



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

# Developing and Validating of the Talent Assessment Scale (TAS): A case study of the Securities and Stock Exchange Organization (SEO)

Ahad Naveedy<sup>1</sup>

<sup>1</sup>.Associate Professor, Organization for Educational research and Planning, Tehran, Iran. E-mail: [anaveedy@gmail.com](mailto:anaveedy@gmail.com)

## Extended Abstract

### Abstract

In spite of much attention on Talent management, it should be considered as an "emerging phenomenon." The desire of leading organizations to strengthen human resources by attracting and retaining talented people has led to the adoption of methods for measuring talent and identifying talented people. In line with these efforts, the "Talent Assessment Scale" (TAS) was developed and after conducting an experiment among managers and experts of the Securities and Stock Exchange Organization (SEO), evidence on the validity and reliability of the tool was provided. In this article, the process of compiling, experimental implementation and validation of the mentioned tool is reported with reference to its psychometric properties while pointing out the limitations of using such a tool, the advantages and its limitations are discussed.

### Introduction

In the past few decades, "talent management" has been conceptualized in the field of management. Then, it is an "emerging phenomenon". McKenzie Consulting Group mentioned it for the first time in 1990 in a report titled "War for Talent" (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). In the knowledge-based economy, traditional resources lose their competitive advantage, while human talent is a renewable resource that is not easily copied or stolen by competitors. Therefore, the presence of talents in sensitive and key jobs is one of the most important factors in gaining competitive advantage (Salehi, Perkan, & Soltani, 2017).

Talent management includes the continuous practice of discovering, developing, using and maintaining those employees of the organization who have potential abilities to solve the practical problems of the organization (Orlova, Afonin, Voronin, 2015). Berger (2004) considers talent to be a small group of people who inspire others to achieve superior success and have a great impact on the current and future performance of the organization.

SEO is one of the organizations that need creative, innovative, active and learning people. For this reason, identifying, attracting, maintaining and improving the human resources of this organization is very important.

The current research was implemented in order to improve talent management. The product of this research is a relatively reliable tool for assessing talent and identifying employees with high potential in the SEO and other similar organizations.

#### **Case study**

The population of this study consists of employees of the SEO in Iran, a non-governmental public institution with about 340 employees.

#### **Methodology and Methods**

The research process is summarized as follows:

a) Discovering components and indicators (qualitative part of the study): After reviewing the related literature, the top talent indicators were extracted. Interview and Delphi method were used to evaluate the extracted indicators. The initial version of the extracted indicators was discussed in a focus group. The third edition of the indicators, after sufficient discussion, was converted into a questionnaire containing 45-item and prepared for implementation.

b) Implementation of the initial version of the questionnaire (quantitative part of the study): The result of the qualitative part of the present study was a 45-item questionnaire that was administered to 171 people (65% men and 35% women). Exploratory factor analysis was performed with principal component extraction and varimax rotation. The sampling adequacy criterion of Keyser-Meyer-Elkin was 0.96. After the analysis, 10 items of the questionnaire that had smaller factor loadings were removed and the number of factors constituting the talent assessment scale was limited to 3 factors and the questionnaire items were limited to 35.

#### **Results and Discussion**

The 35-item scale for assessing the top talents of the organization consists of three components or subscales: 1 -Organizational Engagement, 2 -Management skills and leadership spirit, 3 -Drive for Learning & High Performance. These 3 factors explain 71% of the total variance. The criteria for retaining the factors were their eigenvalues (values greater than 1 Keyser-Gutman).

Reliability of the TAS was investigated by Cronbach's alpha for each scale and the entire questionnaire. The reliability coefficients are greater than 0.90. The construct validity of the TAS was investigated by factor analysis and the result of the analysis indicates the validity of the instrument.

Talent management and succession are considered at high levels of organizational maturity and often in progressive organizations, and it has a special place in the 34000 standard (Gholipour, Mohammad Ismaili & Dabiri, 2016). Despite this, measuring talent management and succession is very difficult due to the complexity of this process. Therefore, the current research was designed and implemented by adopting a pragmatic approach to develop a usable tool that can be used in the SEO and similar organizations.

The three components (Drive for Learning & High Performance, Organizational Engagement, and leadership spirit) constituting the intended tool are compatible with the theoretical foundations and content of the existing literature. Those who

are eager to learn and those who seek progress, always have the potential to improve themselves and their organization, and if such people belong and have attachment to their organization, they can play a key role in their organization. Having these people's leadership spirit puts them in the list of managers' successors. Juhdi et al. (2012) reported that high-potential employees were described by high performance, eagerness to learn, and leadership spirit.

### **Conclusion**

The application of the TAS depends on the conditions, including existence of a strong motivation in the managers to move towards high levels of organizational maturity and clear understanding about the concepts of talent management among executives and the stakeholders. By using the TAS, about 71% of the variance of talent can be predicted. This amount of predictive power is satisfactory. In order to go beyond this point, continuous study and evaluation of the process and result of assessing the talented employees in the organization and development of complementary tools are needed. It is recommended to evaluate the criterion validity of the TAS after three implementation periods.

The first step in using the scale to identify employees with superior talent is to form the "Top Talent Evaluation Committee of the Organization". It is recommended to evaluate the top talents of the organization once a year. The initial evaluation of the talent of the organization's employees using the tool introduced by the heads of the units and the first stage candidates are introduced to the evaluation committee for the final evaluation. The main purpose of measuring talent and identifying people with high potential and key employees of the organization is to empower them to improve the level of competence of the organization.

**Keywords:** securities and exchange organization, talent management, top talented employees, HiPo

---

### **Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Naveedy, A. (2024). Developing and Validating of the Talent Assessment Scale (TAS): A case study of the Securities and Stock Exchange Organization (SEO). *Public Management Researches*, 16 (62), 263-288. (In Persian)

**DOI:** 10.22111/JMR.2022.39757.5583

**Received:** 04 Sep. 2021

**Revised:** 20 Sep. 2022    **Accepted:** 29 oct. 2022

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---



## تدوین و اعتباریابی مقیاس سنجش استعداد و شناسایی استعداد‌های برتر سازمان: مورد پژوهی در سازمان بورس و اوراق بهادار

### احد نویدی

۱. دانشیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش. تهران. [anaveedy@gmail.com](mailto:anaveedy@gmail.com)

#### چکیده

مدیریت استعداد و جانشین پروری در سطوح بالای بلوغ سازمانی و اغلب در سازمانهای پیشرو مورد توجه قرار می‌گیرد. مدیران سازمانهای پیشرو برای تقویت منابع انسانی، به سنجش استعداد و شناسایی کارکنان مستعد سازمان، اهتمام می‌ورزند. در راستای این تلاش‌ها، پژوهش حاضر برای تدوین و اعتباریابی مقیاس سنجش استعداد کارکنان سازمان طراحی و اجرا شد. پس از مطالعه ادبیات ناظر بر مفهوم مدیریت استعداد در سازمان، شاخص‌های استعداد‌های برتر سازمان استخراج شد. شاخص‌های استخراج شده در یک کانون دلفی متشکل از خبرگان مورد بازبینی قرار گرفت. ویرایش سوم ابزار، به مقیاسی حاوی ۴۵ شاخص تبدیل و در میان مدیران و کارشناسان سازمان بورس و اوراق بهادار، به صورت آزمایشی اجرا شد. برای بررسی روایی مقیاس سنجش استعداد از تحلیل عاملی استفاده شد. تعدادی از مواد پرسشنامه که بارهای عاملی کوچکتري داشتند، حذف شد. ۳۵ ماده باقی مانده در سه مؤلفه یا خرده مقیاس (انگیزش برای یادگیری و عملکرد بالاتر، دلبستگی و تعلق سازمانی، مهارت مدیریت و روحیه رهبری) قرار گرفت. ضرایب پایایی برای سازه‌های «انگیزش برای یادگیری و عملکرد بالاتر»، «دلبستگی و تعلق سازمانی»، «مهارت مدیریت و روحیه رهبری» به ترتیب ۰/۹۴، ۰/۹۳ و ۰/۹۷ بود. در این مقاله، فرایند تدوین، اجرای آزمایشی و اعتباربخشی ابزار موردنظر، گزارش شده و ضمن اشاره به محدودیت‌های کاربرد چنین ابزاری، مزیت‌ها و شرایط اجرای آن مورد بحث قرار گرفته است.

**واژه‌های کلیدی:** استعداد، کارکنان کلیدی، مدیریت استعداد، سازمان، سازمان بورس و اوراق بهادار

استناد: نویدی، احد. (۱۴۰۲). تدوین و اعتباریابی مقیاس سنجش استعداد و شناسایی استعداد‌های برتر سازمان: مورد پژوهی در سازمان بورس و اوراق بهادار، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۶(۶۲)، ۲۶۳-۲۸۸.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۳ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۰۷



DOI: 10.22111/JMR.2022.39757.5583

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

درک نقش استراتژیک منابع انسانی به تحول در مفاهیم کلاسیک مدیریت منجر شده است. در چند دهه گذشته، «مدیریت استعداد» در ادبیات حوزه مدیریت مفهوم‌سازی شده و متخصصان مدیریت را به بحث و گفتگو پیرامون آن برانگیخته است. با وجود این، مدیریت استعداد «پدیده‌ای نوظهور» است. مدیریت استعداد شامل تمرین مستمر کشف، توسعه، استفاده و حفظ آن دسته از افراد در یک سازمان است که از نظر داشتن توانایی‌های بالقوه برای آینده سازمان ارزشمند بوده و یا برای حل مسایل عملی آن توانا هستند (Orlova, Afonin, & Voronin, 2015). شت (Shet, 2020) با مرور رویکردهای مختلف ناظر بر مدیریت استراتژیک استعداد، تلاش کرد میان نظریه و عمل پلی بسازد. به زعم درایز (Dries, 2013) مرزهای نظری مدیریت استعداد و وجوه افتراق آن با حوزه‌های نظری مشابه روشن نشده است. بحث «نبرد برای استعداد»<sup>۲</sup> که توسط گروه مشاوران مک کینزی در سال ۱۹۹۰ ارائه شد، مبتنی بر دو فرض بود: نخست اینکه در اقتصاد دانش-محور، منابع سنتی مزیت رقابتی خود را از دست می‌هند در حالی که منابع انسانی قابل تجدید بوده و قابل کپی کردن یا دزدیده شده توسط رقبا نیست. دوم اینکه، جذب و نگهداشت افراد مستعد در اثر روندهای جمعیت‌شناختی و قراردادهای روانشناختی خاص<sup>۳</sup> (انتظارات متقابل کارکنان و سازمان)، خیلی دشوار است. نقش مدیریت استعداد در پیشرفت و توسعه سازمان بی‌بدیل است زیرا، از طریق شناسایی، توسعه و بازسازماندهی کارکنان مستعد، فرصت کسب مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد. استخدام استعدادها در مشاغل مشاغل استراتژیک، عاملی بسیار مهم در کسب مزیت رقابتی است (Salehi, Perkan & Soltani, 2017).

در ادبیات مدیریت استعداد عنوان شده که استعدادها گروهی از افراد کلیدی و منحصر به فرد (Lepak & Snell, 1999) هستند که از شایستگی‌های اصلی و محوری سازمان برخوردار بوده (Philips & Roper, 2009) و همواره عملکرد فوق‌العاده‌ای را در مجموعه‌ای از شرایط و فعالیت‌ها یا در یک حوزه تخصصی از خود نشان می‌دهند (Williams, 2000).

---

1. Dries

2. War for talent

3. Psychological contract

برگر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) افراد مستعد را تعداد معدودی از افراد می‌داند که موفقیت‌های چشم‌گیری از خود به نمایش گذاشته‌اند؛ الهام‌بخش دیگران برای کسب موفقیت‌های برتر هستند؛ تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد فعلی و آتی سازمان دارند، به گونه‌ای که از دست دادن یا غیبت آنان رشد سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. به زعم برخی پژوهشگران (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001) استعدادها افرادی هستند که می‌توانند عملکرد سازمان را ارتقا داده و به کامیابی آن کمک کنند. گاگنه<sup>۲</sup> (Gagné, 2007)، استعدادها را بلوغ برجسته در دانش و مهارت می‌داند. وو<sup>۳</sup> (Wu, 2009) در مطالعه خود، استعدادها را افرادی با شایستگی‌های ذیل معرفی می‌کند: موفقیت‌گرایی، تأثیر و نفوذ، تفکر مفهومی، ابتکار عمل، اعتماد به نفس، درک بین فردی، دغدغه نظم بخشی، دانش پژوهی، تخصص، میل به خدمت رسانی و همکاری.

مرور ادبیات موجود نشان می‌دهد هنوز نظم علمی مورد توافقی برای کشف و هدایت استعدادهای برتر سازمان نیافته و این مهم به پندارها و داوری‌های غیرنظام‌مند مدیر سازمان واگذار شده است. یعنی، هنوز روش‌ها و ابزارهای قابل اعتماد برای تسهیل مدیریت استعداد در سازمانها ابداع نشده است. سازمان بورس و اوراق بهادار نیازمند افراد مبتکر، متعهد و مشتاق یادگیری است. به همین دلیل، شناسایی، استخدام، حفظ و بهسازی منابع انسانی این سازمان ضروری است و جزو اهداف و برنامه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. پژوهش حاضر در راستای بهبود مدیریت استعداد، طراحی و اجرا شد و حاصل آن ابزاری است نسبتاً معتبر برای سنجش استعداد و شناسایی کارکنان دارای توانایی بالا در سازمان بورس و اوراق بهادار و نیز قابل کاربست در سایر سازمانها و موقعیت‌های مشابه.

### پیشینه پژوهش و چارچوب نظری

مدیریت استعداد اصطلاحی است که گروه مشاوران مک کنزی برای اولین بار در گزارشی تحت عنوان «جنگ برای استعداد» به آن اشاره کرد (Michaels, Handfield-

1. Berger

2. Gagné

3. Wu



با بررسی دیدگاه‌ها و تعاریف مختلف از مدیریت استعداد و بر مبنای ۲ بعدی اصلی «تمرکز بر افراد خاص در مقابل تمرکز عام» و «تمرکز بر مشاغل سازمان در مقابل تمرکز بر افراد»، می‌توان یک مدل چهاربخشی پیشنهاد کرد (Iles et al., 2010).



شکل شماره ۱: دیدگاه‌ها در زمینه مدیریت استعداد (Iles et al., 2010)

الف) دیدگاه معطوف بر افراد خاص: در این دیدگاه تنها گروه خاصی از افراد سازمان به به عنوان افراد مستعد تلقی می‌شوند؛ افرادی که توانمندی دارند تا تفاوت معناداری در عملکرد فعلی و آتی سازمان ایجاد نمایند (Morton, 2005). طبق این دیدگاه نمی‌توان هرکسی را در سازمان به منزله فرد برخوردار از استعداد برتر در نظر گرفت. مدیریت مستعد، با توجه به عملکرد، شایستگی‌ها و توانمندی‌های آنان، اساساً متفاوت از مدیریت افراد عادی است. استعداد نه صرفاً یک نام و عنوان و نه صرفاً مرتبط با پست و شغل سازمانی است؛ استعداد تنها بر مبنای سطح‌بندی و درجه‌بندی کارکنان قابل شناسایی است؛ یعنی تفکیک افراد به گروه‌ها و درجات مختلف برای برخورد متفاوت با آن‌ها. بدون چنین درجه‌بندی، مدیران با همه افراد بدون توجه به عملکرد، شایستگی، توانمندی و دیگر ویژگی‌هایشان یکسان برخورد می‌کنند و این خود موجب به وجود آمدن هزینه‌های بالای جذب، استخدام، آموزش، بهسازی و جبران خدمات کارکنان می‌گردد. ایلز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در این رابطه به نظام تفکیک کارکنان در شرکت جنرال الکتریک اشاره می‌کنند که کارکنان را در سه

<sup>۱</sup>. Iles et al

طبقه متمایز قرار داده است: A (۱۰ تا ۲۰ درصد به منزله افراد عالی)، B (۷۰ درصد به منزله متوسط) و C (۱۰ تا ۲۰ درصد به منزله ضعیف).

برخی محققان نظیر باکینگهام و وسبورگ<sup>۱</sup> (*Buckingham & Vosburgh, 2001*) مدعی هستند که قابلیت استعداد به طور ذاتی و فطری در هر شخصی وجود دارد و مهم به فعلیت رساندن آن است. ولی دیدگاه غالب بر این است که این امکان وجود ندارد که هر کسی در سازمان به منزله استعداد در نظر گرفته شود. در نتیجه مدیریت افراد با استعداد به دلیل عملکرد، شایستگی‌ها، و توانمندی‌هایشان اساساً متفاوت از مدیریت دیگر افراد است. برانهام<sup>۲</sup> (*Branham, 2005*) در این رابطه به اصل پارتو<sup>۳</sup> اشاره می‌کند که ۲۰ درصد نیروی کار ۸۰ درصد ارزش سازمان را ایجاد می‌کنند. به زعم درایز به زعم درایز<sup>۴</sup> (*Dries, 2013*)، مدیریت استعداد باید روی کارکنان با عملکرد و ظرفیت بالا (HIPO) تمرکز کند؛ کسانی که درایز آن‌ها را ۵ تا ۲۰ درصد افراد سازمان می‌داند و گاگنه<sup>۵</sup> (*Gagné, 2007*) آن‌ها را ۱۰ درصد برتر در هر سازمانی می‌داند.

ب) دیدگاه معطوف بر مشاغل کلیدی: این دیدگاه بر پست‌ها و مشاغل راهبردی معطوف است. در این زمینه، موضع هوسلید و همکاران<sup>۵</sup> (*Huselid, Beatty & Becker, 2005*) قابل توجه است. به زعم آن‌ها، فرایند تعریف استعدادها به صورت زنجیره‌ای و حلقه‌ای به شناسایی پست‌های کلیدی سازمان متصل و مرتبط است. تمرکز این رویکرد صرفاً بر بهترین‌ها و یا استخدام افرادی در همه مشاغل سازمان نیست. بلکه، شناسایی مشاغل راهبردی مورد تأکید بوده و مصادیق مفهوم استعداد فقط برای افرادی قابل اطلاق است که این مشاغل را احراز می‌کنند. بنابراین، انطباق صحیح افراد با پست‌ها و مشاغل A هست که موجب ایجاد عملکرد A می‌گردد. به طور کلی توصیه می‌شود که بهترین کارکنان در پست‌ها و مشاغل استراتژیک قرار داده شوند؛ افرادی که عملکردشان نه خوب است و نه عالی، یعنی افراد B در پست‌ها و مشاغل ستادی و پشتیبانی قرار گیرند؛ پست‌ها و مشاغل

1. Buckingham & Vosburgh

2. Branham

3. Pareto

4. High Potential Employees (HIPO)

5. Huselid, Beatty & Becker

غیرمهم و کارکنانی که ارزش افزوده‌ای ندارند، حذف و یا خدمات آنها برون سپاری شود (Ales et al., 2010). رویکرد سون و همکاران به مدیریت استعدادها در این دسته جای می‌گیرد. به زعم آن‌ها، مدیریت استعداد شامل شناسایی نظام‌مند موقعیت‌های کلیدی ایجاد کننده فرصت کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان، توسعه مجموعه استعداد با پتانسیل بالا و متصدیان با عملکرد بالا برای ایفای این نقش‌ها، و بازسازی متمایز منابع انسانی برای تسهیل قرار گرفتن مدیران شایسته در این موقعیت‌ها و تضمین تعهد مستمر آنها به سازمان. (Son et al., 2020).

ج) دیدگاه معطوف بر همه کارکنان: برخلاف دو دیدگاه قبلی، این دیدگاه رویکرد عام و تمام شمول دارد و عمدتاً تحت تأثیر ملاحظات انسان‌گرایی است. در این رویکرد اعتقاد بر این است که هر فردی در سازمان به طور بالقوه دارای استعداد است و این برعهده مدیران سازمان است که استعدادهای افراد را شناسایی و توسعه داده و همه کارکنان را در جهت عملکرد بهینه سازمان هدایت کنند (Ales et al., 2010). به عنوان مثال، باکینگهام و کلیفتون<sup>۱</sup> (Buckingham & Clifton, 2001) مدعی هستند که استعداد به‌طور ذاتی در هر شخصی وجود دارد و اساسی‌ترین چالش مدیریت منابع انسانی کمک به هر فرد است تا عملکردش را افزایش دهد. برای توفیق در آینده، سازمان‌ها باید تمرکز خود را بر استعدادهای منحصر به فرد تک تک کارکنان قرار داده و به نحو مطلوبی این استعدادها را به عملکرد آنان مرتبط سازند. در این رویکرد، عقیده بر این است که هر فردی اگر در شرایط مناسبی قرار گیرد و فرصت بروز استعدادهای خود را داشته باشد می‌تواند توانمندی‌های بالایی از خود نشان دهد (Walker & Larocco, 2002).

د) دیدگاه معطوف به همه مشاغل: این دیدگاه اغلب نوشته‌ها در ادبیات مدیریت استعداد را دارای نگرشی بسیار فردگرا می‌داند که استعداد را الزاماً به منزله شکلی از سرمایه انسانی محسوب می‌کند. بنابراین، اهمیت شرایط، سرمایه اجتماعی و سرمایه سازمانی در عملکرد سازمانی نادیده گرفته می‌شود. یعنی، «بهسازی رهبر» را که تمرکز دارد بر روی فرد با هدف ارتقای سرمایه انسانی رهبران از «رهبری بهسازی» که تمرکز دارد بر اقدامات جمعی و گروهی با هدف ارتقای سرمایه اجتماعی از طریق توسعه پیوندها، تعاملات، اعتماد و شبکه

<sup>1</sup>. Buckingham & Clifton

ها متمایز می‌کنند. این دیدگاه عنوان می‌کند که زمانی که یک سازمان فرد جدیدی را از سازمانی دیگر استخدام کرده و به کار می‌گیرد، عملکرد آن ستاره غالباً پس از مدتی افول می‌کند و آنان برای مدت طولانی در سازمان نمی‌مانند. به علاوه، این امر موجب افول عملکرد افرادی که با وی کار می‌کرده‌اند، می‌شود. در نتیجه، عملکرد سازمان نیز افت می‌کند. بنابراین، بهترین راهبرد این است که سازمان بر توسعه استعدادهای کارکنان درون سازمان تمرکز کرده و ستاره‌هایی را کشف و حفظ کند. بجای تجویز نسخه عام، بهتر است برنامه‌های مدیریت استعداد متناسب با بافت و شرایط اختصاصی هر سازمان باشد ( *Iles et al.*, 2010).

کالینگز و ملاحی<sup>۱</sup> (*Collings & Mellahi, 2009*) علاوه بر ارائه تعریفی خاص از مدیریت استعداد اقدام به تدوین مدلی نظری از مدیریت استعداد نموده‌اند که از دو بخش کلی همراه با فرایندهای زیر تشکیل شده است:

شناسایی مشاغل استراتژیک: اولین مرحله در مدیریت استراتژیک استعدادهای، شناسایی مشاغل کلیدی می‌باشد. در حالی که بخشی از ادبیات حوزه مدیریت استعداد بر شناسایی افراد با عملکرد A و تمرکز بر حفظ و بهسازی آنان تأکید دارد (*Axelrod Handfield-Jones, & Michaels, 2002; Frank, Finnegan, & Taylor, 2004; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001*) و روند نوظهوری از ادبیات مدیریت استعداد شکل گرفته که بر شناسایی مشاغل کلیدی (*Boudreau and Ramstad, 2007*) یا پست‌های A (*Huselid, Beatty, & Becker, 2005*) تمرکز دارد. در این حالت تأکید می‌شود که کانون تمرکز می‌باید بر مشاغل باشد و نه افراد (*Huselid et al., 2005*). مشاغل A را از طریق اهمیت قابل توجه آنها در توانایی سازمان برای اجرای بخش‌هایی از استراتژی خود و همچنین تفاوت قابل توجه در کیفیت کاری که افراد در این مشاغل می‌باید انجام دهند، تعریف می‌کنند. این مشاغل صرفاً محدود به مشاغل مدیریتی نمی‌شود بلکه در کلیه سطوح سازمان می‌توانند حضور داشته باشند. همچنین، این امکان وجود دارد که مشاغل کلیدی و استراتژیک در دوره‌های مختلف زمانی، متفاوت باشند. به عبارت دیگر، ممکن است یک شغل خاص در یک زمان برای سازمان کلیدی و در زمانی دیگر غیرکلیدی باشد. درواقع،

1. Collings & Mellahi

نکته کلیدی در این رابطه متمایز سازی مشاغل استراتژیک از مشاغل غیراستراتژیک است. با وجود این، یکی از نقاط ضعف این رویکرد این است که مشخص نیست چرا مشاغل خاصی از لحاظ استراتژیک مهم تلقی شده و چه عواملی آن‌ها را از دیگر مشاغل متمایز می‌سازد؟ بنابراین، نوعی تغییرات بنیادی و اساسی در تفکر و نگاه سازمان‌ها در رابطه با میزان ارزشمندی مشاغل و نقش‌ها لازم است. به طور سنتی، مشاغل از طریق شاخص‌های ورودی مانند مهارت‌ها، تلاش‌ها و توانایی‌ها و شرایط کاری از یکدیگر متمایز شده و ارزشیابی می‌شدند (Huselid et al., 2005). در این مدل بر ارزشیابی مشاغل از طریق شاخص‌های ستانده‌های بالقوه با قابلیت نقش‌ها در سهمیم شدن و مشارکت در مقاصد استراتژیک سازمانی تأکید می‌شود (Collings & Mellahi, 2009).

ایجاد مخزن استعداد: ایجاد مخزن استعداد به معنای ایجاد پایگاه اطلاعاتی از شاغلانی است که از عملکرد برتر و قابلیت‌های بالا برخوردار بوده و سازمان می‌تواند از طریق آن‌ها مشاغل کلیدی را پر کند (Collings & Mellahi, 2009). در این رویکرد، جذب استعدادها و سپس پر کردن مشاغل خالی مورد توجه قرار می‌گیرد (Sparrow, Brewster, & Harris, 2004). ایجاد مخزن استعداد به طور کلی تحت دو روش امکانپذیر است: (۱) بازار نیروی کار خارجی (مسیرهای شغلی بدون مرز) و (۲) بازار نیروی کار داخلی (مسیرهای شغلی سازمانی). مسیرهای شغلی بدون مرز که امروزه به دلیل مسطح شدن سازمان‌ها و ایجاد ساختارهای شبکه‌ای رواج گسترده‌ای یافته در جهت مخالف مسیرهای شغلی سازمانی است. به عبارت دیگر، فرد روند اشتغال و مسیر شغلی خود را در سازمان‌های متعدد گذرانده و در هر دوره به اتکای مهارت‌ها و قابلیت‌های خود به سازمانی دیگر انتقال می‌یابد. در حالی که در مسیرهای شغلی سازمانی، فرد طول دوره فعالیت خود را در یک سازمان خاص گذرانده و در همان سازمان ارتقاء می‌یابد. به هر حال، می‌توان مخازن استعداد را هم از طریق مسیرهای شغلی سازمانی، یعنی توسعه و بهسازی استعدادهای موجود و هم از طریق مسیرهای شغلی بدون مرز، یعنی جذب استعدادهای سازمان‌های دیگر ایجاد کرد (Collings & Mellahi, 2009). مناسب‌ترین اقدام، تلفیق توسعه و بهسازی استعدادهای داخلی و جذب استعدادهای خارجی است (Cappelli, 2008). براین اساس، مدل مفهومی استعداد شامل سه جزء اصلی: شناسایی و جذب استعداد، توسعه استعداد و حفظ استعداد

است (Shani & Senthilkumar, 2020). ولی شیوه‌های مدیریت استعداد جنبه‌های مختلفی، مانند فرآیندهای گزینش و استخدام، مدیریت عملکرد، توسعه رهبری، برنامه‌ریزی و توسعه شغلی، و استراتژی‌های پاداش و جبران را پوشش می‌دهد (Abazeed, 2018). مدیریت استعداد، پایه خود را بر مفهوم استعداد بنا می‌کند و تعریف آن در مدیریت استعداد ضروری است (Bagheri, Ebrahimi & Abbasi, 2020). هارتمن و همکاران<sup>۱</sup> (Hartmann, Feisel & Schober, 2010) به ۴ رویکرد در مدیریت استعداد، اشاره کرده است: مدیریت استعداد به عنوان مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی، طبقه‌بندی استعدادها، مخزن استعدادهای داخلی و برنامه ریزی جانشین پروری و مدیریت استعداد به عنوان معرفی موقعیت‌های حیاتی. برخی از مهم‌ترین تعاریف در این ۴ رویکرد به شرح جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول شماره ۲: رویکردهای ناظر بر مدیریت استعدادها، هارتمن و همکاران (۲۰۱۰)

تعریف	نویسنده/پژوهشگر	جریان پژوهش
مدیریت استعداد شامل غربالگری منابع، انتخاب، نگهداری، توسعه و به‌روز کردن نیروهای کاری با تحلیل و برنامه ریزی.	Schweyer (2004)	مدیریت استعداد به عنوان مجموعه‌ای از اقدامات مدیریت منابع انسانی
فرایند مدیریت استعداد شامل برنامه‌ریزی نیروی کار، تحلیل شکاف استعداد، گزینش و استخدام، آموزش و توسعه، حفظ، بازبینی استعداد، برنامه ریزی جانشین پروری و ارزیابی می‌باشد.	McCaughey and Wakefield (2006)	
جنبه‌های مختلف مدیریت استعداد شامل گزینش، استخدام، مدیریت عملکرد، توسعه مسیر شغلی، توسعه رهبری، برنامه ریزی جانشینی، برنامه ریزی مسیر شغلی، بازشناسی و پاداش است.	Bhatnagar (2007)	مدیریت استعداد به عنوان طبقه بندی استعدادها
متمایز سازی به معنای ارزیابی عملکرد و قابلیت کارکنان و ارتقاء دادن، جبران خدمات و دادن فرصت‌های توسعه به آنهاست. به معنای سرمایه گذاری روی بازیگران A، تصدیق بازیگران B و اقدام قاطعانه با بازیگران C است.	Michaels et al. (2001)	مدیریت استعداد به عنوان مخزن استعدادها
رهبران بازار و مدیران منابع انسانی باید توجه سنتی خویش را گسترش داده و «مخزن‌های استعداد محوری»، را در جایی که سرمایه‌های انسانی بزرگ‌ترین تفاوت‌ها را در موفقیت‌های استراتژیک به وجود می‌آورد، تشکیل دهند.	Boudreau and Ramstad (2007)	مدیریت استعداد به عنوان مخزن استعدادها داخلی و برنامه ریزی جانشین پروری
مدیریت استعداد تلاشی برای شناسایی و جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها و قابلیت‌های شرکت است.	Younas & Bari (2020)	توسعه استعدادها نیازمند مواردی بیش از برنامه‌ریزی جانشین پروری است. سازمان‌های غنی از استعداد به اسکلت بندی استعدادها در سطوح مختلف سازمانی توجه کرده و از این گروه تعداد کمی را برای رهبری سازمان انتخاب می‌کنند.
توسعه استعدادها نیازمند مواردی بیش از برنامه‌ریزی جانشین پروری است. سازمان‌های غنی از استعداد به اسکلت بندی استعدادها در سطوح مختلف سازمانی توجه کرده و از این گروه تعداد کمی را برای رهبری سازمان انتخاب می‌کنند.	Gandz (2006)	

<sup>1</sup> Hartmann, Feisel & Schober

تعریف	نویسنده/پژوهشگر	جریان پژوهش
مدیریت استراتژیک استعداد شامل «فعالیت‌ها و فرایندهای شناسایی سیستماتیک موقعیت‌های کلیدی که در ایجاد مزیت رقابتی پایدار سازمان مشارکت دارند، ایجاد مخزن استعداد از افراد با قابلیت‌های بالا برای پرکردن این نقش‌ها، و ایجاد بازسازی منابع انسانی متمایز برای تسهیل تصدی کارکنان شایسته در این موقعیت‌ها و حصول اطمینان از تعهد مستمر آنان به سازمان»	Collings and Mellahi (2009)	مدیریت استعداد به عنوان معرفی مشاغل کلیدی

با توجه به تعاریف ارائه شده و مفاهیم مرتبط با استعداد، میان تعاریف استعداد تمایزی اساسی قابل تشخیص است. به طوری که استعداد را به عنوان «توانایی طبیعی»، «تسلط و مهارت‌های توسعه یافته»، «تعهد و انگیزش» و «تناسب استعدادها با فرد و زمینه کاری»، مفهوم‌پردازی کرده‌اند (Gallardo-Gallardo Dries, & González-Cruz, 2013). باوجود اختلاف نظر در تعریف مفهوم استعداد و علی‌رغم وجود رویکردهای مختلف به مدیریت استعداد، توجه به تفاوت‌های فردی در سازمان اجتناب ناپذیر بوده و تلاش برای سنجش توانایی‌های بالقوه و شناسایی کارکنان دارای پتانسیل بالا در سازمان بسیار مهم تلقی می‌شود.

### سؤال‌های پژوهش

- ۱- شاخص‌های استعداد برتر سازمان چیست؟
- ۲- مقیاس سنجش استعداد برتر از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟
- ۳- آیا مقیاس سنجش استعداد برتر برای شناسایی کارکنانی که ظرفیت بالقوه آنان فراتر از عملکرد فعلی‌شان است، مناسب است؟

### روش تحقیق

برای انجام این پژوهش از روش تحقیق آمیخته (تشکیل کانون دلفی و پیمایش) استفاده شد. جامعه آماری این مطالعه را کارکنان سازمان بورس و اوراق بهادار تهران تشکیل می‌دهند. حدود ۵۰ درصد جامعه آماری، به شیوه تصادفی (ردیف‌های فرد فهرست اسامی) انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. برای بررسی روایی پرسشنامه ۴۵ ماده‌ای استعدادسنجی از تحلیل عاملی اکتشافی با روش استخراج مؤلفه اصلی و چرخش واریماکس، انجام استفاده شد. فرایند انجام تحقیق به شرح خلاصه شده است.

**الف) جستجوی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها (بخش کیفی مطالعه)**

پس از مرور ادبیات و پیشینه‌های مرتبط با بحث مدیریت استعداد (۳۰ مقاله بین‌المللی مرتبط با مفهوم استعداد، سنجش و هدایت استعدادها برتر)، شاخص‌های استعدادها برتر سازمان استخراج شد. از مصاحبه و روش دلفی برای ارزیابی شاخص‌های مستخرج استفاده شد. نسخه اولیه شاخص‌های استخراج شده در یک گروه کانونی متشکل از مدیر منابع انسانی، رئیس واحد تشکیلات و روشها، ۳ نفر از کارشناسان آگاه سازمان، ۲ نفر از استادان دانشگاه‌های تهران (متخصص مدیریت منابع انسانی و متخصص روانشناسی) مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. ویرایش سوم شاخصها، پس از کفایت بحث و تبادل نظر، به پرسشنامه‌ای حاوی ۴۵ شاخص تبدیل و برای اجرا آماده شد.

**ب) اجرای نسخه اولیه پرسشنامه (بخش کمی مطالعه)**

حاصل بخش کیفی مطالعه حاضر، پرسشنامه ۴۵ ماده‌ای بود که بر روی ۱۷۱ نفر (۶۵ درصد مرد و ۳۵ درصد زن) از کارشناسان و مدیران بخش‌های مختلف سازمان بورس و اوراق بهادار اجرا شد. سطح تحصیلات و رتبه سازمانی نمونه آماری در جدولهای ۳ و ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۳: توزیع فراوانی کارکنان مورد مطالعه برحسب سطح تحصیلات

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
فوق دیپلم	۳	۲
لیسانس	۱۶	۹
فوق لیسانس	۱۲۴	۷۳
دکتری	۲۶	۱۵
کل	۱۷۱	۱۰۰

جدول شماره ۴: توزیع فراوانی کارکنان مورد مطالعه برحسب رتبه سازمانی

سمت سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی
کارمند	۲۶	۱۵
کارشناس و کارشناس مسئول	۱۱۴	۶۷
رئیس اداره	۱۴	۸
مدیر	۱۱	۶
سایر	۶	۴
جمع	۱۷۱	۱۰۰

### ویژگی‌های روانسنجی مقیاس ارزیابی استعدادهای برتر سازمان

برای بررسی روایی پرسشنامه ۴۵ ماده‌ای استعدادسنجی از تحلیل عاملی استفاده شد. «تحلیل عاملی یا تحلیل عوامل یک روش آماری است که از طریق آن تعداد و ماهیت متغیرهایی را که یک آزمون را اندازه می‌گیرد، مشخص می‌کنند. در تحلیل عاملی این کار از طریق ادغام تعداد زیادی از ماده‌ها یا متغیرها با یکدیگر و ایجاد تعداد معدودی متغیر قابل بررسی به نام عامل انجام می‌شود. این روش روابط درونی میان داده‌های مورد تحلیل را تعیین می‌کند و برای ایجاد سهولت، متغیرها را به خوشه‌ها یا عوامل کاهش می‌دهد. این خوشه‌ها یا عوامل با توجه به آنچه به وسیله عواملی که آن را تشکیل می‌دهند، نام گذاری می‌شوند (Seif, 2014).

تحلیل عاملی اکتشافی برای استخراج مؤلفه‌های اصلی انجام شد. قبل از شروع به تحلیل عاملی، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS غربالگری شدند و داده‌های پرت و اضافی از تحلیل کنار گذاشته شد. آماره‌های توصیفی داده‌ها از نظر برقراری مفروضه‌های استفاده از تحلیل عاملی (مانند نرمال بودن توزیع و فاصله‌ای بودن مقیاس اندازه‌گیری) مورد بررسی قرار گرفت. ملاک کفایت نمونه‌گیری کیسر-مایر-الکین ۰/۹۶ بود که نشان داد که داده‌ها برای تحلیل مؤلفه‌های اصلی مناسب‌اند. قبل از انتخاب روش تحلیل، روش-های مختلف استخراجی و چرخشی (متعامد و مایل) آزمون شد تا به تبیین واضح تری از عامل‌های استخراجی دست پیدا کنیم. تعداد عامل‌ها از ۱ عامل تا ۴ عامل (نتیجه بدست آمده از روش کیفی) مورد آزمون قرار گرفت. با توجه به اینکه ابزار مورد بررسی براساس ادبیات تحقیق و فرایند کانون دلفی برای سنجش ۴ حوزه استعداد برتر تدوین شده است، از طریق روش استخراجی مؤلفه‌های اصلی، دو عامل انگیزش برای عملکرد بالاتر و اشتیاق یادگیری باهم ادغام شده و تعداد عامل‌های تشکیل‌دهنده مقیاس سنجش استعداد به ۳ عامل محدود و تعداد ۱۰ ماده از مواد پرسشنامه بارهای عاملی کوچکتری داشتند، حذف شد. ۳۵ ماده باقی مانده در سه مؤلفه یا خرده مقیاس (متغیر مکنون) قرار گرفتند:

- ۱- دلبستگی و تعلق سازمانی<sup>۱</sup>  
 ۲- مهارت مدیریت و روحیه رهبری<sup>۲</sup>  
 ۳- انگیزش برای یادگیری و عملکرد بالاتر<sup>۳</sup>
- این ۳ عامل در مجموع ۷۱ درصد واریانس کل را تبیین می‌کند. ملاک حفظ عامل‌ها ارزش‌های ویژه آنها (ارزش‌های بزرگتر از ۱ کیسر- گاتمن) بود. نتیجه تحلیل عاملی اکتشافی از خروجی نرم افزار SPSS کپی و در جدول ۵ منعکس شده است.

جدول شماره ۵: ابزار ۳۵ ماده‌ای استعداد سنجی (کارکنان دارای پتانسیل بالا) به تفکیک بارهای عاملی هر شاخص

بار عاملی	گزاره‌ها (گویه‌ها)	شماره سوال	عامل / سازه
۰/۶۸۷	به انجام وظایف و مأموریت‌های شغلی خود اهتمام می‌ورزد.	۱	انگیزش برای یادگیری و عملکرد بالاتر
۰/۸۰۱	وظایف تعریف شده خود را به نحو احسن انجام می‌دهد.	۲	
۰/۷۶۶	از توان مدیریت و سازماندهی موثر وظایف خود برخوردار است.	۳	
۰/۷۵۹	از ظرفیت کافی برای انجام وظایف مورد انتظار برخوردار است.	۴	
۰/۸۳۹	عملکرد شغلی او در سطح عالی است.	۵	
۰/۷۶۷	الزامات رسمی شغل خود را همیشه بجا می‌آورد.	۶	
۰/۷۸۸	هرگز از جنبه‌های الزام آور شغل خود غافل نمی‌شود.	۷	
۰/۷۸۶	از شایستگی ارائه راهکارهای بدیع برای اصلاح فرایند انجام کار برخوردار است.	۸	
۰/۷۷۵	از دانش تخصصی و مهارت حرفه‌ای بالایی برخوردار است.	۹	
۰/۷۴۰	مشتاقانه در انتظار تغییرات و تجارب جدید است.	۱۰	
۰/۷۴۹	به جستجو و یافتن راه‌های جدید برای انجام کارها تمایل دارد.	۱۱	
۰/۶۷۹	برای شناخت ضعف‌های خود و بهبود خویشتن مصمم است.	۱۲	
۰/۷۲۱	مشتاق یادگیری مستمر و مصداق عینی «یادگیرنده مادام‌العمر» است.	۱۳	
۰/۷۱۵	از ابتکار عمل و خلاقیت بالا در حوزه شغلی خود برخوردار است.	۱۴	
۰/۷۱۴	برای انجام کار به صورت خود انگیخته عمل کرده و مشوق سایر همکاران است.	۱۵	
۰/۵۱۵	از ظرفیت «تحمل ابهام» در موقعیت‌های پیچیده برخوردار است.	۱۶	مهارت مدیریت و روحیه رهبری
۰/۴۸۵	در مقابل تجارب جدید و نظرات مخالف، انعطاف پذیر است.	۱۷	
۰/۵۸۸	به اهداف و سیاست‌های کلان کشور (ایران) متعهد است.	۱۸	
۰/۷۷۶	مشتاقانه در انتظار ایفای نقش‌های رهبری است.	۱۹	

1. Organizational Engagement (OE)

2. Leadership Sprit (LS)

3. Drive for Learning & High Performance

بارعاملی	گزاره ها (گویه‌ها)	شماره سوال	عامل / سازه
۰/۷۴۲	به پذیرفتن مسئولیت های بالاتر تمایل دارد.	۲۰	
۰/۵۸۲	از شایستگیهای ناظر بر مدیریت (سازماندهی، هدایت، نظارت، ارزشیابی) برخوردار است.	۲۱	
۰/۵۵۱	از پذیرش مسئولیت های فراتر از وظایف شغلی استقبال می کند.	۲۲	
۰/۶۸۴	نامزد مناسبی برای جانشینی مدیران ارشد سازمان در آینده است.	۲۳	
۰/۵۵۴	در ایجاد جو سازمانی مثبت نقش کلیدی ایفا می کند.	۲۴	
۰/۶۵۱	از توان کافی برای تشکیل تیم و رهبری گروه برخوردار است.	۲۵	
۰/۶۴۴	از هوش هیجانی (شناخت و مدیریت هیجانها) بالایی برخوردار است.	۲۶	
۰/۷۹۱	عضویت در این سازمان، به او «حس زنده بودن» می دهد.	۲۷	
۰/۸۴۵	او به این سازمان بسیار دلبسته و وفادار است.	۲۸	
۰/۸۴۰	عضویت در این سازمان برای او بسیار جذاب است.	۲۹	
۰/۷۲۲	به درگیر شدن و سروکار داشتن با مسائل سازمان علاقه مند است.	۳۰	
۰/۶۰۳	گاهی آنقدر به کار مشغول می شود که متوجه گذر زمان نمی شود.	۳۱	
۰/۵۶۳	پشتکار او برای پیگیری اهداف سازمان بسیار بالا است.	۳۲	
۰/۵۶۵	مسئولیت پذیری و تعهد او به اهداف سازمان مشهود است.	۳۳	
۰/۵۵۵	مأموریت قانونی سازمان را سرلوحه کارهای خود قرار می دهد.	۳۴	
۰/۶۰۷	نشانه هایی از تمایل او به ترک سازمان دیده نمی شود.	۳۵	

### پایایی ابزار

انتظار می رود پرسشنامه استعدادسنجی از پایایی کافی برخوردار باشد. پایایی را می توان مجذور همبستگی بین نمره های واقعی و نمره های مشاهده شده تعریف کرد (Delavar, 2010). در واقع پایایی یک آزمون نشانگر آن است که تا چه اندازه نمره مشاهده شده آزمون، نمره واقعی را منعکس می کند (Gramipour, 2015). پایایی را می توان به شیوه های مختلفی برآورد کرد. مشهورترین و پرکاربردترین ضریب هماهنگی درونی (آلفای کرونباخ) است که در اغلب گزارش های زمینه یابی به عنوان ضریب پایایی ابزار اندازه گیری گزارش می شود.

پایایی مقیاس سنجش استعداد کارکنان سازمان با روش آلفای کرونباخ برای تک تک استعدادها و نیز کل پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول شماره ۶: ضرایب پایایی مقیاس سنجش استعداد و شناسایی استعدادهای برتر سازمان

عنوان	ضریب پایایی
دلبستگی و تعلق سازمانی	۰/۹۲۶
مهارت مدیریت و روحیه رهبری	۰/۹۷
انگیزش برای یادگیری و عملکرد بالاتر	۰/۹۴

اطلاعات مندرج در جدول ۶ نشان می‌دهد که ضرایب پایایی مربوط به همه استعدادهای بزرگتر از ۰/۹۰ است که بر پایایی کافی ابزار موردنظر دلالت دارد. روایی سازه مقیاس سنجش استعداد هم از طریق انجام تحلیل عاملی بررسی شده و نتیجه تحلیل بر روایی ابزار دلالت دارد. بنابراین، به نظر می‌رسد ابزار مورد نظر از ویژگی‌های یک ابزار معتبر برخوردار است. در عین، نباید از شرایط اجرا و محدودیت‌های این ابزار که در ادامه مقاله به آنها اشاره می‌شود، غفلت کرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سطوح بالای بلوغ سازمانی و اغلب در سازمان‌های پیشرو مورد توجه قرار می‌گیرد و در استاندارد ۳۴۰۰۰ نیز جایگاه ویژه‌ای دارد. با وجود این، سنجش مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری به دلیل پیچیدگی این فرایند بسیار دشوار است (Gholipour, Mohammad Ismaili & Dabiri, 2016). گام نخست این فرایند دشوار، مفهوم‌سازی و تدارک ابزارهای موردنیاز است. بنابراین، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد عملگرایی، برای تدوین و اعتباریابی یک ابزار قابل استفاده و مفید در سازمان بورس و اوراق بهادار و سازمان‌های مشابه طراحی و اجرا شد. روش مطالعه و ویژگی‌های روانسنجی مقیاس سنجش استعداد و شناسایی استعدادهای برتر در این مقاله گزارش شد.

مؤلفه‌های سه‌گانه (انگیزش برای یادگیری و عملکرد بالاتر، دلبستگی و تعلق سازمانی، و مهارت مدیریت و روحیه رهبری) تشکیل دهنده ابزار مورد نظر، با مبانی نظری و محتوای ادبیات موجود سازگار است. مشتاقان یادگیری و جویندگان پیشرفت، همواره برای ارتقای خود و سازمان مبتوع خویش آمادگی بالقوه دارند و چنانچه این قبیل افراد به سازمان خود تعلق و دلبستگی داشته باشند، می‌توانند در توسعه سازمان نقش کلیدی ایفا کنند.

برخورداری این افراد از مهارت‌های مدیریت و رهبری، آنها را در فهرست جانشینان مدیران قرار می‌دهد.

جوهدی<sup>۱</sup> و همکاران، به منظور تعیین ویژگی‌های کارکنان دارای پتانسیل بالا، تعداد ۳۲۹ نفر از کارکنان را مورد مطالعه قرار دادند. کارکنان دارای پتانسیل بالا به وسیله سه ویژگی اصلی توصیف شدند: عملکرد بالا، اشتیاق یادگیری و روحیه رهبری. داده‌ها به وسیله فرم‌های پیمایش گردآوری شد. رگرسیون خطی چندگانه نشان داد که ویژگی‌های کارکنان دارای پتانسیل بالا به وسیله متغیرهای اشتیاق یادگیری، عملکرد بالا، دلبستگی سازمانی و شغلی، به طور معنادار پیش‌بینی می‌شود (Juhdi, Pa'wan, & Hansaram, 2012).

کی و مونکارز<sup>۲</sup> (Kay & Moncarz, 2007) دریافتند که موفقیت مدیران در پست‌های مدیریتی به شایستگی‌هایی نظیر دانش مدیریت مالی، روابط فردی، ارتباطات، رهبری، مدیریت منابع انسانی و دیگر جوانب موقعیتی شغل بستگی دارد. چونگ، انز و لانکائو<sup>۳</sup> (Chung-Herrera, Enz & Lankau, 2003)، شایستگی‌های رهبران موفق در صنعت هتلداری را بدین شرح معرفی کردند: خودمدیریتی، تفکر استراتژیک، اجرایی بودن، مهارت‌های ارتباطی، رهبری و دانش فنی. ساریولان<sup>۴</sup> و همکاران (Sariwulan et al., 2021) در مطالعه خود نتیجه گرفتند که فرهنگ سازمانی، رهبری تحول آفرین و به اشتراک گذاری شغل بر مدیریت استعداد کارکنان تأثیر مثبت دارند و خود مدیریت استعداد بر رضایت شغلی، عملکرد شغلی و پایداری تعهد تأثیر دارد. وو<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) در مطالعه خود، دارندگان استعداد را افرادی تأثیر گذار و پرنفوذ، موفقیت گرا، دانش پژوه، دارای تفکر مفهومی، ابتکار عمل، اعتماد به نفس، درک بین فردی، ظرفیت کار تیمی، انگیزه خدمت رسانی، معرفی کرده است.

باید توجه داشت که بواسطه مقیاس سنجش استعداد می‌توان حدود ۷۱ درصد واریانس متغیر استعداد برتر در میان کارکنان سازمان را پیش‌بینی کرد. این مقدار قدرت

1. Juhdi, Pa'wan, & Hansaram

2. Kay & Moncarz

3. Chung-Herrera, Enz, & Lankau

4. Sariwulan et al.,

5. Wu

پیش بینی در حوزه علوم انسانی، رضایت بخش است ولی، حدود ۳۰ درصد واریانس متغیر استعداد به عوامل دیگری قابل انتساب است که بوسیله این ابزار قابل ارزیابی نمی باشد. برای فراتر رفتن از این نقطه و افزایش قدرت پیش بینی و رسیدن به وضع مطلوب، مطالعه و ارزشیابی مستمر فرایند و نتیجه سنجش استعداد کارکنان در سازمان و تدارک و توسعه ابزارهای مکمل مورد نیاز است. توصیه می شود ارزیابی روایی ملاکی مقیاس سنجش استعداد و شناسایی استعدادهای برتر سازمان بعد از سه دوره اجرا، ارزیابی شود.

کاربرد مقیاس سنجش استعداد به فراهم شدن شرایطی وابسته است که غفلت از آنها می تواند اعتبار ابزار و فرایند سنجش استعداد را تهدید کند. از جمله این شرایط می توان به وجود انگیزه نیرومند در مدیران سازمان برای حرکت به سوی سطوح بالای بلوغ سازمانی و برخورداری عوامل ذی ربط از فهم روشن مفاهیم استعداد و مدیریت استعداد در سازمان، اشاره کرد.

گام نخست در استفاده از مقیاس سنجش استعداد برای شناسایی کارکنان دارای استعداد برتر، تشکیل «کمیته ارزیابی استعدادهای برتر سازمان» است. در سازمان بورس و اوراق بهادار، پیشنهاد می شود تعداد اعضای کمیته ۷ نفر شامل معاون اجرایی، مدیر منابع انسانی و پشتیبانی، نماینده معاون حقوقی، نماینده مرکز پژوهش، مدیر واحد حراست، و دو نفر متخصص خارج از سازمان (متخصص مدیریت منابع انسانی و متخصص روانشناسی) باشد. در گام دوم، آیین نامه داخلی کمیته توسط خود کمیته تدوین و پس از تأیید رئیس سازمان قابل اجرا خواهد بود. اجتناب اعضای کمیته ارزیابی استعداد از هرگونه سوگیری در رتبه بندی کارکنان سازمان، ضرورت دارد. ارزیابی استعدادهای برتر سازمان هر سال یکبار و طول دوره ارزیابی ۱۵ روز در پایان شش ماهه اول سال پیشنهاد می شود.

ارزیابی اولیه استعداد کارکنان سازمان با استفاده از ابزار معرفی شده توسط رؤسای واحدها انجام و منتخبان مرحله اول برای ارزیابی نهایی به کمیته ارزیابی معرفی می شوند. هدف اصلی از سنجش استعداد و شناسایی افراد دارای پتانسیل بالا و کارکنان کلیدی سازمان، توانمندسازی آنان برای ارتقای سطح شایستگی سازمان است و نباید به دادن پاداش های مادی تنزل پیدا کند.

## منابع فارسی

- دلاور، علی. (۱۳۸۷). روش تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی، چاپ بیست و چهارم، تهران.
- سیف، علی اکبر. (۱۳۹۲). ساختن ابزارهای اندازه‌گیری متغیرهای پژوهشی در روانشناسی و علوم تربیتی. تهران: دیدار. صص ۱۸۹-۱۹۳.
- محمدصالحی، جواد، پرکان، حسین و سلطانی، مرتضی. (۱۳۹۷). «شناسایی و اولویت بندی مولفه های موثر بر جایگاه یابی استعدادها: مطالعه‌ای اقدام پژوهانه در یک سازمان فرهنگی». دو فصل نامه علمی و پژوهشی دین و سیاست فرهنگی. شماره ۱۱ صص ۸۱-۱۰۷.
- قلی پور، آرین، محمد اسماعیلی، ندا و دبیری، افشین. (۱۳۹۶). مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی (جایزه استاندارد ۳۴۰۰۰). موسسه کتاب مهربان نشر. تهران.
- گرامی پور، مسعود. (۱۳۹۳). مبانی نظری و کاربرد نظریه های اندازه‌گیری در علوم رفتاری. تهران: تمدن علمی.

## References

- Abazeed, R.A.M. (2018). The Impact of Talent Management on Organizational Commitment of the employees of telecommunication companies in Jordan: The Mediating Role of Employee Work Engagement, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 8 (4): 153-162.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., & Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80(1), 80-90.
- Bagheri, M., Baum, T., Ebrahimi, A., & Abbasi, A. (2020). Talent Management in the Tourism and Hospitality Industry: Evidence from Iran. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*. 31(1): 88-98. (In Persian)
- Berger, L. A. (2004). Four steps to creating a talent management system. *The Talent Management Handbook*, 2.
- Betchoo, N. K. (2017). Today's Challenge of Shaping E-learning in Sub-Saharan Africa. *Asian Journal of Applied Science and Technology (AJAST)*, 1(9), 92-94.
- Bhatnagar (2007): Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, Vol. 29 No. 6, 2007, pp. 640-663
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Harvard Business Press.
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of organizational Excellence*, 24(3), 57-68.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Simon and Schuster. New York: Free Press

- Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), 17-23.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, March, 74 – 81.
- Chung-Herrera, B.G., Enz, C. A., & Lankau, M. J. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Delavar, A. (2010). *Research Method in Psychology and Educational Sciences*, Tehran: Roshd. (In Persian)
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human resource planning*, 27(3), 12-25.
- Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted child quarterly*, 51(2), 93-118.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gandz, J. (2006). Talent development: the architecture of a talent pipeline that works. *Ivey Business Journal*, 70(3), 1-4.
- Gholipour, A., Mohammad Ismaili, N., and Dabiri, A. (2016). Model 34000 Human Resources (Standard Award 34000). Mehraban Book Publishing Institute. Tehran. (In Persian)
- Gramipour, M. (2015). *Theoretical foundations and application of measurement theories in behavioral sciences*. Tehran: Scientific Civilization. (In Persian)
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of world business*, 45(2), 169-178.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). A players' or 'A positions': The strategic logic of workforce management. *Harvard business review*, 83(12), 110-117.
- 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.

- Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. S. K. (2012). Examining characteristics of high potential employees from employees' perspective. *International Journal of Arts & Sciences*, 5(7), 175–186.
- Kay, C., & Moncarz, E. (2007). Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 33-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 863–881.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. (2020). H.R. managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 1-27.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard, Business School Press.
- Morton, L. (2005). Talent management value imperatives: Strategies for successful execution. *Res. Rep.*
- Mohammad Salehi, J., Perkan, H. and Soltani, M., (2017). Identifying and prioritizing the components affecting the positioning of talents: An action research study in a cultural organization. *Journal of Science and Research in Religion and Cultural Policy*. 11, 81-107. (In Persian)
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: *An integrative research framework*. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228–247.
- Orlova, L. V., Afonin, Y. A., & Voronin, V. V. (2015). Talent management and knowledge: theory, methodology, models. *Rev. Eur. Stud.*, 7, 75.
- Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7–18.
- Sariwulan T, Thamrim S, Suyatni M, Agung I, Widiputera F, Susanto A.B, Capnary M.C (2021), Impact of Employee Talent Management, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(5), 184-200.

- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. New York: John Wiley & Sons.
- Seif, A. (2014). *Development of tools for measuring research variables in psychology and educational sciences*. Tehran: Didar. (In Persian)
- Shani, N., & Senthilkumar, U. S. (2020). Employee perception towards the retention strategy of I.T. industry in Coimbatore. *International Journal of Services and Operations Management*, 36(1), 94 – 109.
- Shet, S. V. (2020). Strategic talent management—contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98-102.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, 3-72.
- Singh R.P (2021), Talent management literature review, *Journal of Human Resource* 1(1), 43-48.
- Slan-Jerusalim, R., & Hausdorf, P. A. (2007). Managers' justice perceptions of high potential identification practices. *Journal of Management Development*.
- Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2020). Double-edged effect of talent management on organizational performance: The moderating role of HRM investments. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2188–2216.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H. (2004). *Globalizing human resource management*. London: Routledge.
- Walker, J. W., & LaRocco, J. M. (2002). Talent pools: The best and the rest. (Perspectives). *Human Resource Planning*, 25(3), 12-15.
- Williams, M. R. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. CIPD Publishing.
- Wu, W.W. (2009). Exploring core competencies for R&D technical professionals. *Expert systems with applications*, 36(5), 9574-9579.
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* . 33(1), 1330–1353.

