

طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۲/۲۳، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۴/۲/۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۲/۱۸

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

علی شریعت‌نژاد^۱ ، مینا حسینی^۲ و داریوش محرابی‌فر^۳

چکیده

هدف: در جهان متلاطم امروزی اگر سازمانی نسبت به کارکنان مستعد و توانمند خود بی‌تفاوت باشد و زمینه‌های لازم برای رشد و موفقیت آن‌ها را فراهم نکند، این امر منجر به تحلیل رفتن انرژی و شور و نشاط افراد با استعداد و در نهایت موجب خستگی و واماندگی این افراد و به عبارتی منجر به واماندگی استعدادها در سازمان می‌شود. از این‌رو، چنین سازمانی محکوم به فنا و نابودی می‌شود. بنابراین اگر سازمانی خواهان این هستند که بقای آن مورد تهدید واقع نشود، باید افراد با استعداد را به‌عنوان کلیدواژه اصلی موفقیت راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های اصلی خود بپذیرند. براساس آن‌چه بیان شد، هدف این پژوهش طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) است. **روش:** پژوهش حاضر، پژوهشی آمیخته است که به‌صورت کیفی و کمی و در پارادایم قیاسی استقرایی انجام شده است. به این‌صورت که در بخش کیفی شناسایی عوامل انجام شده و در بخش کمی عوامل شناسایی شده با روش مدلسازی ساختاری تفسیری تحلیل شده و در نهایت طراحی مدل انجام شده است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی است. همچنین از نظر ماهیت و روش گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی و کمی خبرگان هستند. اعضای نمونه در بخش کیفی، اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی می‌باشد که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و براساس اصل کفایت نظری، ۲۰ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. همچنین در بخش کمی نیز، به دلیل آشنایی اطلاعاتی اعضای نمونه با موضوع پژوهش، از همان نمونه قبلی استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته می‌باشد برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از روش روایی

۱. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

Shariat.al@lu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-8609-6960>

۲. دانشجوی دکترا گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۳. کارشناسی ارشد گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)

محتوایی نسبی و نظری استفاده شده و برای بررسی پایایی مصاحبه از روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد. به این صورت که در فرآیند کدگذاری، یکبار کدگذاری توسط خود محقق (درون کدگذار) که مقدار آن برابر با ۰.۸۸ است، بررسی شده و در بار دوم، از خبری دیگری (میان کدگذار) که مقدار آن برابر ۰.۸۳ است خواسته شد که صحت کدگذاری را بadaستفاده از آزمون کاپای کوهن، مورد بررسی قرار دهد، که نشان از تأیید این دو شاخص دارد. همچنین ابزار گردآوری در بخش کمی پرسشنامه است روش سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون است، پایایی بازآزمون هنگامی استفاده می‌شود که یک مفهوم یکسان را در طول زمان و بر تعداد افرادی ثابت اندازه‌گیری می‌شود که در این پژوهش ضریب پایایی بازآزمون برابر با ۰.۷۳ است که نشان از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه دارد. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوا با رویکرد کدگذاری و استفاده از نرم‌افزار مکس-کیو-دی-ای ۲۰۲۰ استفاده شد. به این صورت که پس از انجام مصاحبه با خبرگان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. سپس در بخش کمی، با طراحی پرسشنامه‌ای که سطر و ستون‌های آن را عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادها به صورت ماتریس [۱۶×۱۶] تشکیل داد، از خبرگان درخواست شد که با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری، به پرسشنامه پاسخ دهند. **یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش حاضر مشتمل بر طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی است. مدل واماندگی استعدادها در این پژوهش در چهار سطح اصلی و براساس بسترهای شکل‌گیری واماندگی استعدادها، ابعاد واماندگی استعدادها، عوامل مداخله‌جو و همبسته در شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها و پیامدهای واماندگی استعدادها تدوین شده است. به این صورت که بسترهای شکل‌گیری واماندگی استعدادها شامل؛ اشاعه گرایش‌های نپویستی و کرونستی در سازمان‌ها، برخورداری از تیپ شخصیتی ماکیاولی مدیر، حاکمیت فرهنگ بوروکراتیک در سازمان و رقیب‌انگاری استعدادها می‌باشد. همچنین، ابعاد واماندگی استعدادها شامل؛ اشاعه خودسانسوری اقدامات در کارکنان، منزوی شدن کارکنان با استعداد، فلات‌زدگی شغلی کارکنان، پیدایش کارکنان نامرئی در سازمان است. عوامل مداخله‌جو و همبسته در شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها شامل؛ عدم دسترسی به فرصت‌های رشد و توسعه، ادراک بی‌عدالتی در سازمان، نبود برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان، ضعف سیستم مدیریت استعداد و سیستم جانشین‌پروری در سازمان است، و در نهایت پیامدهای واماندگی استعدادها شامل؛ تضعیف حاکمیت شایسته‌سالاری، پدیدایی جو پارائوفید و اشاعه بدبینی در سازمان، فقر در تولید ایده‌های بدیع و نوآور و خروج زودرس استعدادها و تمایل به ترک خدمت سازمان می‌باشد. **نتایج:** نتایج پژوهش حاضر می‌تواند درک و شناخت مدیران را در خصوص پدیده واماندگی استعدادها و عوامل مؤثر بر شکل‌گیری آن را در سازمان‌های دولتی بهبود بخشد و همچنین، مبنایی برای تصمیمات مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌های دولتی در راستای مقابله با این پدیده می‌باشد، در واقع شناسایی این عوامل می‌تواند بستر مناسبی را برای برنامه‌ریزی‌ها و اجرای اقدامات لازم در جهت مدیریت صحیح و پیشگیری از پدیده واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی فراهم آورد. مدیران سازمان‌های دولتی با عنایت به رهنمودهای حاصل از یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توانند از طریق سنجش نگرش افراد با استعداد به صورت مستمر، از وضعیت نگرش این افراد در سازمان آگاهی یابند و اقدامات مدیریتی لازم را در جهت بهبود نگرش آن‌ها به عمل آورند. و در نهایت با طراحی یک چشم‌انداز حرفه‌ای برای استعدادها در سازمان‌های دولتی از طریق برنامه‌ریزی مسیر شغلی و جانشین‌پروری نیز می‌تواند در کاهش اثرات و پیامدهای مضر پدیده واماندگی استعدادها در این سازمان‌ها تأثیر بسزایی داشته باشد.

کلیدواژه‌ها: استعداد، سوء مدیریت، واماندگی استعدادها، سازمان‌های دولتی، مدلسازی ساختاری تفسیری.

Designing a model for the formation Disengagement of Talents government organizations; with Interpretive Structural Modeling (ISM) (Case Study: Government Organizations)

Ali Shariatnejad (Associate Professor)^{1*} , Mina Hoseini (Ph.D student)² & Darush Mehrabifar (Senior Lecturer)³

Abstract

Aim: In today's turbulent world, if an organization is indifferent to its talented and capable employees and does not provide the necessary conditions for their growth and success, this will lead to the depletion of the energy and enthusiasm of talented individuals and ultimately cause fatigue and exhaustion of these individuals, in other words, it will lead to the depletion of talents in the organization. Therefore, such an organization is doomed to destruction and destruction. Therefore, if an organization wants its survival not to be threatened, it must accept talented individuals as the main keyword for the success of its strategies, policies, and main programs. Based on what has been stated, the purpose of this research is to design a model for the formation of talent depletion in government organizations using the interpretive structural modeling method (ISM). **Methods:** The present study is a mixed research that has been conducted qualitatively and quantitatively and in an inductive deductive paradigm. In the qualitative part, the factors were identified, and in the quantitative part, the identified factors were analyzed using the interpretive structural modeling method, and finally the model was designed. This research is applied in terms of its purpose. It is also descriptive-survey in terms of its nature and method of data collection. The statistical population of the present study in the qualitative and quantitative parts is experts. The sample members in the qualitative part are university professors in the field of organizational behavior management and human resource management and senior managers of government organizations, 20 of whom were selected using the snowball sampling method and based on the principle of theoretical adequacy. Also, in the quantitative part, due to the familiarity of the sample members with the research topic, the same previous sample was used. The data collection tool in the qualitative section is a semi-structured interview. To examine the validity and reliability of the data collection tool in the qualitative section, the relative and theoretical content validity method was used, and to examine the reliability of the interview, the intra-coder and inter-coder reliability methods were used. In this way, in the coding process, the coding was checked once by the researcher himself (intra-coder), whose value is equal to 0.88, and the second time, another expert (inter-coder),

1. Corresponding Author: Associate Professor, Department of Business Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Shariat.al@lu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0001-8609-6960>

2. PhD student, Department of Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran.

3. Senior Lecturer, Department of Management, Lorestan University, Khoramabad, Iran.



Copyright: © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

whose value is equal to 0.83, was asked to examine the accuracy of the coding using the Cohen's Kappa test, which indicates the confirmation of these two indicators. Also, the collection tool in the quantitative section is a questionnaire. The method of measuring the validity and reliability of the data collection tool in the quantitative section is content validity and test-retest reliability. Test-retest reliability is used when an identical concept is measured over time and on a constant number of people. In this study, the test-retest reliability coefficient is 0.73, which indicates confirmation of the validity and reliability of the questionnaires. In this study, the content analysis method with a coding approach and the use of Max-QDA 2020 software were used to analyze the data in the qualitative section. In this way, after conducting interviews with experts, the factors affecting the formation of talent burnout in government organizations were identified. Then, in the quantitative section, by designing a questionnaire whose rows and columns formed the factors affecting talent burnout in the form of a $[16 \times 16]$ matrix, the experts were asked to respond to the questionnaire using the interpretive structural modeling method. **Result:** The findings of the present study include designing a model for the formation of talent stagnation in government organizations. The talent stagnation model in this study has been developed at four main levels and based on the contexts of talent stagnation formation, dimensions of talent stagnation, intervening and correlated factors in the formation of the talent stagnation phenomenon, and the consequences of talent stagnation. In this way, the contexts of talent stagnation formation include; the spread of nepotistic and cronyist tendencies in organizations, the presence of a Machiavellian personality type in the manager, the dominance of bureaucratic culture in the organization, and the rivalry of talents. Also, the dimensions of talent stagnation include; the spread of self-censorship of actions in employees, the isolation of talented employees, the career plateau of employees, and the emergence of invisible employees in the organization. The intervening and correlated factors in the formation of the talent stagnation phenomenon include; Lack of access to growth and development opportunities, perception of injustice in the organization, lack of strategic planning in the organization, weakness of the talent management system and succession planning system in the organization, and finally the consequences of talent attrition include; weakening of meritocracy, emergence of a paranoid atmosphere and spread of pessimism in the organization, poverty in producing original and innovative ideas, and early departure of talents and tendency to leave the organization. **Conclusion:** The results of the present study can improve managers' understanding and cognition of the phenomenon of talent depletion and the factors affecting its formation in government organizations, and also serve as a basis for decisions of managers and planners of government organizations in order to deal with this phenomenon. In fact, identifying these factors can provide a suitable platform for planning and implementing the necessary measures for the correct management and prevention of the phenomenon of talent depletion in government organizations. Managers of government organizations, taking into account the recommendations obtained from the findings of the present study, can become aware of the status of the attitude of these people in the organization by continuously measuring the attitude of talented individuals and take the necessary management measures to improve their attitude. And finally, by designing a professional vision for talents in government organizations through career path planning and succession planning, it can also have a significant impact on reducing the harmful effects and consequences of the talent burnout phenomenon in these organizations.

Keywords: Talent, mismanagement, Disengagement of Talents, government organizations, interpretive structural modeling.

مقدمه

امروزه هر سازمانی برای رشد و بقای خود و حتی شناسایی موانع، مشکلات و چالش‌های مختلف درون سازمانی به کارکنانی با استعداد و خلاق نیازمند است (پانیا و پتچ‌سوانگ^۱، ۲۰۲۵). از این‌رو، اگر مدیران سازمان‌ها نتوانند از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های این افراد بهره‌مند شوند، در مسیر رسیدن به اهداف و مقاصد اصلی سازمان با شکست و ناکامی مواجه می‌شوند (کالیانان و همکاران^۲، ۲۰۲۳). با وجود ضرورت بهره‌مندی از توانایی‌های افراد با استعداد، گاهی به این امر مهم توجه عملی نمی‌شود، و حتی گاهی در سازمان‌ها برای حضور اثربخش افراد با استعداد نه تنها ریل‌گذاری مساعدی صورت نمی‌پذیرد، بلکه آن‌ها با برخوردهایی دفعی و ستیزی آگاهانه مواجه می‌شوند که این امر منجر به تحلیل‌رفتن انرژی و بی‌انگیزه شدن افراد با استعداد در سازمان می‌گردد، در ادبیات مدیریت و سازمان این عارضه بیان‌گر پدیده واماندگی استعدادها می‌باشد (ون‌زلدن و همکاران^۳، ۲۰۲۳). در واقع، واماندگی استعدادها، نوعی فرآیند مواجهه سلبی ارادی با افراد مستعد سازمان و در نتیجه بی‌استفاده ماندن و یا کم استفاده ماندن شایستگی‌ها و قابلیت‌ها محوری شغلی آن‌ها در سازمان است (بانرجی^۴، ۲۰۲۲). این وضعیت نتایج اسفباری را برای سازمان به همراه دارد، به این صورت که منجر به واکنش‌های فعال و پاسخ‌های رفتارکاری افراد با استعداد مانند مخالفت با اقدامات و تصمیمات مدیران، مقاومت در برابر تغییرات، کاهش بهره‌وری و کم‌کاری، ترک خدمت و مانند آن می‌شود (آکروید و تامپسون^۵، ۲۰۲۲). همچنین سبب می‌شود افراد مستعد، به جای انجام وظایف و سایر کارکردهای سازمانی، به دنبال یافتن راه‌هایی برای اتلاف وقت خود در محل کار می‌باشند. درواقع با این اقدامات، اولین گام را در مسیر انزوای عمدی کاری خود برمی‌دارند (لیو-لاسترس و همکاران^۶، ۲۰۲۴). از جمله شواهد مؤید این پدیده هزینه‌زای سازمانی عواملی همچون؛ طرد افراد مستعد، نبود احترام نسبت به این افراد و ایده‌هایشان، حسادت‌ورزی به این افراد، تحمیل فترت شغلی می‌باشد (آپیا و کوفی-بواتنگ^۷، ۲۰۲۵)، از این‌رو مدیران می‌توانند با فراهم آوردن جوی رضایت‌بخش برای افراد مستعد و توانا از طریق ایجاد رابطه‌ای دوستانه و مبتنی بر اعتماد با این افراد و حمایت همه جانبه از آن‌ها از بروز چنین پدیده‌ی مخربی در سازمان جلوگیری نمایند. بنابراین پرسش اصلی این پژوهش

1. Panya & Petchsawang

2. Kaliannan et al

3. van Zelderen et al

4. Banerjee

5. Ackroyd & Thompson

6. Liu-Lastres et al

7. Appiah & kofi Boateng

طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) آن است که الگوی پیدایش و شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی به چه صورتی می‌باشد؟

در جامعه امروزی یکی از معضلات اصلی عدم شناسایی، حمایت، حفظ کرامت و احترام به افراد با استعداد است. بسیاری از افراد با استعداد و یا افرادی که دارای صلاحیت‌های بیشتری هستند، به دلیل عدم بهره‌مندی از ارتباطات خاص دارای جایگاه مهمی در سازمان نیستند. همین امر مانع از حضور و محرومیت این افراد در مناصب تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی سازمان‌ها شده است (کالیگ‌یوری و همکاران^۱، ۲۰۲۴). بنابراین، وجود یک سیستم نظام‌مند یکی از شروط مهم برای حضور کارکنان توانمند و شایسته در مسند امور سازمان‌ها می‌باشد. این امر در گام نخست مستلزم این است که مدیران افراد مستعد و شایسته را شناسایی نمایند و در گام بعدی، مشکلات و موانع حضور آن‌ها در سازمان را برطرف نماید (یو و سنر^۲، ۲۰۱۴). پدیده واماندگی استعدادها یکی از پیامدهای منفی سوءمدیریت سرمایه‌های انسانی است که در سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های دولتی به امری شایع مبدل شده است، که مانع از نقش‌آفرینی مؤثر افراد با استعداد و توانمند در اداره امور شده است (لی^۳، ۲۰۲۳). در حقیقت واماندگی استعدادها از مهم‌ترین مسائلی است که در سطح خرد موجب کاهش اثربخشی سازمان‌ها و در سطح کلان بر جامعه تأثیر می‌گذارد. بنابراین اهتمام به فرآیندهایی مثل؛ شناسایی، انتخاب، جذب، به کارگیری، نگه داشتن و ارتقای افراد مستعد و توانا در بخش دولتی کشور، از اهمیت بسزایی برخوردار است؛ موضوعی که در نظام بوروکراسی و حکمرانی کشور به تقویت نظام شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی کمک می‌نماید؛ اما در سازمان‌های دولتی کشور آن گونه که باید مورد توجه قرار نگرفته است، و فقدان آن به شدت احساس می‌شود. علی‌رغم اهمیت بررسی مفهوم واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی کشور، متأسفانه توجه به این موضوع بالاخص در پژوهش‌های داخلی مغفول مانده است و مطالعاتی که در این باب انجام شده از غنای کافی برخوردار نیستند. لذا، از منظر نظری و تئوریک نیز در زمینه طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری در این حوزه خلأ تئوریکی دیده می‌شود، که نشان از اهمیت و ضرورت انجام چنین پژوهشی می‌باشد. درمورد پژوهش‌های داخلی در این راستا باید عنوان نمود، پژوهشی که به طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری مستقیماً مبادرت نموده باشد، وجود ندارد. درخصوص پژوهش‌های داخلی، در خصوص این مسئله می‌توان به پژوهش‌های مابشری و

1. Caligiuri et al

2. Yiu & Saner

3. Li

همکاران (۱۴۰۳) اشاره نمود. که این پژوهش به طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری مبادرت نکرده است. از این‌رو، می‌توان عنوان نمود که این مهم، وجه نوآوری و سهم دانش‌افزایی پژوهش حاضر است. با توجه به آن‌چه بیان شد این پژوهش سعی در تقلیل شکاف تحقیقاتی و خلأ تئوریکی مربوط به این موضوع دارد. همچنین با توجه به اهمیت و ضرورت مسئله‌ی واماندگی استعدادها برای سازمان‌های دولتی، این پژوهش سعی دارد تا با بررسی مفهوم مذکور، علاوه بر داشتن سهمی اندک در ادبیات نوپای مرتبط با مفهوم واماندگی استعدادها سعی بر آن دارد اطلاعاتی کاربردی را در اختیار مدیران، برنامه‌ریزان و متولیان اجرایی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی قرار دهد. بنابراین، براساس آن‌چه بیان شد، هدف پژوهش طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری است.

مدیریت استعداد

استعداد مجموعه‌ای از توانایی‌های فرد می‌باشد که شامل مهارت‌ها، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه است. و به افرادی که دارای موهبت‌های ذاتی است و دانش و مهارت‌های مربوط به حوزه خاص را آموخته‌اند اشاره دارد (کراواریتی و همکاران^۱، ۲۰۲۵). استعداد به معنای، داشتن ذهنی خلاق، بلوغ عاطفی، توانایی رهبری، هوش و گزینه کارآفرینی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های کارکردی و دیگر توانایی‌ها برای دستیابی به نتایج مطلوب می‌باشد (ریس و همکاران^۲، ۲۰۲۱). فی‌الواقع افراد مستعد کسانی هستند که دارای توانایی‌های استثنایی می‌باشند و در طیفی از پست‌ها و فعالیت‌ها و حتی در یک زمینه تخصصی به صورت موفق‌آمیزی عمل می‌کنند و شایستگی‌های بسیار زیادی در حوزه‌های فعالیتی که به آن‌ها پیشنهاد داده می‌شود از خود نشان می‌دهند، و در مواقعی که مورد آزمون و بررسی قرار می‌گیرند، دارای اثربخشی بالایی هستند (پینتر مورلند و همکاران^۳، ۲۰۱۹). با توجه به تعاریف متعدد استعداد، هر سازمانی بر اساس فرهنگ و ساختار خود، ویژگی‌ها و معیارهایی را برای تعریف از افراد مستعد در نظر دارند. از این‌رو، سازمان‌ها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آن‌ها و حفظ و نگهداری آن‌ها را برای بلندمدت داشته باشند (گالاردو- گالاردو و همکاران^۴، ۲۰۲۰). شرایط متغیر سازمان‌ها از یک طرف، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن‌ها در این شرایط از طرف دیگر، نیاز

-
1. Kravariti et al
 2. Reis et al
 3. Painter- Morland et al
 4. Gallardo- Gallardo et al

طراحی الگوی شکل‌گیری و اماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) سازمان را به نسلی مستعد و ارزشمند از کارکنان آشکار می‌کند، نسلی که به آن‌ها سربازان سازمانی گفته می‌شود (وایمان و همکاران^۱، ۲۰۲۱). از این‌رو، مدیریت استعدادها اخیراً، به‌مثابه یک ضرورت مهم و کلیدی برای سازمان‌ها مبدل شده است. مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرآیندهای منابع انسانی است که با یکدیگر ادغام می‌شوند، و فراتر از کارکردهای فردی منابع انسانی عمل می‌کند. از این‌رو، یک استراتژی مدیریت استعداد نیازمند نگرشی جامع به این فرآیندهای سازمانی است (جوز و همکاران^۲، ۲۰۲۴). مدیریت استعداد تمام فرآیندهای کلیدی منابع انسانی از جمله استخدام و انتخاب، مدیریت عملکرد، پاداش و توسعه کارکنان را در بر می‌گیرد و هدف نهایی آن افزایش عملکرد است این امر با ایجاد سیستمی که کارکنان را برای عملکرد به بهترین نحو ممکن ترغیب و درگیر می‌کند، به‌دست می‌آید، هنگامی که این کار به درستی انجام شود، سازمان‌ها می‌توانند از طریق یک سیستم یکپارچه از شیوه‌های مدیریت استعداد که به سختی قابل کپی یا تقلید هستند، یک مزیت رقابتی پایدار ایجاد کرده و از رقبا پیشی بگیرند (روژمان و همکاران^۳، ۲۰۲۳).

واماندگی استعدادها

نیروی انسانی مستعد و توانمند در سازمان‌ها دارای نقشی مهم و اساسی هستند، همین امر سبب شده تا مدیران برای به‌کارگیری مؤثر و کارآمد این افراد به نکات و الزاماتی توجه نمایند، که در جهت ایجاد انگیزه و رضایت مستمر آن‌ها مؤثر است (گراهام و همکاران^۴، ۲۰۲۴). عواملی همچون؛ فرهنگ سازمانی، شیوه مدیریت، محتوای شغلی و وظایف محول شده به افراد مستعد بر میزان رضایت این افراد اثرگذار است (یاداو و رنا^۵، ۲۰۲۵). افراد مستعد و توانمند عمدتاً برای رسیدن به اهداف و مقاصد خود تلاش می‌کنند، اما گاهی اوقات در مسیر رسیدن به اهداف خود سازمان آن‌گونه که باید از آن‌ها حمایت نمی‌کند، که این امر منجر به خاموش شدن استعدادها، بی‌انگیزه بودن آن‌ها و تحلیل انرژی آن‌ها می‌شود، در ادبیات مدیریت و سازمان این پدیده بیان-گر پدیده و اماندگی استعدادها است (اوکانرو و کراولی-هنری^۶، ۲۰۱۹). و اماندگی استعدادها شرایطی را توصیف می‌کند که استعدادها در سازمان از انگیزه کافی برای استفاده از دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های خود برخوردار نیستند و به کارکنانی بی‌تفاوت نسبت به شغل خود و

1. Vaiman et al

2. Jooss et al

3. Rožman et al

4. Graham et al

5. adav & Rena

6. O'Connor & Crowley-Henry

سازمان تبدیل می‌شوند (ون‌زلدن و همکاران^۱، ۲۰۲۳). در واقع واماندگی استعدادها یک فرآیند تدریجی است که اهمیت سازمان و شغل را از نظر استعدادها کاهش می‌دهد و آن‌ها را علاوه بر سازمان نسبت به مسیر حرفه‌ای خود بی‌تفاوت می‌کند (بهانا و ساکنونان^۲، ۲۰۲۱). واماندگی استعدادها وضعیتی است که در آن افراد مستعد از لحاظ شناختی و احساسی از سازمان و کار فاصله گرفته و از این‌رو انرژی و نشاط کافی برای انجام وظایف محول شده را ندارند (بیکر و همکاران^۳، ۲۰۲۳). افراد در این وضعیت، عزت‌نفس خود را از دست می‌دهند، جایگاه و نقش خود در سازمان را فاقد اهمیت و معنا می‌دانند. از این‌رو، تمایلی به بازیگری و مشارکت فعال در اداره امور سازمان نخواهند داشت (آکروید و تامپسون^۴، ۲۰۲۲). این پدیده به خودی خود و تنها به علت فقدان انگیزاننده‌ها بروز نمی‌یابد، بلکه وجود بسترها و عوامل ایجادکننده نارضایتی و دل‌سردی کارکنان بر ایجاد این پدیده مؤثر است (داکسبری و هالینسکی^۵، ۲۰۱۴). واماندگی استعدادها سبب می‌شود افراد با استعداد قابلیت کنترل بر محیط پیرامون خود را از دست بدهند و به علت نبود هماهنگی بین اقدامات و نتایج کاری به دست آمده احساس بی‌کفایتی نمایند، بنابراین این سندرم واماندگی استعدادها در سازمان یک تهدید بزرگ برای سازمان‌هاست که دارای هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم است (روتولو و همکاران^۶، ۲۰۱۸). در سازمان وجود عواملی همچون؛ عدم قدردانی از افراد با استعداد و توانا، وجود ناعدالتی و عدم رعایت حقوق اولیه افراد با استعداد، حقوق و مزایای پایین، عدم امنیت شغلی، عدم پیشرفت شغلی و کار بیش از حد دارای نقش بسزایی در شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان دارد و فرد نمی‌تواند در محیط کاری به ارتقا و پیشرفت دست یابد (جانسون^۷، ۲۰۱۶).

عدم قدردانی از افراد با استعداد و توانمند: افراد مستعد معمولاً در ابتدای فعالیت کاری خود، ایده‌های خوبی برای پیشبرد اهداف سازمانی دارند، اما ایده‌ها و پیشنهادات آن‌ها بدون ذکر نام در جلسات کاری عنوان می‌شود یا اصلاً به آن‌ها توجه نمی‌شود. همچنین، در مسیر کاری و شغلی این افراد بسیار وظیفه‌شناسانه فعالیت‌های محول شده را به انجام می‌رسانند، اما مدیریت از زحمات آن‌ها آن‌گونه که باید قدردانی و تشکر نمی‌کند. عدم قدردانی از افراد مستعد یا تحسین و تشویق نکردن آن‌ها در محیط کار می‌تواند یکی از مهم‌ترین علل واماندگی استعدادها در سازمان‌ها باشد.

-
1. Van Zelder et al
 2. Graham et al
 3. Becker et al
 4. Ackroyd & Thompson,
 5. Duxbury & Halinski,
 6. Rotolo et al
 7. Johnson

طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)

وجود ناعدالتی و عدم رعایت حقوق اولیه افراد با استعداد: وجود ناعدالتی و عدم رعایت حقوق اولیه افراد با استعداد در محیط کار یکی دیگر از دلایل واماندگی استعدادها در سازمان‌ها است. این بی‌عدالتی می‌تواند در رفتار مدیریت با کارکنان، پرداخت حقوق، دادن مرخصی و بسیاری از موارد دیگر نمود پیدا کند. هنگامی که یک کارمند احساس کند که رفتار ناعادلانه‌ای در سازمان وجود دارد، بی‌انگیزه می‌شود (جانسون، ۲۰۱۶).

حقوق و مزایای پایین به افراد مستعد: یکی از دلایل این پدیده، ارائه حقوق و مزایای پایین به افراد مستعد است. باید به این نکته توجه نمود که دلیل اصلی کار کردن افراد در شرکت‌ها، نهادها و سازمان‌های مختلف، داشتن حقوق و درآمد است. وقتی این حقوق به درستی و به‌حق پرداخت نشود، استعدادها بی‌انگیزه و خاموش می‌شوند.

عدم امنیت شغلی: افراد توانمندی که که شغل یا سمت موقت دارند، وقتی که می‌دانند هر لحظه ممکن است شغل یا سمت خود را از دست بدهند، احساس بی‌ثباتی و عدم امنیت شغلی می‌کنند. معمولاً چنین افرادی به دنبال شغل دیگری هستند و تمرکز کافی روی شغل فعلی خود ندارند.

عدم پیشرفت شغلی: هنگامی که افراد علی‌رغم این که به خوبی به وظایف خود عمل می‌کنند، اما برای مدت طولانی هیچ ترفیع یا تشویق کاری نداشته باشند، انگیزه و نشاط خود را از دست می‌دهند. بنابراین نبود پیشرفت شغلی برای مدت طولانی منجر به خاموشی و واماندگی استعدادها می‌شود (جانسون، ۲۰۱۶).

پیامدهای واماندگی استعدادها

واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی دارای پیامدهای متفاوتی است. یکی از پیامدهای واماندگی استعدادها این است که موجب می‌شود، افراد با استعداد از کار خود فاصله بگیرند و احساس منفی نسبت به شغل خود و سازمان داشته باشند. همچنین، موجب بی‌انگیزه شدن و تحلیل رفتن انرژی این افراد می‌شود (بلک‌مور^۱، ۲۰۱۴). از طرفی دیگر این پدیده منجر به نبود کارایی حرفه‌ای، احساس عدم کفایت و عدم صلاحیت به دلیل نبود اعتماد به نفس کافی در افراد مستعد می‌شود (جسورانی و سرکار^۲، ۲۰۰۸). واماندگی استعداد موجب ناکارآمدی سازمان‌ها می‌شود. به این صورت که منجر به از دست دادن پویایی و چابکی در سازمان می‌شود (مباشری و همکاران، ۱۴۰۳)، همچنین مانع از بهبود عملکرد شغلی افراد مستعد می‌شود، به این صورت که

1. Blackmore

2. Jeswani & Sarkar

آن‌ها نمی‌توانند وظایف و مسئولیت‌های خود را به‌ نحو مطلوبی انجام دهند. بنابراین، این ضعف در عملکرد علاوه بر خود کارکنان متوجه عملکرد کل سازمان می‌شود (آفراهی و همکاران^۱، ۲۰۲۲). واماندگی استعدادها می‌تواند تعهد و وفاداری افراد با استعداد به سازمان را کاهش دهد و منجر به اهمال کاری شود که این مسئله موجب کاهش انگیزه برای دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود، همچنین منجر به افزایش نرخ جابجایی استعدادها، افزایش غیبت و مرخصی آن‌ها می‌شود (یوباتنیک و همکاران^۲، ۱۹۹۳). واماندگی استعدادها کاهش بهره‌وری، افزایش جابجایی افراد مستعد و کاهش کیفیت محصولات و خدمات می‌تواند به افزایش هزینه‌های عملیاتی و کاهش سودآوری سازمان شود (آگاروال و همکاران^۳، ۲۰۲۴). واماندگی استعدادها از جمله عواملی است که موجب کاهش کیفیت محصولات و خدمات ارائه شده می‌شود، همچنین مانع از خلاقیت و نوآوری در کارکنان و کاهش بهره‌وری در سازمان می‌شود (یو و سینر^۴، ۲۰۱۴). در نهایت این پدیده موجب کاهش میزان انرژی کارکنان می‌شود، که این امر منجر به بدگمانی و بدبینی فرد و داشتن نگرشی سرد و بدون احساس نسبت به شغل خود و سازمان بازمی‌گردد (سوارز و وال کووآ^۵، ۲۰۲۲). بررسی پیشینه پژوهش نشانگر این است که مفهوم واماندگی استعدادها و مسائل پیرامون آن سهم بسیار اندکی از مطالعات در این حوزه را به خود اختصاص داده، به این صورت که تا زمان انجام پژوهش حاضر در داخل کشور و در این زمینه تعداد اندکی پژوهش مرتبط با مفهوم مفهوم واماندگی استعدادها انجام شده است. همچنین، پژوهش‌های خارجی انجام شده حول موضوع موردنظر نیز فراگیر و جامع نیستند و به این موضوع از نقطه نظرهای محدودی نگریسته‌اند و پژوهشی که مسقیما به طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با مدلسازی ساختاری تفسیری پرداخته باشد، یافت نشده است. لذا، این امر مطالعه و تحقیق درخصوص آن را به امری ضروری و مهم تبدیل کرده است. از جمله مطالعات داخلی و خارجی در این حوزه می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

مباشری و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی تحت عنوان الگوی واماندگی استعدادها با روش فراترکیب دریافتند که نتایج این پژوهش آگاهی مدیران در ارتباط با چرایی شکل‌گیری این پدیده در سازمان‌ها را افزایش می‌دهد از این‌رو، شناخت آن‌ها از علل مؤثر بر واماندگی استعدادها در سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد. همچنین، شناسایی پیشایندهای واماندگی استعدادها بسترهای مناسبی در جهت برنامه‌ریزی و اجرا نمودن فعالیت‌ها و اقدامات لازم به‌منظور مدیریت و

-
1. Afrahi et al
 2. Subotnik et al
 3. Agarwal et al
 4. Yiu & Saner
 5. Suarez & Valkova

طراحی الگوی شکل‌گیری و اماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)

پیشگیری از این پدیده در سازمان‌ها را فراهم می‌نماید. از طرفی دیگر شناسایی پیامدهای مفهوم و اماندگی استعدادها نیز می‌تواند اهمیت موضوع را به مدیران گوشزد نماید و میزان حساسیت آن‌ها را برای مدیریت و پیشگیری این پدیده منفی افزایش می‌دهد. تریدوی (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان مطالعه‌ای بر تحلیل فرسایش استعدادها و استراتژی‌های حفظ استعداد در صنعت فناوری اطلاعات دریافت که جو سازمانی، مدیریت ارشد و سیاست‌های منابع انسانی نقش مهمی در فرسایش و اماندگی استعدادها دارد، عوامل مذکور همچنین نقش بسیار مهمی در جهت حفظ استعدادها در سازمان دارد. بانرجی (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان مروری بر مدل‌سازی پیش‌بینی‌کننده فرسایش کارکنان و بسط آن برای مدیریت استعداد با توجه به اختلالات موجود در منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که فرسایش استعدادها نوعی اختلال است که مانع از مدیریت مؤثر استعدادها و عملکرد مطلوب آن‌ها در سازمان می‌شود. از این‌رو، در جهت مقابله با فرسایش استعدادها در سازمان، مدیریت منابع انسانی باید یک دستورالعمل استراتژیک ویژه‌ای برای مقابله با آن اتخاذ نمایند. بهانا و سوکونان (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت-عنوان بررسی عوامل رهبری مؤثر بر و اماندگی افراد در سازمان و ایجاد مشارکت یا عدم مشارکت آن‌ها در بین گروه‌های شغلی در یک موسسه آموزش عالی دولتی در آفریقای جنوبی به این نتیجه رسیدند که مشارکت در موسسه، منجر به استرس کارکنان، افزایش جابجایی کارکنان، و حداقل بهره‌وری کارکنان می‌شود. این به نوبه خود می‌تواند بر بهره‌وری سازمانی تأثیر بگذارد، از این‌رو، مشارکت افراد در فرآیندهای سازمانی برای توسعه سازمان بسیار مهم و ضروری است. اوکانرو و کراولی-هنری (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت‌عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استعداد، عدالت سازمانی ادراک شده و مشارکت کارکنان دریافتند، در اکثر مواقع شیوه‌های انحصاری مدیریت استعداد می‌تواند باعث ایجاد تعاملات منفی بین افراد و سازمان شود. همچنین، بر مشارکت افراد در فرآیندهای سازمانی تأثیرگذار است. درواقع گاهی شیوه‌های مدیریت استعداد در سازمان‌ها به گونه‌ای است که دارای پتانسیل به حاشیه راندن افراد و کنارگذاشتن آن‌ها را دارد که این امر منجر به نارضایتی و تحلیل افراد با استعداد می‌شود. پاندیتا و رای (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان - یک متاآنالیز از تأثیر آن‌ها بر حفظ استعدادها دریافتند که یکی از مؤثرترین ابزارها در حصول اطمینان از این‌که کارکنان درگیر و متعهد به کار خود هستند، مدیریت استعداد است. این احساس تعهد نسبت به کارشان به نوبه خود تضمین می‌کند که این افراد در بلندمدت به سازمان پایبند می‌مانند. در حقیقت سازمان‌ها تلاش‌های مدیریت استعداد خود را در جهت حفظ استعدادها متمرکز کرده‌اند. نتایج همچنین حاکی از این است که همگام‌سازی شیوه‌های مدیریت استعداد و ابتکارات مشارکت کارکنان

منجر به بهبود حفظ استعداد می‌شود. یو و سینر (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان فرسایش و حفظ استعدادها: چالش‌های استراتژیک برای صنایع هند به این نتیجه رسیدند، توسعه شایستگی‌ها و برنامه‌ریزی شغلی موجب رضایت شغلی افراد مستعد، تعهدات سازمانی و حفظ استعدادها می‌شود. برای تحقق بخشیدن به این امر بایستی زیرساخت‌هایی مناسب برای یادگیری بیشتر افراد مستعد، توسعه فردی آن‌ها و اتخاذ تصمیمات استراتژیک برای سازمان‌ها و شرکت‌ها را فراهم آورند. جسوانی و سرکار (۲۰۰۸) در پژوهشی تحت عنوان ادغام مشارکت استعدادها به‌عنوان یک استراتژی برای عملکرد بالا و حفظ آن‌ها دریافتند، درگیر شدن استعدادها در مشارکت مقدمه‌ای برای درگیری شغلی است، از این‌رو سازمان‌ها و شرکت‌ها باید مجموعه فعالیت‌هایی را در جهت درگیر شدن استعدادها انجام دهند. اهمیت استراتژی‌های حفظ استعداد را با اشاره ویژه به سبک رهبری مافوق در سازمان مورد بحث قرار می‌دهد. نتایج همچنین، مدل درگیر شدن استعدادها را ارائه می‌دهد و فرآیند مشارکت، مالکیت روان‌شناختی، عملکرد و حفظ استعدادها و روابط نسبی آنها را بیان می‌کند، که این امر می‌تواند به حفظ استعدادها و افزایش عملکرد آن‌ها در جهت رشد کلی آن‌ها و سازمان کمک می‌کند.

در قسمت پیشینه‌ی پژوهش حاضر، آنچه بیان شد خلاصه توصیفی از تعدادی پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی و مسائل پیرامون آن است. تحقیقات انجام‌شده را می‌توان به دو دسته تقسیم نمود: دسته اول شامل تحقیقاتی هستند که بر مبنای کار کمی و ارتباط واماندگی استعدادها با متغیرهایی همچون؛ فروش سودگی شغلی، عدم کارایی و بهره‌وری در سازمان پرداخته‌اند. دسته دوم تحقیقاتی هستند به‌صورت مجزا، مفهوم واماندگی استعدادها و مؤلفه‌های آن را به‌صورت کیفی سنجیده‌اند. در نتیجه پژوهشی که مبادرت به طراحی الگوی پیدایش واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری نموده باشد، تا زمان انجام پژوهش یافت نشده است. بنابراین به‌منظور پرداختن به واماندگی استعدادها به‌عنوان پیش‌شرطی برای درک رفتار مدیران و کارکنان، ضروری است تا با شناخت و بررسی این پدیده، جنبه‌های پنهان آن آشکار گردد که پژوهش حاضر مبنای کار خود را براساس این مفهوم بنا نهاده است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی آمیخته که به‌صورت کیفی و کمی و در پارادایم قیاسی استقرایی انجام شده است. با توجه به این‌که در بخش کیفی شناسایی عوامل انجام شده و در بخش کمی عوامل شناسایی شده به روش مدلسازی ساختاری تفسیری، تحلیل شده و در نهایت طراحی مدل شد.

طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی است، زیرا به دنبال حل یک مسئله خاص و یا ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای مسائل مربوط به یک جامعه موردنظر می‌باشد. همچنین از حیث ماهیت و روش گردآوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی است. به این دلیل که جامعه موردنظر را به‌طور صحیح و منظم توصیف می‌نماید. علت استفاده از این روش به این علت است که چون هدف این پژوهش طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی با روش مدلسازی ساختاری تفسیری است. جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی و کمی خبرگان هستند که چون مسئله‌ی پژوهش واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی است و به دلیل ضرورت و اهمیت مباحث مدیریت استعدادها، تصمیم‌گیری، مدیریت تحول و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های دولتی، باید جامعه‌ای انتخاب می‌شد که مفهوم واماندگی استعدادها در آن موضوعیت داشته باشد. لذا سازمان‌های دولتی به‌عنوان قلمرو مکانی انتخاب شدند. اعضای نمونه در بخش کیفی، اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی می‌باشد که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و براساس اصل کفایت نظری، ۲۰ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. همچنین در بخش کمی نیز، به دلیل آشنایی اطلاعاتی اعضای نمونه با موضوع پژوهش، از همان نمونه قبلی استفاده شد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد که بخشی از آن به‌صورت حضوری و بخش دیگری نیز به شکل تلفنی با اعضای نمونه در یک بازه سی تا چهل دقیقه‌ای انجام و از نکات مورد اشاره خبرگان فیش برداری شد. برای بررسی روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از روش روایی محتوایی نسبی و نظری و پایایی مصاحبه از روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار استفاده شد. به این صورت که در فرآیند کدگذاری، یک‌بار کدگذاری توسط خود محقق (درون کدگذار) که مقدار آن برابر با ۰.۸۸ است، بررسی شده و در بار دوم، از خبره‌ی دیگری (میان کدگذار) که مقدار آن برابر ۰.۸۳ است خواسته شد که صحت کدگذاری را با استفاده از آزمون کاپای کوهن، مورد بررسی قرار دهد، که نشان از تأیید این دو شاخص دارد. همچنین ابزار گردآوری در بخش کمی پرسشنامه است که به‌صورت حضوری و ایمیل به خبرگان داده شد. روش سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، روایی اعتبار محتوا و پایایی بازآزمون است، پایایی بازآزمون هنگامی استفاده می‌شود که یک مفهوم یکسان را در طول زمان و بر تعداد افرادی ثابت اندازه‌گیری می‌شود که در این پژوهش ضریب پایایی بازآزمون برابر با ۰.۷۳ است که نشان از تایید روایی و پایایی پرسشنامه‌ها دارد در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوا با رویکرد کدگذاری و استفاده از نرم‌افزار مکس-کیو-دی-۲۰۲۰ استفاده شد. به این‌صورت که پس از انجام مصاحبه با خبرگان عوامل مؤثر

بر شکل‌گیری واماندگی استعدادهای سازمان‌های دولتی شناسایی شدند. سپس در بخش کمی، با طراحی پرسشنامه‌ای که سطر و ستون‌های آن را عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادهای به صورت ماتریس $[16 \times 16]$ تشکیل داد، از خبرگان درخواست شد که با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری، به پرسشنامه پاسخ دهند. در نهایت با تحلیل داده‌ها، سطح‌بندی مؤلفه‌ها و طراحی مدل انجام شد. سوالات مصاحبه در جدول شماره (۱) ذکر شده است.

جدول ۱. سوالات مصاحبه

ردیف	سوالات
۱	از نظر شما بسترهای شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادهای دانش کدامند؟
۲	از نظر شما پدیده واماندگی استعدادهای از چه طریقی بروز می‌یابد، ابعاد این پدیده کدامند
۳	به نظر شما عوامل مداخله‌گر که باعث شکل‌گیری پدیده واماندگی استعداد می‌شوند، چه عواملی هستند؟
۴	از نظر شما شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادهای چه پیامدها و تبعاتی دارد؟

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

در این پژوهش، یافته‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۱۶	۵ تا ۱۰ سال	۹	کارشناسی	۵
زن	۴	۱۱ تا ۱۵ سال	۸	کارشناسی ارشد	۱۰
		بیشتر از ۱۵ سال	۳	دکترای	۵

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی این پژوهش نیز از طریق مصاحبه با خبرگان داده‌های مورد نظر که شامل؛ شناسایی عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادهای هستند، شناسایی شده‌اند. با استفاده از روش کدگذاری و نرم‌افزار مکس-کیو-دی-۱^۱، این عوامل شناسایی شدند. درمورد نحوه کدگذاری و

طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) استخراج داده‌های کیفی لازم به ذکر است که با توجه به ماهیت سوالات و نحوه پاسخگویی خبرگان که عیناً واژه‌ها و عبارات مورد اشاره آن‌ها به‌صورت مولفه‌های مرتبط با واماندگی استعدادها بود، از روش کدگذاری استفاده شد که شرح کامل سوالات مصاحبه به‌صورت جدول زیر است.

جدول ۳. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده

ردیف	سوالات
۱	از نظر شما بسترهای شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها کدامند؟ "از نظر من وقتی که افراد مستعد رویه‌ها و دستورالعمل‌های موجود داخل سازمان منصفانه نیست و همچنین آورده‌هاشون رو برای سازمان با ستاده‌هاشون از سازمان مقایسه میکنن و میبینن که با همدیگه هیچ مطابقتی نداره طبیعتاً بی‌انگیزه می‌شن و میلی و رغبتی به ادامه کار ندارن" کد استخراجی: ادراک بی‌عدالتی در سازمان
۲	از نظر شما پدیده واماندگی استعدادها از چه طریقی بروز می‌یابد، ابعاد این پدیده کدامند "بنده نظرم اینه زمانی که جو یه سازمانی استبدادی باشه این عامل آسیب‌های روحی و روانی، عاطفی ب و همچنین فقدان آرامش رو برای افراد شایسته ایجاد می‌کنه که این عوامل منجر به کاهش اشتیاق کارکنان برای انجام کارهاشون، عدم همکاری اثربخش و در نهایت خودسانسوی اقدامات و فعالیت‌هاشون در سازمان میشه" کد استخراجی: اشاعه خودسانسوری اقدامات در کارکنان
۳	به نظر شما عوامل مداخله‌گر که باعث شکل‌گیری پدیده واماندگی استعداد می‌شوند، چه عواملی هستند؟ "به عقیده‌ی من مدیر سازمان وقتی که فقط روی اهداف و منافع خودش تمرکز کنه، با یه نگاه بدبینانه به افراد با استعداد نگاه کنه و به این افراد صرفاً به دید یه اشیاء رفتار کنه که به اون چیزی که می‌خاد برسه و وقتی هم که دیگه براش هیچ فایده و سودی نداشته باشن به-راحتی برکنارشون میکنه" کد استخراجی: برخورداری از تیپ شخصیتی ماکیاولی مدیر
۴	از نظر شما شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها چه پیامدها و تبعاتی دارد؟ "بنظرم عارضه واماندگی استعداد دارای پیامدهای مخرب و منفی در سازمانها هستش، یکی از این پیامدها اینه که باعث میشه سازمان جایی مناسب برارسیدن به اهداف و مقاصد مدنظر افراد مستعد و ارتقا یافتن‌شون نباشه، در نتیجه این افراد مدام به فکر ترک سازمانن و در صورت پیدا شدن یه سازمان ایده‌آل بلافاصله در اولین فرصت سازمان رو ترک می‌کنند" کد استخراجی: خروج زودرس استعدادها و تمایل به ترک خدمت سازمان

پس از بررسی تمامی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول شماره (۴) که نشان‌دهنده عوامل نهایی مؤثر بر شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها می‌باشند، تشکیل شده است.

جدول ۴. فرآیند کدگذاری و عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادها

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی	مقولات
نادیده گرفتن شایسته‌سالاری، انتخاب دوستان و آشنایان، بی توجهی به افراد غیردوست، صدمه زدن به روحیه و عزت نفس افراد شایسته، تقدم	نابغه گرفتن مهارت و تخصص افراد	اشاعه گرایش‌های نبوتیستی و کرونیستی در سازمان	
سلطه‌گری، قدرت‌طلبی، توجه افراطی به منافع شخصی، دستکاری دیگران برای پیشرفت، تمایل به تحت کنترل گرفتن افراد	خودشیفتگی و روان‌پریشی، فرصت‌طلبی، مدیریت سوء استفاده‌گرانه، ابزارگرایی، فریب‌کاری و تظاهر	برخورداری از تیپ شخصیتی ماکیاوولی مدیر	بسترهای شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها
تأکید بر پیروی از قوانین سازمان، قوانین خشک و غیرقابل انعطاف، وجود قوانین دست‌وپاگیر، وجود قوانین و مقررات بیش از حد، تأکید بر نظم و انضباط بیش از حد، فرآیندمحور بودن	حاکمیت اصول بروکراسی در سازمان، به‌کارگیری سیاست‌ها و رویه‌های رسمی حاکمیت قوانین تار عنکبوتی در سازمان	حاکمیت فرهنگ بروکراتیک در سازمان	
حسادت‌ورزی به افراد مستعد، تحمیل فترت شغلی، نخبه‌ستیزی، عدم احترام به تفرد مستعد، انجماد شغلی اجباری، مواجهه سلبی ارادی با افراد مستعد	رقابت با افراد مستعد و توانمند، طرد افراد با استعداد در سازمان، عدم توانایی ترقی در سلسله‌مراتب سازمانی	رقیب‌انگاری استعدادها برای مدیر	
نبود بسترهای لازم جهت ارتقای	انسداد مسیرهای رشد و	عدم دسترسی به	

طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی	مقولات
مهارت‌ها، توقعات متناقض، ایجاد شرایط محیط کاری نامناسب و نامطلوب، اتلاف استعدادهای سازمان	توسعه، مخالفت آگاهانه با رشد و ارتقا استعدادها، عدم برنامه‌ریزی برای پیشرفت	فرصت‌های رشد و توسعه	عوامل مداخله‌جو و همبسته در شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها
تبعیض در سازمان، ادراک عدم انصاف کاری، ناهماهنگی بین عملکرد و پاداش توزیع شده، عدم جبران خدمات کارکنان با استعداد، توزیع غیرمنصفانه دستاوردها و ستاده‌های سازمان، نبود عدالت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌ها	تضعیف اصول عدالت در سازمان، کاهش انصاف سازمانی، تخریب انصاف و عدالت در سازمان	ادراک بی‌عدالتی در سازمان	
ضعف در تدوین برنامه‌های استعدادپروری، نبود برنامه‌ریزی اصولی برای حفظ و حمایت افراد مستعد، عدم سیاست‌ها و رویه‌های استعدادپروری	ناتوانی در برنامه‌ریزی بلندمدت		
نبود چشم انداز و نگرش مبتنی بر استعداد پروری، نبود دید راهبردی، ضعف در سازماندهی استعدادها، عدم تلاش آگاهانه و ساختارمند برای تولید تصمیمات و اقدامات اساسی	ناتوانی در اجرای راهبردهای سازمانی، ضعف در تحقق اهداف، ضعف در پیاده‌سازی برنامه‌ها و استراتژی سازمان	نبود برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان	
عدم پیگیری و ارائه بازخور به افراد مستعد و توانمند، عدم ارزیابی برنامه‌ریزی‌های جانشین‌پروری، عدم ارزیابی استعدادهای فردی، نبود سیستم ارزیابی عملکرد مطلوب و مناسب	عدم حمایت مدیران و متولیان از استعدادها، واگذاری پست‌های خالی سازمان به افراد بی‌کفایت، عدم ارتقا و انتخاب افراد مستعد	ضعف سیستم مدیریت استعداد و سیستم جانشین-پروری در سازمان	
عدم ارائه‌ی اطلاعات به همکاران، مخالفت نکردن با اطاعات نادرست	پنهان کردن عمدی و داوطلبانه اطلاعات، عدم	اشاعه خودسانسوری اقدامات در کارکنان	ابعاد پدیده

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی	مقولات
و اشتباه، صحبت نکردن در جلسات و گفتگوها، مخالفت نکردن با اطلاعات نادرست و اشتباه، دریغ کردن عقاید اصلی	حضور و مشارکت در مذاکرات و تصمیمات سازمانی	واماندگی استعدادها	واماندگی استعدادها
تقلیل یافتن علایق ذهنی و عاطفی نسبت به اطرافیان، بی‌خود شدن فرد از خود، بی‌علاقه بودن نسبت به روابط حاکم و هدفهای خرد و کلان، تمایل به کاهش تلاش	عدم ایفای نقش خاص کاری برای انجام وظایف کاری، کناره‌گیری افراد از سازمان، عدم مشارکت در فعالیتهای مهم سازمانی	منزوی شدن کارکنان با استعداد	
محتوای خسته و کسل‌کننده کارها و وظایف، مسخ شخصیت، تحلیل رفتن انرژی، عدم انگیزه نسبت به انجام وظایف شغلی	عدم ارتقای شغلی، عدم تعلق به تعهدات شغلی، ناهماهنگی بین توانایی‌ها و نیازهای شغلی	فلات‌زدگی شغلی کارکنان با استعداد	
کم‌کاری کارکنان، افزایش رفع تکلیف در کارکنان، غفلت از کار، بی‌تفاوتی سلزمانی، اشاعه ریاکاری، در اختیار قرار ندادن توان جسمی و فکری برای سازمان	انجام دادن کارها به‌صورت ویتروینی و ظاهری، افزایش طفره‌روی از کار، عدم به-کارگیری تمام توان کاری برای انجام فعالیتهای	پیدایش کارکنان نامرئی در سازمان	
وجود حاکمیت به نفع گروه خاص، کاهش اعتماد، انتخاب افرادی با حداقل دانش کافی، ادراک بی‌عدالتی توسط نخبگان، انتخاب و انتصاب افراد نالایق	عدم توجه به استحقاق و توانایی افراد انتصاب افرادی با عدم بینش و بصیرت مدیریتی عدم توجه به ابتکار عمل و نوآوری نخبگان سرخورگی افراد شایسته فرار مغزها	تضعیف حاکمیت شایسته‌سالاری	پیامدهای شکل-گیری واماندگی استعدادها
نگرش بدبینانه به سازمان، اشاعه شک و شبهه افراد به سازمان، تمایل به بی‌اعتمادی به سازمان، برداشت منفی از سازمان و اهدافش، رواج تصور غلط و بدبینانه از سازمان	اشاعه دیدگاه منفی نسبت به سازمان، نگرش توأم با سوطن نسبت به سازمان، بی‌اعتمادی و بدگمانی به سازمان، تضعیف اعتماد عمومی	پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی در سازمان	

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی	مقولات
عدم برانگیختگی، نبود تفکر خلاق، عدم پدیدآیی افکار نو، کاهش بینش خلاقانه در سازمان، بی‌انگیزگی در سازمان	کاهش تمایل کارکنان به انجام کار، کاهش نوآوری و خلاقیت در کارکنان، عدم هدف‌مندی، تلاش برای دستیابی به اهداف سازمان	فقر در تولید ایده-های بدیع و نوآور	
تمایل به عدم حضور در شغل، اشتیاق برای استعفا از کار، میل به رهاسازی کارها و فعالیت‌ها	تمایل به ترک خدمت و کار، عدم شور و اشتیاق برای ادامه کار، زیرک‌درویی و بی‌تفاوتی نسبت به کار	خروج زودرس استعدادها و تمایل به ترک خدمت سازمان	

یافته‌های بخش کمی

ماتریس خود تعاملی ساختاری^۱ (SSIM)

پس از شناسایی مولفه‌ها، نوبت به وارد کردن آن‌ها در ماتریس ساختاری می‌شود. با توجه به این‌که ۱۶ مولفه به‌عنوان عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادها شناسایی شدند، لذا یک ماتریس [۱۶×۱۶] تشکیل شد که سطر و ستون‌های آن مشتمل بر عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادها می‌باشند. پس از تشکیل ماتریس، از خبرگان درخواست شد که ماتریس تشکیل شده را براساس روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، با استفاده از جدول زیر تکمیل کنند.

جدول ۵. تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	یعنی i منجر به j می‌شود	X	برای نشان دادن تاثیر دوطرفه (بعد i به j و بعد j به i)
A	یعنی j منجر به i می‌شود	O	برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو بعد

سپس با استفاده از نظرات خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح جدول شماره (۶) تشکیل شد.

جدول ۶. ماتریس خود تعاملی ساختاری

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
اشاعه گرایش- های نیوتیستی و کرونیستی در سازمان		V	X	X	A	A	A	O	V	V	V	O	O	O	V	V
برخورداری از تیپ شخصیتی ماکیاولی مدیر			O	A	A	A	A	O	V	V	V	X	A	O	O	V
حاکمیت فرهنگ بوروکراتیک در سازمان																
رقیب‌انگاری استعدادها برای مدیر																
عدم دسترسی به فرصت‌های رشد و توسعه																
ادراک بی- عدالتی در سازمان																
نبود برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان																
ضعف سیستم مدیریت استعداد و سیستم جانشین‌پروری در سازمان																
اشاعه خودسانسوری اقدامات در کارکنان																
منزوی شدن کارکنان با استعداد																

طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادهای سازمان‌های دولتی؛ با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
فلات‌زدگی شغلی کارکنان												A	V	O	V	V
پیدایش کارکنان نامرئی در سازمان													V	V	V	V
تضعیف حاکمیت شایسته‌سالاری													V	X	V	V
پدیدآیی جو پارانویید و اشاعه بدبینی در سازمان															V	V
فقر در تولید ایده‌های بدیع و نوآور																A
خروج زودرس استعدادهای تمایل به ترک خدمت سازمان																

به‌دست آوردن ماتریس دستیابی^۱

پس از این‌که روابط درونی تمامی متغیرها مشخص شد، زمان آن است که ماتریس دستیابی را تشکیل شود. این ماتریس برای ورود به فاز کمی پژوهش الزامی است. در حقیقت با استفاده از این ماتریس کدهای کلامی به ارزش‌های عددی تبدیل می‌شود. ماتریس دستیابی با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر عمل می‌کند:

- اگر نماد خانه (i, j) معادل V باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر می‌باشد.

- اگر نماد خانه (i, j) معادل A باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ می‌باشد.

- اگر نماد خانه (i, j) معادل X باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.

- اگر نماد خانه (i, j) معادل O باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.

1. Reach ability matrix

فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی/ دوره ۱۷، شماره ۶۲/ بهار ۱۴۰۴

جدول ۷. ماتریس دستیابی اولیه

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
اشاعه گرایش‌های نپوتیستی و کرونیستی در سازمان	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱
برخوردار از تیپ شخصیتی ماکیاوولی مدیر	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱
حاکمیت فرهنگ بوروکراتیک در سازمان	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱
رقیب‌بانگاری استعدادها برای مدیر	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
عدم دسترسی به فرصت‌های رشد و توسعه	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
ادراک بی‌عدالتی در سازمان	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱
نبود برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱
ضعف سیستم مدیریت استعداد و سیستم جانشین- پروری در سازمان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱
اشاعه خودسانسوری اقدامات در کارکنان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
منزوی شدن کارکنان با استعداد	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱
فلاتزدگی شغلی کارکنان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱
پیدایش کارکنان نامرئی در سازمان	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱
تضعیف حاکمیت شایسته‌سالاری	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
پدیدآیی جو پارانویید و اشاعه بدبینی در سازمان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
فقر در تولید ایده-	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰

طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادهای سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
های بدیع و نوآور																
خروج زودرس																
استعدادهای و تمایل																
به ترک خدمت																
سازمان																

سازگار کردن ماتریس دستیابی

بعد از به دست آمدن ماتریس اولیه، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود. و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار می‌بایست ماتریس اصلاح شود و همچنین روابطی که فراموش شده‌اند، جایگزین شوند. در این پژوهش برای سازگار کردن ماتریس از نرم افزار متلب استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۸) نشان داده شده است.

جدول ۸. ماتریس دستیابی سازگار شده

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	میزان نفوذ
اشباعه																	
گرایش‌های																	
نیوتنیستی و																	
کرونیستی در																	
سازمان																	
برخورداری از																	
تپ																	
شخصیتی																	
ماکیاولی																	
مدیر																	
حاکمیت																	
فرهنگ																	
بوروکراتیک																	
در سازمان																	
رقیب‌انگاری																	
استعدادهای																	
برای مدیر																	
عدم																	
دسترسی به																	
فرصت‌های																	
رشد و توسعه																	
ادراک بی-عدالتی در سازمان																	

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	میزان نفوذ
نبود برنامه- ریزی راهبردی در سازمان	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
ضعف سیستم مدیریت استعداد و سیستم جانشین- پروری در سازمان	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
اشاعه خودسانسوری اقدامات در کارکنان	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
منزوی شدن کارکنان با استعداد	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
فلات‌زدگی شغلی کارکنان	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
پیدایش کارکنان نامرئی در سازمان	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
تضعیف حاکمیت شایسته- سالاری	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
پدیدایی جو پارانئوئید و اشاعه بدبینی در سازمان	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۵
فقر در تولید ایده‌های بدیع و نوآور	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۷
خروج زودرس استعدادها و تمایل به ترک خدمت سازمان	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
میزان وابستگی	۱۱	۱۴	۱۴	۱۶	۱۱	۳	۲	۱	۱۴	۱۴	۱۴	۱۴	۱۶	۱۶	۱۶	۱۶	

تعیین سطح و اولویت‌بندی متغیرها

در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به‌منظور سطح‌بندی و اولویت‌بندی متغیرها، می‌بایست مجموعه‌های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص شود. مجموعه ورودی، عبارتند از مجموع درایه‌های ستونی هر متغیر و مجموعه خروجی، عبارتند از مجموع درایه‌های سطری هر متغیر پس از مشخص شدن مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک نیز برای هر متغیر تعیین می‌گردد. سپس به منظور سطح‌بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ISM قرار می‌گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی مانده، جدول بعدی تشکیل می‌شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه خواهد یافت. سطح‌بندی متغیرها در جدول شماره (۸) نشان داده شده است.

جدول ۹. تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا چهارم)

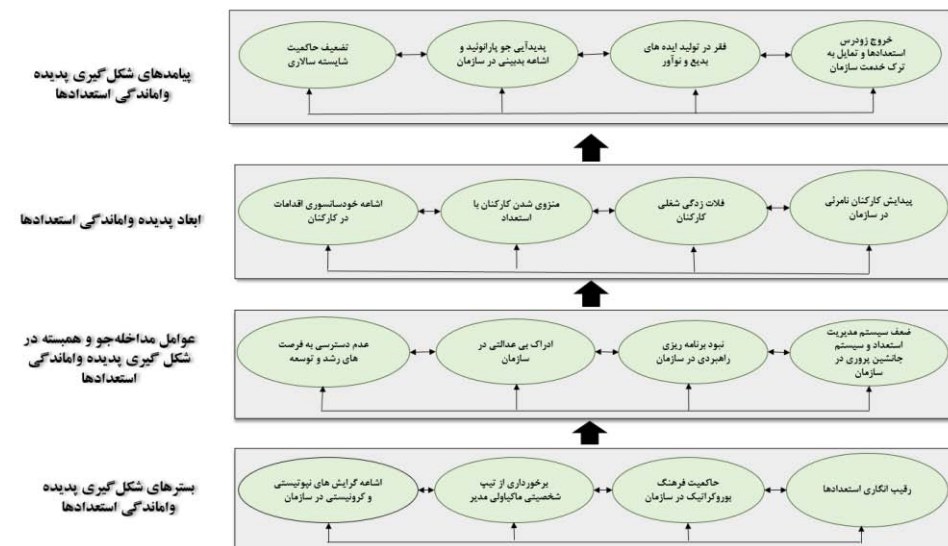
متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
تضعیف حاکمیت شایسته- سالاری	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12,13,14,1 5,16	1,2,3,4,5,9,10, 11,12,13,14,15 ,16	1,2,3,4,5, 9,10,11,12,13 ,14,15,16	اول
پدیدآوری جو پارانوئید و اشاعه بدبینی در سازمان	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12,13,14,1 5,16	4,13,14,15,16	4,13,14,15,16	اول
فقر در تولید ایده‌های بدیع و نوآور	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12,13,14,1 5,16	2,4,5,13,14,15, 16	2,4,5,13,14,1 5,16	اول
خروج زودرس استعدادها و تمایل به ترک خدمت سازمان	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12,13,14,1 5,16	1,2,3,4,5,9,10, 11,12,13,14,15 ,16	1,2,3,4,5,9,10 ,11,12,13,14, 15,16	اول
اشاعه خودسانسوری اقدامات در کارکنان	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12	2,3,4,5,9,10,11 ,12	2,3,4,5,9,10,1 1,12	دوم
منزوی شدن کارکنان مستعد	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12	1,2,3,4,5,9,10, 11,12	1,2,3,4,5,9,10 ,11,12	دوم
فلات‌زدگی شغلی کارکنان	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12	2,3,4,5,9,10,11 ,12	2,3,4,5,9,10,1 1,12	دوم
پیدایش کارکنان نامرئی در سازمان	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12	1,2,3,4,5,9,10, 11,12	1,2,3,4,5,9,10 ,11,12	دوم
عدم دسترسی به فرصت-	1,3,4,5,6,7	1,3,4,5	1,3,4,5	سوم

متغیرها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
های رشد و توسعه				
ادراک بی‌عدالتی در سازمان	1,2,3,4,5,6,7,8	2,3,4	2,3,4	سوم
نبود برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان	1,2,3,4,5,6,7,8	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	سوم
ضعف سیستم مدیریت استعداد و سیستم جانشین‌پروری در سازمان	1,2,3,4,5,6,7,8	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	سوم
اشاعه گرایش‌های نپوتیستی و کرونیستی در سازمان	5,6,7	۵	۵	چهار م
برخورداری از تیپ شخصیتی ماکیاوولی مدیر	6	۶	6	چهار م
حاکمیت فرهنگ بوروکراتیک در سازمان	7	۷	7	چهار م
رقیب‌انگاری استعدادها برای مدیر	6,8	۸	8	چهار م

ترسیم مدل

پس از این که سطح‌بندی انجام شد و روابط بین متغیرها مشخص گردید، می‌بایستی باتوجه به ماتریس دستیابی سازگار شده، مدل نهایی ترسیم گردد. به این صورت که متغیرها به‌ترتیب قرارگیری در سطوح، از بالا به پایین مرتب می‌شوند. همانطور که در شکل شماره (۱) مشخص شده است، مولفه‌های مرتبط با واماندگی استعدادها در چهار سطح مشخص شده‌اند:

طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادهای سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

تجزیه و تحلیل MICMAC

متغیرها در این تجزیه و تحلیل براساس قدرت نفوذ و قدرت وابستگی در چهار دسته قرار می‌گیرند. دسته اول عبارتند از متغیرهای خودمختار که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند و به عبارتی ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم دارند. دسته دوم عبارتند از متغیرهای وابسته که قدرت نفوذ اندک اما قدرت وابستگی بالایی دارند. دسته سوم عبارتند از متغیرهای متصل که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند، اینگونه متغیرها غیریستا هستند، یعنی هرگونه تغییر در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. در نهایت دسته آخر متغیرهای مستقل می‌باشند که دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی هستند. تجزیه و تحلیل Micmac در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است.

متصل										مستقل										قدرت نفوذ
																	۱۶			
																	۱۵			
																	۱۴			
۰.۴		۰.۳															۱۳			
۰.۱۳		۰.۱۰											۶	۷	۸					
۱۶		۱۲																		
		۰.۹۲															۱۲			
		۱۱															۱۱			
																	۱۰			
																	۹			
																	۸			
۱۵																	۷			
																	۶			
۱۴																	۵			
																	۴			
																	۳			
																	۲			
																	۱			
۱۶	۱۵	۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰				
وابسته										خودمختار										
میزان وابستگی																				

نمودار ۱. تحلیل Micmac

بحث و نتیجه گیری

امروزه کارکنان با استعداد و دارای صلاحیت در موقعیت‌های مناسب، از موثرترین افرادی هستند که با حداکثر تلاش خود می‌توانند منجر به بهبود عملکرد کلی و بهره‌وری سازمان‌های دولتی شوند. به عبارت دیگر، این سازمان‌ها با جذب و حفظ استعدادهای برتر و ایجاد فرهنگ برتری عملکرد، می‌توانند به نتایج بهتری و مزیت رقابتی دست یابند. در واقع، بقای هر سازمانی در گرو انتخاب و انتصاب افرادی شایسته و با استعداد است، اما گاهی برخی از معضلات و چالش‌ها مثل، واماندگی استعدادها را می‌توان در هنگام انتخاب و انتصاب افراد در درون سازمان مشاهده نمود که باعث عدم تسلط نظام شایسته‌سالاری و انتخاب افراد ناتوان و بی‌کفایت در سازمان می‌شود (لیو- لاسترس و همکاران^۱، ۲۰۲۴). به‌طور کلی بروز پدیده واماندگی استعدادها و عدم توجه به شایستگی‌ها، استعدادها، عملکرد مناسب و توانمندی افراد در فرایند انتخاب و انتصاب در

1. Liu-Lastres et al

طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)

سازمان‌های دولتی باعث ایجاد سازمانی ناکارآمد، مقاومت افراد با استعداد در برابر تغییرات مثبت، مخالفت در برابر تصمیمات مدیران، کم‌کاری و ترک سازمان از جانب آن‌ها را به‌همراه داشته باشد، و در صورتی که به این پدیده و پیامدهای ناشی از آن توجه کافی نشود و در جهت جلوگیری از بروز و یا تقویت این پدیده مخرب تلاش صورت نپذیرد عواقب ناگوار و جبران‌ناپذیری مثل، تضعیف و حتی نابودی متوجه سازمان‌ها می‌شود. بنابراین، براساس آن‌چه بیان شد، هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) است. پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این پرسش است که الگوی شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی با روش مدلسازی ساختاری تفسیری چگونه شکل می‌گیرد. لذا بر این اساس نتایج پژوهش حاضر، با توجه به آمیخته بودن آن مشتمل بر یافته‌های بخش کیفی و کمی است. به‌طوری که در بخش کیفی پژوهش عوامل مؤثر بر پدیده واماندگی استعدادها از طریق مصاحبه با خبرگان و با استفاده از روش کدگذاری و نرم‌افزار مکس-کیو-دی-ای^۱، داده‌های مورد نظر شناسایی شدند. درمورد نحوه کدگذاری و استخراج داده‌های کیفی لازم به ذکر است که با توجه به ماهیت سؤالات و نحوه پاسخگویی خبرگان که عیناً واژه‌ها و عبارات مورد اشاره آن‌ها به‌صورت مؤلفه‌های مرتبط با واماندگی استعدادها بود، که از روش کدگذاری انتخابی، محوری و باز استفاده شده است. سپس در بخش کمی، الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها ارائه شد. به این‌صورت که با طراحی پرسشنامه‌ای که سطر و ستون‌های آن را عوامل مؤثر بر واماندگی استعدادها به‌صورت ماتریس تشکیل داد، از خبرگان درخواست شد که با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری، به پرسشنامه پاسخ دهند که در نهایت الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها ارائه گردید. یافته‌های بخش کیفی پژوهش نشان‌دهنده این است که اشاعه‌گرایی‌های نپوتیستی و کرونستی در سازمان، برخورداری از تیپ شخصیتی ماکیاولی مدیر، حاکمیت فرهنگ بوروکراتیک در سازمان و رقیب‌انگاری استعدادها بسترهای شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها را در سازمان‌های دولتی فراهم می‌کنند. همچنین، نتایج این بخش حاکی از آن است که عوامل مداخله‌جو و همبسته در شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها شامل، عدم دسترسی به فرصت‌های رشد و توسعه، ادراک بی‌عدالتی در سازمان، نبود برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان و ضعف سیستم مدیریت استعداد و سیستم جانشین‌پروری در سازمان می‌باشند. به‌علاوه یافته‌ها نشان داد که اشاعه خودسانسوری اقدامات در کارکنان، منزوی شدن کارکنان با استعداد، فلات‌زدگی شغلی کارکنان و پیدایش کارکنان نامرئی در سازمان از جمله ابعاد واماندگی استعدادها محسوب می‌شوند. و در نهایت

یافته‌های بخش کیفی معرف پیامدهای واماندگی استعدادها در قالب، تضعیف حاکمیت شایسته-سالاری، پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی در سازمان، فقر در تولید ایده‌های بدیع و نوآور و خروج زودرس استعدادها و تمایل به ترک خدمت سازمان می‌باشد. همچنین، نتایج بخش کمی نشان‌دهنده الگوی شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها در چهار سطح می‌باشد. الگوی پژوهش براساس چهار سطح و به‌صورت بسترهای شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها، عوامل مداخله-جو و همبسته در شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها، ابعاد پدیده واماندگی استعدادها، و پیامدهای حاصل از آن تدوین شده‌است. در خصوص الگوی تدوین‌شده باید عنوان نمود که برای بروز پدیده واماندگی استعدادها باید بسترها و زمینه‌های لازم فراهم باشد، که این بسترها شامل، اشاعه گرایش‌های نپوتیستی و کرونستی در سازمان، برخورداری از تیپ شخصیتی ماکیاولی مدیر، حاکمیت فرهنگ بوروکراتیک در سازمان و رقیب‌انگاری استعدادها است. زمانی‌که بسترهای شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها فراهم باشد، عوامل مداخله‌جو و همبسته همچون، عدم دسترسی به فرصت‌های رشد و توسعه، ادراک بی‌عدالتی در سازمان، نبود برنامه-ریزی راهبردی در سازمان و ضعف سیستم مدیریت استعداد و سیستم جانشین‌پروری در سازمان می‌توانند شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها را تقویت نمایند. شکل‌گیری واماندگی استعدادها که با توجه به آن‌چه که گفته شد از طریق اشاعه خودسانسوری اقدامات در کارکنان، منزوی شدن کارکنان با استعداد، فلات‌زدگی شغلی کارکنان و پیدایش کارکنان نامرئی در سازمان نشان داده می‌شود که پیامدهایی مثل، تضعیف حاکمیت شایسته‌سالاری، پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی در سازمان، فقر در تولید ایده‌های بدیع و نوآور و خروج زودرس استعدادها و تمایل به ترک خدمت سازمان را به‌دنبال خواهد داشت. در خصوص وجوه اشتراک پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته باید ابراز داشت که نتایج این پژوهش، با نتایج پژوهش بهانا و سوکونان (۲۰۲۱) دارای مطابقت و همخوانی است. به این‌صورت که واماندگی استعدادها در سازمان‌ها باعث ایجاد چالش‌هایی همچون؛ تعریف مبهم شایستگی‌ها، مقاومت در برابر تغییرات و تعارضات داخلی می‌شود. همچنین، مانع از جذب و نگهداشت استعدادها، تضعیف فرهنگ سازمانی و در نهایت موجب عدم تسهیل تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در سازمان می‌شود. از این‌رو، سازمان‌ها باید به‌طور مستمر فرآیندهای خود را بازبینی و اصلاح نمایند تا از انصاف و برابری برای تمامی کارکنان خود اطمینان حاصل کنند. همچنین، تحقق شایسته‌سالاری نیازمند همکاری و تعهد همه اعضای سازمان است. بنابراین واماندگی استعدادها منجر به تضعیف حاکمیت شایسته‌سالاری در سازمان‌ها می‌شود. همچنین، از طرفی منجر به تبعات منفی همچون، بی‌علاقه بودن افراد با استعداد نسبت به سازمان، ترک شغل خود و خروج از سازمان

طراحی الگوی شکل‌گیری و اماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM) می‌گردد، و به عبارتی موجب خروج زودرس استعدادها و تمایل به ترک خدمت آن‌ها می‌شود. بنابراین از این حیث نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های پاینتیر-مورلند و همکاران (۲۰۱۸) و فهمی و محمد (۲۰۲۰) دارای مطابقت و همخوانی است. همچنین، نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های یو و سنر (۲۰۱۴) و بانرجی (۲۰۲۲) دارای مطابقت و همخوانی است. مبنی بر این‌که انزوای کارکنان در سازمان‌ها یکی از مهم‌ترین ابعاد و اماندگی استعدادها، خاموشی آن‌ها و بروز رفتارهای انحرافی از جانب آن‌ها می‌شود. همچنین، موجب کاهش میزان انگیزه کارکنان، کاهش میزان مشارکت آن‌ها و کاهش عملکردهای مطلوب سازمانی و فردی می‌گردد. از طرفی، نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش پاندیتا و ری (۲۰۱۸) دارای مطابقت و همخوانی است، مبنی بر این‌که پیدایش پدیده کارکنان نامرئی یکی از چالش‌های مهم در سازمان‌های امروزی است که در آن کارکنان مستعد با وجود حضور فیزیکی در سازمان، از نظر ذهنی و عملکردی مشارکت فعال و مؤثری ندارند. این معضل می‌تواند بهره‌وری سازمان را کاهش داده و موجب هدر رفت منابع سازمان شود. یافته‌های پژوهش حاضر، با نتایج پژوهش جانسون (۲۰۱۶) دارای همخوانی است. به این صورت که اشاعه گرایش‌های نپوتیستی و کرونستی در سازمان‌ها باعث می‌شود که پست‌های کلیدی و مهم در سازمان‌ها، به افرادی که دارای دانش، مهارت‌توانایی‌ها و قابلیت‌ها و همچنین دارای استقلال شخصی هستند، اعطا نشود. در حقیقت این پست‌ها به افرادی که فاقد مهارت‌های مهم و اساسی هستند و صرفاً براساس روابط خویشاوندی و نظایر آن واگذار می‌شوند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های همکاران (۲۰۲۲) دارای مطابقت و همخوانی است، مبنی بر این‌که مدیرانی که دارای تیپ شخصیتی ماکیاوولی بارزی هستند نسبت به افراد با استعداد شکاک و بدبین می‌باشند، و نسبت به انگیزه و عملکرد آن‌ها دیدگاهی عیب-جویانه دارند. این نوع بدگمانی مدیر نسبت به افراد با استعداد باعث ایجاد تعارضاتی میان آن‌ها و مدیران می‌شود. به‌طوری‌که افراد مستعد به این باور می‌رسند که مدیران با آن‌ها به‌صورت اخلاقی رفتار نمی‌کنند و ایده‌ها و تلاش‌های آن‌ها برای سازمان از دیدگاه مدیران فاقد ارزش و اهمیت است. در نتیجه این عوامل منجر به خستگی و وامانده شدن استعدادها در سازمان می‌شود. نتایج پژوهش حاضر، همچنین با نتایج پژوهش‌های اوکانرو و کراولی-هنری (۲۰۱۹) و سوارز و وال کووآ (۲۰۲۲) مبنی بر این‌که ادراک بی‌عدالتی تأثیرات منفی و مخربی بر کارکنان با استعداد دارد، که می‌تواند موجب بروز غیبت، استرس، قصد جابجایی، کاهش انگیزه و اعتمادبه-نفس، کاهش رضایت شغلی و کاهش تعهد سازمانی این افراد شود، دارای مطابقت و همخوانی است. یافته‌های این پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش ون‌زلدرن و همکاران (۲۰۲۳) دارای مطابقت و همخوانی است. به این صورت که گاهی اوقات عدم توجه به استعدادها در یک سازمان

بنا به دلایل اساسی مثل، نبود استراتژی مشخص و یک سیستم مناسب جهت مدیریت نمودن استعدادها در سازمان، ضعف در شناسایی و پرورش استعدادها، ذهنیت مالکیت فردی مدیر نسبت به سازمان و عدم تفکیک مناسب نقش‌ها در سازمان بروز می‌یابد، که این موضوع موجب بروز ضعف سیستم مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در سازمان‌ها می‌گردد. در خصوص جنبه نوآوری این پژوهش باید عنوان نمود که ضرورت و اهمیت افراد با استعداد برای سازمان‌های دولتی به‌گونه‌ای است که می‌تواند مسیر موفقیت و شکست این سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. از این‌رو پژوهش حاضر توانسته است با آگاه‌سازی مدیران و متولیان اجرایی سازمان‌های دولتی از عوامل مؤثر بر شکل‌گیری پدیده مذکور در راستای کنترل و کاهش اثرات واماندگی استعدادها و بهبود عملکرد سازمان‌شان گام مهمی بردارند. از طرفی تاکنون پژوهش‌های بسیار اندکی در رابطه با تشریح پدیده واماندگی استعدادها در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است. همچنین تا زمان انجام پژوهش، پژوهشی که مبادرت به تشریح پدیده واماندگی استعدادها و ارائه الگوی شکل‌گیری با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای آن نموده باشد در داخل کشور یافت نشد و این پژوهش علاوه بر کاهش شکاف نظری در حوزه مورد بررسی، با ارائه بستری مناسب سهم بسزایی در توسعه فعالیت پژوهشگران علاقه‌مند به موضوع مورد بررسی خواهد داشت. در خصوص کاربردهای عملی پژوهش می‌توان عنوان نمود، افراد مستعد و توانمند به سبب جایگاه و منزلتی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند را برای سازمان‌ها به‌وجود آورند. یکی از مسائل قابل توجه در سازمان‌های دولتی، انتخاب و انتصاب افراد شایسته و توانمند بر مبنای شاخص‌های مناسب است. در خصوص کاربردهای عملی، پژوهش حاضر برای مدیران و کارکنان سازمان دولتی مشخص نموده است که واماندگی استعدادها، موجب بروز پیامدهایی مثل؛ تضعیف حاکمیت شایسته‌سالاری، پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی در سازمان، فقر در تولید ایده‌های بدیع و نوآور، خروج زودرس استعدادها و تمایل به ترک خدمت سازمان می‌گردد. همان‌گونه که بیان شد سازمان‌های دولتی، در صورتی به مزیت رقابتی دست پیدا می‌کنند که همواره توجه، حفظ و احترام به افراد شایسته و با استعداد را به‌عنوان یک اصل اساسی در دستور کار خود قرار دهند، در غیر این‌صورت بقاء و حیات این سازمان‌ها با خطر جدی مواجه می‌شود. بنابراین، طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی به مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی کمک می‌نماید تا با ایجاد بسترها و زمینه‌های انگیزشی لازم برای افراد شایسته و توانمند و استفاده اثربخش از اطلاعات آن‌ها از بروز پیامدهای منفی ناشی از عارضه‌ی واماندگی استعدادها جلوگیری نمایند.

پیشنهادهای کاربردی

در خصوص مقابله به پدیده واماندگی استعدادها می‌توان پیشنهادات کاربردی ذیل را ارائه نمود:

براساس یافته‌های این پژوهش به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود به فرآیند انتخاب و انتصاب افراد با استعداد و توانمند توجه ویژه‌ای داشته باشند، زیرا یافته‌های پژوهش نشان از این دارد که واماندگی استعدادها انتخاب افراد ناکارآمد را به همراه دارد و همچنین زمینه‌ساز پیامدهای زیان‌بار و اسفباری برای سازمان‌ها می‌شود. بنابراین بر اساس آنچه بیان شد، می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را، با هدف کاهش میزان اثرات مخرب این مانع و سوگیری ارائه نمود:

- با توجه به یافته‌های پژوهش، فقر تولید ایده‌های بدیع و نوآور ازجمله پیامدهای نامطلوب پدیده واماندگی استعدادها در سازمان است. در این راستا توصیه می‌شود مدیران بایستی با ایجاد یک جو مشارکتی و استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادات خلاق و تدوین آیین‌نامه‌هایی جهت حمایت از ابتکار و تشویق کارکنان با استعداد به ارائه نظرات، باعث کسب و اشتراک دانش بین آن‌ها شده و در نهایت زمینه خلق ایده‌ها و عملکردهای نوآورانه را در در سازمان ایجاد نمایند.

- براساس یافته‌های پژوهش گرایش‌های نپوتیستی و کرونستی از بسترهای مهم در شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها در سازمان دولتی می‌باشد. از این‌رو به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود در جهت ریشه‌کنی گرایش‌های رفاقت‌سالارانه و قوم‌گرایی در فرآیند انتخاب مناصب سازمانی به ارائه دوره‌های آموزشی برای مدیران جهت سوق دادن افکار انتخاب‌کنندگان سازمانی به سمت توسعه افکار روی آوردن به نظام شایسته‌سالاری بپردازند.

- یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که تضعیف حاکمیت شایسته‌سالاری از پیامدهای منفی واماندگی استعدادها است. در همین راستا پیشنهاد می‌شود که اشاعه فرهنگ، شایسته‌گماری و شایسته‌خواهی در سازمان‌های دولتی مورد توجه ویژه‌ای قرار گیرد.

- پدیدآیی کارکنان نامرئی در سازمان براساس یافته‌های پژوهش یکی دیگر از پیامدهای پدیده واماندگی استعدادها است. این پدیده منجر به حضور غیرفعال و کم‌رنگ افراد یا استعداد می‌شود. از این‌رو، به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد، برای برجسته شدن ارزشمندی افراد با استعداد و توانمند با رفتارهای حمایت‌گرایانه و اخلاق‌محور با آن‌ها برخورد شود. همچنین به‌منظور جلوگیری نمودن از این پدیده مخرب و مضر با فراهم آوردن بسترها و امکانات لازم این افراد در سازمان‌ها به‌صورت فعال عمل نمایند.

- یکی از عوامل مداخله‌جو در شکل‌گیری پدیده واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی، ادراک بی‌عدالتی در سازمان است، پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های دولتی یک سیستم

ارزیابی عملکرد منصفانه برقرار گردد. این سیستم به معنی ارزیابی دقیق و شفاف عملکرد و ارائه بازخورد به آن‌ها طبق استانداردهای شفاف و قابل اندازه‌گیری است. درحقیقت ارزیابی عملکرد منصفانه به ارزیابی دقیق عملکرد و مهارت‌های افراد مستعد نیازهای سازمان کمک می‌نماید. این امر موجب دقیق‌تر شدن تصمیمات مربوط به ارتقا و پاداش می‌شود و از ایجاد فرصت‌ها برای واماندگی استعدادها جلوگیری می‌کند.

- درمورد پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌گردد که مدل شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی را با روش نظریه داده‌بنیاد (استروس و کوربین، گلیر و کلارک) از زوایای مختلف و در بسارهای گوناگون آن را مورد مطالعه قرار دهند.
 - پیشنهاد می‌شود پژوهشگران تأثیر سبک رهبری استثمارآمیز را بر متغیرهایی با قرابت معنایی مناسب مورد سنجش قرار دهند و با انجام هرچه بیشتر چنین مطالعاتی زمینه افزایش توجه مدیران را نسبت به پایش رفتار خود در سازمان‌ها فراهم آورند.
 - بررسی نتایج این پژوهش و بازآفرینی آن در سطح سازمان‌های دولتی شهرهای دیگر غیر از قلمرو مکانی مورد مطالعه پژوهش حاضر و نیز سازمان‌های بخش خصوصی.
 - در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر، لازم به ذکر است که کمبود پژوهش‌های مرتبط و مشابه در داخل کشور جهت مقایسه و مطالعه، محدودیتی جدی می‌باشد. محدودیت دیگر، کمبود مبانی و ادبیات نظری درخصوص موضوع واماندگی استعدادها است که این امر به دلیل بدیع و جدید بودن موضوع مورد بررسی می‌باشد. از طرفی دیگر، دسترسی به نمونه پژوهش که با این مفهوم اشراف‌آشنایی کامل داشته باشد محدودیتی دیگر بود، که محققان با توضیح و تشریح موضوع و جستجوی بسیار برای شناسایی افراد مناسب مواجه شدند.
- این مقاله از هیچ سازمان و ارگانی حمایت دریافت نکرده است.

منابع

- مباشری، علی‌اصغر؛ نصرافهانی، علی و تیموری، هادی (۱۴۰۳). الگوی واماندگی استعدادها با روش فراترکیب. مدیریت دولتی ۱۶ (۴)، ۸۰۷-۸۲۴.
- Ackroyd, S. & Thompson, P. (2022). Organisational Misbehaviour. Sage Publications, London.
- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100822.
- Agarwal, S., Singh, M., Vohra, S. K., & Gupta, S. K. (2024). Research on the Effect of Talent Management on Employee Attrition and Retention Intentions.

طراحی الگوی شکل‌گیری واماندگی استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)

In *Advancements in Business for Integrating Diversity, and Sustainability* (pp. 252-257). Routledge.

- Appiah, S. O., & kofi Boateng, R. (2025). Engagement as a Lever: The Impact of Talent Management on Turnover Intentions at Ghana's Lands Commission. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), 33-47.
- Banerjee, P. (2022). A Review of the Predictive Modeling of Employee Attrition and its Extension for Talent Management in View of HR Disruption.
- Becker, S. P., Willcutt, E. G., Leopold, D. R., Fredrick, J. W., Smith, Z. R., Jacobson, L. A., ... & Barkley, R. A. (2023). Report of a work group on sluggish cognitive tempo: Key research directions and a consensus change in terminology to cognitive disengagement syndrome. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 62(6), 629-645.
- Bhana, A. & Suknunan, S. (2021). Exploring leadership factors creating employee engagement or disengagement across job grade categories at a public higher education institution in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 317-327.
- Blackmore, J. (2014). 'Wasting talent'? Gender and the problematics of academic disenchantment and disengagement with leadership. *Higher Education Research & Development*, 33(1), 86-99.
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 393-421.
- Duxbury, L., & Halinski, M. (2014). Dealing with the "Grumpy Boomers": Re-engaging the disengaged and retaining talent. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 660-676.
- Fahmi, T. M., & Mohamed, H. A. S. (2020). Examining the Relationship Between Talent Management Practices, Work Engagement and Intention to Quit of Academic Staff: Insights from Egyptian Faculties of Tourism and Hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 13(1).
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Graham, B. E., Zaharie, M., & Osoian, C. (2024). Inclusive talent management philosophy, talent management practices and employees' outcomes. *European Journal of Training and Development*, 48(5/6), 576-591.
- Imperatori, B., & Imperatori, B. (2017). Engagement and disengagement at work: what's new. *Engagement and Disengagement at Work: Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance*, 5-18.

- Jeswani, S., & Sarkar, S. (2008). Integrating talent engagement as a strategy to high performance and retention. *Asia Pacific Business Review*, 4(4), 14-23.
- Johnson, D. (2016). A Qualitative Analysis of the Drivers of Employee Disengagement across Four Generations of U.S. Employees. Dissertation Submitted to North central University Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Philosophy.
- Jooss, S., Collings, D. G., McMackin, J., & Dickmann, M. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*, 63(1), 141-157.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.
- Kravariti, F., Jooss, S., Tom Dieck, M. C., Fountoulaki, P., & Hossain, F. (2025). Talent management in the hospitality and tourism industry: the role of societal and organisational culture. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(1), 260-278.
- Li, H. T. (2023). Escalation of relationship conflict into work disengagement: uncovering mediation mechanisms. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 80-103.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13-24.
- Mobasheri, A. A. , Nasr Isfahani, A. and Teimouri, H. (2024). The Model of Disengagement of Talent with Meta-synthesis Method. *Journal of Public Administration*, 16(4), 807-824. (In Persian)
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the relationship between exclusive talent management, perceived organizational justice and employee engagement: Bridging the literature. *Journal of Business Ethics*, 156, 903-917.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and commercial training*, 50(4), 185-199.
- Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G., & Tansley, C. (2019). Talent management: The good, the bad, and the possible. *European Management Review*, 16(1), 135-146.
- Panya, F., & Petchsawang, P. (2025). Innovation capability as a mediator of the relation between talent management and entrepreneurial firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 32(1), 56-75.

طراحی الگوی شکل‌گیری و پایداری استعدادها در سازمان‌های دولتی؛ با روش مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)

- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19), 10698.
- Rotolo, C. T., Church, A. H., Adler, S., Smither, J. W., Colquitt, A. L., Shull, A. C., ... & Foster, G. (2018). Putting an end to bad talent management: A call to action for the field of industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(2), 176-219.
- Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness through development of strategic talent management and agile management ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(3), 373-393.
- Shen, H., & Ren, C. (2023). Reconceptualizing employee disengagement as both attitudinal and behavioral: Narratives from China. *Public Relations Review*, 49(2), 102318.
- Suarez, D. F. B. L. P., & Valkova, A. (2022). How retailers can attract and retain frontline talent amid the Great Attrition.
- Subotnik, R. F., Duschl, R. A., & Selmon, E. H. (1993). Retention and attrition of science talent: A longitudinal study of Westinghouse Science Talent Search winners. *International Journal of Science Education*, 15(1), 61-72.
- Trivedi, M. (2022). A Study on Attrition Analysis and Talent Retention strategies for Millennials in IT Industry with special reference to Saurashtra Region-A Systematic Literature Review. In *International Research Conference on Innovations, Startup and Investments*.
- Vaiman, V., Cascio, W. F., Collings, D. G., & Swider, B. W. (2021). The shifting boundaries of talent management. *Human Resource Management*, 60(2).
- Van Zelderen, A., Dries, N. & Marescaux, E. (2023). Talents Under Threat: The Anticipation of Being Ostracized by Non-Talents Drives Talent Turnover. *Group & Organization Management*, 0 (0), 1-40.
- Yadav, U. S., & Rena, R. (2025). Impact of Entrepreneurial Leadership, Talent Management, Social Media, Artificial Intelligence and Digital Technology on Business Performance in Handicraft Industry: An Analysis of Innovation as Moderating Construct. *FIIB Business Review*, 23197145241305678.
- Yiu, L., & Saner, R. (2014). Talent attrition and retention: Strategic challenges for Indian industries in the next decade. *Elite Research Journal of Accounting and Business Management*, 2(1), 1-9.