



## گسترش مدل مفهومی مدیریت استعداد از منظر رفتاری در حوزه گردشگری با رویکرد کیفی

طاهره شاهی<sup>۱</sup>، بهزاد فرخ سرشت<sup>۲</sup>، محمدجواد تقی پوریان<sup>۳</sup>، حسنعلی آقاجانی<sup>۴</sup>

### چکیده

مدیریت استعداد رویکردی جدید است که تحولی بزرگ در مدیریت منابع انسانی به وجود آورده و با مرتفع کردن نقاط ضعف و نواقص رویکردهای سنتی نقش مهمی در حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کند. هدف از پژوهش حاضر گسترش مدل مفهومی و دسته‌بندی مؤلفه‌های رفتاری تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در حوزه گردشگری با رویکرد روش تحقیق کیفی است. بدین منظور، ابتدا پیشینه پژوهش مورد بررسی قرار گرفت و سپس داده‌های مورد نظر از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با روش نمونه‌گیری تصادفی از میان فعالان صنعت گردشگری در استان‌های شمالی کشور جمع‌آوری شد. اطلاعات به دست آمده از مصاحبه با روش ترکیبی تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی، با استفاده از نرم‌افزار مکس کیو دا نسخه ۱۱، تحلیل و مدل مفهومی پیشنهادی ترسیم شد. عوامل رفتاری استخراج شده شامل ۸۴ کد باز است که در قالب سه مقوله اصلی و ده مقوله فرعی دسته‌بندی شد. انتظار می‌رود یافته‌های این پژوهش، به‌منزله مفاهیم کلیدی، در جذب، توانمندسازی و نگهداشت کارکنان، در جایگاه معیارهای کلیدی، یاری‌رسان مدیران و مسئولان حوزه گردشگری در اجرای بهینه مدیریت استعدادها باشد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۳۰

### واژه‌های کلیدی:

تحلیل محتوای ترکیبی، مدیریت استعداد، صنعت گردشگری، مهارت‌های رفتاری.

### مقدمه

این افزایش اشتغال در هتل‌ها، آژانس‌های مسافرتی، خطوط هوایی و دیگر خدمات صنعت حمل‌ونقل (خدمات مسافرتی) همچنین خدمات رستوران‌داری و صنعت تفریحات و خدمات گردشگری را دربر خواهد گرفت (WTTC, 2019: 4). مسیر شغلی بسیاری از افراد ماهر و مستعد با استفاده از دستورالعمل‌های مدون، منابع، فرایندها و سیاست‌های مدیریت استعداد توسعه و تسهیل داده می‌شود (گای و سیمز، ۱۳۸۸: ۳۷). در صنعت گردشگری و مهمان‌نوازی جذب و حفظ کارکنان مستعد، به علت انتظارات زیاد مشتریان و ماهیت فشرده فعالیت در کار، یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌رود (Hughes & Rog, 2008: 747). در اقتصاد دانش‌محور از کارکنانی که دانش و مهارت دارند، شایسته و باتجربه‌اند به‌منزله کالایی کمیاب و نادر حمایت می‌شود زیرا اجرای مؤثر سیاست‌های سازمان از

در عصر حاضر نگاه سازمان‌ها به مدیریت توسعه منابع انسانی تغییر کرده است و آن را نه تنها عاملی هزینه‌زا تلقی نمی‌کنند، که معتقدند با بهره‌مندی از مدیریت استعدادها از طریق جذب کارکنانی با استعدادهای گوناگون و برگزاری برنامه‌های آموزشی متعدد باعث افزایش سودآوری و ارزش افزوده سازمان‌ها شده است. امروزه، با توجه به تأثیر حیرت‌انگیز نیروی انسانی ماهر و توانمند، یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها خوشنام‌کردن کسب‌وکار از طریق حفظ و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی و مدیریت استعدادهاست (Cartwright, 2008: 18). در سال ۲۰۱۸ سفر و گردشگری به‌طور مستقیم تعداد ۱۲۲ میلیون و ۸۹۱ هزار شغل (۳/۸ درصد از کل اشتغال) به‌وجود آورده است و انتظار می‌رود میزان افزایش اشتغال‌زایی در سال‌های آتی بیش از ۲/۲ درصد باشد.

۱. دانشجوی دکتری رفتار سازمانی، گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران (نویسنده مسئول)؛ b.farrokh@iauc.ac.ir
۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد چالوس، دانشگاه آزاد اسلامی، چالوس، ایران
۴. استادیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران



طریق این کارکنان تضمین‌پذیر خواهد بود. براین اساس توجه‌نکردن به نیازهای افرادی که برای توسعه سازمان در تلاش‌اند موجب ترک سازمان می‌شود. به همین دلیل سازمان‌ها با مفهوم راهبردی مدیریت استعداد در دستیابی به منبعی پویا برای کسب مزیت رقابتی و توسعه تلاش می‌کنند (Wilska, 2014: 77).

مدیران و کارکنان در سازمان از مزایای مدیریت استعداد بهره‌مند می‌شوند زیرا معیارهای دقیق و صحیح مدیریت استعداد تضمینی در انتصاب و جبران خدمات کارکنان، متناسب با توانایی‌ها و استعدادها، به وجود می‌آورد. مسیر توسعه شفاف کارکنان موجب شکل‌گیری فرصت‌های بهتر و بیشتری برای آنان می‌شود. مدیریت استعداد در درک این‌که مدیران چه انتظاراتی باید از کارکنان خود داشته باشند به‌منزله ابزاری عمل می‌کند و متعاقباً باعث بهبود در روابط مدیر و کارکنان می‌شود. بدین ترتیب، بازدهی بالایی از سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد حاصل می‌شود؛ و سازمان برداشت و دیدگاهی روشن از مخزن استعدادهای موجود خود کسب می‌کند و از منافع نیروی کار پویا و با انگیزه بهره‌مند می‌شود (Hajikarimi & Soltanee, 2011: 96). انتخاب بهینه در فرایند جذب علاوه بر این‌که موجب رضایت شغلی کارکنان خواهد شد، تناسب فرد و سازمان را تضمین خواهد کرد و متعاقباً کاهش میزان چرخش شغلی را به دنبال خواهد داشت (Zheng, 2009: 489). به نظر می‌رسد مدیران در پی داشتن بهترین و راضی‌ترین کارکنان‌اند و این ممکن نخواهد شد مگر این‌که به‌قدر کافی هماهنگی و سازگاری بین ویژگی‌های شخصیتی و شغل فراهم شود. در این صورت علاوه بر رضایتمندی کارکنان منافع دیگری نیز قابل اکتساب است. مردم با روش‌های گوناگون به حل مشکلات، تصمیم‌گیری و رابطه متقابل شغلی می‌پردازند و این موضوع باعث بالارفتن درک مدیر از کارکنان خواهد شد. برای مثال، تلاش کارمند برای کسب اطلاعات کافی پیش از تصمیم‌گیری نشان‌دهنده درک مدیران از تمایل نداشتن کارمند برای تصمیم‌گیری سریع است (رابینز و دی‌سنزو، ۱۳۸۳: ۶-۲۷۵).

تعریف و مشخصات افراد با استعداد از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت است. برای مثال، ویژگی‌هایی مانند صداقت، اشتیاق، مثبت‌اندیشی و داشتن صبر و تحمل در شرکت‌های بورس اوراق بهادار استعداد شناخته می‌شود. زیرا کارکنان آن‌ها از نظر ماهیت کار و عوامل خارجی تحت فشارند (Piansoongnem, 2013: 109). در بیشتر اوقات بهره‌مندنبودن از استعدادهای برتر در سازمان کاهش موفقیت اقدامات سازمانی را در پی

خواهد داشت (Lewis & Heckman, 2006: 142). با توجه به مطالب گفته‌شده و هدف اصلی پژوهش و توسعه مدل مفهومی عوامل رفتاری مؤثر بر مدیریت استعداد در صنعت گردشگری، پژوهشگران برآن شدند که به سؤال‌های زیر پاسخ دهند:

شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های رفتاری مؤثر بر مدیریت استعداد در صنعت گردشگری (از دیدگاه فعالان حوزه گردشگری) کدام‌اند؟  
 شاخص‌ها و مؤلفه‌های رفتاری شناسایی شده مؤثر بر مدیریت استعداد در صنعت گردشگری را چگونه می‌توان دسته‌بندی کرد؟

### مدیریت استعداد از منظر رفتاری

داشتن ویژگی‌هایی از قبیل هوش، قضاوت، نگرش، اطلاعات، قابلیت، تجربیات، انگیزه و شخصیت افراد استعداد تلقی می‌شود (Uygunlamasi, 2014: 6236). استعداد را می‌توان قابلیت ذاتی و هدیه طبیعی دانست که باعث می‌شود عملکرد افراد در رشته یا شغلی خاص، به‌ویژه در زمینه هنر، از متوسط عملکرد دیگران بیشتر باشد (Tansley, 2011: 267). سرمایه‌گذاری در بهبود و رشد کارکنان، جانشین‌پروری افراد با استعداد طی زمان و توانمندسازی آنان برای پذیرش و انجام‌سازدن فعالیت‌های رهبری را مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی تعریف می‌کنند (گای و سیمز، ۱۳۸۸: ۲۸). مدیریت منابع انسانی دربرگیرنده کلیه کارکنان است و در آن افراد باید دارایی در نظر گرفته شوند و با این دیدگاه به آموزش و بهبود عملکرد کارکنان توجه شود. در مدیریت استعداد تمرکز روی کارکنانی است که در جایگاه کارکنانی با قابلیت بالا و عملکرد عالی در سازمان شناخته می‌شوند، بنابراین مدیریت استعداد در مقابل مدیریت منابع انسانی دیدگاه محدودتری دارد (Tarique & Schuler, 2010: 125). در واقع به‌صورت گسترده، مدیریت استعداد بازنویسی صرف از مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود و این تلقی یک سؤال در اذهان به‌وجود می‌آورد که مدیریت استعداد تا چه اندازه قادر به ارائه روش‌های جدیدتری در برابر مدیریت منابع انسانی است (Skuzeta et al., 2016: 334). به بیانی دیگر، مدیریت استعداد را می‌توان بخشی از مدیریت منابع انسانی دانست که به‌منزله رشته‌ای علمی دربرگیرنده افراد خاصی است (Meyers et al., 2013: 318). باورها بر این است که نظام مدیریت منابع انسانی از نظر ساختاری باید به دو بخش جداگانه تقسیم شود؛ بخش اول، یعنی



شایستگی در تمام جنبه‌های عملکرد کاری است؛ البته این مهارت‌ها محدود به جنبه‌های صرفاً عملی نمی‌شود و سایر جنبه‌های کاری را نیز در بر می‌گیرد که شامل موارد زیر است: مهارت‌های مورد نیاز در به انجام رساندن مؤثر وظایف فردی (مهارت‌های وظیفه‌ای).

مهارت‌های مورد نیاز در مدیریت تعدادی از وظایف مختلف در یک شغل (مهارت‌های مدیریت کار).  
مهارت‌های مورد نیاز در پاسخ مؤثر به بی‌نظمی‌ها و خرابی‌های موجود در برنامه‌های جاری (مهارت‌های مدیریت اقتضایی).  
مهارت‌های مورد نیاز در تعامل با مسئولیت‌ها و انتظارات محیط کار (مهارت‌های محیط کار، و نقش) از قبیل کار کردن با دیگران و در گروه‌ها (ILO, 2006: 1).

### پیشینه پژوهش

در زمینه مدیریت استعداد پژوهش‌های زیادی صورت گرفته است که به علت گستردگی آن‌ها به برخی از پژوهش‌های مرتبط با این مقاله در قالب جدول ۱ اشاره می‌کنیم.

جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش

مطالعات داخلی
نام پژوهشگران و سال پژوهش: تقی‌زاده و همکاران (۱۳۹۷) حوزه پژوهش: دانشگاه تهران عنوان: «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت استعدادها با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی» یافته‌ها: شاخص برند و شهرت دانشگاه و زیرشاخص الگو بودن در شبکه دانشگاهی بیشترین تأثیرگذاری را در جذب و نگهداشت استعدادها در دانشگاه تهران دارند.
نام پژوهشگران و سال پژوهش: ابراهیم‌زاده پزشکی و بردبار (۱۳۹۴) حوزه پژوهش: جمعیت هلال احمر عنوان: «بررسی اثر رهبری مبادله‌ای بر مدیریت استعداد» یافته‌ها: سبک رهبری مبادله‌ای بر تمامی ابعاد مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معنادار دارد.
نام پژوهشگران و سال پژوهش: زرگرانی (۱۳۹۱)، حوزه پژوهش: دانشگاه عنوان: «بررسی تأثیر تسهیم دانش بر مدیریت استعداد کارشناسان دانشگاه‌های شهر نیشابور در سال ۹۱ با اثر میانجی سرمایه فکری» یافته‌ها: تسهیم دانش و سرمایه فکری، هر یک به‌طور جداگانه، اثر مستقیم بر بهبود مدیریت استعداد در دانشگاه دارند.
نام پژوهشگران و سال پژوهش: برغمندی و قلی‌پور (۱۳۹۴)، حوزه پژوهش: بانک عنوان: «بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه» یافته‌ها: پنج عامل داخلی از برند کارفرما و یک عامل متفرقه، در صورت اطلاع‌رسانی و انتقال به افراد با استعداد، بر جذب آن‌ها مؤثر بوده است.
نام پژوهشگران و سال پژوهش: محمودی (۱۳۹۱)، حوزه پژوهش: دانشگاه عنوان: «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد، جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی» یافته‌ها: جو پژوهش و امکانات و تسهیلات آموزشی به‌منزله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر مدیریت استعداد شناخته شدند.

مدیریت استعدادها، از بخش دوم، یعنی مدیریت منابع انسانی افراد عادی، باید تفکیک شود و هر یک از آن‌ها دارای اقدامات و سیاست‌های متمایز و خاص خود باشند (Tahmasebi et al., 2015: 147).

رفتار یعنی هرگونه عمل یا رفتار موجودات زنده که بر مبنای فعالیت‌های پنهان و آشکار بدنی، اعمال فعالیت عقلی، عاطفی و فیزیولوژیک باشد؛ این اصطلاح برای اعمال خاص یا مجموعه فعالیت‌ها به کار می‌رود (شعاری‌نژاد، ۱۳۶۴: ۵۴).  
الگوی مشخص و نسبتاً ثابت رفتارها، تفکر، تصور، انگیزش‌ها، هیجان‌ها و عواطفی که فردی را از دیگران متمایز می‌کند و رفتار به روش‌هایی خاص که در اوضاع یا موقعیت‌هایی گوناگون وضع و در حالت نسبتاً پایدار انجام می‌شود «ویژگی» نامیده می‌شود. خصوصیات یا ویژگی‌های مختص هر فرد ممکن است ذاتی یا اکتسابی باشد (شعاری‌نژاد، ۱۳۸۵: ۱۹-۴۱۸). از مؤلفه‌های مهم تخصص می‌توان به تحصیل، آموزش، تجربه و دانش و مهارت‌های تخصصی مرتبط با کار و شغل اشاره کرد که کارکنان کلیدی آن‌ها را ابزار تخصصی کار می‌شناسند. البته درجه اهمیت آن‌ها در مشاغل گوناگون متفاوت است. برای نمونه، در مشاغل فنی اهمیت تخصص بسیار زیاد است. مهارت‌های شغلی و فنی در بسیاری از مطالعات تخصصی از جمله شاخص‌های مهم شناخته شده‌اند (D'Annunzio-Green, 2008: 816).

رفتارهایی که در محافظت از سازمان انجام می‌گیرند رفتارهای محافظ و رفتارهای خدمتگزار نامیده می‌شوند. رفتارهای محافظ شامل انعطاف‌پذیری، سازگاری و فداکاری است و رفتارهای خدمتگزار شامل ادب، کمک بین فردی و تسهیل بین فردی و ویژگی مهم این رفتارها پیشگیری از بروز مشکلات است و توانایی فعال نمودن رفتارهای پیش‌برنده را، از قبیل رفتارهای پیشگام و راهنما، در افراد دارند. سازمان‌ها برای بهبود نظام اجتماعی خود بایستی به تقویت و ارزیابی این رفتارها بپردازند (فهمیم‌زاد و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۲۹).

### صلاحیت و شایستگی (استعداد) در صنعت گردشگری

مفهوم اصلی صلاحیت و شایستگی کارکنان در صنعت گردشگری این است که یک کارمند آنچه را در محل کار از او انتظار می‌رود طی فرایند آموزش و یادگیری آموخته باشد. به عبارت دیگر، فرد مناسب برای اشتغال در صنعت گردشگری باید قادر به انجام دادن کارها و امور تخصصی در این صنعت باشد. همچنین فرد مورد نظر باید توانایی به‌کارگیری مهارت‌ها و آموزش‌های آموخته شده را در شرایط متفاوت کاری داشته باشد. این تعریفی جامع از صلاحیت و



مطالعات خارجی
<p>نام پژوهشگران و سال پژوهش: پاندیتا و ری (۲۰۱۸)، حوزه پژوهش: ادارات هند</p> <p>عنوان: «مدیریت استعداد و تعامل کارکنان یک تحلیل جامع از تأثیر آن‌ها بر حفظ استعداد»</p> <p>یافته‌ها: هم‌زمان سازی فعالیت‌های مدیریت استعداد و ابتکارات تعامل کارکنان به بهبود حفظ استعداد منجر می‌شود و در آن تأثیر می‌گذارد.</p>
<p>نام پژوهشگران و سال پژوهش: ژانگ و همکاران (۲۰۱۵) حوزه پژوهش: شرکت‌های با ماهیت ادغام و مالکیت در چین</p> <p>عنوان: «تأثیر سبک رهبری بر حفظ استعداد در طول ترکیب و ادغام مالکیت» یافته‌ها: عوامل سبک رهبری، مربیگری، برنامه‌های آموزشی، توسعه شغلی شخصی بر حفظ استعداد تأثیر می‌گذارد.</p>
<p>نام پژوهشگران و سال پژوهش: نوزوو و چیپ فیوا (۲۰۱۳) حوزه پژوهش: صنعت گردشگری</p> <p>عنوان: «مدیریت استعداد در بخش گردشگری و میهمان‌نوازی: یک دیدگاه مفهومی»</p> <p>یافته‌ها: فرهنگ‌نهادی در تصویب برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر دارد و به‌نوبه خود در مدیریت استعدادها نیز تأثیرگذار است.</p>
<p>نام پژوهشگران و سال پژوهش: الفیراح (۲۰۱۷) حوزه پژوهش: صنعت گردشگری عربستان سعودی</p> <p>عنوان: «توسعه یک مدل مفهومی برای اندازه‌گیری قصد ترک کار افراد بااستعداد در سازمان‌های گردشگری عربستان سعودی»</p> <p>یافته‌ها: رضایت شغلی و تعهد سازمانی از عوامل کاهنده قصد ترک کارکنان بااستعداد شناخته می‌شوند.</p>
<p>نام پژوهشگران و سال پژوهش: امام و همکاران (۲۰۱۸) حوزه پژوهش: صنعت داروسازی</p> <p>عنوان: «نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی در حفظ استعداد در میان کارمندان»</p> <p>یافته‌ها: رهبری تحول‌آمیز بر حفظ کارمندان مستعد تأثیر مثبت دارد و سرمایه روان‌شناختی نقش مهمی در میانجی‌گری بین روابطه ایفا می‌کند.</p>

به‌طور عینی و بر اساس قواعدی معین مشخصاتی ویژه از یک پیام درک و کشف می‌شود.

به‌کارگیری تحلیل محتوای جهت‌دار از آن روی است که گاه مطالعات قبلی در یک پدیده قرار دارند یا کامل نیستند یا به توصیف بیشتری نیازمندند. در این حالت، پژوهشگر کیفی روش تحلیل محتوا را رویکرد جهت‌دار را به‌کار می‌گیرد (ایمان و نوششادی، ۱۳۹۰: ۲۴). تحلیل محتوای تلخیصی با هدف شناسایی و کمی کردن عوامل مستخرج از متون مصاحبه‌ها، کمی‌سازی به‌منظور فهم چگونگی استفاده و کاربرد محتوا یا کلمات در متن شروع می‌شود و همچنین تلاش بر آن است تا از این کمی‌سازی برای فهم کلمات و کشف کاربرد آن‌ها در متن استفاده شود (Potter & Levine-Donnerstein, 1999: 259).

کاربرد شیوه تحلیل محتوای تلخیصی در این مقاله با جست‌وجو و کمی‌سازی عوامل رفتاری تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در متون حاصل از مصاحبه‌ها با روش‌های دستی و رایانه‌ای انجام شده و نتایج کمی و کیفی حاصل از آن در جدول ۴ مشخص شده است.

برای انتخاب جامعه نمونه از اصل تشخیص و شیوه نمونه‌گیری هدفمند یا نمونه‌گیری نظری استفاده شد. پژوهشگران برای این منظور در گردآوری اطلاعات با افرادی ارتباط برقرار می‌کنند که درباره موضوع مورد مطالعه یا برخی از جنبه‌های آن دارای شناخت و اطلاعات کافی و مناسب باشند (محمدپور و رضایی، ۱۳۸۷: ۱۸-۱۹). میزان حجم نمونه یا افراد مورد مصاحبه با در نظر گرفتن اشباع نظری صورت گرفت. در اشباع نظری هرگاه پژوهشگر یا پژوهشگران به این نتیجه برسند که پاسخ‌های دریافتی از مصاحبه‌های صورت‌گرفته تا حدود زیادی شبیه همدیگرند، به‌طوری‌که به پاسخ‌های تکراری منجر شود و اطلاعات جدیدی در آن‌ها وجود نداشته باشد، به همان میزان مصاحبه‌های انجام‌شده اکتفا می‌کنند و فرایند مصاحبه خاتمه می‌یابد (همان: ۱۹). مصاحبه‌ها انفرادی انجام شد و با سؤالات نیمه‌ساختار یافته در محل کار شرکت‌کنندگان، بعد از هماهنگی لازم، انجام گرفت. با در نظر گرفتن معیارهایی از قبیل داشتن اطلاعات کافی و بینش عمیق از موضوع مورد مطالعه، نمونه آماری از میان صاحب‌نظران فعال در بخش‌های متنوع گردشگری انتخاب شدند. جامعه آماری پژوهش یازده نفر است که مشخصات کلی آن‌ها در زیر آمده است:

خبرگان و استادان دانشگاهی و مراکز علمی (به‌ویژه دانش‌آموختگان رشته گردشگری به‌منزله خبرگان مطلع)

با بررسی پژوهش‌های پیشین می‌توان به این نتیجه رسید که عوامل تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در جامعه آماری‌های متفاوت با روش‌های مختلفی بررسی شده است اما در صنعت گردشگری، به‌ویژه با رویکرد رفتاری، چندان که شایسته است مورد توجه و بررسی قرار نگرفته است. فقدان شناسایی عوامل رفتاری تأثیرگذار بر مدیریت استعداد را می‌توان به‌منزله شکاف نظری مطالعات پیشین مطرح کرد. بدین منظور، پژوهشگران در مطالعه حاضر سعی کرده‌اند با شناسایی عوامل مذکور به توسعه مدل مفهومی مدیریت استعداد با رویکرد رفتاری در صنعت گردشگری بپردازند.

### روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی مقاله حاضر تحلیل محتوای کیفی-میدانی و از نظر هدف کاربردی است. ماهیت و نحوه تحلیل داده‌ها از نوع توصیفی با رویکرد ترکیبی از طریق کاربرد شیوه تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی است. به اعتقاد استون (۱۹۶۶)، در روش تحلیل محتوای کیفی



از بعد سازمانی در حرفه شما چه عواملی در جذب افراد بااستعداد تأثیرگذارند؟ تجربه خود را در این زمینه بیان کنید.

شما از چه روش‌های مدیریتی برای توسعه و ارتقای مهارت‌های رفتاری و فنی کارکنان خود استفاده می‌کنید و با توجه به تجربیات و سوابق کاری خود چه راهکارهای جدیدی پیشنهاد می‌دهید؟

در حرفه شما چه عواملی در حفظ افراد بااستعداد و متخصص تأثیرگذارند؟ تجربیات خود را بیان کنید. محدوده زمانی مصاحبه‌ها پنجاه تا هشتاد دقیقه بود. پس از اتمام مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل محتوا صورت گرفت. همه مطالب در حین مصاحبه ضبط می‌شدند و سپس با گوش دادن دوباره آن‌ها روی کاغذ پیاده می‌شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای استقرایی با روش گرانهم و لاندمن (۲۰۰۴) بهره گرفته شد. ابتدا مصاحبه‌های پیاده‌شده به صورت کلی بررسی شدند. سپس، جملات با معنا استخراج شدند؛ بر اساس تحلیل محتوای آشکار و نهفته کدهای باز داده‌ها کشف و هم‌زمان با این کار یادداشت‌های تفسیری نوشته شد تا ارتباطات اولیه میان طبقات مشخص شود. در ادامه کدگذاری، طبقه‌بندی و دسته‌بندی داده‌ها با کمک نرم‌افزار مکس کیودی ۱۰ تحلیل نهایی شد.

### اعتبارسنجی تحقیق

لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) چهار ویژگی باورپذیری<sup>۱</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۲</sup>، وابستگی<sup>۳</sup> و اعتمادپذیری<sup>۴</sup> را برای معقول بودن پژوهش کیفی مطرح کرده‌اند. کنترل کیفیت مقاله حاضر، با توجه به چهار ویژگی مذکور، در زیر بیان شده است.

**باورپذیری:** برای باورپذیرکردن نتایج این مقاله راهبردهای زیر به کار گرفته شد: بررسی و رویارویی با داده‌ها؛ سه‌سوسازی<sup>۵</sup> (گردآوری داده از منابع علمی مورد تأیید، به‌کارگیری روش‌های چندگانه در جمع‌آوری داده‌ها و استفاده از روش تحلیل متعدد) تحلیل داده‌های متضاد؛ بررسی تفسیرهای داده‌های خام؛ گفت‌وگو با همکاران؛ عجله‌نکردن در ارائه نتایج؛ و همچنین انجام دادن مطالعات تخصصی برای کدگذاری که در باورپذیری داده‌ها کمک‌کننده است.

**انتقال‌پذیری:** در این زمینه پژوهشگران سعی کرده‌اند به اندازه‌ای در تفسیر، تحلیل و توصیف داده‌ها به‌صورتی

مدیران ارشد و میانی هتل‌های پنج ستاره، چهار ستاره و سه ستاره در استان‌های شمالی ایران مدیران و بهره‌برداران واحدهای پذیرایی و دفاتر خدمات مسافرتی در استان‌های شمالی ایران مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی بخش دولتی استان‌های شمالی ایران در جدول ۲ جامعه آماری و مشخصات مصاحبه‌شوندگان نشان داده شده است.

جدول ۲: جامعه آماری و مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد	سمت	سابقه فعالیت	کد	سمت	سابقه فعالیت
۱	مدیرعامل هتل پنج ستاره	سال ۳۰	۷	مدیرعامل هتل چهار ستاره	سال ۳۵
۲	مدیر داخلی هتل پنج ستاره	سال ۱۴	۸	کارشناس ارشد گردشگری بخش دولتی	سال ۲۰
۳	مدیر دفتر خدمات مسافرتی	سال ۸	۹	مدیر منابع انسانی بخش دولتی	سال ۱۷
۴	مدیر مؤسسه آموزش گردشگری	سال ۷	۱۰	مدیر سفره‌خانه سنتی	سال ۱۱
۵	مدیر داخلی هتل پنج ستاره	سال ۱۳	۱۱	مدیر و بهره‌بردار هتل آپارتمان سه ستاره	سال ۱۷
۶	استاد دانشگاه میراث فرهنگی و گردشگری	سال ۲۵			

با توجه به کاربرد رویکرد کیفی در مقاله حاضر، مصاحبه اصلی‌ترین ابزار گردآوری داده‌هاست. با توجه به نوع‌شناسی سؤال مصاحبه‌ای پاتون (۲۰۰۲)، سؤالات با توجه به زمینه، تجربی و رفتاری و با توجه به ویژگی‌های جامعه نمونه، ایده‌ای و ارزشی طرح شده‌اند. در این پژوهش، با توجه به اهمیت تجربه در تحقیقات کیفی، تأکید مصاحبه‌ها بر تجارب افراد بوده است. بدین منظور سؤالات در قالب نیمه‌ساختار یافته تنظیم شد و از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا به تشریح و توصیف موضوع بپردازند. سؤالات اصلی مطرح‌شده عبارت‌اند از: مفهوم استعداد را در حرفه شما چگونه می‌توان بیان کرد؟ عوامل مؤثر در جذب نیروی بااستعداد در مشاغل گردشگری و حرفه شما کدام‌اند؟

نیروی انسانی شاغل در صنعت گردشگری و حرفه شما باید دارای چه مهارت‌ها و توانمندی‌هایی باشند؟

1. Credibility
2. Transferability
3. Dependability
4. Confirmability
5. Triangulation





مطلوب و شایسته کارکنند که دیگران به انتقال پذیر بودن آن در زمینه‌های دیگر قانع شوند.

**وابستگی:** در این بررسی پژوهشگران با پیروی از روشی واحد از ابتدا تا انتهای کدگذاری، ثبت دقیق مراحل و شیوه ترکیب و تلفیق و تلخیص داده‌ها سعی کرده‌اند به دیگر محققان در تکرار پژوهش، نه‌الزاماً در دستیابی به نتایج مشابه، یاری رسانند.

**تأییدپذیری:** در این زمینه پژوهشگران با بررسی انسجام درونی به‌دست‌آمده از پژوهش، از طریق عدم جرح و تعدیل داده‌ها، با رعایت اصل امانت‌داری، سعی کرده‌اند نتایج انعکاس‌دهنده خصوصیات پنهان و آشکار داده‌ها باشد و ترجیحات و آرای شخصی پژوهشگران در آن دخیل نباشد.

و در نهایت، به‌منظور افزایش روایی مقاله، فقط به نتایج حاصل‌شده از مصاحبه‌ها اکتفا نشد و برای غنی‌تر کردن نتایج، از منابع ثانویه و متون پیشین نیز بهره گرفته شد.

### یافته‌ها

در تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی مضامین اصلی در شروع بررسی مشخص می‌شود و سؤال‌های مصاحبه نیز بر مبنای آن‌ها طراحی می‌شود. از این‌رو، بر مبنای مدل مفهومی در مقاله حاضر سه مقوله اصلی (شناسایی و جذب استعداد، توسعه استعداد و نگهداشت استعداد) در نظر گرفته شد.

در تحلیل محتوای پژوهش حاضر از هر دو شیوه تحلیل محتوای آشکار و نهفته استفاده شد؛ به عبارتی، در برخی از موارد محتوای نهفته در داده‌ها نیز تعبیر شدند. در کل، برای به‌کارگیری روش تحلیل محتوا مراحل زیر انجام شد:

**پیاده‌سازی مصاحبه‌ها:** مصاحبه‌های ضبط‌شده در نرم‌افزار ورد پیاده‌سازی شد.

تلخیص داده‌ها: یافته‌های حاصل از هر مصاحبه در قالب جداول نرم‌افزار مکس کیودی جمله‌بندی و کدگذاری شد.

**دسته‌بندی داده‌ها:** یافته‌های حاصل از هر مصاحبه در جدولی جداگانه قرار گرفت. همچنین جدول کلی برای کدهای اختصاص یافته به مفاهیم تکمیل شد. اطلاعات مستخرج از مصاحبه‌ها از منظر مؤلفه‌های رفتاری در صنعت گردشگری، مشتمل بر ۴۱۱ جمله، ۳۵۰ کد باز و ۸۴ کد باز جدید، در جدول ۲ آمده است.

جدول ۳: اطلاعات مستخرج از مصاحبه بر اساس تعداد جملات و کدبندی‌ها

مدیریت استعداد از منظر مؤلفه‌های رفتاری در صنعت گردشگری

(طراحی نگارندگان)

تعداد کد مصاحبه‌شوندگان	تعداد		
	تعداد جمله	تعداد کد باز	تعداد کد باز جدید
۱	۵۵	۴۴	۴۴
۲	۵۱	۴۱	۹
۳	۳۲	۳۶	۷
۴	۲۸	۳۰	۶
۵	۳۸	۳۰	۶
۶	۵۰	۲۹	۵
۷	۳۳	۲۹	۲
۸	۴۰	۲۹	۲
۹	۲۸	۲۸	۱
۱۰	۲۶	۲۷	۰
۱۱	۳۰	۲۷	۰
جمع	۴۱۱	۳۵۰	۸۴

با توجه به هدف اصلی مقاله، یعنی توسعه مدل مفهومی عوامل رفتاری مؤثر در مدیریت استعداد در صنعت گردشگری و به‌منظور پاسخ‌دهی به سؤال اول پژوهش، عوامل رفتاری تأثیرگذار در مدیریت استعداد در حوزه گردشگری شامل ۸۴ کد باز است که در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار رفتاری استنتاج‌شده از کدگذاری مصاحبه‌خبرگان

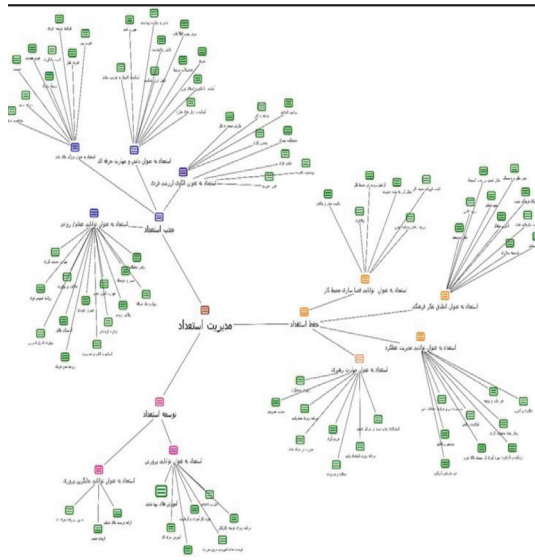
ردیف	مفاهیم استخراج‌شده	مقیاس فرعی											مقیاس اصلی			
		فرآیند	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲		۱		
۱	مفاهیم استخراج‌شده کدهای باز	استعداد به‌منزله ویژگی‌های ذاتی ۲	۲									*	*	هوش هیجانی	۱	
			۵				*		*			*	*	ظرفیت تفکر	۲	
			۶	*				*			*	*	*	قدرت بیان	۳	
			۲									*	*	قابلیت یادگیری	۴	
			۲										*	*	ظرفیت توسعه فردی	۵
			۳								*	*	*	شخصیت برون‌گرا	۶	
			۲						*				*		ریسک‌پذیری	۷
			۵			*					*	*	*	*	شرایط سنی	۸
			۳							*		*		*	جنسیت	۹
۱۰	استعداد به‌منزله انگوری ارزشی فردی	۲							*			*		مثبت‌اندیشی	۱۰	
		۴		*				*			*	*	سلامت اخلاقی	۱۱		
		۳		*	*					*			وجدان کاری	۱۲		
		۴		*		*		*	*				نگرش به کار	۱۳		
		۸		*	*	*	*	*	*	*		*	علاقه به کار	۱۴		
		۳	*								*	*	امانت‌داری	۱۵		
		۳	*		*						*		وضعیت تأهل	۱۶		
		۳						*			*	*		مسئولیت‌پذیری	۱۷	
۱۱	جذب استعداد	استعداد به‌منزله دانش و مهارت حرفه‌ای	۳	*						*			*	آشنایی با فناوری‌های نوین	۱۸	
			۴	*				*			*		*	آشنایی با زبان‌های خارجی	۱۹	
			۱۰	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	مهارت فنی	۲۰	
			۹	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	تجربه	۲۱	
			۴				*	*	*	*				آشنایی با اصول و موازین شغلی	۲۲	
			۳				*			*		*		به‌روزیودن اطلاعات	۲۳	
			۲					*	*					دانش روان‌شناسی	۲۴	
			۳	*		*			*					دانش و مهارت بهداشتی	۲۵	
			۲	*							*			دانش ایران‌شناسی	۲۶	
			۸	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	تحصیلات مرتبط	۲۷	
۱۲	استعداد به‌منزله توانایی عملی/روانی	۳	*								*	*	مهارت کنترل خشم	۲۸		
		۴	*				*				*	*	صبر و حوصله	۲۹		
		۶	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	سلامت روانی	۳۰		
		۴				*			*		*	*	نظم و انضباط	۳۱		
		۵	*	*	*	*				*	*	*	مهارت حل مسئله	۳۲		
		۳	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	خلاقیت و نوآوری	۳۳		
		۸	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	مهارت تصمیم‌گیری	۳۴		
		۳				*			*		*		رفتار منعطف	۳۵		
		۷	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	آشنایی با آداب معاشرت	۳۶		
		۲				*				*			مهارت کنترل استرس	۳۷		
		۸	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	مهارت ارتباطی	۳۸		
		۹	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	آراستگی ظاهر	۳۹		
		۴	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	روابط میان‌فردی	۴۰		
۳			*	*	*	*	*	*	*	*	روابط عمومی قوی	۴۱				



ردیف	مفاهیم استخراج شده		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	فراوانی	مقیاس لیکرت ۵ عی	مقیله اصلی
	کدهای باز	مفاهیم استخراج شده														
۴۲	آموزش حرفه‌ای	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۵	استعداد به‌منزله توانایی پرورش	توسعه استعداد
۴۳	آموزش‌های بهداشتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی پرورش	توسعه استعداد
۴۴	فرصت‌های آموزشی برون‌مرزی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی پرورش	توسعه استعداد
۴۵	آموزش عمومی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی پرورش	توسعه استعداد
۴۶	آموزش عملی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱	استعداد به‌منزله توانایی پرورش	توسعه استعداد
۴۷	برنامه‌ریزی توسعه کارکنان	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۴	استعداد به‌منزله توانایی پرورش	توسعه استعداد
۴۸	دوره کارآموزی و آزمایشی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۴	استعداد به‌منزله توانایی پرورش	توسعه استعداد
۴۹	ارتقای شغلی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۶	استعداد به‌منزله توانایی پرورش	توسعه استعداد
۵۰	ارائه فرصت‌های شغلی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۴	استعداد به‌منزله توانایی پرورش	توسعه استعداد
۵۱	مسیر پیشرفت حرفه‌ای	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۴	استعداد به‌منزله توانایی پرورش	توسعه استعداد
۵۲	نظارت و کنترل	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۵	استعداد به‌منزله توانایی مدیریت عملکرد	حفظ استعداد
۵۳	ارزیابی و بازخورد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۴	استعداد به‌منزله توانایی مدیریت عملکرد	حفظ استعداد
۵۴	حل تعارض کارکنان	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی مدیریت عملکرد	حفظ استعداد
۵۵	قدردانی و توجه	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۱۰	استعداد به‌منزله توانایی مدیریت عملکرد	حفظ استعداد
۵۶	نظام پرداخت‌ها	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۸	استعداد به‌منزله توانایی مدیریت عملکرد	حفظ استعداد
۵۷	نظام پاداش و مزایای انعطاف‌پذیر	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۹	استعداد به‌منزله توانایی مدیریت عملکرد	حفظ استعداد
۵۸	زمان‌بندی منطقی کاری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی مدیریت عملکرد	حفظ استعداد
۵۹	امکانات رفاهی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۴	استعداد به‌منزله توانایی مدیریت عملکرد	حفظ استعداد
۶۰	بهره‌گیری از نظام‌های نوین	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی مدیریت عملکرد	حفظ استعداد
۶۱	رهبری خدمتگزار	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۹	استعداد به‌منزله مهارت رهبری	حفظ استعداد
۶۲	برنامه‌ریزی مشارکتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله مهارت رهبری	حفظ استعداد
۶۳	حمایت مدیریتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۵	استعداد به‌منزله مهارت رهبری	حفظ استعداد
۶۴	مدیریت بر مبنای هدف	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله مهارت رهبری	حفظ استعداد
۶۵	مربیگری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۶	استعداد به‌منزله مهارت رهبری	حفظ استعداد
۶۶	عدالت و مساوات	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۴	استعداد به‌منزله مهارت رهبری	حفظ استعداد
۶۷	برنامه‌ریزی استعدادیابی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۵	استعداد به‌منزله مهارت رهبری	حفظ استعداد
۶۸	سیاست جذب نیرو از مراکز علمی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۶	استعداد به‌منزله مهارت رهبری	حفظ استعداد
۶۹	آرامش روانی در محیط کار	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۳	استعداد به‌منزله توانایی قضاوت‌سازی محیط کار	حفظ استعداد
۷۰	کیفیت فیزیکی محیط کار	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۳	استعداد به‌منزله توانایی قضاوت‌سازی محیط کار	حفظ استعداد
۷۱	شرایط شغلی رضایت‌بخش	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۷	استعداد به‌منزله توانایی قضاوت‌سازی محیط کار	حفظ استعداد
۷۲	محل کار به‌مثابه خانواده	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۳	استعداد به‌منزله توانایی قضاوت‌سازی محیط کار	حفظ استعداد
۷۳	وفاداری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی قضاوت‌سازی محیط کار	حفظ استعداد
۷۴	تناسب شغل و شاغل	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۸	استعداد به‌منزله توانایی قضاوت‌سازی محیط کار	حفظ استعداد
۷۵	احترام متقابل	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۵	استعداد به‌منزله توانایی تفکر فرهنگی	حفظ استعداد
۷۶	شایسته‌سالاری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۵	استعداد به‌منزله توانایی تفکر فرهنگی	حفظ استعداد
۷۷	مهارت انسانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۳	استعداد به‌منزله توانایی تفکر فرهنگی	حفظ استعداد
۷۸	شهرت سازمانی مثبت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی تفکر فرهنگی	حفظ استعداد
۷۹	دیدگاه فرهنگی مثبت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی تفکر فرهنگی	حفظ استعداد
۸۰	تفکر نظامی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی تفکر فرهنگی	حفظ استعداد
۸۱	تسهیم دانش	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی تفکر فرهنگی	حفظ استعداد
۸۲	حسن تعلق و وابستگی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی تفکر فرهنگی	حفظ استعداد
۸۳	تعهد شغلی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی تفکر فرهنگی	حفظ استعداد
۸۴	تفکر علمی در جذب استعداد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	۲	استعداد به‌منزله توانایی تفکر فرهنگی	حفظ استعداد
	ده کده محوری													۳۵۰		



را طبقه‌بندی کردند. این دسته‌بندی‌ها را می‌توان در شکل ۱ مشاهده کرد.



شکل ۱: شبکه مؤلفه‌های رفتاری در مقیاس توسعه مدل مفهومی مدیریت استعداد از منظر عوامل رفتاری

نتایج استنتاج‌شده از مفاهیم مندرج در جدول ۵ را می‌توان در سه بخش توصیف نمود.

#### الف) مقوله اصلی شناسایی و جذب استعداد

در نتیجه‌گیری کدهای باز استخراج‌شده از مصاحبه، ۴۱ کد باز، در چهار مقوله فرعی، مربوط به زمینه جذب استعداد است. در تحلیل حاصل از نرم‌افزار مکس کیو دا نسخه ۱۱، در مجموع ۴۹ درصد از کدهای باز را شامل می‌شود.

#### ب) مقوله اصلی توسعه استعداد

تعداد کدهای باز استخراج‌شده از مصاحبه در این بخش ۱۰ کد باز را در دو مقوله فرعی شامل می‌شود. با توجه به نتایج حاصل از تحلیل نرم‌افزار مکس کیو دا نسخه ۱۱، در مجموع ۱۲ درصد از کدگذاری باز را شامل می‌شود.

#### ج) مقوله اصلی حفظ و نگهداشت استعداد

در نتیجه‌گیری کدهای باز استخراج‌شده از مصاحبه ۳۳ کد باز مربوط به مقوله اصلی نگهداشت استعداد است که در کدگذاری فرعی به چهار مقوله تقسیم‌بندی شده است. نتایج تحلیلی حاصل از نرم‌افزار مکس کیو دا نسخه ۱۱، در مجموع ۳۹ درصد از کدگذاری باز را شامل می‌شود. درصدبندی‌های به‌دست‌آمده را می‌توان در شکل ۲ مشاهده کرد.

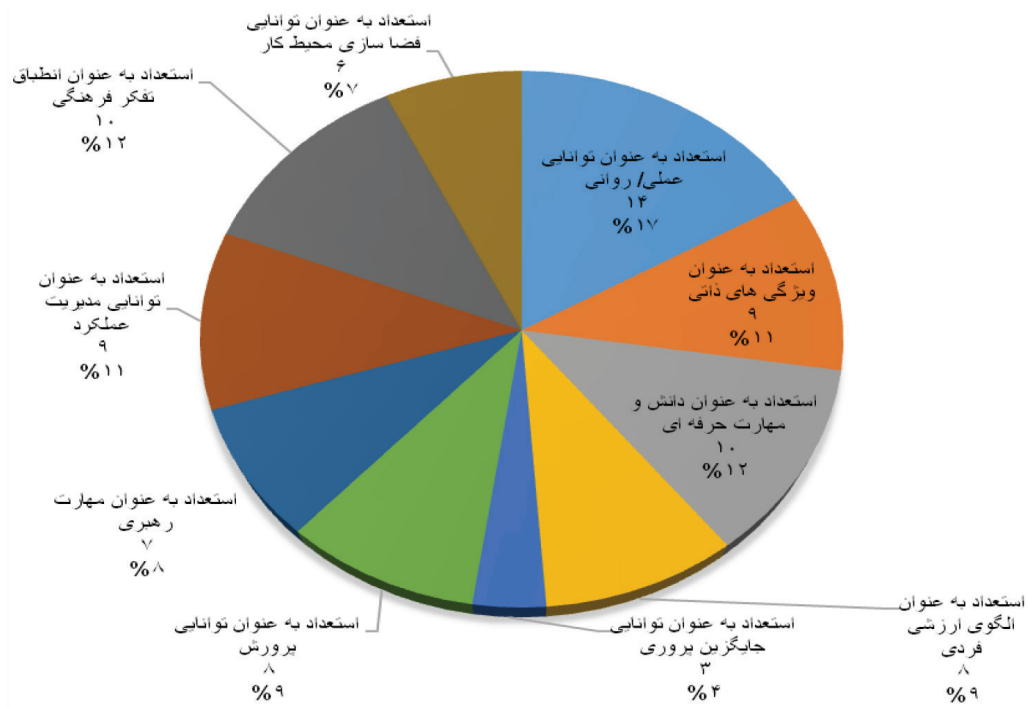
در پاسخ به سؤال دوم پژوهش که چگونگی دسته‌بندی شاخص‌ها و مؤلفه‌های رفتاری مؤثر در مدیریت استعداد در صنعت گردشگری است، از نظر استراوس و کوربین (۲۰۱۵) استفاده شده است. بدین معنا که دسته‌بندی مفاهیم سطوح بالاتر در دسته‌ها و مفاهیم سطوح پایین‌تر در زیر دسته‌ها قرار می‌گیرند. شیوه توصیف زیردسته‌هاست که دسته‌ها را شکل می‌دهد. همان‌طور که در جدول ۴ می‌توان مشاهده کرد، کدهای باز شناسایی‌شده از طریق مصاحبه شامل ۸۴ مؤلفه رفتاری است که با توجه به قرابت معنایی و هم‌خانواده‌بودن در ده کد محوری گزینشی دسته‌بندی شد.

جدول ۵: مشخصات مفاهیم و کدهای محوری و باز استخراج‌شده

#### از تحلیل مصاحبه‌ها

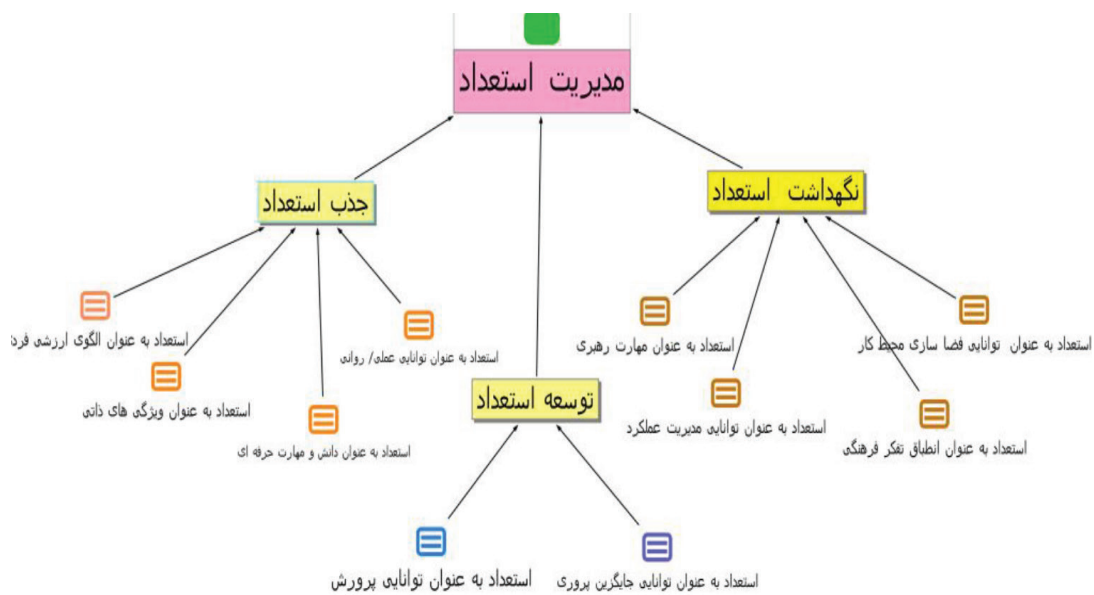
مقوله	زیر مقوله مفهوم برداری در قالب کد محوری	تعداد مؤلفه‌ها	فراوانی کدهای باز
شناسایی و جذب استعداد	استعداد به‌منزله توانایی عملی / روانی	۱۴	۴۱
	استعداد به‌منزله ویژگی‌های ذاتی	۹	
	استعداد به‌منزله دانش و مهارت حرفه‌ای	۱۰	
	استعداد به‌منزله الگوی ارزشی فردی	۸	
توسعه استعداد	استعداد به‌منزله توانایی جایگزین‌پروری	۳	۱۰
	استعداد به‌منزله توانایی پرورش	۷	
حفظ و نگهداری استعداد	استعداد به‌منزله مهارت رهبری	۸	۳۳
	استعداد به‌منزله توانایی مدیریت عملکرد	۹	
	استعداد به‌منزله انطباق تفکر فرهنگی	۱۰	
	استعداد به‌منزله توانایی فضاسازی محیط کار	۶	
جمع کدهای محوری و باز		۱۰	۸۴

استفاده از نرم‌افزارهای رایانه‌ای، در سال‌های اخیر، باعث شده است که بررسی‌ها با سرعت و دقت بیشتری انجام شود و برای رسیدن به نتایج حاصل از آن زمان کمتری صرف شود. این نرم‌افزارها نقش بسزایی در توسعه کاربرد تحلیل محتوا در تحقیقات کیفی داشته‌اند. بدین منظور، پژوهشگران در بررسی خود از تحلیل کیفی نرم‌افزار مکس کیو دا نسخه ۱۱، بهره‌گرفتند و با کمک آن، دسته‌ها و زیردسته‌های حاصل از داده‌ها



شکل ۲: مقایسه میزان ارجاع به کدها در حوزه انواع طبقه‌بندی عوامل تأثیرگذار در مدیریت استعداد

در انتها مدل مفهومی توسعه یافته مدیریت استعداد با داده‌ها در نرم‌افزار مکس کیو دانس‌کس ۱۱ به دست آمده رویکرد رفتاری در حوزه گردشگری، که با تجزیه و تحلیل است، را در شکل ۳ می‌توان مشاهده کرد.



شکل ۳: مدل مفهومی توسعه یافته مدیریت استعداد با رویکرد رفتاری در حوزه گردشگری



## بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش، بر مبنای هدف و سؤال‌های اصلی مطرح‌شده، عوامل مؤثر در مدیریت استعداد از منظر عوامل رفتاری در حوزه گردشگری با رویکرد ترکیبی تحلیل محتوای جهت‌دار و تلخیصی بررسی شد. نتایج به‌کارگیری تکنیک تحلیل محتوای تلخیصی، که عمدتاً به‌کمیت توجه دارد، عبارت است از: شناسایی ۸۲ کد باز برگرفته‌شده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با فعالان مطلع و با دانش در صنعت گردشگری که در قالب سه مقوله اصلی و ده مقوله فرعی طبقه‌بندی شد. مقوله اصلی جذب استعداد شامل چهار مقوله فرعی با عنوان‌های استعداد به‌منزله توانایی عملی/روانی، استعداد به‌منزله ویژگی‌های ذاتی، استعداد به‌منزله دانش و مهارت حرفه‌ای و استعداد به‌منزله الگوی ارزشی فردی؛ مقوله اصلی توسعه استعداد شامل دو مقوله فرعی با عنوان‌های استعداد به‌منزله توانایی جایگزین‌پروری و استعداد به‌منزله توانایی پرورش؛ و مقوله اصلی حفظ و نگهداشت استعداد به چهار مقوله فرعی با عنوان‌های استعداد به‌منزله توانایی مدیریت عملکرد، استعداد به‌منزله توانایی رهبری، استعداد به‌منزله توانایی فضاسازی محیط کار و استعداد به‌منزله انطباق تفکر فرهنگی دسته‌بندی شده‌اند. بیشترین فراوانی کدهای باز مطرح‌شده از سوی مصاحبه‌شوندگان، با ۴۱ کد باز، مربوط به مقوله اصلی جذب استعداد و کمترین فراوانی، با ۱۰ کد باز، مربوط به مقوله اصلی توسعه استعداد است.

نتایج پژوهش بر مبنای شیوه تحلیل محتوای جهت‌دار، که عمدتاً نقش مقایسه‌ای دارد، عبارت است از: بررسی یافته‌های پژوهش با بخشی از یافته‌های سایر پژوهشگران در حوزه گردشگری نشان‌دهنده همسویی در نتایج به‌دست‌آمده است که به شرح زیر بیان می‌شود. پریش و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسین»، به اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در وضعیت موجود و مطلوب جامعه مورد مطالعه پرداختند. نتایج حاصل از رتبه‌بندی نشان‌دهنده وضعیتی بهتر در دو بعد جذب و ماندگاری استعداد است که با نتایج حاصل از دسته‌بندی‌های اصلی این مقاله همخوانی دارد.

مهارت‌های استاندارد مؤسسه بین‌المللی کار در بخش گردشگری (ILO, 2006: 14) به‌منزله مهارت‌های حیاتی و معلومات اساسی در گردشگری محسوب می‌شوند. این مهارت‌ها با پاره‌ای از مفاهیم استخراج‌شده از مصاحبه‌ها، از جمله نظارت، برنامه‌ریزی، مهارت‌های ارتباطی و فرهنگی،

توانایی مدیریت تعارض، و آشنایی با اصول فنی کار همسو است.

فومینیو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، در مقاله‌ای با عنوان «شایستگی‌های شغلی برای موفقیت شغلی در صنعت گردشگری (از نظر دانشجویان)» به ارزیابی شرایط مناسب و توانایی‌های لازم برای موفقیت در بخش گردشگری تأیید پرداخته است. نتایج پژوهش آن‌ها شایستگی لازم را در نوآوری و ابتکار عمل، عزت نفس و احترام به دیگران، نشان دادن توانایی خود، توانایی برقراری ارتباط و همکاری، شایستگی در کار گروهی، تفکر انتقادی، مسئولیت اجتماعی، برنامه‌ریزی نشان داده است که با عوامل مستخرج از مصاحبه‌ها در مقاله حاضر همسویی دارد.

تعدادی از مفاهیم استخراج‌شده، به‌ویژه در مقوله فرعی استعداد به‌منزله دانش و مهارت حرفه‌ای، از قبیل دارا بودن دانش روان‌شناسی و ایران‌شناسی؛ و در مقوله فرعی استعداد به‌منزله توانایی عملی/روانی، از قبیل دارا بودن صبر و حوصله، مهارت کنترل خشم، رفتار منعطف، مهارت کنترل استرس، آراستگی ظاهری؛ و در مقوله فرعی استعداد به‌منزله توانایی پرورش، عامل فرصت‌های آموزشی برون‌مرزی در پژوهش‌های پیشین مطرح نشده است. بنابراین می‌توان مدعی شد که مقاله حاضر به هدف توسعه مفاهیم عوامل رفتاری اثرگذار در مدیریت استعداد دست یافته است.

بر مبنای مصاحبه‌های انجام‌شده با دست‌اندرکاران صنعت گردشگری، در این پژوهش تقریباً تمامی مشارکت‌کنندگان در بررسی‌ها نیز به این امر اذعان داشتند که مسائل رفتاری، به‌منزله اصلی‌ترین شاخصه کاری منابع انسانی شاغل در صنعت گردشگری، نقشی بسیار اساسی در شکل دادن به هویت حرفه‌ای افراد بااستعداد دارد. از نظر یکی از مصاحبه‌شوندگان: «ویژگی‌هایی مثل آشنایی با آداب معاشرت، توانایی کنترل خشم، توانایی حل مسئله، خلاقیت و نوآوری، توانایی کنترل استرس و روابط عمومی قوی از جمله مشخصات رفتاری مناسب فردی بااستعداد در حرفه مربوط است.» (مصاحبه‌شونده شماره ۱).

اغلب استادان رشته گردشگری بر توسعه استعداد تأکید کرده‌اند و جلب نظر فعالان گردشگری (اعم از مدیران تأسیسات گردشگری و کارآفرینان) به این موضوع را امری لازم و اساسی می‌دانند. البته عواملی نیز در خارج از حوزه گردشگری قرار دارند که در ساختار و عملکردهای مدیریت تأثیرگذارند؛ از جمله مهم‌ترین این مسائل، به



قول یکی از افراد شرکت‌کننده در مصاحبه، قوانین تأمین اجتماعی در تعیین میزان حقوق کارکنان، بیمه کارکنان و مالیات است. گاهی این قوانین به‌منزله تهدیدی علیه مدیران به‌کارگرفته می‌شود که وضعیت ارتباطی مدیر و کارکنان را تحت الشعاع قرار می‌دهد. (مصاحبه‌شونده شماره ۱۱).

صنعت گردشگری صنعتی خدماتی و انسان‌محور است و توجه به مسائل رفتاری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بررسی مدیریت استعداد با رویکرد رفتاری در پژوهش‌های پیشین کمتر انجام شده است. بدین منظور، در این مقاله سعی نمودیم با شناسایی مهارت‌ها و نیازهای رفتاری حوزه گردشگری، با هدف توسعه مدل مفهومی مدیریت استعداد با رویکرد رفتاری، از طریق شناسایی عوامل رفتاری تأثیرگذار در مدیریت استعداد شکاف مطالعاتی موجود را کاهش دهیم. مدیریت استعداد بحثی بسیار گسترده است که در این پژوهش فقط یکی از ابعاد آن، یعنی شناسایی شاخص‌های رفتاری، را بررسی کردیم. پیشنهاد می‌شود بررسی و پژوهش‌های بیشتری در تبیین مفهوم استعداد و مدیریت استعداد با سایر شاخص‌ها صورت گیرد.

### منبع

ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا و بردبار، غلامرضا (تابستان ۱۳۹۴). «بررسی اثر رهبری مبادله‌ای بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه: سازمان هلال احمر استان یزد)». فصل‌نامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۳۶، ص ۱۲۱-۱۳۸.

ایمان، محمدتقی و نوشادی، محمودرضا (۱۳۹۰). «تحلیل محتوای کیفی». نشریه عیار پژوهش در علوم انسانی. سال سوم، شماره دوم، پاییز و زمستان، صفحه ۱۵-۴۴.

برغمندی، قاسم و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادها در بانک رفاه».

مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۳۵، ص ۸.

پریش، رقیه، سالارزهی، حبیب‌الله، موغلی، علی‌رضا و روشن، سیدلیقلی. (۱۳۹۷). «چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری». فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۲۵)، ص ۱-۲۰۷-۲۲۵.

تقی‌زاده یزدی، محمدرضا، طهماسبی، رضا، امامت، میرسید، محمدمحسن و دهقان، علیرضا (۱۳۹۷). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جذب و

نگهداشت استعدادها با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (مطالعه موردی: دانشگاه تهران)». مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۴۷، ص ۸۹-۱۱۵. رابینز، استیفن پی و دی‌سنزو، دیوید ای (۱۳۸۳). مبانی مدیریت. ترجمه سید محمد اعرابی، محمدعلی حمیدرفیعی، و بهروز اسراری ارشاد. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

زرگرانی، مهسا (۱۳۹۱). بررسی تأثیر تسهیم دانش بر مدیریت استعداد کارشناسان دانشگاه‌های شهر نیشابور در سال ۹۱ با اثر میانجی سرمایه فکری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی. دانشگاه سمنان: گروه مدیریت دانشکده ادبیات و علوم انسانی. شعاری‌نژاد، علی‌اکبر (۱۳۶۴). فرهنگ علوم رفتاری، تهران: سپهر.

شعاری‌نژاد، علی‌اکبر (۱۳۸۵). نگاه نوبه روان‌شناسی انسان سالم (سفری کوتاه در شخصیت انسان). تهران: انتشارات اطلاعات.

گای، ماتئو و سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعداد‌های آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری. ترجمه نسرين جزینی. انتشارات سرآمد (وابسته به مؤسسه مطالعات بهره‌وری منابع انسانی).

فهم‌زاده، هادی، اسماعیلی، محمودرضا، وحدتی، حجت و سپهوند، رضا (۱۳۹۶). «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی در صنعت گردشگری». گردشگری و توسعه، دوره ۶، شماره ۲، پیاپی ۱۱، ص ۱۰۹-۱۳۳.

محمدپور، احمد و رضایی، مهدی (۱۳۸۷). «درک معنایی پیامدهای ورود نوسازی به منطقه اورامان کردستان ایران به شیوه پژوهش زمینه‌ای». مجله جامعه‌شناسی ایران، دوره ۹، شماره ۱ و ۲، ص ۳-۳۳.

محمودی، مهرنوش (۱۳۹۱). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد، جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی با استفاده از روش‌های MCDM (مطالعه موردی: دانشگاه خوارزمی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه خوارزمی، گروه مدیریت و حسابداری.

Alferaih, A. (2017). «Developing a conceptual model to measure talent's turnover intention in tourism organisations of Saudi Arabia». International Journal of Organizational Analysis, 13(25), 2-23.

Cartwright, R. (2008). The Talent Management: New Views to Human Capital



- Imam, T., Ali, H., & Soo, H. S. (2018). "Mediating Role of Psychological Capital in Talent Retention amongst Pharmaceutical Employees of Pakistan: A Quantitative Study". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 389-405.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). "Talent management: A critical review". *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Vol. 75, Beverly hills, CA: Sage.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). "Talent—Innate or Acquired? Theoretical Considerations and their Implications for Talent Management". *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Nzozu, J. C., & Chipfuva, T. (2013). "Managing Talent in the Tourism and Hospitality Sector: A Conceptual View Point". *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(2), 92-97.
- 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.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Piansoongnern, O. (2013). "Flexible leadership for managing talented employees in the securities industry: A case study of Thailand". *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(2), 107-113.
- Potter, W. J., & Levine-Donnerstein, D. (1999). «Rethinking validity and reliability in content analysis». *Journal of Applied Communication Research*, 27(3), 258-284.
- Skuza, A., Scullion, H., & Collings, D. G. (2016). "18 Talent Management in Europe". *International Human Resource Management: Contemporary Human Resource Issues in Europe*, 3rd ed., New York: Routledge, 329-353.
- Stone, P. (1966). *The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis*. Cambridge: MIT Press.
- Development (Translated by AM Gudarzi, & SJ Hossieni). Tehran: Rasa Institute of Cultural Services
- Hirsh, W. (2000). *Succession planning demystified*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- D'Annunzio-Green, N. (2008). "Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 807-819.
- Fominiene, V.B., Mejeryte-Narkeviciene, K., Wozniewicz-Dobrzynska, M. (2015), "Employees' Career Competence for Career Success: Aspect of Human Resources Management in Tourism Sector" *Transformations in Business & Economics*, 14, 2B (35B), 481-493.
- Graneheim, U. H., & Lundman B. (2004). "Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness". *Nurse Education Today*. 24(2), 105-112.
- Hajikarimi, A., & Soltanee, M. (2011). "Study and Analysis of Talent Management Measures: a Case Study of Iran Machinery and Industrial Equipment Industry". *Organizational Culture Management*, 9(23), 95-116. (in Persian).
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- ILO (2006). *Regional Model Competency Standard: Tourism Industry*. Bangkok: International Labour Office, 1. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms\\_bk\\_pb\\_233\\_en.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_bk_pb_233_en.pdf)



- World Travel and Tourism Council (WTTC) (2019). The Economic Impact of Global Travel and Tourism. March 2019. <https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/raziskave/raziskave/world2019.pdf>.
- Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., & Wang, J. (2015). "The effect of leadership style on talent retention during merger and acquisition integration: Evidence From China". *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021–1050.
- Zheng, C. (2009). "Keeping talents for advancing service firms in Asia". *Journal of Service Management*, 20(5), 482–502.
- Tahmasebi, R., Gholipour, A., Ziaee, M. S., & Asl, H. G. (2015). "Talent management: a grounded theory". *Journal of Public Administration*, 7(1), 133-151. (in Persian)
- Tansley, C. (2011). "What do we mean by the term 'talent' in talent management?". *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research". *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.
- Uygulamasi, Y. Y. P. B. M. (2014). "An Application on the Brand of Talent Management Perspective". *Journal of Yasar University*, 9(35), 6099–6260.
- Wilska, E. (2014). "Determinats of effective talent management". *Journl of Positive Management*, 5(4), 77–88.