

Identifying the Systemic Model of Talent Indicators: An Action Research Study in a Cultural Organization

Javad Mohammad Salehi^{1*}, Mohammad Reza Bagherzadeh², Seyed Musa Rajaei³

1. PhD Student, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran
2. Assistant Professor, Faculty of Public Management, Islamic Azad University, Qaemshahr Branch, Mazandaran, Iran
3. PhD Student, Faculty of Public Management, Islamic Azad University, Qaemshahr Branch, Mazandaran, Iran

(Received: Oct 15, 2018; Accepted: Feb 17, 2019)

Abstract

The complexity and turbulence of the cultural environment of the society has made it necessary to change the approach of cultural organizations from functionalist systems to "problem-centered" cultural systems as an inevitable issue. This requires a change of approach from designing to learning. Since the basic foundation for organizational learning is attention to human capital, the need for talent is abundantly felt. Talent Management in this study is a kind of integrated Human Resource Management with a talents-focused approach. It emphasizes high-performance individuals who specifically work for the organization and are defined as talent or the superiors. But the main question is how to identify these people, which is the purpose of this study in a cultural organization. In this study, the qualitative research methodology has been carried out in a cultural organization over a two-year period, and the relevant indicators and dimensions are extracted and categorized as components of the system. Then, they are prioritized and weighted by Analytical Hierarchy Process Analysis (AHP). Accordingly, to identify the talents in the cultural organization, 17 indicators in three domains of input, process, and output are identified in five dimensions of personality, attitude, individual capabilities, interpersonal capabilities and performance, and are prioritized and weighted in four occupational categories, namely expert, operational director, managers and top managers.

Keywords

Talent, Talent management, System model, Action research, Cultural organization.

* Corresponding Author, Email: jmsalehi@ut.ac.ir

شناسایی الگوی سیستمی شاخص‌های استعداد؛ مطالعه‌ای اقدام‌پژوهانه در یک سازمان فرهنگی

جواد محمدصالحی^{۱*}، محمدرضا باقرزاده^۲، سید موسی رجایی^۳

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، پردیس فارابی قم، ایران
۲. استادیار، دانشکده مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، مازندران، ایران
۳. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر، مازندران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۲۳ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۲۸)

چکیده

پیچیدگی و تلاطم محیط فرهنگی جامعه چرخش رویکرد سازمان‌های فرهنگی را از سیستم‌های کارکردگرا به نظام‌های فرهنگی «مسئله‌محور» به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل کرده است. این مهم نیازمند تغییر رویکرد از طرح‌ریزی به یادگیری است. از آنجا که اساسی‌ترین پایه یادگیری سازمانی توجه به سرمایه انسانی است، نیاز به استعدادهای کاملاً احساس می‌شود. مدیریت استعداد در این پژوهش نوعی مدیریت منابع انسانی یکپارچه با رویکردی متمرکز بر استعدادهاست؛ افراد با عملکرد بالا، که ارزش خاصی برای سازمان دارند و استعداد یا همان برترین‌ها تعریف می‌شوند. اما موضوع اصلی نحوه شناسایی این افراد است؛ که هدف این تحقیق شناسایی آن‌ها در یک سازمان فرهنگی بود. تحقیق حاضر با روش کیفی اقدام‌پژوهی طی بازه زمانی دو سال در یک سازمان فرهنگی صورت گرفت و شاخص‌ها و ابعاد مربوطه استخراج و در قالب اجزای سیستم دسته‌بندی شد. سپس با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) اولویت‌بندی و وزن‌دهی انجام شد. بر این اساس برای شناسایی استعدادهای سازمان فرهنگی ۱۷ شاخص در ۳ محور ورودی و فرایند و خروجی در ابعاد شخصیتی، نگرشی، قابلیت‌های فردی، قابلیت‌های میان‌فردی، و عملکردی تعیین و در ۴ طبقه شغلی کارشناس، مدیر عملیاتی، مدیر میانی، و مدیر عالی وزن‌دهی و رتبه‌بندی شد.

کلیدواژگان

استعداد، اقدام‌پژوهی، الگوی سیستمی، سازمان فرهنگی، مدیریت استعداد.

مقدمه

در محیط پرتلاطم و رقابتی امروز، دریافت نقطه محوری و اصلی در پیشبرد اهداف یک سازمان، شناخت مسائل حقیقی و اصیل آن سازمان، و نیز یافتن راه حل این مسائل مبتنی بر توانمندی‌های خاصی است که صرفاً افرادی خاص در درون سازمان از آن برخوردارند. در این رابطه می‌توان به اصل پاره‌تو^۱ اشاره کرد که ۲۰ درصد منابع انسانی ۸۰ درصد ارزش را برای سازمان ایجاد می‌کنند (Branham 2005: 60). در شرکت جنرال الکتریک، سیستم ارزشیابی منطبق بر این نگرش کارکنان را به طبقه‌های A (۱۰ تا ۲۰ درصد افراد عالی)، B (۷۰ درصد افراد متوسط)، و C (۱۰ تا ۲۰ درصد افراد ضعیف) تقسیم کرده است (Larson & Richburg 2004: 312).

امروزه مدیریت استعداد نشان‌دهنده نوعی پارادایم شیفت، از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت سرمایه انسانی نوین، و دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. بدین ترتیب، مدیریت استعداد را نوعی سلاح پنهان در شکار استعدادها به شمار می‌آورند (Collings & Mellahi 2009: 304).

در خصوص بررسی اهمیت مدیریت استعداد در سازمان و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی تحقیقات متعددی انجام شده است. از نمونه‌های اخیر آن می‌توان به تحقیقی تحت عنوان «تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی با میانجیگری متغیرهای استراتژی‌های سازمانی، عدم اطمینان محیطی، و درجه جهانی شدن»، که چانگ لین در کشور تایلند انجام داده است، اشاره کرد. نتایج تحقیق وی نشان داد شرکت‌هایی که در شرایط عدم اطمینان محیطی از مدیریت استعداد در سازمان استفاده می‌کنند نسبت به سازمان‌هایی که مدیریت استعداد را به کار نمی‌گیرند عملکرد سازمانی بهتری دارند (Chung 2014). همچنین، لونا تحقیقی تحت عنوان «مدیریت استعداد، توانایی ذهنی استعداد، و عملکرد سازمانی: با میانجیگری رضایت شغلی» در کشور اسپانیا انجام داد. نتایج تحقیق وی نشان داد مدیریت استعداد می‌تواند بر هر دو متغیر رضایت شغلی و عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد؛ اما این تأثیر بر رضایت شغلی به

صورت مستقیم و بر عملکرد سازمانی به صورت غیرمستقیم است (Luna-Arocas & Morley, 2015: 48).

اما در مدیریت استعداد اینکه چه افرادی را مستعد و چه موقعیت‌هایی را کلیدی در نظر می‌گیرند بستگی به نوع سازمان و استراتژی‌های آن دارد. بنابراین، هیچ‌گونه تعریف فراگیر و جهانی و مشترکی از آن وجود ندارد. منزا بر این باور است که مدیریت استعداد با شناسایی موقعیت‌های کلیدی آغاز و به وسیله بالندگی متصدیان با توان بالقوه و عملکرد بالا برای پر کردن این نقش‌ها و توسعه معماری منابع انسانی متمایز برای مدیریت متصدیان و اطمینان از ادامه تعهد آن‌ها به سازمان دنبال می‌شود (Mensah 2015: 545).

بسیاری از صاحب‌نظران بر آن‌اند که شاخص‌های عینی و مناسب و مدونی برای شناسایی افراد مستعد وجود ندارد و نگاه سلیقه‌ای به استعدادها (به طور آگاهانه یا ناآگاهانه) در سازمان‌ها حاکمیت دارد (جواهری‌زاده و همکاران ۱۳۹۳: ۱۵۰). سوننبرگ بر این باور است که تعریف واضح از استعداد برای کارکنان موجب افزایش اثربخشی مدیریت استعداد می‌شود (Sonnenberg, van Zijderveld & Brinks 2014: 2).

سازمان فرهنگی مورد مطالعه نهادی حوزوی، انقلابی، تبلیغی، و علمی است که با دو کارکرد «تبیین و گسترش باور، بینش، و ارزش‌های اسلامی و انقلابی» و «تعمیق و توسعه دانش و معرفت اسلامی» به ایفای نقش واسط فعال میان حوزه‌های علمیه با نیازهای دینی مردم و نظام اسلامی می‌پردازد. سازمان مذکور جهت دفاع از حریم تشیع در عرصه گفت‌وگوی ادیان و مذاهب، مرزبانی فکری- فرهنگی از آرمان‌های امام خمینی (ره) و ولایت فقیه و نظام اسلامی، پاسداشت میراث گرانسنگ حوزه، نواندیشی و نوآوری، تضارب افکار، و آینده‌نگری ناگزیر از بهره‌گیری از کارکنان مستعد است.

سازمان فرهنگی به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که با فعالیت‌های خاص فرهنگ عمومی جامعه را متأثر می‌سازند و تغییر یا اصلاح ارزش‌ها، اندیشه‌ها، نگرش‌ها، و رفتارهای مردم را بر عهده دارند (ازگلی ۱۳۸۳: ۱۱). گفتنی است سازمان‌هایی که در حوزه فرهنگ جامعه صاحب اثرند، بر اساس ماهیت وجودی و اساسنامه، به دو دسته تقسیم می‌شوند: با

مخاطب عام و با مخاطب خاص. نکته حائز اهمیت آنکه انتظار می‌رود سازمان‌های فرهنگی با عنایت به تغییرات شدید محیطی بتوانند با بهره‌گیری از توان مستعدان رویکرد فعال در عرصه فرهنگی جامعه اسلامی اتخاذ کنند. اما تاکنون در خصوص شناسایی شاخص‌های استعداد در سازمان‌های فرهنگی مطالعه خاصی صورت نگرفته است.

بنابراین هدف این پژوهش در گام اول شناسایی شاخص‌های مستعدان در یک سازمان فرهنگی و در گام دوم اولویت‌بندی و وزن‌دهی آن‌ها بود و به دنبال پاسخ این سؤال بود که الگوی سیستمی شاخص‌های استعداد در سازمان فرهنگی مورد مطالعه چگونه است؟

پیشینه تحقیق

طی بررسی گسترده در زمینه پیشینه تحقیقات در پایگاه‌های معتبر علمی - شامل پورتال جامع علوم انسانی^۱، پایگاه مجلات تخصصی نور^۲، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۳، پایگاه انتشارات علمی امرالد^۴ - تا زمان نگارش این پژوهش، در مجموع حدود ۵۱ مقاله علمی به زبان فارسی و در یک سال گذشته حدود ۴۵ مقاله لاتین در باب مدیریت استعداد نگاشته شده است، که با توجه به محتوای آن‌ها در ۴ دسته قابل تقسیم‌بندی‌اند:

۱. بررسی رابطه (تأثیر) مدیریت استعداد بر جنبه‌های گوناگون سازمانی
۲. ارائه مدل (بررسی و تحلیل) مدیریت استعداد در صنایع مختلف
۳. آسیب‌شناسی (امکان‌سنجی) اجرای مدیریت استعداد و بررسی موانع اجرایی
۴. شناسایی شاخص‌های کارکنان مستعد

در نتیجه این بررسی مشخص شد هر یک از محققان به بررسی جنبه‌هایی از مدیریت استعداد پرداخته‌اند. اما شناسایی شاخص‌های کارکنان مستعد صرفاً در پنج پژوهش بررسی شده است که البته هیچ‌یک ناظر به سازمان‌های فرهنگی نیست. بنابراین، خلأ تئوریک برای

1. www.ensani.ir
 2. www.noormags.ir
 3. www.sid.ir
 4. www.emerald.com

ارائه شاخص‌های مستعدان در سازمان فرهنگی احساس می‌شود که پژوهش حاضر برای برطرف کردن این خلأ انجام شد. در جدول ۱ پژوهش‌هایی که در ایران به شناسایی شاخص‌های کارکنان مستعد پرداخته، معرفی شده است.

جدول ۱. پیشینه تحقیق در شناسایی شاخص‌های استعداد

ردیف	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
۱	مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی	هدف شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌هاست. در نتیجه این پژوهش، مجموعاً ۳۹ عامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی شناسایی و در ۷ طبقه دسته‌بندی شده است. عامل جو تحقیق و پژوهش بیشترین تأثیرگذاری را در جذب استعدادها در دانشگاه تهران دارد (جوهری‌زاده و همکاران ۱۳۹۱: ۵).
۲	تدوین شاخص‌های شناسایی استعدادها در مشاغل استراتژیک شرکت سایکو	هدف تدوین شاخص‌های شناسایی استعدادها در مشاغل استراتژیک شرکت سایکو است. نتایج تحقیق به شناسایی شاخص‌های تخصصی (شامل ۵ شاخص اصلی) و شاخص‌های عمومی (شامل ۸ شاخص اصلی) منجر شده است (طهماسبی و همکاران ۱۳۹۲: ۹۷).
۳	مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی	هدف شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی و استعدادهای سازمانی است. نتایج پژوهش بیانگر ۱۱۵ ویژگی برای کارکنان کلیدی است که از این میان ۹۶ مورد با عنوان ویژگی‌های عمومی در ۱۰ دسته اصلی و ۱۹ مورد با عنوان ویژگی‌های تخصصی دانشگاهی دسته‌بندی شده است (جوهری‌زاده و همکاران ۱۳۹۳: ۱۴۹ و ۱۶۸).
۴	بررسی ویژگی‌های استعدادی فرماندهان نظامی از منظر قرآن کریم	در این پژوهش بر فرماندهی نظامی تمرکز شده و با مطالعه ویژگی‌های شخصیتی و استعدادی چهار نفر از پیامبران (داوود، طالوت، سلیمان، ذوالقرنین)، با استفاده از تحلیل مضمون، استعدادها و مشترک آن‌ها برشمرده شده است. نتیجه تحقیق به شناسایی ۵ استعداد مشترک بین آن‌ها - شامل بزرگی روح، بزرگواری روح، قوت روح، عقل، توانمندی جسمی - منجر شده است (بیات و همکاران ۱۳۹۵: ۱۶۱).
۵	شاخص‌های کارکنان کلیدی مستعد فرماندهی و مدیریت در ناجا	هدف این تحقیق شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های افراد مستعد مشاغل فرماندهی و مدیریت در ناجا بوده است. نتیجه تحقیق شناسایی ۱۰۶ شاخص در ۴ تم اصلی شخصیتی (۳۳ مورد)، رفتاری (۳۵ مورد)، ارزشی و بینشی (۱۲ مورد)، مدیریتی (۲۶ مورد) بوده است (عامری و همکاران ۱۳۹۶: ۱۴۱).

تعاریف و رویکردهای استعداد

طبق نظرسنجی انجام شده توسط شرکت مشاوره تاورز پیرین^۱، هیچ یک از ۳۲ شرکت مورد بررسی تعریف مشابهی در زمینه استعداد نداشتند و تعاریف به استراتژی سازمان، نوع شرکت، محیط رقابتی آن، و عوامل دیگر بستگی داشت (CIPD 2006).^۲ به عبارت دیگر، اینکه سازمان‌ها چه افرادی را استعداد در نظر می‌گیرند بسیار مهم است. زیرا هر سازمان نگرش و نظر خاص خود را دارد و تعریف مشترک جهانی از آن وجود ندارد. بنابراین، تعریف استعداد و مدیریت استعداد کمی دشوار است. در ادامه، ضمن شناسایی رویکردهای عمده، تعاریف مرتبط ارائه و در نهایت رویکرد و تعریف مد نظر در این پژوهش طرح می‌شود.

زابوف بر مبنای دو معیار «میزان ارزش آفرینی» و «سختی در جایگزینی» کارکنان را به ۴ دسته تقسیم می‌کند. وی صرفاً دسته چهارم را استعداد سازمان می‌داند (Zubooof 1988: 126):

- افرادی که ارزش افزوده‌ای برای سازمان ندارند و به آسانی قابل جایگزینی‌اند.
- افرادی که ارزش افزوده‌ای برای سازمان ندارند، اما به آسانی قابل جایگزینی نیستند.
- افرادی که برای سازمان ارزش افزوده بالایی دارند و به آسانی قابل جایگزینی‌اند.
- افرادی که برای سازمان ارزش افزوده بالایی دارند و به آسانی قابل جایگزینی نیستند.

سختی در جایگزینی	جایگزینی دشوار ارزش افزوده پایین	جایگزینی دشوار ارزش افزوده بالا
	جایگزینی آسان ارزش افزوده پایین	جایگزینی آسان ارزش افزوده بالا

میزان ارزش افزوده

شکل ۱. گونه‌شناسی کارکنان (مدل زابوف)

1. Towers prein
2. Corporate Institute of Personnel and Development

مطالعات گالاردو و همکارانش (۲۰۱۳) دو رویکرد عمده سوژه‌محور و ابژه‌محور را در زمینه مدیریت استعداد معرفی کرده است که هر یک از این رویکردها دیدگاه‌های متفاوتی دارند. در این میان، دو دیدگاه فراگیر و اختصاصی طرفداران خاص خود را دارند. اما، برخلاف جذابیت ظاهری دیدگاه فراگیر (توسعه همه کارکنان برای شکوفا شدن بهترین توانمندی‌های همه)، دیدگاه اختصاصی بیشتر مد نظر بوده است (قلی‌پور و افتخار ۱۳۹۵: ۶۶ - ۶۸).

رویکرد سوژه‌محور^۱: منظور از رویکرد سوژه‌محور آن است که لفظ استعداد به افراد اطلاق شود.

- دیدگاه فراگیر^۲: در این دیدگاه همه افراد سازمان مستعدند و تعریف استعداد به کل منابع انسانی سازمان اطلاق می‌شود؛ به این معنا که هر یک از کارمندان قابلیت‌های خاص خود را دارند و می‌توانند به صورت بالقوه برای سازمان ارزش بیافرینند. در برخی موارد، استعداد ممکن است به همه جمعیت کارکنان اشاره کند (Silzer & Dowell 2010: 14). بهتر است سازمان به جای تمرکز منابع خویش بر یک گروه خاص در یک سری نقش‌های محدود، که از نظر استراتژیکی ریسک بسیار بالایی دارد، به همه کارکنان کمک کند توانمندی‌های بالقوه خویش را آشکار سازند (Yost & Chang 2009: 442). از ایرادهای این رویکرد می‌توان به هزینه‌های بسیار بالا، که نسبت به سایر رویکردها به سازمان تحمیل می‌کند، اشاره کرد. همچنین این رویکرد به ارتباط برنده - برنده بین کارکنان و سازمان، به منزله یک فرض اصلی، قائل است؛ که به نظر می‌رسد با توجه به هزینه‌های زیادی که تحمیل می‌کند این فرض امکان‌پذیر نیست. گفتنی است با این رویکرد به‌سختی می‌توان تمایزی بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت استعداد تصور کرد.
- دیدگاه اختصاصی^۳: اساس این دیدگاه بر بخش‌بندی نیروی کار است. یعنی استعدادها کسانی هستند که می‌توانند با مشارکتشان در سازمان یا در نتیجه نشان

دادن قابلیت‌های بالقوه‌شان در بلندمدت تأثیر مثبت قابل توجهی بر عملکرد سازمان بگذارند. رفتار متمایز با کارکنان بر اساس استعدادها و متفاوتشان نوعی رقابت مستمر ایجاد می‌کند که در آن کارکنان جهت توسعه و به‌کارگیری مهارت‌ها و کیفیاتی که سازمان نیاز دارد برانگیخته می‌شوند (Hoghlund 2012: 135). مسئله اصلی که چالش‌هایی برای سازمان ایجاد می‌کند شناسایی این افراد است. از انتقاداتی که به این دیدگاه وارد است اینکه ارزیابی پتانسیل و عملکرد افراد اغلب تحت تأثیر قضاوت مدیران ارشد سازمان است و معیارهای عینی مشخصی ندارد. بنابراین در پژوهش حاضر ارائه شاخص‌های استعداد مد نظر قرار گرفت. این رویکرد به دو بخش تقسیم می‌شود:

- استعداد به مفهوم افراد با عملکرد بالا^۱: استعدادها گروهی از کارکنان سازمان‌اند که در یک حوزه شایستگی خاص یا به طور کلی مهارت‌ها و توانایی‌های استثنایی خویش را به نمایش می‌گذارند (Silzer & Dowell 2010: 15). این افراد مهم‌ترین منبع عملکرد سازمان‌اند. زیرا مشارکت بیشتری دارند، بیشتر نوآوری به خرج می‌دهند، هوشمندانه‌تر کار می‌کنند، می‌توانند اعتماد بیشتری جلب کنند، ابتکارات بیشتری بروز می‌دهند، استراتژی‌های کسب‌وکار را بهتر توسعه می‌دهند، تغییرات را به شیوه اثربخش‌تری اجرا می‌کنند، و غیره.
- استعداد به مفهوم افراد با پتانسیل بالا^۲: استعدادها گروهی از کارکنان سازمان‌اند که سطح پتانسیل بالایی از خود نشان می‌دهند. منظور از پتانسیل اشاره به این موضوع است که فرد منش^۳، انگیزش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، و تجارب لازم برای عملکرد اثربخش و مشارکت در نقش‌های مختلف سازمانی را در آینده دارا خواهد بود. این افراد سریع‌تر از هم‌ردیفان پیشرفت می‌کنند و نیازها و انگیزه‌ها و رفتارهایی متفاوت از بقیه به نمایش می‌گذارند.

-
1. High-Performers
 2. High-Potentials
 3. Characteristics

رویکرد ابژه‌محور^۱: رویکرد ابژه‌محور به استعداد به منزله ویژگی‌های یک فرد اشاره می‌کند. در این رویکرد استعداد عبارت است از ویژگی‌هایی که می‌تواند در وجود افراد یافت شود. اما، با وجود اهمیت موضوع، مفهوم استعداد به منزله ویژگی‌های یک فرد هنوز در سطح جهانی شفاف نیست و محققان مختلف مفاهیم متفاوتی را مطرح می‌کنند که در جدول ۲ خلاصه‌ای از آن آمده است (قلی‌پور و افتخار ۱۳۹۵: ۶۵).

در جدول ۳، برخی تعاریف مدیریت استعداد بر اساس رویکردهای یادشده آمده است. بر اساس آنچه نقل شد، مدیریت استعداد در این پژوهش نوعی مدیریت منابع انسانی یکپارچه با رویکردی متمرکز بر استعدادهاست. بر این اساس، مدیریت استعداد ممکن است بعضی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی را به کار گیرد. اما تمرکزش بر طیف خاصی از نیروی کار است که استعداد یا همان برترین‌ها (افراد با عملکرد بالا) تعریف می‌شوند. مدیریت استعداد شامل دامنه‌ای از اقدام‌هاست؛ نظیر شناسایی، جذب، توسعه و به‌سازی، به‌کارگیری، و نگهداری استعدادها. در همه این اقدام‌ها تمرکز بر افراد با استعداد است؛ افرادی که ارزش خاصی برای سازمان دارند. اما مسئله نحوه شناسایی این افراد است؛ مسئله‌ای که چالش‌های اساسی برای سازمان دارد.

جدول ۲. برخی مفاهیم مرتبط با استعداد در رویکرد ابژه‌محور

منابع	مفاهیم مرتبط
Gagne (2005), Silzer & Dowell (2010), Tansley (2011)	توانایی
Ulrich (2011)	تعهد
Silzer & Dowell(2010), Ulrich (2007)	شایستگی
Ulrich (2011)	مشارکت‌ناوآوری
Cheese et al. (2008), Tansley (2011)	دانش
Tansley (2011)	عملکرد
Tansley (2011)	پتانسیل
Buckingham & Vosburgh (2001), Cheese et al. (2008)	الگوی فکر، احساس یا رفتار
Cheese et al. (2008), Gagne (2005), Silzer & Dowell (2010), Tansley (2011)	مهارت

جدول ۳. برخی تعاریف مدیریت استعداد بر اساس رویکردهای مدل گالاردو

تعریف	رویکرد فرعی	رویکرد اصلی
<p>- استعداد به معنای مجموعه تجارب، دانش، مهارت‌ها، و رفتارهایی است که یک فرد دارد و به کار تبدیل می‌کند (Cheese et al 2008: 53).</p> <p>- نیروی انسانی خلاق، نوآور، انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر، پاسخگو، ساختارشکن (رضاییان و سلطانی ۱۳۸۸: ۱۰).</p> <p>- افراد با استعداد آن‌هایی هستند که به طور مرتب توانایی استثنایی و فوق‌العاده و همچنین موفقیت را در طیفی از فعالیت‌ها و موقعیت‌ها یا درون یک حوزه تخصصی خاص بروز می‌دهند که به تحولات چشمگیر در سازمان منجر می‌شود (Williams 2000: 35).</p> <p>- منظور از مستعد فردی است که به واسطه دارا بودن ظرفیت‌ها و قابلیت‌های ویژه (دانش، تجربه، مهارت) و تعهد بالا در کار سهم چشمگیری در ایجاد ارزش و موفقیت سازمان دارد (سلطانی و حاجی کریمی ۱۳۹۰: ۹۷).</p> <p>- استعداد عبارت است از بلوغ برجسته در حوزه توانایی در فعالیت‌های فردی که عموماً شایستگی (دانش و مهارت) نامیده می‌شود؛ طوری که فرد جزء ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌گیرد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (Gagne 2007: 94).</p> <p>- استعداد کسی است که تعهد بالا و سودآوری دارد، سر کار حضور می‌یابد، با سطح بالایی اطمینان در سازمان می‌ماند، و می‌تواند بر رضایت مشتری تأثیر مثبت بگذارد (Phillips & Roper 2009: 14).</p>	<p>عموم افراد سازمان</p> <p>اختصاصی - افراد با عملکرد بالا</p>	توانمندسازی
<p>- استعداد فردی است که می‌تواند از طریق مشارکت به‌موقع با طولانی‌مدت با ارائه بالاترین سطح پتانسیل در عملکرد سازمان تغییر ایجاد کند (Tansely et al 2007: 86).</p> <p>- افراد دارای پتانسیل بالا برای موفقیت در سازمان (Laff 2006: 52).</p>	<p>اختصاصی - افراد با پتانسیل بالا</p>	
<p>- استعداد می‌تواند ترکیبی از مهارت، دانش، توانایی شناختی، و پتانسیل هر کارمند باشد (Tansely et al 2006: 18).</p> <p>- استعداد = شایستگی (دانش، مهارت، ارزش‌های مورد نیاز برای امروز و فردای کار، مهارت‌های درست، مکان درست، کار درست و زمان درست) * تعهد (میل به انجام دادن کار) * مشارکت (یافتن معنی و هدف کار) (Ulrich & Smallwood 2012: 29).</p>	---	توانمندسازی

روش و فرایند تحقیق

تحقیق حاضر بدون فرضیه و با این سؤال اصلی آغاز شد که الگوی سیستمی شاخص‌های استعداد در سازمان فرهنگی مورد مطالعه چیست؟ بنابراین سؤالات فرعی آن عبارت‌اند از:

- شاخص‌های استعداد در یک سازمان فرهنگی کدام است؟
 - ابعاد استعداد در یک سازمان فرهنگی چیست؟
 - ابعاد و شاخص‌های استعداد نسبت به یک‌دیگر از چه وزن و رتبه‌ای برخوردارند؟
- این پژوهش از بعد هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها پیمایشی است و طی دو سال با روش اقدام‌پژوهی^۱ در یکی از سازمان‌های فرهنگی جامع (دارای کارکردهای مختلف آموزشی، پژوهشی، تبلیغی، انتشاراتی) اجرا شد.
- اقدام‌پژوهی توصیف و تفسیر و تبیین وقایع هم‌زمان با ایجاد تغییر در وقایع به منظور بهتر کردن آن‌هاست. بنابراین، موضوع اقدام‌پژوهی نمی‌تواند بررسی وضعیت یا بررسی ارتباط یا بررسی علل یک مشکل باشد؛ بلکه باید به دنبال بهبود یا اصلاح وضعیت باشد. از ویژگی‌های روش اقدام‌پژوهی می‌توان به مشارکتی بودن، تأکید بر عمل، خودارزیاب بودن، نگاه از درون اشاره کرد (خنیفر و مسلمی ۱۳۹۵: ۳۳۰ - ۳۵۲).

اعتبارسنجی تحقیق

معمولاً اعتبارسنجی در اقدام‌پژوهی با ارائه گزارش پژوهش برای داوری به گروهی که پژوهشگر در ضمن پژوهش با ایشان در ارتباط است همراه است. بر این اساس اعتبار اقدام‌پژوهی به توانایی آن‌ها در برقراری ارتباط با ذی‌نفعان و پذیرش کارفرمایان، کمک به ایجاد بینش و نگرش جدید، سازگاری با سیستم واقعی، ارتقای درک، و به طور کلی تأثیرگذاری بر مخاطب بستگی دارد. به عبارت دیگر اعتبارسنجی این مدل‌ها به نظر ذی‌نفعان و کارفرمای مربوطه وابستگی بیشتری خواهد داشت.

اعتبارسنجی ابعاد و شاخص‌های تعریف‌شده در این تحقیق طبق دو شاخص کفایت و اثربخشی در دو نوع سازمانی و آکادمیک صورت گرفت. اعتبارسنجی سازمانی از طریق مدیران منابع انسانی (همکاران) و نیز مدیران رده‌بالای سازمان طی جلسات جداگانه با ایشان بررسی شد. به این صورت که تک‌تک افراد اذعان کردند ابعاد و شاخص‌های تعریف‌شده در آن کفایت لازم را جهت شناسایی مدیریت استعداد در سازمان مربوطه دارد. بنابراین، کفایت ابعاد و

شاخص‌ها از طریق جلب نظر ایشان حاصل شد. همچنین، از طریق مقایسه‌ای که با فرایند قبلی جهت اجرا در سازمان مورد نظر صورت گرفت، کارایی ابعاد و شاخص‌ها تأیید شد. در نهایت اثربخشی مدل نیز با توجه به اینکه شاخص‌های استخراج شده مبتنی بر هدف جاری‌سازی مدیریت استعداد بود توسط صاحبان موضوع تأیید شد. به منظور اعتبارسنجی آکادمیک پژوهش نیز ارتباط مستمر با برخی استادان خبره منابع انسانی در قالب مشاوره تحقیق صورت گرفت. همچنین مدل و پرسشنامه، پیش از انتشار، جهت تأیید اعتبار در اختیار ایشان قرار گرفت. بنابراین، می‌توان گفت به دلیل اثبات دستاوردهای روش‌های سیستمی در حوزه مدیریت استفاده از آن‌ها در این حوزه نیز مفید واقع خواهد شد. اما در مجموع مدل سیستمی ارائه شده ممکن است مخالفان و موافقانی داشته باشد که تا در عرصه عمل و طی زمان آزموده نشود بر اعتبار آن افزوده نخواهد شد. همان‌طور که بیان شد، شاخص‌های پیشنهادی به طور آزمایشی در یک سازمان فرهنگی اجرا شد و توانست تا حد بالایی نظر مدیران آن سازمان را جلب کند که این موضوع دلیل اصلی اعتبار عملی مدل است.

فرایند تحقیق

همان‌گونه که از یک مطالعه اقدام‌پژوهی انتظار می‌رود، تحقیق حاضر نیز با ویژگی‌های مشارکتی و خودارزیابی تکمیل یافته است. بدین معنا که محقق طی دو سال حضور مستمر برای استخراج شاخص‌های استعداد در سازمان فرهنگی مورد مطالعه در گام اول بر مبنای رویکرد استقرایی و با اجماع نظر خبرگان کارکنان ویژه و کلیدی سازمان موضوع تحقیق را شناسایی کرد. در گام دوم ویژگی‌های بارز و شاخص‌های برجسته ایشان از طریق مصاحبه نخبگانی و بارش فکری در جلسات متعدد تعیین شد. هم‌زمان، به صورت گسترده و از تحقیقات و مقالات مشابه علمی شاخص‌های شناسایی شده گردآوری شد. سپس، این یافته‌ها، در گام سوم، به صورت شاخص‌هایی متناسب با سازمان فرهنگی ویژه‌سازی شد. پس از تطبیق و نهایی‌سازی شاخص‌ها، در گام چهارم، برای سهولت تشخیص آن‌ها و تسهیل ارزیابی کارکنان، شاخص‌ها در ابعاد پنج‌گانه طبقه‌بندی شدند.

در ادامه کار، برای هر یک از ابعاد و شاخص‌ها تعریفی عملیاتی از منابع معتبر اخذ شد.

با لحاظ نگرش سیستمی، این ابعاد در ۳ بخش ورودی و فرایند و خروجی، در گام پنجم، تقسیم شدند و هر دسته از شاخص‌ها زیرمجموعه‌ی یکی از ابعاد قرار گرفتند. بر این اساس، در بخش ورودی، دو بعد شخصیتی و نگرشی و در بخش فرایند دو بعد قابلیت فردی و قابلیت میان‌فردی و در بخش خروجی نیز بعد عملکردی قرار داده شد و شاخص‌های مختلف پس از بررسی کامل در هر یک از این ابعاد تقسیم شد.

در گام ششم، با بهره‌گیری از روش تحلیل سلسله‌مراتبی، نتایج مرحله‌ی اول این پژوهش وزن‌دهی و رتبه‌بندی شد. بدین منظور، مقایسه‌ی ابعاد و شاخص‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ی مقایسات زوجی با طیف ساتی (۱ تا ۹) با نرم‌افزار Expert Choice انجام گرفت. روایی پرسشنامه‌ی مذکور با استفاده از نظر استادان و متخصصان خبره‌ی منابع انسانی تأیید شد. نمونه‌ی آماری شامل ۹ نفر از مدیران باتجربه و خبره‌ی سازمان فرهنگی موضوع تحقیق بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند و پرسشنامه بین ایشان توزیع و سپس جمع‌آوری شد. شکل ۲ گام‌های تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل ۲. گام‌های اجرای تحقیق

یافته‌های تحقیق

شاخص‌های استعداد در سازمان فرهنگی

بر اساس مراحل تحقیق، شاخص‌هایی شناسایی شدند:

- تعهد: وضعیتی است که در آن فرد به سازمان تعلق خاطر دارد و خود را با سازمان تعیین هویت و معرفی می‌کند و با وجدان کاری بالا در جهت تحقق اهداف آن می‌کوشد (مقیمی ۱۳۹۵: ۴۴۴).
- شهامت (جسارت): نوعی رفتار که با اعتماد به نفس و تأکید بر بیان نظر خود و بدون نیاز به اثبات همکاران همراه است (برکو ۱۳۷۸: ۱۲۵).
- انعطاف‌پذیری: از مهارت‌های تفکر است که بیانگر هماهنگ شدن با تغییرات و موقعیت‌های جدید در عین حفظ اصول است (استونر ۱۳۸۷: ۱۷۸).
- کمال‌گرایی مثبت: تلاش زیاد برای بهترین عملکرد تا جایی که نتیجه‌بخش و منطبق بر واقعیات باشد کمال‌گرایی مثبت در نظر گرفته می‌شود؛ نیز رضایت از موفقیت و ایجاد انگیزه فعالیت و حس رقابت سالم با انتخاب اهداف بلندمدت همراه با اعتماد به نفس و انتقادپذیری (معلم ۱۳۹۵: ۵۷). در این تحقیق، کمال‌گرایی یا تعالی‌جویی به معنی تمایل درونی برای دستیابی به تکامل و رشد مستمر است.
- مسئله‌محوری (بینش راهبردی): ادراک و تحلیل صحیح و به‌هنگام و آینده‌نگرانه نیاز مخاطبان و خدمت‌گیرندگان و همچنین برنامه‌ریزی برای پاسخگویی به آن را مسئله‌محوری یا بینش راهبردی می‌گویند (مقیمی ۱۳۹۵: ۲۹۳).
- خلاقیت و نوآوری: خلاقیت فرایندی ذهنی است که به تولید ایده جدید، بدون سابقه قبلی، در حیطه دانش فرد منجر می‌شود. به عبارت دیگر خلاقیت به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود اشاره می‌کند. و نوآوری به برآوردن چیزی جدید به مرحله استفاده دلالت دارد (محمدصالحی و پرکان ۱۳۹۷: ۶۴ - ۸۳). خلاقیت و نوآوری در این پژوهش عبارت است از به‌کارگیری کامل توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا راه‌حل یا مفهوم نو و عملیاتی‌سازی آن در سازمان.

- چندمهارتی: برخورداری از تخصص‌های همگون و توانایی‌های متفاوت در حوزه‌های مرتبط با اهداف سازمان را چندمهارتی بودن می‌گویند.
- هوش منطقی: توانایی ذهنی است که قابلیت‌های متنوعی همچون استدلال، برنامه‌ریزی حل مسئله، تفکر انتزاعی، استفاده از زبان، و یادگیری را در بر می‌گیرد. هوش هیجانی بخش رفتاری و هوش منطقی کشف روابط و سرعت ادراک است (پارسا ۱۳۷۴: ۹۷). در این پژوهش، هوش منطقی به معنای توانایی اندیشیدن صحیح و کشف نظم و قاعده و قانون و روابط علت و معلولی در مسائل و بیان استدلال برای پذیرش یا رد موضوعی است.
- وظایف و مهارت‌های اصلی مدیریت: مدیریت شامل چهار وظیفه (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل) و سه مهارت (فنی، انسانی، ادراکی) است که با سطوح مدیریتی در ارتباط مستقیم است (مقیمی ۱۳۹۵: ۲۷ و ۳۳).
- مهارت‌های ارتباطی: ارتباطات فراگردی است که وظایف مدیریت - شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، کنترل - توسط آن انجام می‌شود. مهارت‌های ارتباطی - اجتماعی به رفتارهایی گفته می‌شود که شالوده ارتباط‌های موفق و رودررو را تشکیل می‌دهد (رضاییان ۱۳۷۹: ۲۸۶). در این پژوهش، توانایی برقراری ارتباطات مؤثر (رسمی و غیررسمی) با افراد دیگر در جهت پیشبرد امور سازمان مهارت ارتباطی نامیده می‌شود.
- توان مربی‌گری: توان مربی‌گری توان پرورش استعدادها و قابلیت‌های افراد جهت تحقق اهداف سازمان است. مربی پرورش‌دهنده و کسی است که افراد را از نقطه فعلی به نقطه مطلوب می‌رساند (وایت ۲۰۰۶: ۴ - ۸).
- مهارت رسانه‌ای: مهارت رسانه‌ای عبارت است از یک نوع درک متکی بر مهارت که بر اساس آن می‌توان انواع رسانه‌ها و انواع تولیدات آن‌ها را شناخت و از یک‌دیگر تفکیک کرد (دفلور ۱۳۸۳: ۴۵). در این تحقیق، مهارت رسانه‌ای عبارت است از شناخت و توان بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت انواع رسانه‌ها در جهت پیشبرد اهداف سازمان.

- قدرت اقناع: فرایندی ارتباطی است که در آن تلاشی صادقانه برای مجاب ساختن مخاطب به پذیرش موضوع با ارائه مناسب اطلاعات مرتبط صورت می‌گیرد (بینگر ۱۳۶۷: ۱۰). در این پژوهش، قدرت اقناع عبارت است از توان تغییر باور افراد (درونی‌سازی) هم‌سو با اهداف سازمان.
- هوش هیجانی: عبارت است از توانایی فرد در بازنگری احساسات و هیجانات خود و همکاران، تمیز هیجان‌ها، استفاده از اطلاعات هیجانی در حل مسئله، و نظم‌بخشی رفتار (Mayer & Salovey 2000: 397).
- تشخیص فراسازمانی (نامی بودن): اعتبار بخشیدن به سازمان در تراز ملی از طریق اعتبار شخصی.
- تخصص ویژه: برخورداری از یک توانایی کمیاب و به‌کارگیری آن در حل مسائل سازمانی.
- تراز بالای کارآمدی: سطح بالای توأمان کارایی و اثربخشی در حوزه فعالیت خود.

ابعاد استعداد در سازمان فرهنگی

دومین سؤال این تحقیق ناظر به شناسایی ابعاد استعداد در سازمان فرهنگی مورد مطالعه است. همان‌طور که پیش‌تر نیز مطرح شد، پس از شناسایی شاخص‌های استعداد، به منظور طبقه‌بندی آن‌ها، با بهره‌گیری از رویکرد استقرایی، به قرارگیری آن‌ها در دسته‌های کلان، با عنوان «ابعاد»، اقدام شد. ابعاد پنج‌گانه شناسایی شده عبارت است از:

بُعد شخصیتی: در حال حاضر، تعریف واحدی از شخصیت، که مورد توافق همگان باشد، وجود ندارد. دامنه تعاریف موجود از فرایندهای درونی ارگانیزم تا رفتارهای مشهود ناشی از تعامل افراد در نوسان است. از دیدگاه اتکینسون^۱ شخصیت را می‌توان الگوهای اختصاصی و متمایز تفکر و هیجان و رفتار دانست که اسلوب شخصی تعامل با محیط فیزیکی و اجتماعی هر شخص را رقم می‌زند (اتکینسون و همکاران ۱۳۹۶: ۴۴۰). در این پژوهش، شخصیت بیانگر آن دسته از ویژگی‌های افراد است که الگوهای ثابت فکری و

عاطفی و رفتاری را در بر می‌گیرد (لارنس ۱۳۷۲: ۶ و ۷). بعد شخصیتی شامل سه شاخص «تعهد» و «جسارت» و «انعطاف‌پذیری» است.

بعد نگرشی: نگرش بیانگر آن دسته از ویژگی‌های افراد است که طرز تلقی و آمادگی آن‌ها را برای واکنش ویژه در برابر یک فرد، شیء، فکر، یا وضعیت نشان می‌دهد (رضاییان ۱۳۷۹: ۲۰۲). بعد نگرشی دربرگیرنده دو شاخص «کمال‌گرایی» و «مسئله‌محوری» است.

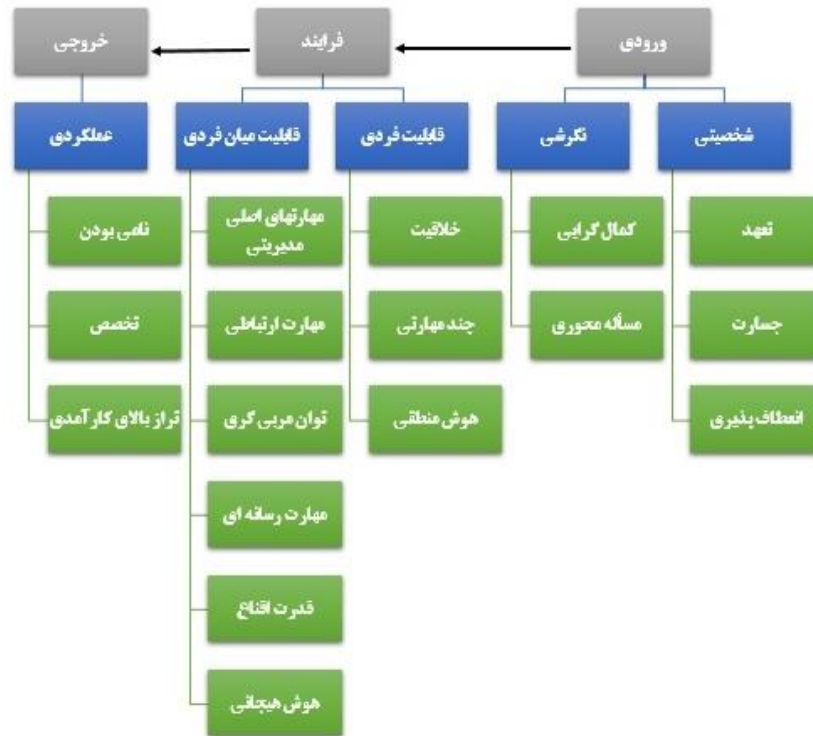
بعد قابلیت فردی: قابلیت‌ها ترکیبی قابل مشاهده از دانش و مهارت و توانایی‌هاست که به عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کند. قابلیت فردی بیانگر توانایی‌ها و ظرفیت‌های فردی است که بدون نیاز به حضور فردی دیگری امکان ظهور و بروز دارد (وارنر ۲۰۱۵: ۱۰۲). این بعد شامل سه شاخص «خلاقیت» و «چندمهارتی بودن» و «هوش منطقی» است.

بعد قابلیت میان‌فردی: قابلیت ترکیبی قابل مشاهده از دانش و مهارت و توانایی‌هایی است که به عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کند. قابلیت میان‌فردی بیانگر توانایی‌ها و ظرفیت‌های فردی است که با حضور فردی دیگر امکان ظهور و بروز می‌یابد (وارنر ۲۰۱۵: ۱۰۲). این بعد شامل شش شاخص «وظایف و مهارت‌های اصلی مدیریت»، «مهارت ارتباطی»، «توان مربی‌گری»، «مهارت رسانه‌ای»، «قدرت اقناع»، و «هوش هیجانی» است. بعد عملکردی: شاخص عملکردی بیانگر چگونگی و کیفیت اثرگذاری بر تعالی سازمان است و شامل سه شاخص «نامی بودن» و «تخصص» و «تراز بالای کارآمدی» است.

الگوی سیستمی ابعاد و شاخص‌های استعداد

همان‌طور که در یافته‌های تحقیق مطرح شد، با لحاظ نگرش سیستمی، ابعاد استعداد در ۳ بخش ورودی و فرایند و خروجی تقسیم شد که هر یک دربرگیرنده دسته‌ای از شاخص‌ها به عنوان زیرمجموعه‌اند.

بر این اساس، در بخش ورودی دو بعد «شخصیتی» و «نگرشی» و در بخش فرایند دو بعد «قابلیت فردی» و «قابلیت میان‌فردی» و در بخش خروجی نیز بعد «عملکردی» قرار گرفت. شکل ۳ بیانگر الگوی سیستمی ابعاد و شاخص‌های استعداد در سازمان فرهنگی مورد مطالعه است.



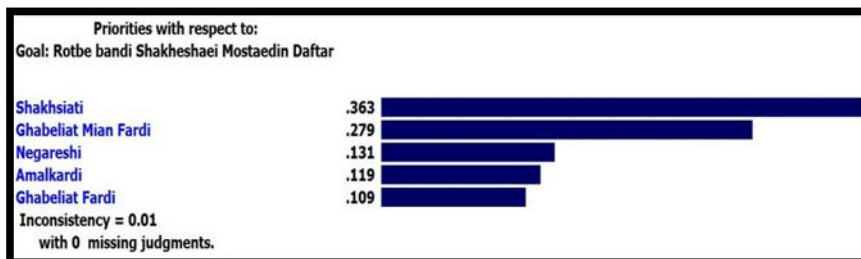
شکل ۳. الگوی سیستمی ابعاد و شاخص‌های استعداد

وزن‌دهی و رتبه‌بندی ابعاد و شاخص‌های استعداد

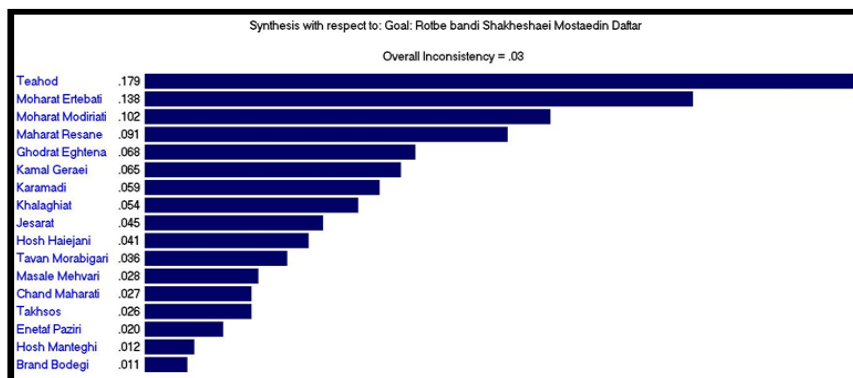
سومین سؤال این تحقیق ناظر به وزن‌دهی و رتبه‌بندی ابعاد و شاخص‌های استعداد در سازمان فرهنگی مورد مطالعه است. این مرحله از طریق نظرسنجی از ۹ نفر خبره و با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی با طیف ساتی (۱ تا ۹) با نرم‌افزار Expert Choice انجام گرفت. وزن‌دهی و رتبه‌بندی ابعاد و شاخص‌های استعداد در چهار سطح سازمانی - شامل مدیران عالی، مدیران میانی، مدیران عملیاتی، کارشناسان سازمان فرهنگی مورد مطالعه - به صورت جداگانه انجام شد. با توجه به محدودیت حجم مقاله، صرفاً نتایج روش تحلیل سلسله‌مراتبی در سطح کارشناسان ارائه شده و جمع‌بندی نتایج همه سطوح به صورت خلاصه در جداول ۵ و ۶ آمده است.

رتبه‌بندی ابعاد اصلی (شخصیتی، نگرشی، قابلیت فردی، قابلیت میان‌فردی، عملکردی) سطح کارشناسان در شکل ۴ آمده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، بعد شخصیتی با وزن ۰/۳۶۳ رتبه اول و بعد قابلیت فردی با وزن ۰/۱۰۹ کمترین رتبه را در سطح کارشناسی به دست آورده‌اند. همچنین، ضریب کلی به‌دست‌آمده ۰/۰۱ است که از ۰/۱ کوچک‌تر است. بنابراین مدل پایایی لازم را دارد.

در مرحله بعد، با توجه به وزن ابعاد، شاخص‌ها در دسته مربوطه و به صورت کلی وزن‌دهی و رتبه‌بندی شدند. در شکل ۵ وزن و رتبه‌بندی کلی شاخص‌ها و در جدول ۴ اطلاعات جامع درباره وزن و رتبه ابعاد اصلی و شاخص‌های استعداد در سطح کارشناسان ارائه شده است. ضریب کلی به‌دست‌آمده ۰/۰۳ است که از ۰/۱ کوچک‌تر است و پایایی لازم را نشان می‌دهد.



شکل ۴. وزن و رتبه ابعاد استعداد در سطح کارشناسان سازمان فرهنگی



شکل ۵. وزن و رتبه شاخص‌های استعداد در سطح کارشناس سازمان فرهنگی

جدول ۴. خلاصه نتایج وزن و رتبه ابعاد و شاخص‌های استعداد در سطح کارشناسان سازمان فرهنگی

ردیف	ابعاد/ شاخص	وزن ابعاد	رتبه ابعاد	وزن شاخص‌ها در دسته	رتبه شاخص‌ها در دسته	وزن شاخص‌ها به صورت کلی	رتبه شاخص‌ها به صورت کلی
۱	شخصیتی	۰/۳۶۳	۱	-	-	-	-
۱-۱	تعهد	-	-	۰/۷۳۳	۱	۰/۱۷۹	۱
۲-۱	جسارت	-	-	۰/۱۸۳	۲	۰/۰۴۵	۹
۳-۱	انعطاف‌پذیری	-	-	۰/۰۸۴	۴	۰/۲۰	۱۵
۲	نگرشی	۰/۱۳۱	۳	-	-	-	-
۱-۲	کمال‌گرایی	-	-	۰/۶۹۷	۱	۰/۰۶۵	۶
۲-۲	مسئله‌محوری	-	-	۰/۳۰۳	۲	۰/۰۲۸	۱۲
۳	قابلیت فردی	۰/۱۰۹	۵	-	-	-	-
۱-۳	خلاقیت	-	-	۰/۵۸۱	۱	۰/۰۵۴	۸
۲-۳	چندمهارتی	-	-	۰/۲۹۱	۲	۰/۰۲۷	۱۳
۳-۳	هوش منطقی	-	-	۰/۱۲۹	۳	۰/۰۱۲	۱۶
۴	قابلیت میان‌فردی	۰/۲۷۹	۲	-	-	-	-
۱-۴	مهارت‌های اصلی مدیریتی	-	-	۰/۲۱۴	۲	۰/۱۰۲	۳
۲-۴	مهارت‌های ارتباطی	-	-	۰/۲۹۰	۱	۰/۱۳۸	۲
۳-۴	توانایی مربی‌گری	-	-	۰/۰۷۵	۶	۰/۰۳۶	۱۱
۴-۴	مهارت رسانه‌ای	-	-	۰/۱۹۲	۳	۰/۰۹۱	۴
۵-۴	قدرت اقناع	-	-	۰/۱۴۲	۴	۰/۰۶۸	۵
۶-۴	هوش هیجانی	-	-	۰/۰۸۷	۵	۰/۰۴۱	۱۰
۵	عملکردی	۰/۱۱۹	۴	-	-	-	-
۱-۵	نامی بودن	-	-	۰/۱۱۷	۳	۰/۰۱۱	۱۷
۲-۵	تخصص	-	-	۰/۲۶۸	۲	۰/۰۲۶	۱۴
۳-۵	تراز بالای کارآمدی	-	-	۰/۶۱۴	۱	۰/۰۵۹	۷

جدول ۵. رتبه‌بندی ابعاد استعداد در سطوح مختلف سازمانی

مدیر عالی	مدیر میانی	مدیر عملیاتی	کارشناسی
شخصیتی	شخصیتی	شخصیتی	شخصیتی
نگرشی	نگرشی	ق. میان فردی	ق. میان فردی
ق. فردی	ق. فردی	عملکردی	نگرشی
ق. میان فردی	عملکردی	نگرشی	عملکردی
عملکردی	ق. میان فردی	ق. فردی	ق. فردی

جدول ۶. رتبه‌بندی شاخص‌های استعداد در سطوح مختلف سازمانی

سطوح سازمانی			
مدیر عالی	مدیر میانی	مدیر عملیاتی	کارشناسی
تعهد	تعهد	تعهد	تعهد
کمال‌گرایی	مسئله‌محوری	وظایف/ مهارت مدیریت	مهارت ارتباطی
خلاقیت/ نوآوری	خلاقیت/ نوآوری	مهارت ارتباطی	وظایف/ مهارت مدیریت
جسارت	کمال‌گرایی	مهارت رسانه‌ای	مهارت رسانه‌ای
انعطاف‌پذیری	جسارت	تخصص ویژه	قدرت اقتناع
مسئله‌محوری	تراز بالای کارآمدی	کمال‌گرایی	کمال‌گرایی
تشخیص فراسازمانی	وظایف/ مهارت مدیریت	تراز بالای کارآمدی	تراز بالای کارآمدی
تراز بالای کارآمدی	انعطاف‌پذیری	قدرت اقتناع	خلاقیت/ نوآوری
هوش منطقی	چندمهارتی	خلاقیت/ نوآوری	جسارت
چندمهارتی	هوش منطقی	جسارت	هوش هیجانی
توان مربی‌گری	توان مربی‌گری	توان مربی‌گری	توان مربی‌گری
مهارت ارتباطی	تخصص ویژه	هوش هیجانی	مسئله‌محوری
قدرت اقتناع	قدرت اقتناع	مسئله‌محوری	چندمهارتی
تخصص ویژه	مهارت ارتباطی	انعطاف‌پذیری	تخصص ویژه
وظایف/ مهارت مدیریت	تشخیص فراسازمانی	چندمهارتی	انعطاف‌پذیری
مهارت رسانه‌ای	مهارت رسانه‌ای	تشخیص فراسازمانی	هوش منطقی
هوش هیجانی	هوش هیجانی	هوش منطقی	تشخیص فراسازمانی

جمع‌بندی و نتیجه

مدیریت استعداد در این پژوهش نوعی مدیریت منابع انسانی یکپارچه با رویکردی متمرکز بر استعدادهاست. بر این اساس، مدیریت استعداد ممکن است بعضی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی را به کار گیرد؛ ولی بر طیف خاصی از نیروی کار متمرکز است (افراد با عملکرد بالا) که به منزله استعداد یا همان برترین‌ها تعریف می‌شوند. مدیریت استعداد شامل دامنه‌ای از اقدام‌هاست؛ نظیر شناسایی، جذب، توسعه و به‌سازی، به‌کارگیری، و نگهداری استعدادها. در همه این اقدام‌ها تمرکز بر افراد با استعداد است؛ یعنی افرادی که ارزش خاصی برای سازمان دارند. بنابراین، تحقیق حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی ابعاد و شاخص‌های استعداد در سازمان‌های فرهنگی صورت گرفت.

در گام اول تحقیق، که با روش آمیخته در یک سازمان فرهنگی صورت گرفت، ضمن بهره‌گیری از روش کیفی اقدام‌پژوهی، ابعاد و شاخص‌های مربوطه استخراج شد. در گام دوم با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) به وزن‌دهی ابعاد و شاخص‌ها در ۴ طبقه شغلی اقدام شد. بر این اساس ۱۷ شاخص برای شناسایی استعداد در ۵ بُعد شخصیتی (تعهد، شهامت، انعطاف‌پذیری)، نگرشی (کمال‌گرایی، مسئله‌محوری)، قابلیت‌های فردی (خلاقیت و نوآوری، چندمهارتی، هوش منطقی)، قابلیت‌های میان‌فردی (مهارت‌های اصلی مدیریت، مهارت‌های ارتباطی، توان مربی‌گری، مهارت رسانه‌ای، قدرت اقناع، هوش هیجانی)، و عملکردی (تشخیص فراسازمانی، تخصص ویژه، تراز بالای کارآمدی) در ۴ سطح کارشناس، مدیر عملیاتی، مدیر میانی، مدیر عالی سازمان فرهنگی شناسایی و اولویت‌بندی شد.

قطعاً نمی‌توان فردی را یافت که همه این ویژگی‌ها را داشته باشد و هدف این پژوهش نیز این نیست که بگوید استعدادها این ویژگی‌ها را دارند. این ویژگی‌ها شاخص‌هایی هستند که تاکنون در کارکنان کلیدی بیشتر مشاهده شده است و ممکن است با یک‌دیگر همپوشانی داشته باشند و حتی در بعضی موارد ناسازگار باشند.

مرحله بعدی این پژوهش می‌تواند اندازه‌گیری شاخص‌های مذکور از طریق کمی‌سازی هر یک باشد. طراحی فرایندهای سنجش و اندازه‌گیری شاخص‌های یادشده کمک می‌کند

این سازمان بتواند به نحو مطلوب و مؤثر اقدام به شناسایی و جذب افراد برتر کند. اگرچه پژوهش حاضر به روش کیفی صورت گرفت و به جهت آمیختگی محققان با پدیده مورد مطالعه نسبت به پژوهش‌های کمی درجه دقت بالایی دارد، عدم تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق یکی از محدودیت‌های اصلی آن بود. به عبارت دیگر ابعاد و شاخص‌های استعداد در سازمان فرهنگی مورد مطالعه قرار گرفت و این امکان وجود دارد که این شاخص‌ها در دیگر عرصه‌ها متفاوت باشد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود چنین پژوهشی در سایر سازمان‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، تکنولوژیک، و آموزشی نیز صورت پذیرد. گفتنی است شناسایی ابعاد و شاخص‌های استعدادهای سازمان‌های فرهنگی را می‌توان گام اول در اجرای مدیریت استعداد دانست که هدف تحقیق حاضر بود و نتایج آن را می‌توان در شناسایی کارکنان مستعد کنونی، ارزیابی عملکرد واقع‌گرایانه ایشان، و نیز استخدام نیروهای مستعد به کار گرفت. اما لازم است تحقیقات بیشتری در حوزه مدیریت استعداد به‌خصوص شناسایی شاخص‌های مشاغل کلیدی، نگهداشت استعدادهای، و به‌کارگیری مناسب آن‌ها در سازمان صورت پذیرد. زیرا افراد مستعد غالباً به جهت بی‌توجهی به استعدادشان، نادیده گرفتن خلاقیت و کارهای ارزشمندشان، رسیدن به حس بی‌عدالتی و خمودگی مجموعه، و امثال آن به‌راحتی و با کوچک‌ترین جاذبه بیرونی جذب نهادهای دیگر می‌شوند یا با احساس ناامیدی توان مضاعف خود را به کار نمی‌گیرند و خیلی زود این قدرت مضمحل می‌شود و در جای لازم به کار نمی‌رود. سال‌هاست فرار مغزها در کشور مشکل‌آفرین شده است. هرچند آمار رسمی داخلی در این زمینه وجود ندارد، به گزارش بانک جهانی، آمار مهاجرت خالص از ایران در پنج سال منتهی به سال ۲۰۱۲ تعداد ۳۰۰۰۰۰ نفر بوده است. واضح است این موضوع، جدا از خسارت در سطح ملی، می‌تواند سازمان‌ها را نیز به طور مستقیم تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، اگرچه این موضوع هدف اصلی پژوهش حاضر نبوده است، از آنجا که یکی از مراحل اصلی در چرخه مدیریت استعداد نگهداشت استعداد است، پیشنهاد می‌شود این پدیده با روش کیفی و مبتنی بر رویکردهای اکولوژی یا نهادگرایی یا حتی از طریق مطالعه موردی بررسی شود.

منابع

- ابوالعلائی، بهزاد؛ محسن غفاری (۱۳۸۵). مدیران آینده، استعدادیابی، و جانشین‌پروری مدیران، چ ۳، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- اتکینسون، ریتا ال؛ ریچارد سی. اتکینسون (۱۳۹۶). زمینه روانشناسی هیلگارد، مترجم: محمدتقی براهنی، چ ۳۰، تهران، رشد.
- استونر، جیمز ای. اف؛ ادوارد فریمن؛ دانیل آر. گیلبرت (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر مدیریت، مدیریت در قرن بیست و یکم، مترجمان: علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چ ۴، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ج ۱.
- ازگلی، محمد (۱۳۸۳). شناخت دانش و مهارت مورد نیاز مدیران فرهنگی کشور، کمیسیون فرهنگی دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- بیات، عبدالحمید؛ محسن محمددینی؛ مجید صادقی؛ محمد مهدی حیدری دلگرم (۱۳۹۵). «بررسی ویژگی‌های استعدادی فرماندهان نظامی از منظر قرآن کریم»، مدیریت اسلامی، ش ۴، صص ۱۶۱ - ۱۸۶.
- برکو، ری. ام. (۱۳۷۸). مدیریت ارتباطات، مترجمان: محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بینگلو، اتولر (۱۳۶۷). ارتباطات اقناعی، مترجم: علی رستمی، تهران، مرکز تحقیقات مطالعات و سنجش برنامه‌های صداوسیما.
- پارسا، محمد (۱۳۷۴). روان‌شناسی تربیتی، تهران، سخن.
- جواهری‌زاده، ابراهیم؛ آرین قلی‌پور؛ رضا طهماسبی (۱۳۹۱). «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، س ۵، ش ۱۷، صص ۵ - ۲۶.
- جواهری‌زاده، ابراهیم؛ سید محمد مقیمی؛ آرین قلی‌پور؛ رضا طهماسبی (۱۳۹۳). «مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، د ۱۲، ش ۲، صص ۱۴۱ - ۱۷۱.
- خنیفر، حسین؛ ناهید مسلمی (۱۳۹۵). «اصول و مبانی روش‌های پژوهش کیفی»، تهران، نگاه

دانش.

دفلور، ملوین (۱۳۸۳). شناخت ارتباطات جمعی مبانی، تاریخچه، نظریه‌ها، مترجم: سیروس مرادی، تهران، انتشارات دانشکده صداوسیما.

رضاییان، علی (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی، ج ۷، تهران، سمت.

رضاییان، علی؛ فرزانه سلطانی (۱۳۸۸). «معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت»، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ش ۸، صص ۷ - ۴۹.

سلطانی، مرتضی؛ عباس‌علی حاجی‌کریمی (۱۳۹۰). «بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی: صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران)»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ش ۲۳، صص ۹۵ - ۱۱۶.

طهماسبی، رضا (۱۳۹۱). «طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد در سازمان (با تمرکز بر بازار سرمایه)»، رساله دکترا، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه تهران.

طهماسبی، رضا؛ شهرام هاشم‌نیا؛ حمید علی‌جباری؛ علی‌رضا خراسانی (۱۳۹۲). «تدوین شاخص‌های شناسایی استعدادها در مشاغل استراتژیک شرکت ساپکو»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ش ۲۰، صص ۹۷ - ۱۲۰.

عامری، محمدعلی؛ حسن بختیاری؛ محمدجواد کاملی؛ نوذر امین‌صارمی (۱۳۹۶). «شاخص‌های کارکنان کلیدی مستعد فرماندهی و مدیریت در ناجا»، مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ش ۲، صص ۱۴۱ - ۱۸۴.

فالمر، رابرت؛ جی. کانگر (۱۳۸۷). استعدادیابی و جانشین‌پروری: رویکردها و روش‌های پرورش مدیران در شرکت‌های پیشروی جهان، مترجم: بهزاد ابوالعلائی، تهران، سرآمد.

قلی‌پور، آرین؛ نیره افتخار (۱۳۹۵). «ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه‌مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)»، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ش ۳۴، صص ۵۹ - ۹۰.

لارنس، روین (۱۳۷۲). روان‌شناسی شخصیت، مترجمان: محمدجعفر جوادی و پروین کدیور، تهران، رسا.

معلم، رضا (۱۳۹۵). کمال‌گرایی و یادگیری سازمانی، تهران، چشم‌انداز قطب.

مقیم، سید محمد (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت، چ ۴، تهران، راه‌دان.
 محمدصالحی، جواد؛ حسین پرکان (۱۳۹۷). نهادینه‌سازی خلاقیت در جامعه اسلامی، تهران، پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.

References

- Abolalaei, B., Ghafari, M. (2006). Future Managers, Talent Seeking and Managing Substitutes. Tehran: Industrial Management Organization. (In Persian)
- Ameri, M. A., Bakhtiari, H., Kameli, M. J., Amin Sameri, N. (2017). Key Personnel Indicators Able to Command and Manage in the Naja, Resource Management in NAJA, Vol. 2, pp. 141-184. (In Persian)
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C. (1986). Field of Hilgard's Psychology. Translated by: Mohammad Taghi Barahani. Tehran: Roshd. (In Persian)
- Azcoli, M., (2004). Understanding the knowledge and skills required of the country's cultural managers. the Cultural Commission's Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution. (In Persian)
- Bayat, A., Mohammad Dini, M., Sadeghi, M., Heydari Delgarm, M. (2016). Investigating the Talent Characteristics of Military Commanders from the Perspective of the Holy Qur'an. Islamic Management. No. 61, pp. 161-186. (In Persian)
- Berco, R. (1999). Communication Management. Translated by: Mohammad Arabi and Davood Izadi. Tehran: Office of Cultural Research. (In Persian)
- Bingler, A. (1988). Persuasive Communications. Translated by: Ali Rostami. Tehran: Center for Research in Programming Studies and Programming of ICT. (In Persian)
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. Journal of Organizational Excellence, 24(3): pp. 57-69.
- Cheese, Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). The talent powered organization. UK: Kogan Page.
- Chung-Hosiao, L. (2014). The Influence of key talent management to organizational performance: Moderating Effects of organization strategy, Environment uncertainty, and degree of Globalization, Institute of Human Resource Management National Sun Yat-Sen University master Thesis.
- CIPD (2006). Talent Management, Understanding the Dimensions, CIPD, London.
- Collings, D. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19, pp. 304-313.
- Deflower, M. (2004). Understanding the Mass Communication Basics - History - Theories. Translated by: Sirous Moradi. Tehran: School of Publications. (In Persian)
- Falmer, R., Kangar, J. (2008). Talent and surrogacy: Approaches and methods of nurturing managers in the world's leading companies. Translated by: Behzad Abolalaei. Tehran: Saramad. (In Persian)
- Gagne, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. Gifted

- Child Quarterly, 51(2), pp. 93-118
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez-Cruz, T. F. (2013). What Is the Meaning of 'Talent' in the World of Work?. *Human Resource Management Review*, 23, pp. 290-300.
- Gholipour, A., Eftekhar, N. (2016). Developing a Talent Management Model Using Basic Theory (Case Study of Mobile Operator). *Public Management Researches*. pp. 34, 90-59. (In Persian)
- Hoghlund, M. (2012). Quid pro quo? Examining Talent Management through the Lens of Psychological Contracts. *Personnel Review*, 41(2), pp. 126-142.
- Javahirzadeh, E., Gholipour, A., Tahmasebi, R. (2012). Talent Management: Identifying and Ranking Factors Affecting Scientific Talent Recruitment and Retention. *Public Management Research*, Fifth Year, No. 17, pp. 5-26. (In Persian)
- Javahirzadeh, E., Moghimi, S. M., Gholipour, A., Tahmasebi, R. (2014). Organizational Talent Management: Identifying Key Employee Indicators and Characteristics. *Organizational Culture Management*, Volume 12, Number 2, pp. 149-171. (In Persian)
- Khannifar, H., Moslemi, N. (2016). principles of qualitative research methods. Tehran: Negahe Danesh. (In Persian)
- Laff, M. (2006). Talent Management from hire to retire, T+D: November.
- Larson & Richburg, M. (2004). Leadership coaching. In L. Berger & D. Berger (Eds.), *The talent management handbook* (pp. 307-319). New York: McGraw-Hill.
- Luna-Arocas, R. & Morley, M. J. (2015). Talent management, talent mindest competency and job performance: the mediating role of job satisfaction, *European J. Internatinal Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 28-51.
- Mayer, J. D., Salovey, & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg (Ed.) *Handbook of human intelligence*, New York: Cambridge University Press.
- Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance For further research and practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64, No. 4, pp. 544-566.
- Moallem, R. (2016). Perfectionism and organizational learning. Tehran: Cheshm Andaze Ghotb. (In Persian)
- Moghimi, S. M. (2016). Principles of organization and management. Tehran: Rahdan. (In Persian)
- Mohammad Salehi, J., Parkan, H. (2018). Institution of Creativity in Islamic Society. Tehran: Institute of Islamic Culture and Thought. (In Persian)
- Parsa, M. (1995). *Educational Psychology*. Tehran: Sokhan. (In Persian)
- Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*. 11(1), pp. 7-16.
- Rezaeian, A. (2000). *Organizational Behavior Management*. Tehran. (In Persian)
- Rezaian, A., Soltani, F. (2009) Introducing a comprehensive and systematic model of Talent management to improve individual performance of oil industry

- employees. *Human Resource Management in the Oil Industry*, Third Year, No. 8, pp. 7-49. (In Persian)
- Roin, L. (1993). *Personality Psychology*. Translated by: Mohammad Jafar Javadi and Parvin Kadivar. Tehran: Rasa Cultural Institute. (In Persian)
- Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Soltani, M., Haji Karimi, A. A. (2011). Investigating and Analyzing the Factors of Talent Management Measurement (Case Study of Iran Machinery and Industrial Equipment Industry). *Firm Management*, No. 23, pp. 95-116. (In Persian)
- Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49(2), pp. 272-280.
- Stoner, J. A. F., Freeman, E., Gilbert, D. R. (2007). *Introduction to Management; Management in the 21st Century*. Translated by: Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi. Tehran: Office of Cultural Research, Volume I, Fourth Edition. (In Persian)
- Tahmasebi, R. (2012). Designing and developing a talent management system in the organization (focusing on the capital market). Doctoral dissertation, Department of Public Administration, University of Tehran. (In Persian)
- Tahmasebi, R., Hashem Nia, Sh., Jabaari, H. A., Khorasani, A. R. (2013). Developing talent identification indices in Sapco's strategic jobs. *Public Management Researches*, No. 20, 97- 120. (In Persian)
- Tansely, C. (2011). What Do We Mean by the Term "Talent" in Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), pp. 266-274.
- Tansely, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner (2007). *Talent management: strategies, policies and practices*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tansely, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner (2006). *Talent management understanding the dimensions*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), pp. 1-25.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2012). *What is Talent?* The RBL Group.
- Warner, B. (2015). *Organization development, A process of learning & changing*, third edition, Chapter 12.
- White, D. (2006). *Coaching leaders*, on digital document, ISBN-13: 978-0-7879-7714-6.
- Williams, A. M. (2000). Perceptual skill in soccer: Implications for talent identification and development. *Journal of sports sciences*, 18(9), pp. 737-750.
- Yost, R. & Chang, G. (2009). Everyone Is Equal, but Some Are More Equal Than Others. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), pp. 442-445.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. New York, Basic Books.