محور و سیاست‌های مربوط به این نوع از سازمان‌ها مورد نیاز است تا دانش درباره چگونگی شکل‌دهی سیستم‌های سازمانی و زمینه‌های سازمانی به مدیریت راهبردی استعداد ارتقا یابد (مایرز^۲ و همکاران، ۲۰۱۳؛ تایسکبو^۳، ۲۰۱۹؛ ویبلن و مک‌دانل^۴، ۲۰۲۰). سازمان‌های مأموریت‌محور دارای ارزش اجتماعی و دربرگیرنده بخش بزرگی از ظرفیت سازمان‌های سطح ملی هستند. این سازمان‌ها متشکل از بیمارستان‌ها، ادارات آتش‌نشانی و پلیس، نیروهای مسلح، دانشگاه‌ها و سازمان‌های غیردولتی (NGO) و سازمان‌های غیرانتفاعی هستند که برای اهداف بهداشتی، آموزشی، سیاسی، مذهبی، زیست‌محیطی و بشردوستانه کار می‌کنند (گرانث و سومانت^۵، ۲۰۰۹). برای چنین سازمان‌هایی، تعریف خاصی از استعداد مورد نیاز است و این تعاریف خاص هستند که شیوه‌های مدیریت استعداد در این سازمان‌ها را شکل می‌دهند (بروستر و سردین^۶، ۲۰۱۸). اجرای فرایندهای حمایتی از مدیریت استعداد به دلیل شرایط کاری سازمان‌های مأموریت‌محور به دلیل بی‌ثباتی و محدودیت‌های اقتصادی ایجاد شده توسط الگوی کسب‌وکار خاص متکی به حمایت مالی دولتی به چالش کشیده می‌شود (بروستر

¹ Collings & Mellahi

² Meyers

³ Tyskbo

⁴ Wiblen & McDonnell

⁵ Grant & Sumanth

⁶ Brewster & Cerdin



و سردین^۱، ۲۰۱۸؛ کراوریتی و جانستون^۲، ۲۰۲۰). حساسیت تحقق اهداف سازمان‌های مأموریت‌محور در ارزش‌آفرینی و تولید کالای عمومی و خدمات، یکی از مسائلی است که به ایجاب طراحی نظام مدیریت راهبردی استعداد در سازمان‌های مأموریت‌محور می‌دهد. ضعف تولید دانش در حوزه مدیریت راهبردی استعداد در سازمان‌های مأموریت‌محور مشهود است. مفاهیم مدیریت استعداد در سایر بخش‌ها اعم از بخش خصوصی و سازمان‌های غیرانتفاعی و سازمان‌هایی با هدف سودآوری، در رابطه با سازمان‌های مأموریت‌محور به‌درستی منطبق نبوده و نیاز است تا این مفاهیم و تعاریف در این حوزه، دوباره بازبینی شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بیشتر تحقیقات مدیریت استعداد بر شرکت‌های بین‌المللی و سایر کسب‌وکارهای سودمحور متمرکز شده است و تحقیقات درباره سازمان‌های مأموریت‌محور تقریباً به مقدار بسیار اندکی وجود دارد.

برنامه‌های آموزشی متناسب با نیروی مستعد درنهایت به نگهداشت این افراد در سازمان منجر خواهد شد که با فقدان برنامه‌های آموزشی مؤثر در این سازمان‌ها، این موضوع با مشکل مواجه شده و هزینه‌های زیادی را به همراه داشته است. سازماندهی تعالی‌بخش استعدادها و قابلیت‌های موجود در سازمان، نکته حائز اهمیت است که باید درست و دقیق شناسایی شده و به شکلی در راستای تحقق اهداف و مأموریت سازمان مورد استفاده قرار گرفته و سازماندهی شوند. یکی دیگر از مسائل نیز به موضوع حفظ و نگهداشت به‌ویژه معیشت و منزلت استعدادها اشاره دارد. عدم توجه به نیازها و خواسته‌های افراد در سازمان‌های مأموریت‌محور و همچنین احساس ناامنی شغلی و مواردی از این قبیل که اتفاق می‌افتد، می‌تواند نگهداشت کارکنان شایسته را در سازمان با مشکلاتی روبه‌رو کند. با توجه به دغدغه‌های یادشده، پژوهش کنونی با رویکردی تأسیسی و نوآورانه، بر طراحی نظام مدیریت راهبردی استعداد در سازمان‌های مأموریت‌محور سطح ملی تمرکز دارد.

پیشینه پژوهش

هرقدر مدیریت استعداد، موضوعی بسیار حساس و با اهمیت روزافزون است، با وجود این، درباره تعریف عینی آن، همگرایی بین اهل نظر و پژوهشگران وجود نداشته و شفافیت ندارد. یک مرور کلی از ادبیات موجود نشان می‌دهد که تعریف موجود در ادبیات کنونی در ایجاد

¹ Brewster & Cerdin

² Kravariti & Johnston



تمایز واضح بین مدیریت استعداد و سایر وظایف فرعی مدیریت منابع انسانی نیز موفق نبوده است. بسیاری از اصطلاحات مختلف مرتبط اغلب برای نشان دادن استعداد استفاده می‌شود و این موضوع، مشکلات مفهومی دیگری را ایجاد می‌کند (ایلز^۱ و همکاران، ۲۰۱۰). مدیریت استعداد، نقش مهمی در سازمان دارد، زیرا نیازها و انتظارات آن را برای کارکنان آینده، پیشرفت شغلی و مسائل داخلی نیروی کار برآورده می‌کند. همچنین این مفهوم ضروری تلقی می‌شود، زیرا استعداد شامل شایستگی می‌شود که جنبه اصلی اشتغال‌پذیری فردی است، فرایندهای مدیریت استعداد همچنین به حفظ کارکنان کمک می‌کند، به سهولت انتقال تمرکز بر «تناسب» و ایجاد موقعیت جذاب برای کارمندان آینده کمک می‌کند. افزون‌بر این، تمرکز راهبردی ساختارهای مدیریت استعداد می‌تواند به نمرات بالاتری در معیارهای نتایج مالی مانند سود، بهره‌وری استعدادهای ارزش بازار منجر شود. همچنین نتایج غیرمالی را در دو سطح از جمله جذابیت شرکت با کاهش زمان جایگزینی، دستیابی به اهداف تجاری، تعالی عملیاتی و رضایت مشتری در سطح شرکت افزایش دهد (موچیدووسکا^۲، ۲۰۱۲). رضایت شغلی، انگیزه، تعهد، کیفیت کار و شایستگی در سطح استعداد از جمله این موارد هستند که در برخی از سازمان‌ها نظیر سازمان‌های مأموریت‌محور، نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کنند. سازمان‌های برخوردار از سیستم‌های استعدادیابی خودکار، در توسعه رهبران، کارکنان و برنامه‌ریزی نیازهای استعدادهای آینده، بهتر هستند. مدیریت استعداد همچنین با اجازه دادن به آنها برای استخدام بهترین و برترین افراد، قرار دادن افراد مناسب در موقعیت‌های مناسب، ایجاد تعامل بالا، بهبود بهره‌وری کارکنان، حفظ عملکرد برتر، ایجاد مسیرهای شغلی و ارتقای کارکنان، به پیشرفت سازمان‌ها کمک می‌کند (ذناباکیام و کوکیلامبال^۳، ۲۰۱۴). مدیریت راهبردی استعداد، اولین بار در سال ۲۰۰۹ توسط کالینگز و ملاحی ارائه شد (کالینگز و ملاهی^۴، ۲۰۰۹). در حقیقت امروزه عنوان می‌شود که مدیریت راهبردی استعداد دربرگیرنده مجموعه فعالیت‌ها و فرایندهایی است که در شناسایی نظام‌مند موقعیت‌های کلیدی و همچنین به مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند (لپلی^۵ و همکاران، ۲۰۲۱). این موضوع شامل توسعه استعدادهای عملکرد با ظرفیت بالا برای پُر کردن نقش‌های موجود و گسترش

¹ Iles

² Moczydłowska

³ Dhanabhakyam & Kokilambal

⁴ Collings & Mellahi

⁵ Lepeley



ساختار منابع انسانی برای تسهیل در پُر کردن موقعیت‌ها با کارکنان شایسته و برای اطمینان از تعهد مستمر به سازمان است (کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر، مدیریت راهبردی استعداد به این معناست که وقتی منابع انسانی در حال استخدام و توسعه کارکنان است، فعالیت‌های مرتبط با آن در راستای مأموریت و اهداف شرکت باشد. سازمان‌ها، مهارت‌های سخت و نرم کارکنان را زمانی در نظر می‌گیرند که استعدادها را به صورت راهبردی مدیریت کنند. به گفته ورنر^۱ (۲۰۲۲)، نظریه مدیریت راهبردی استعداد مبتنی بر جذب، انتخاب و نگهداشت کارکنان و شامل ترکیبی از فرایندهای منابع انسانی در طول چرخه زندگی کارکنان و کارکرد اصلی مدیریت منابع انسانی و منبع ارزشمندی برای انواع سازمان‌ها و کارکنان است (آکار و ینر^۲، ۲۰۱۶). جاذبه زمانی است که فرد مستعد به جذب در سازمان و برای درخواست شغل علاقه‌مند است (کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹). جذب کارکنان ماهر برای موفقیت سازمان ضروری است. انتخاب یا قرار دادن یک کارمند با مهارت مناسب در یک موقعیت مناسب، شرط لازم برای کارایی و اثربخشی سازمانی است (گالاردو^۳ و همکاران، ۲۰۱۵). نگهداشت شامل حفظ کارکنان با استعداد و کاهش جابه‌جایی است که به پایداری سازمانی کمک می‌کند (ورنر^۴، ۲۰۲۲). مهارت‌ها، چه سخت و چه نرم، برای عملکرد عملیاتی شرکت‌ها ضروری هستند (هندرمن و کانتنر^۵، ۲۰۱۸؛ پاتاکسیل و تبلاتین^۶، ۲۰۱۷).

برای مدیریت مؤثر و راهبردی استعدادها، مدیران منابع انسانی باید مهارت‌ها، اعم از سخت و نرم را برای موفقیت و پایداری سازمانی رمزگشایی کنند (لپلی و همکاران، ۲۰۲۱). مهارت‌های سخت، تخصص و دانش تخصصی موردنیاز برای یک شغل هستند (روبلز، ۲۰۱۲) که از طریق یادگیری، آموزش یا تجربه حاصل می‌شوند (ویکل و فاگین^۷، ۲۰۱۵). مهارت‌های نرم، توانایی‌های بین‌فردی یا مهارت‌های مردمی است که افراد در سطوح مختلف دارند (روبلز، ۲۰۱۲). ممکن است در زمینه‌های مختلف دیده شوند، اما همه آنها هدف مشترکی از ساختار، توانمندسازی، افزایش توسعه، یادگیری و موفقیت شغلی دارند (گیب^۸، ۲۰۱۴). کارکنان،

¹ Werner

² Acar & Yener

³ Gallardo

⁴ Werner

⁵ Hendarman & Cantner

⁶ Patacsil & Tablatin

⁷ Wikle & Fagin

⁸ Gibb



مهارت‌های نرم خود را از طریق ارتباط مؤثر، خدمات مشتری، آگاهی از تنوع، تفکر انتقادی، حل مسئله، هوش هیجانی، جامعه‌پذیری، اخلاق، کار گروهی و رهبری بروز می‌دهند (متسون^۱ و همکاران، ۲۰۱۶؛ نگانگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۵). با توجه به اینکه در سازمان‌های مأموریت‌محور به دلیل ماهیت وجودی آنها، مهارت‌های نرم از اهمیت بیشتری برخوردار است، نیاز است تا به این موضوع در مفهوم مدیریت راهبردی استعداد و در تدوین نظام در این حوزه، توجه بیشتری شود و این دسته از مهارت‌ها در کارکنان با دقت بیشتری مورد بررسی قرار بگیرد تا نقش پُررنگ‌تری را در نظام مدیریت راهبردی استعداد در این سازمان‌ها ایفا کند.

روش تحقیق

جهت‌گیری پژوهش از حیث هدف، کاربردی- توسعه‌ای؛ فلسفه پژوهش، تفسیری؛ رویکرد، استقرایی؛ راهبرد، تحلیل مضمون؛ انتخاب، کیفی؛ افق زمانی، تک‌مقطعی؛ گردآوری اطلاعات میدانی و کتابخانه‌ای با استفاده از ابزار بررسی اسنادی و مصاحبه‌های عمیق است. ابتدا منابع علمی و اسناد مدیریت راهبردی استعداد از پایگاه‌های علمی معتبر در اسکپوس و وب‌اف‌ساینس شناسایی و ابعاد مختلف طراحی نظام جمع‌آوری و مطالعه شد. سپس مصاحبه‌های عمیق با ۲۲ نفر از خبرگان شامل استادان دانشگاهی و مدیران راهبردی سازمان‌های مأموریت‌محور و به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی سازماندهی و به کمک روش تحلیل مضمون و تکنیک استرلینگ (۲۰۰۱) در سه گام برای طراحی نظام چندسطحی استخراج و واکاوی شدند (آترید-استرلینگ^۳، ۲۰۰۱). در گام تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۴ از مجموع مصاحبه‌های انجام‌شده و از بین گزاره‌های مأخوذه، ۶۸۰ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر، شناسایی و کفایت مصاحبه‌ها با اشباع نظری و در صورت دور تکرار مضامین حاصل از مصاحبه‌ها، ادامه مصاحبه متوقف و نتایج هر مصاحبه در مصاحبه بعدی لحاظ و در اعتبارسنجی مؤثر بود. در جدول ۱، نمونه مضامین فراگیر، نهایی و مضامین سازمان‌دهنده ارائه شده است.

¹ Matteson

² Ngang

³ Attridge-Stirling



جدول ۱. مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر

ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
۱	عضوگیری و جذب	استعدادیابی
	انتخاب بهترین استعداد	
	استخدام بر مبنای مهارت و شایستگی	
	تعلق به سازمان	
۲	پیشرفت فردی	پیشرفت استعداد
	آموزش و یادگیری	
	برنامه‌ریزی کارراهه شغلی	
۳	جانشین‌پروری	به‌کارگیری استعداد
	تطبیق استعداد	
	برنامه‌ریزی عملکرد	
	استقرار در مسیر شغلی	
۴	جبران خدمات هدفمند و رقابتی	نگهداشت استعداد
	کارراهه شغلی منعطف	
	سرباز برای یک عمر	

روایی مضامین با روایی صوری و گروه کانونی (استادان و خبرگان مدیریت استعداد) بررسی و تأیید شد. به‌منظور سنجش پایایی نظام طراحی‌شده، از شاخص کاپا استفاده شده که مقدار آن برابر با ۰/۷۵، در سطح توافق معتبر بود. اعتبار الگو با اعمال نظر استادان دانشگاهی و متخصصان حوزه پژوهش با انجام اصلاحات در چند مرحله و اعتباریابی یا بازیابی، بررسی و درنهایت و پیش از پیکره‌بندی نهایی، برای قابلیت تأیید، مضامین به‌دست‌آمده دوباره به چند نفر از خبرگان ارسال و نکات پیشنهادی دریافت و اعمال شد.

یافته‌های تحقیق

با تحلیل اسنادی و تحلیل مضمون مصاحبه‌های عمیق صورت‌گرفته، نظام مدیریت راهبردی استعداد چهار سطحی، طراحی و در ادامه با تفصیل بیشتر، این سطوح مورد بحث قرار خواهند گرفت:

سطح اول نیازمند تعیین چارچوب‌هایی است که به دو رویکرد اصلی، «برترگزینی» و «برابری فرصت» تقسیم می‌شود و هر یک به‌نوبه خود بر سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی تأثیرات عمیقی دارند. رویکرد برترگزینی بر این اصل استوار است که سازمان‌ها، بهترین و



با استعدادترین افراد را برای پُر کردن موقعیت‌های کلیدی خود انتخاب کنند (براون و ویشنی^۱، ۲۰۱۷). در این رویکرد، انتخاب بر اساس معیارهایی مانند شایستگی‌ها، تجربه و توانایی‌های فردی صورت می‌گیرد. این رویکرد به‌ویژه در سازمان‌های فناوری‌محور و صنعتی که به نیروی کار توانمند و متخصص نیاز دارند، جلب توجه می‌کند (بویچنکو^۲، ۲۰۱۶). از سویی دیگر، رویکرد برابری فرصت به دنبال این است که همه افراد فارغ از زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی یا فرهنگی به یک اندازه به فرصت‌های آموزشی و شغلی، دسترسی داشته باشند (تانبوم^۳، ۲۰۰۰). این رویکرد بر اساس ترویج تنوع و شمول در نیروی کار شکل گرفته و تأکید زیادی بر دسترسی عادلانه به منابع و فرصت‌ها دارد. به‌طور کلی، هر دو رویکرد برترگزینی و برابری فرصت، نقطه‌نظرات متنوعی را در ساختارهای مدیریتی به‌وجود می‌آورند. سازمان‌ها با تحلیل دقیق شرایط و نیازها، گزینه‌هایی را انتخاب می‌کنند که نه تنها به جذب و نگهداری استعدادهای برتر کمک کند، بلکه به تنوع و شمول در نیروی کار آسیب نرساند (براون و ویشنی، ۲۰۱۷).

سطح دوم مجموعه‌ای از جهت‌گیری‌های رهنما‌ای است که فرایند مدیریت راهبردی استعداد را هدایت می‌کنند. این جهت‌گیری‌ها به صورت زوج‌های دوتایی ارائه شده‌اند که در هر مرحله فقط یکی از آنها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. به‌طور خاص، زوج‌های عام‌گرا در مقابل خاص‌گرا، تک‌عامله در مقابل چندعامله و شخص‌نگر در مقابل شاخص‌نگر مطرح است. هر زوج نمایانگر رویکردی متفاوت به مفهوم‌پردازی و مدیریت راهبردی استعداد بوده و انتخاب بین آنها به زمینه و اهداف خاص سازمان بستگی دارد. از تعاطی این محورها، شش حالت اصلی برای این نوع از جهت‌گیری‌ها پدیدار خواهد شد. برای نمونه، رویکرد تک‌عامله شامل مطالعاتی است که در آن یک عامل مشخص به‌عنوان معیار شناسایی و تبیین استعداد در نظر گرفته می‌شود. بسیاری از پژوهشگران، بهره‌هوشی را به‌عنوان ملاک اصلی استعداد در نظر گرفته‌اند (تانبوم، ۲۰۰۰). رویکرد چندعامله به مفهوم‌پردازی از استعداد، یک رویکرد نوین است که در آن بسیاری از دانش‌پژوهان به تحلیل استعداد پرداخته و نظریه‌های مختلفی را ارائه کرده‌اند (رنزولی، ۲۰۲۱). در این رویکرد، وراثت هوش به‌عنوان تنها عامل در تعریف استعداد در نظر گرفته نمی‌شود و سایر عوامل مانند مهارت‌های فراشناختی، مهارت‌های یادگیری، مهارت‌های

¹ Brown & Wishney

² Boichenko

³ Tannenbaum



تفکر، دانش، انگیزش و زمینه اجتماعی نیز در نظر گرفته می‌شوند. پشتیبانان رویکرد عام‌گرا بر این باورند که استعداد به یک قلمرو خاص محدود نمی‌شود و بسته به شرایط محیطی و انگیزه‌ها، توانمندی‌های فردی می‌تواند به اشکال مختلف خود را نشان دهد. بر این اساس، فردی که در یک حوزه خاص مستعد شناخته می‌شود، شاید در حوزه‌های دیگر نیز مستعد باشد، مشروط بر اینکه شرایط محیطی و انگیزه‌ها مساعد باشند. رویکرد خاص-دامنه‌محور به استعداد تأکید دارد که هر قلمرو، نیاز خاصی به توانمندی‌ها و تمایلات خاص دارد. بنابراین، فردی که در یک حوزه به کامیابی می‌رسد، ممکن است در حوزه‌های دیگر از استعداد لازم برخوردار نباشد (تسلیمی و علی‌پور، ۲۰۱۹).

در رویکرد شخص‌نگر، فرد مستعد به‌عنوان یک موجودیت مستقل در نظر گرفته می‌شود و در این رویکرد، استعداد به‌معنای توانایی‌های درونی افراد شناخته می‌شود. بنابراین، در شناسایی استعدادها به مفاهیمی چون توانمندی، ظرفیت و تعهد اشاره نمی‌شود (تسلیمی و علی‌پور، ۲۰۱۹). در رویکرد شاخص‌نگر، استعداد به‌عنوان توانمندی ذاتی در زمینه‌های خاصی تعریف می‌شود که فراتر از متوسط توانایی برای انجام کارکردهای خاص است. بر اساس این رویکرد، ظهور استعداد به وجود آن در فرد مستعد دلالت دارد و وجود شاخص‌ها در بیرون از فرد، توانمندی‌های او را اثبات می‌کند.

سطح سوم به قلمروهای سیاستی اختصاص دارد و دربرگیرنده چهار لایه استعدادیابی، پیشرفت استعداد، به‌کارگیری استعداد و نگهداشت استعداد است. براین مبنا در قلمرو سیاست استعدادیابی، «توجه به عضوگیری و جذب؛ انتخاب بهترین استعداد؛ استخدام بر مبنای مهارت و شایستگی و تعلق به سازمان» مصداق دارد. در قلمرو سیاست پیشرفت استعداد، «توجه به پیشرفت فردی؛ آموزش و یادگیری و برنامه‌ریزی کارراهه شغلی» تعیین‌کننده است. در قلمرو سیاست به‌کارگیری استعداد، «جانشین‌پروری؛ تطبیق استعداد؛ برنامه‌ریزی عملکرد و استقرار در مسیر شغلی» مطرح بوده و در قلمرو سیاستی نگهداشت استعداد نیز «جبران خدمات هدفمند و رقابتی؛ کارراهه شغلی منعطف و سرباز برای یک عمر»، مورد توافق بود.

سطح چهارم به انتخاب راهبردهای کلیدی اختصاص دارد که نقش حیاتی در شناسایی، پرورش و نگهداشت نیروی انسانی بااستعداد ایفا می‌کنند. این راهبردهای شش‌گانه به «اکتساب، توسعه، استقراض، خاتمه، ترکیب و تقویت و شکوفایی» اختصاص دارند.



- «راهبرد اکتساب» بر فرایند شناسایی و جذب افراد با استعداد تمرکز داشته و شامل جست‌وجو برای استعدادهای به روش‌های مختلف از جمله برگزاری آزمون‌ها و مصاحبه‌های تخصصی برای جذب بهترین‌هاست و با تأکید بر تنوع در استخدام‌ها به بهره‌برداری از دیدگاه‌های متنوع کمک می‌کند.

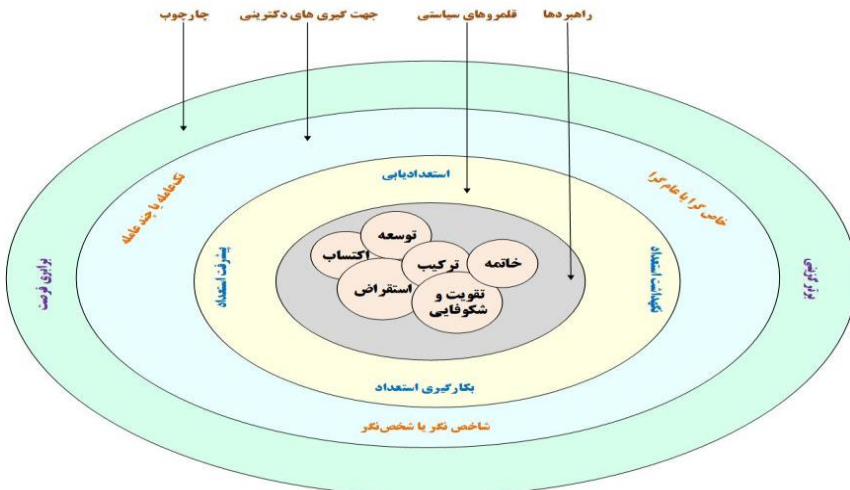
- «راهبرد توسعه» بر آموزش و پرورش کارکنان تمرکز دارد و شامل ایجاد برنامه‌های آموزشی برای ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان است. براین مبنا می‌طلبد که فرصت‌های ویژه‌ای برای برگزاری دوره‌های پیشرفت شخصی و حرفه‌ای فراهم و برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی بر اساس نیازهای مشخص سازمان انجام شود.

- «راهبرد استقراض» بر به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص از بخش‌های خارجی یا مشاوران برای طرح‌های خاص تمرکز دارد، به کاهش مسئولیت‌های داخلی و بهبود کارایی کمک کرده و همچنین امکان انتقال دانش و مهارت‌ها از منابع خارجی به کارکنان داخلی را فراهم می‌کند. «راهبرد خاتمه» بر افزایش بهره‌وری، با استفاده از مدیریت عملکرد و کاهش نیرو شامل آزادسازی موانع در فرایندها و اطمینان از اینکه افرادی در سازمان باقی بمانند که از استعدادهای لازم برای موفقیت برخوردارند، تمرکز دارد. مدیران از طریق بازسازی ساختار سازمانی متوجه می‌شوند که برخی افراد نمی‌توانند در نقش‌های جدید قرار بگیرند و شاید نیاز باشد که تغییراتی در ساختار سازمانی ایجاد شود تا فردی که استعداد راهبردی مناسبی دارد، اما در کارهای روزمره گرفتار شده است، در فضای یادگیری و رشد قرار گیرد.

- «راهبرد ترکیب» شامل ترکیب تخصص‌ها و قابلیت‌ها در گروه‌های کاری است. این رویکرد به افزایش نوآوری و خلاقیت در طرح‌ها و عملیات کمک کرده و راهی برای استفاده بهینه از دانش و مهارت‌های مختلف در راستای تحقق اهداف سازمانی است.

- «راهبرد تقویت و شکوفایی» شامل تسریع توسعه برای جانشینان است. گاهی اوقات، ممکن است این امر نیازمند ارائه برنامه‌ها یا مدارک آموزشی خاصی باشد تا مهارت‌های لازم برای پیشرفت را داشته باشند یا شامل حذف موانع خاصی برای ارتقاء برخی از سایر اعضای سازمان باشد.

به‌طور کلی، این موارد در سطح چهارم نمایانگر راهبردهای کلیدی مدیریت استعداد هستند که توسط مشارکت‌کنندگان پژوهش تأیید شده و به شکل‌گیری نظام پویا و کارا در بهبود عملکرد



شکل ۱. نظام مدیریت راهبردی استعداد در سازمان های مأموریت محور سطح ملی

بحث و نتیجه گیری

نظام مدیریت راهبردی استعداد در سازمان های مأموریت محور، امری ضروری برای تداوم و بهبود عملکرد در شرایط پیچیده و عدم اطمینان است. پیاده سازی و به کارگیری راه کارها و توصیه های کاربردی زیر در موفقیت این نظام، نقش اساسی دارند:

– شناسایی نیازهای اساسی سازمان، حائز اهمیت است. سازمان های مأموریت محور باید به تحلیل دقیق تحولات محیطی و چالش های آینده بپردازند تا مشخص شود که چه نوع مهارت ها و توانمندی هایی برای مواجهه با چالش های پیش رو نیاز دارند. این شناسایی به سیاست گذاری های مستند و مرتبط با آموزش و استخدام کمک می کند.

– طراحی فرایند انتخاب و جذب، اهمیت ویژه ای دارد و باید بر اساس نیازهای شناسایی شده و با استفاده از معیارهای شفاف و دقیق طراحی شود. جذب افرادی با قابلیت های خاص و تنوع در مهارت ها می تواند به بهبود کارایی کل سازمان کمک کند.



- به توسعه مستمر استعدادها، توجه ویژه‌ای داشته و برنامه‌های آموزشی شامل مهارت‌های فنی، رهبری، مدیریت بحران و کار گروهی طراحی شود. ایجاد دوره‌های آموزشی منظم و شبیه‌سازی‌های عملی می‌تواند به ارتقاء مهارت‌های کارکنان کمک کند.

- ایجاد یک محیط حمایتی و انگیزشی نیز از الزامات موفقیت این نظام به‌شمار می‌آید. سازمان‌ها باید فضایی فراهم کنند که در آن کارکنان بتوانند نظرات و ایده‌های خود را ابراز کنند، زیرا تأمین امنیت شغلی و ارتقاء مبتنی بر عملکرد فردی، به توانمندسازی کارکنان کمک خواهد کرد.

- نهایت اینکه، اقدامات نگهداشت و خروج، از دیگر الزامات است که باید مورد توجه ویژه قرار بگیرد. برنامه‌های پاداش‌دهی مناسب، فرصت‌های ارتقاء و محیط کاری دوستانه می‌توانند موجب افزایش وفاداری و کاهش ترک سازمان شوند. همچنین، شرایط خروج مستند و محترمانه برای افراد، به‌ویژه در صورت بازنشستگی، به جلوگیری از هدررفت منابع سازمانی کمک خواهد کرد. پیاده‌سازی مدیریت راهبردی استعداد در سازمان‌های مأموریت‌محور نیازمند یک رویکرد جامع و همسوساز است که تمام ابعاد نظام را تحت تأثیر قرار دهد. با به‌کارگیری این راه‌کارها و توصیه‌ها، می‌توان به بهینه‌سازی منابع انسانی، افزایش کارایی و آمادگی کارکنان در مواجهه با چالش‌های آینده دست یافت و توانایی‌های بالقوه سازمان‌های مأموریت‌محور را به حداکثر رساند. این پژوهش، ۱۶ سناریو را به‌منظور تحقق راهبردهای شناسایی‌شده برای هر یک از حالات محتمل در فرایند مدیریت راهبردی استعداد در سازمان‌های مأموریت‌محور برابر جدول ۲، پیشنهاد داده است.

جدول ۲. سناریوهای مدیریت راهبردی استعداد در سازمان‌های مأموریت‌محور

وضعیت	نحوه به‌کارگیری سطوح
حالت ۱	برترگزینی و خاص‌گرا و تک‌عامله و شخص‌نگر
حالت ۲	برترگزینی و خاص‌گرا و چندعامله و شخص‌نگر
حالت ۳	برترگزینی و عام‌گرا و تک‌عامله و شخص‌نگر
حالت ۴	برترگزینی و عام‌گرا و چندعامله و شخص‌نگر
حالت ۵	برترگزینی و خاص‌گرا و تک‌عامله و شاخص‌نگر
حالت ۶	برترگزینی و خاص‌گرا و چندعامله و شاخص‌نگر
حالت ۷	برترگزینی و عام‌گرا و تک‌عامله و شاخص‌نگر
حالت ۸	برترگزینی و عام‌گرا و چندعامله و شاخص‌نگر
حالت ۹	برابری فرصت و خاص‌گرا و تک‌عامله و شخص‌نگر

وضعیت	نحوه به کارگیری سطوح
حالت ۱۰	برابری فرصت و خاص گرا و چندعامله و شخص نگر
حالت ۱۱	برابری فرصت و عام گرا و تک عامله و شخص نگر
حالت ۱۲	برابری فرصت و عام گرا و چندعامله و شخص نگر
حالت ۱۳	برابری فرصت و خاص گرا و تک عامله و شاخص نگر
حالت ۱۴	برابری فرصت و خاص گرا و چندعامله و شاخص نگر
حالت ۱۵	برابری فرصت و عام گرا و تک عامله و شاخص نگر
حالت ۱۶	برابری فرصت و عام گرا و چندعامله و شاخص نگر

با توجه به این سناریوها قابل پیش بینی است که چطور هر یک از حالت ها با راهبردهای مدیریت سرمایه انسانی همراستا و به درک بیشتری از چگونگی بهره برداری بهینه از منابع انسانی و تحقق اقدامات شناسایی شده در قلمروهای سیاستی (استعدادیابی، پیشرفت استعداد، به کارگیری استعداد و نگهداشت استعداد) منجر شود. استفاده از حالات مختلف به طور همزمان با این راهبردهای مدیریتی می تواند به بهبود کلی کارایی و عملکرد سازمان های مأموریت محور کمک کند. از یک سو، توجه به جذب استعدادها و آموزش و توسعه کارکنان سبب افزایش توانمندی و مهارت های کارکنان می شود و از سوی دیگر، اجرای مؤثر راهبردهای حذف کارکنان ناکارآمد و استقراض متخصصان به بهبود ساختار و عملکرد کلی سازمان خواهد انجامید. نظام چندسطحی طراحی شده در این پژوهش نشان دهنده یک گام مهم در راستای ارتقاء دانش مدیریت استعداد سازمان های مأموریت محور است. این نظام نه تنها برای نخستین بار در این زمینه ارائه می شود، بلکه بر اساس نیازهای خاص سازمان های مأموریت محور بومی سازی شده تا بتواند به صورت مؤثری به چالش های مرتبط با مدیریت استعداد پرداخته و راهکارهای مناسبی ارائه دهد. با لحاظ داشتن سطوح ۴ گانه، نظام مدیریت راهبردی استعداد، چهار برنامه عملیاتی نیز مورد توجه و کنش در کانون های ارزیابی شایستگی و رشد سازمان ها توصیه می شود:

۱. برنامه سطح فردی: تمرکز بر شناسایی استعداد های خاص و قابلیت های فردی کارکنان با معیارهای شایسته گزینی و شایسته گماری است. با ارزیابی های دقیق عملکرد و مصادیق رفتاری شناسایی نیازهای توسعه ای، سازمان ها سازوکارهای هدایت کارکنان به سمت نهادهای سازی مهارت ها و رفتارهای مطلوب را می یابند.



۲. برنامه سطح گروهی: به تعاملات میان اعضای گروه و نحوه همکاری آنها تأکید دارد. تشویق به کار گروهی و ایجاد فضایی که در آن افراد به تبادل نظر و ایده‌های خلاقانه ترغیب شده تا عملکرد کلی سازمان بهبود یابد. این سطح با طراحی تمرین و ابزارها و بازی‌های نقش فرایندهای تسهیل‌گر برای یادگیری جمعی و چندقلمه‌ای است و به تبادل تجارب و دانش بین کارکنان کمک می‌کند.

۳. برنامه سطح سازمانی: به تحلیل مستمر راهبردهای کلان سازمان و نحوه تعامل میان سطوح مختلف مدیریتی و بلوغ یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده و تحقق منسجم سیاست شایسته‌سالاری می‌پردازد. جذب، توسعه، سازماندهی، به‌کارگیری و نگهداشت استعدادها با برآورد و موازنه پاسخ به نیازهای عمومی و خاص سازمان قرین بوده و به مدیران، ابزارهای لازم برای اتخاذ تصمیم‌گیری‌های مستدل می‌دهد.

۴. برنامه سطح محیطی: با پایش و پویش مستمر محیطی، زصد کلان‌روندها، روندها و پیشران‌ها در حفظ جذابیت محیطی سازمان برای استعدادها در دستور کار بوده است. ضمن اینکه پیش‌برندگی و خلق مزیت رقابتی و سازمانی، امری دائمی است.

سپاسگزاری

در این مقاله جا دارد از استادان گران‌قدر که در این مسیر ما را همراهی کردند، تشکر ویژه داشته باشیم.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافی در این مقاله وجود ندارد.

فهرست منابع

- تسلیمی، محمد سعید و علی‌پور، میثم (۱۳۹۸). رویکردهای استعدادپژوهی در خط‌مشی‌های نخبگانی کشور. مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۱۲۳-۱۵۰. <https://doi.org/10.22059/jipa.2019.264568.2349>
- Acar, P., & Yener, M. (2016). Theoretical journey of talent management: Egalitarian and elitist approach. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 3(3), 284-290.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Boichenko, M. (2016). The terminological toolkit of comparative pedagogical research of gifted students' education in the United States, Canada and the UK. *Pedagogical science: theory, history, innovation technology*(6), 221-230.



- Brewster, C., & Cerdin, J.-L. (2018). HRM in mission driven organizations. *Cham: Palgrave Macmillan*.
- Brown, E. F., & Wishney, L. R. (2017). Equity and excellence: Political forces in the education of gifted students in the United States and abroad. *Global Education Review*, 4(1).
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Dhanabhakym, M., & Kokilambal, K. (2014). A study on existing talent management practice and its benefits across industries. *International Journal of Research in Business Management*, 2(7), 23-36.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human resource management review*, 25(3), 264-279.
- Gibb, S. (2014). Soft skills assessment: Theory development and the research agenda. *International journal of lifelong education*, 33(4), 455-471.
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927.
- Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8, 139-169.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95.
- Lepeley, M. T., Beutell, N. J., Abarca, N., & Majluf, N. (2021). *Soft skills for human centered management and global sustainability*. Routledge London, UK:.
- Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft skills": A phrase in search of meaning. *portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human resource management review*, 23(4), 305-321.



- Moczydłowska, J. (2012). Talent management: theory and practice of management. the polish experience. *International Journal of Bussiness Economic Research*, 3(1), 432-438.
- Ngang, T. K., Hashim, N. H., & Yunus, H. M. (2015). Novice teacher perceptions of the soft skills needed in today's workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 177, 284-288.
- Patacsil, F. F., & Tablatin, C. L. S. (2017). Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by IT internship students and industry: A gap analysis. *Journal of Technology and Science education*, 7(3), 347-368.
- Renzulli, J. S. (2021). The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Promoting Creative Productivity 4. In *Reflections on gifted education* (pp. 55-90). Routledge.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.
- Tannenbaum, A. J. (2000). A history of giftedness in school and society. *International handbook of giftedness and talent*, 2, 23-53.
- Tyskbo, D. (2019). Talent management in a Swedish public hospital. *Personnel Review*, 48(6), 1611-1633.
- Werner, J. M. (2022). *Human Resource Development: Talent Development*. Cengage.
<https://books.google.com/books?id=Df2WzQEACAAJ>
- Wiblen, S., & McDonnell, A. (2020). Connecting 'talent' meanings and multi-level context: A discursive approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 474-510.
- Wikle, T. A., & Fagin, T. D. (2015). Hard and soft skills in preparing GIS professionals: Comparing perceptions of employers and educators. *Transactions in GIS*, 19(5), 641-652.

COPYRIGHTS

©2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

