

الگوی تحلیل متغیرهای مؤثر بر استعداد

منصور صادقی‌مال امیری*

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۶/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۷/۱۹

چکیده

پایه‌های توسعه‌ی جوامع توسط افرادی شکل می‌گیرد که متناسب با استعداد برترشان فعالیت می‌کنند. آنچه در این خصوص مهم است، فراهم کردن شرایط به‌نحوی است که همه بتوانند متناسب با استعداد برتر خود مشغول به‌کار شوند. از این‌رو، پژوهش حاضر، با هدف بررسی متغیرهای مؤثر بر استعداد انجام شده است. برای رسیدن به این هدف، معطوف به سؤالات تحقیق، با رویکردی اکتشافی و کیفی، ادبیات مورد بررسی قرار گرفت که به اکتشاف الگوی تحلیل متغیرهای مؤثر بر استعداد منجر شد. این الگو که متشکل از دو بُعد، چهار عامل، پنج مؤلفه و ۲۷۶ شاخص است، نشان می‌دهد که عوامل سه‌گانه بُعد محیطی شامل «خانواده»، «سیستم‌های آموزشی» و «کسب‌وکار» از طریق مجموعه‌ای از مؤلفه‌های پیش‌برنده و بازدارنده بر بُعد فردی اثر گذاشته و فرد را به سمت فعالیت متناسب استعداد برترش یا خارج از آن، سوق می‌دهند. برای سنجش مؤلفه‌ها، تعداد ۲۷۶ شاخص به‌دقت تنظیم شده است که بیانگر محیط مساعد/نامساعد برای فعالیت متناسب با استعداد بوده و متصدیان عوامل محیطی می‌توانند از آن‌ها برای بناکردن محیط مساعد برای فعالیت متناسب استعداد برتر، بهره‌گیرند. همچنین، مشخص شد زمانی که افراد خارج از استعداد برترشان فعالیت می‌کنند، «حاضرین غایب» در شعاع تربیتی خانواده، فضای آموزشی و محیط کسب‌وکار هستند و- در مقابل- هنگامی که متناسب با استعداد برترشان فعالیت می‌کنند، «حاضرین حاضر» در شعاع تربیتی خانواده، فضای آموزشی و محیط کسب‌وکار هستند.

کلیدواژه‌ها: استعداد؛ خانواده؛ سیستم‌های آموزشی؛ کسب‌وکار.

مقدمه

افراد، سازمان‌ها را بر پا می‌کنند و سازمان‌ها، جوامع را می‌سازند. در حقیقت، سنگ‌بنای پیشرفت، افراد هستند و زمانی این نقش به‌خوبی ایفا می‌شود که افراد متناسب با استعدادشان عمل کنند. چنانچه متناسب استعداد برترمان عمل کنیم، دست‌آوردهای آن شگفت‌انگیز خواهد بود. تحقیقات نشان می‌دهد شکوفایی استعداد مهم است؛ زیرا، موجب آزادی، خودبودن، خلاقیت، جلوگیری از اسراف و عمل به علم (صادقی‌مال‌امیری، ۱۳۹۳)، مزیت رقابتی (شولر و جکسون^۱، ۱۹۸۷؛ چمبر، فولون، هندفیلد، هانکین و میشلز^۲، ۱۹۹۸؛ بکر و هیوسلید^۳، ۲۰۰۶؛ لوئیس و همکن^۴، ۲۰۰۶؛ بجورکمن، فی و پارک^۵، ۲۰۰۷؛ چیزز، توماس و کرایگ^۶، ۲۰۰۸؛ هارتمن^۷ و همکاران، ۲۰۱۰)، افزایش عملکرد (باکینگهام و وزبورگ^۸، ۲۰۰۱؛ واکر و لاروکو^۹، ۲۰۰۲)، افزایش تولید و نوآوری فناورانه (وانگ^{۱۰}، ۲۰۰۴) و افزایش سود (هسکت، شلزینگر و ساسر^{۱۱}، ۲۰۰۲) می‌شود. از این‌رو، رقابت برای بهره‌گیری از استعداد باعث شده است که بعضی از کشورها به‌منظور جذب و حفظ افراد بااستعداد، بعضی تغییرات بنیادی را در سیاست‌های مهاجرتی، آموزشی (ابلا^{۱۲}، ۲۰۰۶؛ اسکر^{۱۳}، ۲۰۰۶؛ لاونکس^{۱۴}، ۲۰۰۷)، اقتصادی و اجتماعی خود (ابلا، ۲۰۰۶؛ اسکر، ۲۰۰۶؛ لاونکس، ۲۰۰۷؛ انگ^{۱۵}، ۲۰۱۱) اعمال کنند.

در نتیجه، مدیریت استعداد که در سال‌های اخیر برای سازمان‌ها در سراسر دنیا به موضوعی مهم تبدیل شده (لوئیس و همکن، ۲۰۰۶؛ کالینگز و ملاهی^{۱۶}، ۲۰۰۹)، دارای اهمیت راهبردی است (اشتون و مورتون^{۱۷}، ۲۰۰۵؛ هیوسلید و همکاران، ۲۰۰۵؛ بودرایو و رامستاد^{۱۸}، ۲۰۰۷؛ ردی و

1. Schuler & Jackson
2. Chamber, Foulon, Handfield, Hankin & Michaels
3. Becker & Huselid
4. Lewis & Heckman
5. Björkman, Fey & Park
6. Cheese, Thomas & Craig
7. Hartmann
8. Buckingham & Vosburgh
9. Walker & Larocco
10. Wang
11. Heskett, Schlesinger & Sasser
12. Abella
13. Schaar
14. Lavenex
15. Ng
16. Collings & Mellahi
17. Ashton & Morton
18. Boudreau & Ramstad

کانگر^۱، ۲۰۰۷؛ کاپلی^۲، ۲۰۰۸). بنابراین، موضوع مدیریت استعداد، مورد علاقه‌ی طیف گسترده‌ای از بهره‌وران مرتبط با منابع انسانی نظیر مجریان و دانشگاهیان در عرصه‌های مدیریت راهبردی، منابع انسانی و رفتار سازمانی می‌باشد (کالینگز و مراهی، ۲۰۰۹).

با این وجود، تعداد بسیار کمی از سازمان‌ها، کارکنان خود را به رشد ویژگی‌های درونی‌شان، تشویق می‌کنند (سنج^۳، ۱۹۹۲). از نظر مک گرگور^۴ (۱۹۵۷) در سازمان‌ها، منابع انسانی به‌طور کامل مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. آرگریس^۵ (۱۹۶۳) نیز معتقد است در هر سازمانی، منابع سرشاری از استعدادهای بدون استفاده وجود دارد. همچنین از نظر مدیرعامل شرکت قطعات آنالوگ، درگیر کردن کامل افراد با کارشان، قابلیت و ظرفیت بالقوه‌ی مهارنشده در سازمان‌های امروزی است. در حقیقت، شکوفایی، درگرو بهره‌مندی از استعدادهای فطری، است که تعداد بسیار اندک قابل چشم‌پوشی می‌توانند به این موهبت دست یابند. ادوارد یانگ^۶ (۱۶۸۳-۱۷۶۵)، ادیب انگلیسی، مطلب را خلاصه کرده و می‌پرسد: با وجود آنکه «اصل» به دنیا می‌آید، چرا «رونوشت» از آن می‌رویم؟ هم‌چنین مازلو^۷ (۱۹۷۰) بیان می‌کند با وجود اینکه انسان‌ها با استعداد رشد و تحقق خود به دنیا می‌آیند و خودیابی فطری است، احتمال دارد دچار آشفتگی شوید که چرا حدود یک درصد به خودیابی می‌رسند نه همه‌ی انسان‌ها؟

اندیشمندان علوم اجتماعی اتفاق نظر دارند که اختراعات و اکتشافاتی که دنیا را تا این اندازه توسعه داده‌اند، حاصل تلاش حدود دو درصد از افراد جامعه است. اگر شرایط را طوری فراهم کنیم که همه‌ی افراد در عرصه‌ی استعداد برتر خود فعالیت کنند، هر کدام به اختراعات، اکتشافات و دست‌آوردهای خارق‌العاده‌ای می‌رسند و از این نظر، پیشرفت دنیا، غیرقابل تصور خواهد بود. پس، مجهول و چالش بزرگ ما این است که شرایط را به گونه‌ای فراهم کنیم که همه‌ی افراد بتوانند به راه و روش منحصر به فرد خود که همان کار متناسب با استعداد برترشان است، ظهور و نمود پیدا کنند.

1. Ready & Conger
2. Capelli
3. Senge
4. McGregor
5. Argyris
6. Jung
7. Maslow

بنابراین، مسئله‌ی تحقیق، موقعیت نامعین متغیرهای مؤثر بر استعداد است. با توجه به مسئله‌ی تحقیق، سؤالات اکتشافی تحقیق عبارتند از: ۱. چه متغیرهایی بر استعداد اثر دارند؟ ۲. چه روابطی بین متغیرهای مؤثر بر استعداد وجود دارد؟

روش

از نظر روش‌شناسی، تحقیق از نوع کیفی-اکتشافی می‌باشد؛ زیرا محقق معطوف به سؤالات تحقیق، به دنبال کشف سطوح متغیرهای مؤثر بر استعداد و روابط میان متغیرها (اندازه‌گیری و ساختاری)، بر اساس ادبیات می‌باشد. در مجموع، مراحل انجام تحقیق به ترتیب، عبارتند از: ۱. مطالعه‌ی مبانی نظری بر پایه‌ی سؤالات پژوهش با رویکردی اکتشافی و استخراج مطالب مربوط؛ ۲. تلفیق مطالب با محتوای یکسان و منابع گوناگون؛ ۳. اکتشاف موجودیت‌های «متغیرهای مؤثر بر استعداد» و «روابط میان متغیرهای مؤثر بر استعداد» از طریق مطالعه و بررسی مطالب؛ ۴. تفکیک و ترکیب مطالب گوناگون با منابع گوناگون در قالب موجودیت‌های دوگانه یادشده؛ ۵. اکتشاف ابعاد فردی و محیطی از متغیرهای مؤثر بر استعداد؛ ۶. تفکیک و ترکیب مطالب متغیرهای مؤثر بر استعداد در قالب ابعاد فردی و محیطی؛ ۷. اکتشاف عوامل سه‌گانه خانواده، سیستم‌های آموزشی و کسب‌وکار از بُعد محیطی؛ ۸. سازمان‌دهی و تنظیم مطالب بُعد محیطی در قالب عوامل سه‌گانه یادشده؛ ۹. اکتشاف اینکه هر کدام از عوامل از طریق مؤلفه‌هایی مشخص، می‌توانند محیطی مساعد یا نامساعد برای فعالیت متناسب با استعداد فراهم کنند؛ ۱۰. تهیه و تنظیم دقیق شاخص‌های سنجش برای هر یک از مؤلفه‌های هر کدام از عوامل سه‌گانه در دو وضعیت پیش‌برنده و بازدارنده؛ ۱۱. بازخوانی منابع مورد مطالعه و بررسی آن‌ها با توجه به متغیرهای اکتشافی و اصلاح متغیرهای یادشده بر این اساس.

یافته‌ها

سؤال اول تحقیق: چه متغیرهایی بر استعداد تأثیر دارند؟

مطالعه، بررسی و تعمق در ادبیات مربوط به موقعیت نامعین تحقیق-که همانا متغیرهای مؤثر بر استعداد بوده- نشان می‌دهد که دو بُعد کلیدی «محیط» و «فرد» بر استعداد، اثر دارند.

محیط

مطالعه‌ی انجام‌شده در مورد بُعد محیطی، مشخص نمود که عوامل سه‌گانه‌ی «خانواده»^۱، «سیستم‌های آموزشی»^۲ و «کسب و کار»^۳، بر استعداد، اثر دارند. این عوامل سه‌گانه از ما می‌خواهند می‌خواهند آنچه هستیم باشیم یا جز آنچه هستیم، باشیم. لذا، یافته‌های حاصل از تأثیر بُعد محیطی بر استعداد، در قالب این عوامل سه‌گانه، سازمان داده شدند.

خانواده: خانواده یکی از عوامل محیطی است که از ما می‌خواهد جز آنچه هستیم، باشیم و جوشش‌های درونی خود را فرونشانیم. بعضی از محققین بر این باورند که بعضی از والدین، به‌واسطه‌ی علاقه‌مندی به موفقیت فرزندان‌شان بر اساس ذهنیت خودشان آن‌ها را به سمت عرصه‌های تحصیلی و شغلی (پر درآمد) سوق می‌دهند که معمولاً مورد علاقه‌ی آن‌ها نیست (آماویل^۴، ۱۹۸۹). برای نمونه، عده‌ای متأثر از پافشاری والدین‌شان در رشته‌ای تحصیل نموده و مشغول به کار می‌شوند که متناسب با استعداد منحصر به فردشان نیست. بعضی از این افراد به‌طور کامل شغل دلخواه خود را کنار گذاشته و عده‌ای به‌طور حاشیه‌ای و به‌صورت سرگرمی در کنار کارشان - آن‌هم محدود به زمان تعطیلات - به فعالیت‌های دلخواه خود می‌پردازند. این افراد، به این امید هفته را می‌گذرانند تا در تعطیلات آخر هفته آنچه برای‌شان مهم است، انجام دهند. در حقیقت هیچ‌کدام از این افراد در حرفه‌ی مربوطه موفق نخواهند شد. در مقابل، افراد بسیار کمی با جدیت چیزی را دنبال کرده‌اند که می‌توانستند بشوند.

به نظر فروم^۵ (۱۹۵۵)، والدین از راه ترس از مجازات سرپیچی از معیارها، به رفتار فرد نظم می‌دهند. از این رو، فرد کاری را انجام می‌دهد که والدین از او می‌خواهند. از دیدگاه یونگ (۱۹۵۳)، امکان دارد که پدر و مادر خواستار آن باشند که شخصیت فرزند ادامه‌ی شخصیت خودشان باشد. به این صورت که از نظر بعضی محققین (آپورت^۶، ۱۹۶۱)، از راه تشویق و تنبیه، کودک می‌آموزد که والدینش انجام یا ترک چه رفتارهایی را از او انتظار دارند. به این ترتیب، در پی انجام رفتارهایی برمی‌آید که توجه مثبت دیگران را در پی داشته باشد و در نتیجه، برای هدایت

1 -Family
2. Educational Systems
3. Business
4. Amabile
5. Fromm
6. Allport

رفتارش، به جای خود، به دیگران متکی می‌شود.

همان‌طوری که ملاحظه می‌شود، افراد به‌طور عمده، توسط انتظارات محیطی - مانند خانواده - از استعداد ذاتی‌شان دور می‌شوند. هر کدام از عناصر محیطی، فرد را به سمتی سوق می‌دهند؛ اما تنها مسیر درست، حرکت به سمت استعداد ذاتی خویشتن است. همان‌طوری که فرانکل^۱ (۱۹۷۳) معتقدند، هیچ چیز و هیچ کسی مانند والدین و همسر نمی‌توانند در زندگی به ما احساس معنا بدهند. این وظیفه‌ی خودمان است که راه خود را یافته و در آن فعالیت کنیم.

سیستم‌های آموزشی: عامل محیطی دیگری که بر کار متناسب با استعداد اثر می‌گذارد، سیستم‌های آموزشی هستند. به اعتقاد بعضی از محققین، آموزش عمومی بایستی فرصت‌هایی برای بچه‌ها برای شناسایی استعدادشان فراهم کند. این خود موجب کاهش احتمال اشتغالات نامتناسب با استعداد می‌شود (برناسکونی و پروفتا^۲، ۲۰۱۲). از این‌رو، بعضی از دولت‌ها، سیاست‌های خود را در زمینه‌ی سیستم آموزش به‌منظور توسعه‌ی استعداد محلی و همچنین جذب استعداد خارجی، تغییر می‌دهند (انگک، ۲۰۱۱).

درحالی‌که بایستی آموزش به ما کمک کند تا خودمان باشیم، ما را در زمینه‌ی تقلید از دیگران، یاری می‌رساند. به ما یاد می‌دهد که چگونه وجود منحصر به فرد خود را نادیده گرفته و همانند دیگران شویم. همان‌طوری که سقراط^۳ (۳۹۹-۴۷۰ ق م) می‌گوید، هدف آموزش، ارایه‌ی اطلاعات نبوده، بلکه ایجاد نیاز به دانستن و شوق کشف و پرسش‌گری است. به این صورت که آموزش باید استعدادهای بالقوه‌ی افراد را به فعلیت درآورد؛ یعنی، بیرون کشیدن چیزی از درون انسان، زیرا انسان منبع و چشمه است نه گودال.

اما سیستم‌های آموزشی، نه تنها چیزی از درون افراد بیرون نمی‌کشند، بلکه چیزهایی متعددی درون انسان ریخته و درصدد تغییر وجود آدمی هستند. یعنی افراد را گودال فرض کرده که بایستی پر شوند و متناسب با خواسته‌های آن‌ها شکل گیرند، نه چشمه که از آن بهره‌برداری نمایند. از این‌رو، باکینگهام و کلیفتون^۴ (۲۰۰۱) بیان می‌کنند که مدیران برجسته بر این عقیده‌اند که افراد

1. Frankel
2. Bernasconi & Profeta
3. Socrates
4. Clifton

خیلی دگرگون نمی‌شوند، لذا وقت خود برای وارد کردن چیزهایی خارج از طبیعت انسان به آن‌ها هدر ندهید، بلکه باید سعی کنید تا آنچه را درون آن‌ها نهفته است، بیرون بکشید.

از نظر مطهری (۱۳۶۲) بر اساس نظریه‌ی فطرت، انسان دارای استعدادها و اصالت‌های انسانی است که به صورت بالقوه وجود دارند و باید پرورش یابند و تربیت به معنای پرورش دادن استعدادهاست و نه ساختن و از نو بنیاد نهادن چیزی در وجود انسان. زیرا انسان متأثر از عوامل صحیح آموزشی و پرورشی، انسانیت خویش را که بالقوه و بالفطره دارد، باز می‌یابد. مطهری (۱۳۸۸)، بیشتر توضیح داده که نقش مربیان، شناخت و پرورش استعدادهاست؛ مربی باید استعدادهای موضوع تربیت را بشناسد؛ در جهت استعدادهای او کار کند و او را رشد بدهد؛ اما از دیدگاه منکران فطرت، نقش مربیان، صنعتگری است که هدف تحمیل فکر خود بر موضوع است. درحالی‌که سیستم‌های آموزشی بایستی به دنبال کشف و پرورش قوت‌ها و استعدادهای آدمی باشند و کاستی‌ها را مهار کنند، عمده‌ی وقت و هزینه را صرف شناسایی ضعف‌ها و ویژگی‌های تغییرناپذیر افراد می‌کنند. مثلاً با توجه به کارنامه‌ی نمرات افراد، هم سیستم‌های آموزشی و هم والدین، بر نمره‌های ضعیف متمرکز می‌شوند که خارج از استعداد افراد هستند.

در حقیقت، چنین دیدگاهی در عرصه‌ی آموزش، موفق نبوده است. چنین برآورد شده که تنها ۰/۰۳ افرادی که دارای تحصیلات دانشگاهی هستند، تحصیلات‌شان متناسب با استعداد ذاتی‌شان می‌باشد (صادقی‌مال‌امیری، ۱۳۹۳). این خود، بیانگر آن است که توان سیستم‌های آموزشی صرف آموزش‌هایی می‌شود که با استعداد ذاتی افراد و ذات بشر رابطه‌ی چندانی ندارد، لذا سیستم‌های آموزشی، منابع وسیعی از جامعه خصوصاً استعداد افراد- را هدر داده و بایستی به جامعه پاسخ دهند که در قبال هزینه‌هایی که به آن بار می‌کنند، برای آن چه کار می‌کنند؟

در این راستا حضرت امیر (ع) بیان می‌کند که اگر علم اکتسابی با علم طبیعی مربوط نباشد، نفعی ندارد (رضی، ۴۰۰). چنین علومی نه تنها مفید نخواهند بود؛ بلکه محدودکننده‌ی انسان و چیزی جز حفظیات طوطی‌وار و تحمیلی نخواهد بود و در عمل به کار گرفته نخواهد شد.

به باور پستالوزی، کسی که دانستن کلمات را دانش می‌پندارد، بیش از انسان وحشی از حقیقت به دور است. هرچند بی‌سوادی بد است، اما نمی‌توان گفت با آموزش‌های تحصیلی، افراد باسواد شده‌اند؛ بلکه می‌توانند نادان‌تر نیز بشوند. در این راستا، سنج (۱۹۹۲) یادآوری می‌کند که

فراگیری به معنای کسب مقادیر زیادی اطلاعات نیست، بلکه گسترش توانایی‌هایی است که ما را قادر می‌سازد، نتایجی را که در زندگی حقیقتاً به آنان نیازمندیم فراهم آوریم. به نظر باکینگهام و کلیفتون، هر فردی تنها در عرصه‌ی خاصی می‌تواند چنان بیاموزد که به برتری برسد؛ یعنی هر چیزی را به‌طور مؤثری نمی‌توان آموخت و نمی‌توان به کسی گفت که چگونه بیاموزد (باکینگهام و کلیفتون، ۲۰۰۱) و چه بیاموزد. به نظر هولت (۱۹۶۷) فردی که نیاز واقعی به دانستن چیزی دارد، لازم نیست به او یادآور شد که در آن باره آزمون بدهد (هرگنهان و اولسون^۱، ۱۹۹۷).

بر این اساس، آمابیل (۱۹۸۹) هشدار می‌دهد، هر فردی به نحو متفاوت و ویژه‌ای می‌آموزد؛ پس نبایستی سعی نمود که همانند دیگران یاد گرفت.

به باور شاعر معروف، جبران خلیل جبران؛ معلم بزرگ، فرد را به حد و سطح دانش خود راهنمایی نمی‌کند؛ بلکه او را تا بالاترین حد توانایی‌اش، هدایت می‌نماید. برای مثال، استاد عارف و موفقی نظیر سیدعلی قاضی، برنامه آموزشی واحدی روی شاگردانش اجرا نکرد، بلکه استعداد تک‌تک شاگردان را شناسایی و از این طریق به آن‌ها در شکوفا نمودن استعدادهای‌شان، کمک نموده است. از این‌رو است، که همه‌ی شاگردان این استاد، در عرصه واحدی متخصص نشده و هر کدام متناسب استعدادشان در یکی از عرصه‌ها نظیر فقه، عرفان یا فلسفه سرآمد بوده‌اند. سایر عرفا نظیر خواجه عبدالله انصاری نیز از این موضوع غافل نبوده و به شاگردان‌شان یادآوری می‌کنند که راه خود را یافته و از آن‌را بروند (صادقی‌مال‌امیری، ۱۳۹۳).

به نظر افلاطون^۲ (۴۲۷-۳۴۷ ق م)، در تعلیم نبایستی راه اجبار را پیش گرفت؛ بلکه باید هرگونه تعلیم را با نوعی تفریح و سرگرمی توأم نمود که این خود ما را به درک استعداد فرد، کمک خواهد کرد. اینشتین^۳ (۱۸۷۹-۱۹۵۵)، در این زمینه توضیح می‌دهد که اجبار برای دادن امتحانات نهایی به قدری تأثیر محدودکننده بر من گذاشت که بعد از قبولی در امتحانات برای یک سال مشاهده‌ی هرگونه مسئله‌ی علمی برایم ناخوش آیند بود. زیرا به گفته آمابیل (۱۹۸۹)، زمانی که فرد مجبور به انجام کاری شود، عشق و علاقه‌ی بسیار زیاد به کار، از بین می‌رود.

کسب و کار: عامل محیطی دیگری که بر فعالیت متناسب با استعداد تأثیر دارد، کسب و کار

1. Hergenhahn & Olson
2. Plato
3. Einstein

است. در عرصه کسب و کار، دو رویکرد وجود دارد. یکی رویکرد غالبی که درصدد انطباق کارکنان با سازمان است و دیگری رویکردی که در پی انطباق سازمان با کارکنان می‌باشد. رویکرد اول بر این فرض استوار است که هر فردی در تمامی کارها می‌تواند سرآمد باشد و به برتری برسد؛ اما رویکرد دوم بر این فرض تکیه دارد که استعداد هر فردی منحصر به فرد بوده و زمانی فرد موفق می‌شود که متناسب استعداد ویژه و برترش مشغول به کار شود.

مدیرانی که درصدد انطباق افراد با سازمان هستند، زمینه‌ی انتخاب و انجام آزادانه‌ی کار متناسب با استعداد را برای افراد فراهم نمی‌کنند. بر اساس نظریه ایکس مک‌گریگور (۱۹۶۰)، چنین مدیرانی معتقدند که کارکنان ذاتاً تنبل و از کار متنفرند، به علت تنفر از کار بایستی هدایت و کنترل شوند، از مسئولیت‌پذیری گریزانند و به واسطه‌ی نیازهای اقتصادی برانگیخته می‌شوند. این مدیران، ناکارآمدی سازمان را به کارکنان نسبت می‌دهند. شاید بتوان گفت زمانی که افراد خارج از استعداد منحصر به فردشان مشغول به کار شوند، این مفروضات در مورد آنها صادق است. امروزه عمدتاً، انطباق دنیای فطری با دنیای اکتسابی، حرکت غالب است؛ یعنی زمینه‌سازی به این سمت پیش می‌رود که کارکنان با شرایط و قواعد سازمان منطبق و هماهنگ شوند.

برای نمونه، عمده‌ی نظریه پردازان سازمان به‌عنوان سیستم عقلایی، بر جهت‌دادن رفتار برای نیل به اهداف خاص تأکید دارند (اسکات^۱، ۱۹۹۲)؛ یعنی از کارکنان انتظار می‌رود مطیع سازمان باشند و خود را با معیارها، منطبق نمایند (مورگان^۲، ۱۹۹۱). از دیدگاه عقلایی، استخدام افراد این حق را به مدیریت می‌دهد که آنها را ماشین تلقی کند؛ زیرا کارهای ساده، تکراری و یکنواخت که به آنها واگذار می‌شود، چنان طراحی و استاندارد شده که گویی قرار است توسط ماشین انجام شوند (ایکاف^۳، ۱۹۸۱). برای مثال، وبر^۴ (۱۹۴۷)، بوروکراسی را چیزی جز تدوین روش‌مند و اجرای دقیق دستورات دریافتی نمی‌داند. در تیلوریسم نیز افراد از آزادی عمل برخوردار نبوده و مجبورند که خود را با سازمان تطبیق داده و مجری بی‌چون و چرای دستورات باشند.

از نظر سنچ (۱۹۹۲)، دیدگاه ابزاری بر پایه‌ی این فرض است که تنها برای کسب درآمد کار می‌کنیم. پس، افراد و کارشان ابزاری برای کسب درآمدند؛ حال آنکه افراد یا اشیا از نظر

1. Scott
2. Morgan
3. Ackoff
4. Weber

جامعه‌شناسی وقتی متعالی هستند که نه به‌عنوان ابزار برای نیل به مقصودی خاص به کار گرفته شوند، بلکه فی‌نفسه برای خود ارزشمند باشند. در این زمینه، کانت یادآوری می‌کند که هر فردی باید چنان به حساب آید که گویی خود او مطلقاً غایت خود است. بنابراین، ابزار پنداشتن فرد برای مقاصد دیگر، خیانت به استعداد اوست (دورانت^۱، ۱۹۲۷). این موضوع را فروم (۱۹۷۴) به‌خوبی شکافته و بیان می‌کند: جامعه‌ی سالم، جامعه‌ای است که در آن از هیچ‌کس و به هیچ‌منظور، جز دست‌یابی به بیشترین حد کمال خود، بهره‌برداری نمی‌شود.

بعضی از پژوهشگران توضیح می‌دهند که در سازمان‌های مکانیکی، بیشترین اعتبار، حقوق و احترام به کسانی داده می‌شود که دارای تحصیلات، تجربه و مهارت بیشتری هستند یا در رأس سازمان قرار دارند (باکینگهام و کلیفتون، ۲۰۰۱)؛ حال آنکه، تنها معیار دریافت پاداش، اعتبار و احترام، بایستی انجام برتر کار باشد نه چیزهای دیگر. هر کس که کاری برتر انجام دهد در هر کجای سازمان که قرار داشته باشد، شایسته‌ی احترام و اعتبار و قدردانی است که این برتری در کار، تنها از طریق فعالیت متناسب با استعداد برتر ممکن است.

آرگریس (۱۹۶۳)، آثار سازمان‌های مکانیکی را روی شخصیت افراد، مورد مطالعه قرار داده و معتقد است که چنین سازمان‌هایی پیشرفت انسان‌ها را متوقف کرده و موجب می‌شوند تا فرد به‌مرور زمان، عشق و علاقه به کار را از دست بدهد. به اعتقاد مینتزرگ (۱۹۸۹)، سیستم‌های مکانیکی، با مشخصاتی مانند کار یکنواخت و دستورالعمل‌های رسمی؛ حواس افراد را از کار انداخته و توان شهودی آن‌ها را از وجودشان رانده و توان انسان‌ها را برای انجام کار متعهدانه توأم با خلاقیت، تحلیل برده است. موزلیس (۱۹۷۵) نیز معتقد است که وظیفه‌ی اندیشمندان مدیریت، این نیست که چگونه انسان‌ها را هر چه بیش‌تر با سازمان هماهنگ نمایند؛ بلکه باید از فاجعه‌ی ماشینی شدن انسان جلوگیری کنند. دیوید و ویلکوف^۲ (۱۹۸۸)، بر اساس تحقیقات خود، به ما نشان می‌دهند که سازمان‌های بوروکراتیک موجب از خود بیگانگی افراد می‌شوند. اصولاً در چنین سازمان‌هایی، یک نردبان پیشرفت وجود دارد، آن‌هم سلسله‌مراتب است که به افراد اجازه‌ی فعالیت متناسب با استعدادشان را نمی‌دهد. درحالی‌که بایستی به تعداد کارکنان در شغل متناسب با

1. Durant
2. David & Wilkof

استعداد، مسیر ویژه‌ی ارتقا به صورت عمقی (انجام مداوم کار به نحو برتر و برتر) وجود داشته باشد. از این رو، تاونسند^۱ (۱۹۷۰) به درستی نتیجه می‌گیرد که عملکرد سازمان‌های مکانیکی، همانند زندان است که از فعال شدن ظرفیت‌های بالقوه‌ی کارکنان، جلوگیری می‌کنند.

در مقابل، مدیرانی که در صدد انطباق سازمان با افراد هستند، قادرند زمینه‌ی انتخاب و انجام آزادانه‌ی فعالیت متناسب با استعداد را برای افراد فراهم کنند. معمولاً این مدیران، ناکارآمدی سازمان را ناشی از عملکرد خودشان می‌دانند؛ زیرا آن‌ها هستند که می‌بایست زمینه را برای بهره‌برداری از استعداد افراد فراهم نمایند. بر پایه‌ی نظریه‌ی وای مک‌گریگور (۱۹۶۰)، این افراد معتقدند که کار برای کارکنان، همانند بازی است؛ کارکنان در پی‌گیری اهدافی که متعهدند، خودهدایتی و خودکنترلی دارند؛ مهم‌ترین پاداش برای کارکنان، رضایت از نفس کار است؛ تحت شرایط مناسب مسئولیت‌پذیرند؛ استعداد خلاقیت، به‌طور معمول میان کارکنان توزیع شده و تنها بخشی از استعدادهای فکری کارکنان، تحت شرایط زندگی صنعتی نوین به کار گرفته می‌شود. لذا، مطالعات هاثورن نشان داد که بازگرداندن انسانیت به محیط سازمانی، نیروی مهمی است (مایو^۲، ۱۹۳۳)؛ یعنی در وجود هر انسانی، منبع عظیمی از استعدادهای بالقوه وجود دارد که می‌توان از آن‌ها بهره‌برداری کرد. با اعتقاد به چنین موجودیت نهفته در اعماق وجود انسان، قادر هستیم سازمانی منطبق با ذات انسان بنا کنیم که با کمک استعداد ذاتی و منحصربه‌فرد افراد به پیش رانده شود. همچنین، به نظر بعضی از پژوهشگران (هسلین، گلداسمیت و بکهارد^۳، ۱۹۹۷) بایستی علایق اصلی افراد را یافت و وظایف و اهداف را با گرایش‌های منحصربه‌فرد کارکنان منطبق نمود و به افراد اجازه داد تا کاری را که دوست دارند و به شیوه‌ای که بهتر می‌دانند، انجام دهند.

در مجموع، از دیدگاه صاحب‌نظرانی که تأکیدشان بر انطباق سازمان با افراد است، سازمان چیزی بیش از قواعد تنظیم رفتار است. کارکنان، دارای استعدادهای متفاوتی هستند. لذا، تلاش برای برنامه‌ریزی رفتار، گمراه‌کننده است؛ زیرا از طریق استانداردسازی رفتار، ارزشمندترین منابع سازمان؛ یعنی، استعداد افراد را سرکوب می‌کند.

از دیدگاه سنج، افراد مختلف، زمانی که در سیستمی ثابت قرار می‌گیرند، نتایج یکسانی از

1. Townsend
2. Mayo
3. Hesselbein, Goldsmith & Backhard

خود بروز می‌دهند. پس باید به عمق ساختاری پی ببریم که اعمال افراد را به گونه‌ای شکل می‌دهد که به چیز مشخصی منجر می‌شود (سنج، ۱۹۹۲)؛ حال آنکه، بدون تفاوت‌های فردی، افراد در یک زندگی یکنواخت به سر خواهند برد. در چنین وضعیتی، استعداد افراد شکوفا نخواهد شد. پس نمی‌توان همگان را واداشت تا به روش یکسانی فعالیت کنند. نباید انتظار داشت که افراد به شیوه‌ی مدنظر ما کار کنند. مدیران به‌جای سرمایه‌گذاری بر تفاوت‌ها، این تفاوت‌های ذاتی و ارزشمند را به‌سمت یکسان‌سازی سوق می‌دهند.

علاوه بر این، عوامل محیطی، از طریق ارزیابی‌ها و پاداش‌ها، بر فعالیت متناسب با استعداد اثر می‌گذارند. معمولاً یکی از مواردی که موجب از خودبیگانگی می‌شود، بازخور یا ارزیابی است. بندورا^۱ (۱۹۷۷)، معتقد است که تقویت درونی برآمده از خودارزیابی، از تقویت بیرونی ناشی از ارزیابی توسط دیگران نیرومندتر است. به نظر کارل راجرز (۱۹۶۳) زمانی که سرچشمه‌ی ارزیابی، درونی است؛ فرد، خروجی خود را ارزیابی می‌کند و چنانچه باعث به‌فعلیت درآوردن نیروهای بالقوه‌اش شده باشد، راضی‌کننده بوده و هیچ ارزیابی بیرونی نمی‌تواند این واقعیت را تغییر دهد. البته، حتی ارزیابی نا به‌جا و بیش‌ازحد از خود، می‌تواند مخرب باشد. ارزیابی بیرونی نیز محدودکننده‌ی استعداد است. برای مثال، شاعری می‌گوید زمانی که خواستار تأیید نظر ناشران، منتقدان و مردم هستم تا بفهمم که فعالیت‌هایم خوب انجام شده و مورد قبول واقع شده، محدود می‌شوم؛ زیرا این نوع پذیرش، کارم را که پاداشش همان انجام خود کار بوده، فاسد می‌کند. پس، نه‌تنها ارزیابی منفی و انتقادی (آماییل، ۱۹۸۹؛ زو^۲، ۱۹۹۸)، بلکه ارزیابی مثبت و حتی ارزیابی که منتهی به تشویق شود نیز محدودکننده است. بیشتر قضاوت‌ها و انتقادها-آن‌هم از نوع بیرونی آن- معطوف به کاستی‌ها و نقاط ضعف است.

هرچند افراد سالم، جوانب وجود خود-از جمله نقاط ضعف و محدودیت‌ها-را شناخته و می‌پذیرند (آلیپورت، ۱۹۶۱)، اما موفق‌ها آن‌هایی هستند که قوت‌های ذاتی‌شان، راه‌گشای مشکلات است نه ضعف‌های ذاتی‌شان (تارو^۳، ۲۰۰۰). لذا، نمی‌بایست روی ضعف‌ها سرمایه‌گذاری کرد. انسان اندیشمند، محدودیت‌های زندگی را می‌پذیرد و انتظار ندارد که مشیت

1 -Bandura
2. Zhou
3. Thurow

ازلی در آن عرصه‌ها به نفع او بگردد؛ زیرا مناسب‌ترین منطقه‌ی توسعه و موفقیت هر فردی، در عرصه‌ی قوت‌های او قرار دارد نه ضعف‌هایش (باکینگهام و کلیفتون، ۲۰۰۱). ضعف‌ها معمولاً در عرصه‌ای که دارای استعداد برتر نیستیم نمود می‌یابند و از طریق قضاوت، عمده‌ی وقت و انرژی خود را صرف یافتن و رفع آن‌ها می‌کنیم.

همچنین، پاداش‌های بیرونی، از جمله عوامل محیطی به‌شمار می‌روند که افراد را به خارج از استعدادشان می‌رانند؛ حال آنکه پاداش‌های بیرونی نظیر پول، نتیجه‌ی جانبی ایفای نقشی مهم هستند. به علت اینکه پول نشانه‌ی موفقیت شناخته شده، افراد را از استعدادشان دور می‌نماید. بعضی از پژوهشگران (استرنبرگ و لوبارت^۱، ۱۹۹۱؛ آراد، هنسن و اشنایدر^۲، ۱۹۹۷؛ آمابیل، ۱۹۹۷؛ مارتینز و ترلانچ، ۲۰۰۳) معتقدند که پاداش‌های بیرونی از طریق تغییر علت رفتار از درون به بیرون، موجب کاهش انگیزش درونی شده و در مقابل، پاداش‌های درونی موجب افزایش انگیزش درونی می‌شوند. برای مثال یکی از برندگان جایزه‌ی نوبل معتقدند، کسی بعد از دریافت نوبل نتوانسته کاری انجام دهد.

پس، محرک‌های بیرونی موجب فاسد شدن محرک‌های درونی می‌شوند. کسی که به‌خاطر نفس‌کار، فعالیت می‌کند یعنی انجام خودِ کار برایش پاداش کار است، اگر جایزه بگیرد، بعد از آن دیگر در کارش به محرک‌های بیرونی توجه دارد نه به نفس‌کار. در این راستا، حضرت امیر (ع) خطاب به افرادی که کار را معطوف به محرک‌های بیرونی انجام می‌دهند می‌فرماید: دل‌های شما راهی را پیش گرفته‌اند که میدان حرکت اصلی آن‌ها نیست. گویی غیر از رشد و کمال برای آن دل‌ها در این زندگانی هدف‌گیری شده است و گویی رشد این دل‌ها در به‌دست آوردن خواسته‌های دنیوی است (رضی، ۴۰۰). البته پژوهشی (آمابیل، ۱۹۸۹)، نشان داده است که پاداش بیرونی، به انجام کارهای ساده کمک می‌کند تا آن‌ها را با سرعت و بهتر انجام داد؛ اما این پاداش‌ها، مانع انجام کارهای نیازمند راه‌حل‌های پیچیده و تازه هستند. از این‌رو، شاید بتوان بزرگ‌ترین اصل مدیریت لوبوف^۳ (۱۹۸۵) را که می‌گوید «هر فردی زمانی کاری را بهتر انجام می‌دهد که آن کار برای وی پاداشی داشته باشد»، چنین اصلاح کرد که این نوع کار، تنها محدود

1. Sternberg & Lubart
2. Arad, Hanson & Schneider
3. Leboeuf

به کارهای ساده بوده و نه کارهای پیچیده. به هر حال، انگیزش درونی باعث می‌شود که افراد وارد عمق کار شوند، اما انگیزش بیرونی، افراد را در سطح کار قرار می‌دهد.

فرد

از دیدگاه مازلو (۱۹۷۰) یکی از ابعاد مؤثر در به‌فعولیت رساندن استعداد بالقوه‌ی انسان، فرد است. آرگریس (۱۹۶۳) نیز خود فرد را از جمله مواردی معرفی می‌کند که مانع شکوفایی اوست. از دیدگاه شوپنهاور^۱ (۱۷۸۸-۱۸۶۰)، هر کسی بعد از تفکر و تجربه، متوجه می‌شود که برخلاف تصمیماتش، نمی‌تواند خودش را عوض کند و در تمامی زندگی‌اش مجبور است که قالب صفات ذاتی‌اش که در هر غایت و مقصدی نهفته است، عمل کند. فیدلر^۲ (۱۹۶۷، ۱۹۸۶) نیز معتقد است که ایجاد تغییر در افراد دشوار است؛ زیرا حداقل در رفتارهای عادی و روزمره- که بیشتر به فرمان عادت‌هاست- به گونه‌ای عمل می‌کنند که چندان در اختیار آن‌ها نیست. پس، بهتر است به جای تلاش برای تغییر افراد، موقعیت آن‌ها را عوض کرد. لذا، دراگر^۳ (۱۹۹۹) توصیه می‌کند، نکوشید تا خود را عوض کنید، این کار چندان شدنی نیست؛ اما به گفته‌ی لند و جارمن (۱۹۹۸)، عزم راسخ لازم است تا طبق خرد درونی خود زندگی کنیم. به هر یک از ما استعدادهای منحصر به فردی عطا شده است؛ چالش در آن است که این استعدادها را پرورش داده و اجازه دهیم به منصفی ظهور در آیند. از این رو، مازلو (۱۹۷۰) توصیه می‌کند، بگذارید خود نمایان شود. در وجود خود تأمل کنید و ندای فطرت را بشنوید و به ندهای محیط گوش نکنید. کشف کنید در چه عرصه‌هایی دارای استعداد هستید و در نتیجه، کاری را که دوست دارید انجام دهید. با وجود این، به نظر فریتز^۴ (۱۹۸۹) در همه‌ی ما، باورهای ذهنی غالبی وجود دارد که نمی‌توانیم به همه‌ی خواسته‌های خود دست یابیم. ریشه‌ی این باورها را بایستی در سیستم‌هایی یافت که فرد را از بدو تولد در خود جای داده و به تدریج چیزهای دیگری را جایگزین استعداد ذاتی او کرده‌اند. این باورها، همانند رشته‌هایی از نخ‌ها آن قدر قوی می‌شوند که حرکت فرد را به سمت استعدادش مشکل و حتی در بعضی از مواقع محال می‌نمایند.

1. Arthur Schopenhauer
2. Fiedler
3. Drucker
4. Fritz

سؤال دوم تحقیق: چه روابطی میان متغیرهای مؤثر بر استعداد وجود دارد؟

معمولاً عناصر محیطی، فرد را در راستای شکوفایی یا عقیم ماندن استعدادش تحت تأثیر قرار می‌دهند و تکلیف ما آن است که خویش را از چنین زندانی آزاد کنیم. البته از نگاه آلپورت (۱۹۶۱) افراد سالم، با محدودیت‌های محیطی نظیر قیدوبندهای اجتماعی و فرهنگی همراه نمی‌شوند؛ زیرا متکی به ستایش دیگران از رفتار خود نیستند. بوهم^۱ (۱۹۹۸)، فیزیکدان معروف، یادآور می‌شود که: فرد، هنگامی می‌تواند اعمالی را با شور و شوق کامل و غیرقابل تصور انجام دهد که شرایط لازم برای آن فراهم باشد. از دیدگاه تارو (۲۰۰۰)، ویژگی‌های کنجکاوی، عطش اکتشاف، عشق آموختن و شوق سازندگی که در ذات انسان وجود دارند، وقتی بروز می‌کنند که در محیط مناسب قرار بگیرند. حال آنکه تحقیق انجام شده (صادقی مال‌امیری، ۱۳۹۳ا) با حجم نمونه‌ی ۶۳۴۹ نفر نشان داد که با افزایش سن خدمتی افراد، کارشان آن‌ها را بیشتر و بیشتر از استعدادشان دور کرده و فرصت کمتر و کمتری برای شکوفایی استعدادشان می‌یابند.

همچنین بک‌مینستر فولر^۲، مخترع مشهور، معتقدند که تمامی انسان‌ها نابغه به دنیا می‌آیند و جامعه، نبوغ آن‌ها را از بین می‌برد. راجرز^۳ (۱۹۶۹) نیز به نقش جامعه در استعدادزدایی افراد پرداخته و تأکید می‌کند وقتی که فرد تحت سلطه‌ی ارزش‌گذاری اکتسابی قرار گیرد، به ناچار از توانایی فطری خود برای انتخاب‌های رفتاری لازم برای شکوفا کردن خود، دورتر می‌شود.

از این رو، فروم (۱۹۵۵)، اعتقاد دارد که اگر زمینه فراهم باشد، افراد از استعداد فطری خود نهایت بهره را می‌برند و چنانچه عوامل محیطی در گرایش طبیعی برای کمال دخالت کنند، نتیجه‌اش چیزی جز رفتار نامعقول نخواهد بود. پس به گفته‌ی ایوانز^۴ (۱۹۶۶) بر اساس الزامات جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم، ما چیزی جز آنچه مجبوریم باشیم، نیستیم. برای نمونه، کمپبل^۵ (۱۹۰۴-۱۹۸۷)، یادآوری می‌کند که سنت‌های فرهنگی جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم، به ما القا می‌کند که نمی‌توانیم فعالیت‌هایی را که به آن‌ها عشق می‌ورزیم انجام دهیم. در این زمینه پرلز^۶ (۱۹۶۹) بیشتر روشنگری نموده که اگر برای کسب حمایت، به جای اتکا به خود، به محیط متکی باشیم، از شکوفایی استعدادهای خود جلوگیری می‌کنیم.

1. Bohm
2. Buckminster Fuller
3. Rogers
4. Evans
5. Joseph Campbell
6. Perls

به نظر کانور، می‌توان با تغییر در ساختارها، انسان‌ها را از نیروهایی که آن‌ها را به اسارت کشیده و رفتارهای خاصی را بر آنان تحمیل می‌کنند، آزاد ساخت (سنج، ۱۹۹۲). حضرت امیر (ع) یادآوری می‌کند، بر من نیست که شما را به چیزی وادار سازم که از آن کراهت دارید (رضی، ۴۰۰)؛ زیرا، هرگاه دل از روی اجبار و اکراه به انجام کاری وادار شود، کور می‌گردد (رضی، ۴۰۰، حکمت ۱۸۴). لذا، لند و جارمن (۱۹۹۸) توصیه دارند، بایستی محیط را به نحوی فراهم کرد تا افراد فرصت تحقق آرزوهای خود را داشته باشند؛ کار برای آن‌ها نوعی بازی و تفریح باشد و برای انجام کار خویش، شور و شوق داشته باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

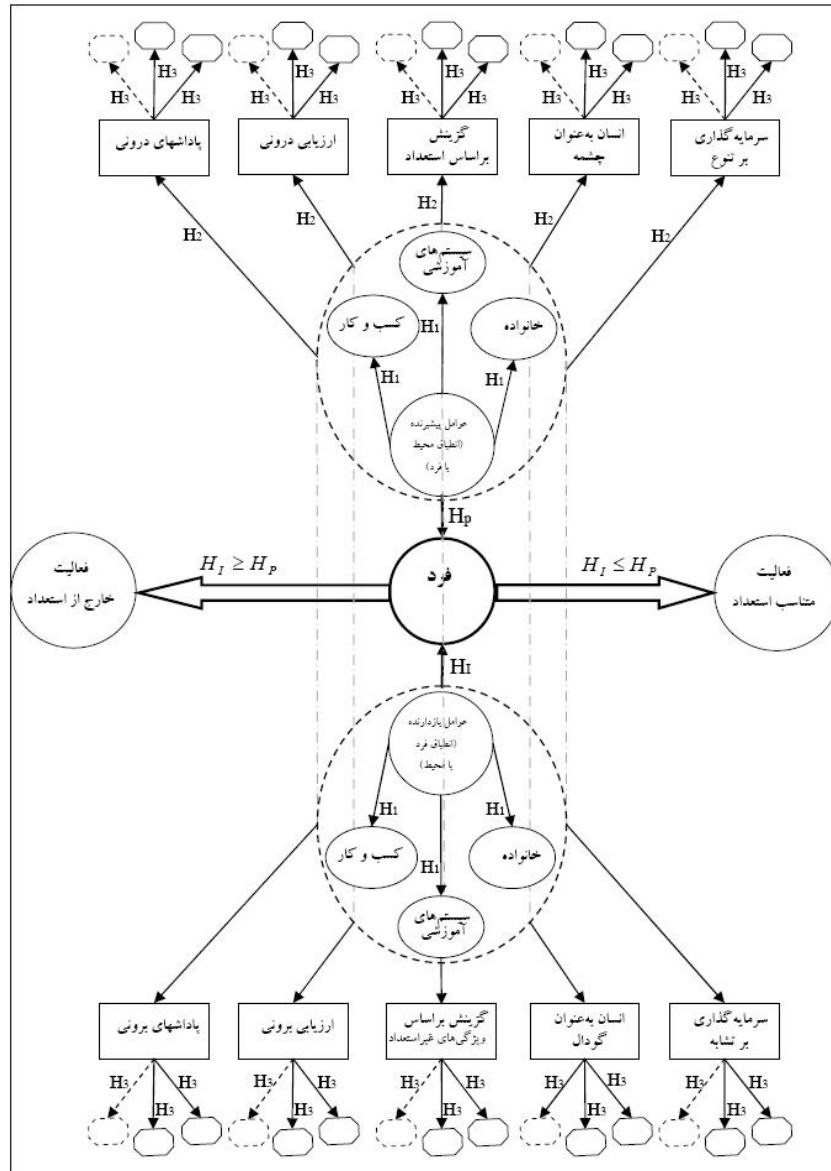
در حقیقت، همه‌ی موجودات اعضا سیستم واحد هستی می‌باشند که هر کدام استعداد و نقش بی‌همتایی در این سیستم دارند. همان‌طوری که هر کدام از اجزای موجودات، نظیر عناصر انسان، تکلیف ویژه‌ای دارند، اجزا و عناصر سیستم اجتماع که همان افراد انسانی هستند نیز، هر یک در این سیستم تکلیف ویژه‌ی خود را دارند. در اصل، کمال هستی، نیازمند آن است که هر موجودی متناسب با استعدادش بکوشد و در کارکردهای ویژه‌ی سایر عناصر دخالت نکند. به عبارت دیگر، سنگ بنای پیشرفت و توسعه‌ی جامعه بشری، افرادی هستند که متناسب با استعداد برترشان کار و تلاش می‌کنند؛ اما فعالیت متناسب با استعداد برتر، مستلزم فراهم نمودن زمینه و شرایط است. متغیرهای مؤثر بر استعداد را می‌توان به دو بُعد فردی و محیطی طبقه‌بندی نمود. محیط، خود، متشکل از عوامل سه‌گانه «خانواده»، «سیستم‌های آموزشی» (مهدکودک تا دانشگاه) و «کسب و کار» است که بر فرد اثر گذاشته و از این طریق او را به سمت فعالیت متناسب با استعدادش یا خارج از آن، سوق می‌دهند. به این صورت که فرد در میدانی از نقش‌های پیش‌برنده و بازدارنده‌ی محیطی قرار دارد. از یک سو گرایش به سمت استعداد ذاتی و از سوی دیگر انحراف به فعالیت خارج از استعداد دارد. به عبارت دیگر، محیط در قالب پیوستاری از وضعیت‌های مساعد تا نامساعد برای استعداد عمل می‌کنند. در محیط مساعد، هر یک از عوامل سه‌گانه، بر آن هستند تا از طریق مؤلفه‌های «سرمایه‌گذاری بر تنوع»، «انسان به عنوان چشمه»، «گزینش بر پایه‌ی استعداد»، «ارزیابی درونی» و «پاداش‌های درونی»، محیط را با فرد منطبق نمایند و در مقابل، در محیط

نامساعد هر کدام از عوامل سه گانه از طریق مؤلفه‌های «سرمایه گذاری بر تشابه»، «انسان به عنوان گودال»، «گزینش بر پایه ویژگی‌های غیر از استعداد»، «ارزیابی بیرونی» و «پاداش‌های بیرونی»، در صدد انطباق فرد با محیط هستند.

بعد محیط، در نقش پیش‌برنده در پی انطباق محیط (انتظارات والدین، سیستم‌های آموزشی و کسب‌وکار) با فرد بوده و در مقابل، در نقش بازدارنده به دنبال انطباق فرد با محیط هست. افراد، معمولاً استعدادهای ذاتی و منحصر به فرد خود را به خاطر برآوردن انتظارات محیطی که بر آنان تحمیل می‌شوند، کنار می‌گذارند؛ در حالی که، معیار اصلی انجام کار از سوی فرد، کشش و جذبه‌ی درونی و استعداد منحصر به فرد ذاتی او است، نه معیارهای بیرونی؛ یعنی باید بیرون را منطبق بر درون نمود؛ زیرا، اصل؛ استعداد درونی و فطری است که به بی‌نهایت متصل است.

در نتیجه، گزاره‌های تحقیق را می‌توان در قالب گزاره‌های اندازه‌گیری و ساختاری ارایه کرد. گزاره‌های اندازه‌گیری، عبارتند از: H1- هر کدام از نقش‌های دوگانه محیطی (پیش‌برنده یا بازدارنده) توسط عوامل سه‌گانه‌ی مربوطه سنجیده می‌شوند؛ H2- هر کدام از عوامل سه‌گانه، توسط مؤلفه‌های پنج‌گانه‌ی مربوطه سنجیده می‌شوند؛ H3: هر کدام از مؤلفه‌های پنج‌گانه توسط شاخص‌های مربوط (پیوست ۱) سنجیده می‌شوند^۱. گزاره‌های ساختاری تحقیق، عبارتند از: HP- اگر نقش پیش‌برنده محیط بر نقش بازدارنده آن فائق شود، فرد به سمت فعالیت متناسب با استعدادش سوق داده می‌شود؛ H1- اگر نقش بازدارنده محیط بر نقش پیش‌برنده آن فائق شود، فرد به سمت فعالیت خارج از استعدادش سوق داده می‌شود (نمودار ۱).

۱. در پیوست (۱)، برای مؤلفه‌های ابعاد سه‌گانه، ۲۷۶ شاخص سنجش با دقت تهیه و تنظیم شده است.



نمودار ۱. الگوی تحلیل متغیرهای مؤثر بر استعداد

الگوی تحقیق در مقایسه با الگوها و مدل‌های مرتبط که متغیرهای مؤثر بر استعداد و مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار داده‌اند، تفاوت‌هایی دارد. بعضی از مهم‌ترین این الگوها و مدل‌ها عبارتند از: اولویت‌های راهبردی و فرهنگی سازمان (ولینز^۱ و همکاران، ۲۰۰۹)؛ فرهنگ‌سازمانی، سیستم پاداش کارکنان، توسعه‌ی شغلی و محیط کار (کیمانی و وایتاکا^۲، ۲۰۱۳)؛ مدیریت عملکرد، توسعه‌ی کارکنان، پاداش، ارتباطات، جو و فرهنگ باز (سویم^۳، ۲۰۰۹)؛ استراتژی‌های استخدام، توسعه‌ی استعداد، حفظ استعداد و مدیریت عملکرد (میونی^۴، ۲۰۱۳) و فرهنگ‌سازمانی، مدیریت حرفه، سیستم‌های پاداش و محیط کار (اروا و نجرى^۵، ۲۰۱۴). بعضی از مهم‌ترین تمایزات الگو با الگوهای یادشده، عبارتند از: ۱. جامعیت، از این نظر که متشکل از دو بُعد فراگیر فرد و محیط بوده و عمدتاً همه‌ی متغیرهای مؤثر بر استعداد و سایر الگوها را پوشش می‌دهد؛ ۲. به‌طور همزمان نقش پیش‌برنده و بازدارنده محیط را در بردارد؛ ۳. وجود حجم عظیمی از شاخص‌ها که تک‌تک آن‌ها در هر کدام از شش حالت (عوامل سه‌گانه در وضعیت‌های پیش‌برنده و بازدارنده)، بر محور واحدی تنظیم شده است و جنبه‌های مختلف سیستمی و محیطی مؤثر بر استعداد را به تصویر می‌کشند؛ ۴. بُعد فرد به‌عنوان متغیر میانجی بین بُعد محیطی و استعداد، نقش بازی می‌کند؛ ۵. متغیرها در قالب چهار سطح: ابعاد، عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تنظیم شده‌اند، که این خود، اندازه‌گیری و مدیریت استعداد را آسان می‌کند.

در نتیجه، همان‌طوری که مدل تحقیق نشان می‌دهد، تعیین تکلیف میدان نیرو توسط نقش‌های پیش‌برنده و بازدارنده محیط مشخص می‌شود. اگر نقش پیش‌برنده بر نقش بازدارنده چیره شوند، فرد به سمت کار متناسب با استعداد برترش کشیده می‌شود و چنانچه نقش بازدارنده در موضع برتر قرار گیرد، فرد به سوی کار خارج از استعدادش رانده می‌شود. با وجود این، زمانی که نقش بازدارنده، قدرت مسلط می‌شود، افراد، دارای نقشی خنثی نیستند و از این توانایی برخوردارند که با وجود فشارهای محیطی، به سمت کار متناسب با استعدادشان بروند؛ زیرا، تحقیقات نشان می‌دهد که مسئولیت اصلی کشف و سرمایه‌گذاری بر استعداد برتر، بر عهده‌ی خود فرد است

1. Wellins
2. Kimani & Waithaka
3. Sweem
4. Muni
5. Orwa & Njeri

(صادقی‌مال‌امیری، ۱۳۹۲). به هر حال، نباید اجازه داد تا دیگران سرنوشت ما را رقم بزنند، هر کدام بایستی متناسب با داشته‌های ذاتی مان که ریشه در بی‌نهایت دارند، خود، نویسنده‌ی سرنوشت خود و مجری آن باشیم. پس، در زندگی خویش باید فراتر از اجبارهای روزمره رفت. معمولاً برجسته‌گان از انتظارات و ممنوعیت‌های جامعه آزادند. آن‌ها، با قواعد، آداب و اصولی که سایرین وضع نموده‌اند، زندگی نمی‌کنند. سمت‌وسویی را که برمی‌گزینند و رفتاری را که از خود نشان می‌دهند، توسط خودشان تعیین می‌شود. البته هرچند انجام کار متناسب با استعداد برتر در اجتماعی که پیروی و تقلید، مرسوم و مقبول است، کار آسانی نیست، باید به خود اجازه دهیم تا خودمان باشیم. در حال حاضر، درصد بسیار کمی بر محرک‌های محیطی چیره شده و بر استعداد ذاتی خود سرمایه‌گذاری می‌نمایند. زبان حال چنین افرادی این است که راهی را که باید بروید، مشخص کنید و در آن، قدم گذارید و نگذارید کسی یا چیزی شما را از این راه باز دارد.

همچنین، نیاز است تا به آن‌هایی که استعداد برتر را نادیده می‌گیرند هشدار داد که ویژگی موفق‌ها آن است که تحت هیچ شرایطی از سرمایه‌گذاری بر استعداد برتر نمی‌گذرند. برای نمونه، سازمان‌های موفق، افرادی را که از کار چیزی جز حقوق انتظار ندارند، به کار نمی‌گیرند و افراد موفق، سازمان‌هایی را که به آن‌ها فرصت تحقق استعدادهای برترشان را نمی‌دهند، ترک می‌کنند. در نهایت، دست‌اندرکاران عوامل سه‌گانه، باید بدانند که هرگاه افراد خارج از استعداد برترشان فعالیت کنند، «حاضرین غایب» در شعاع تربیتی خانواده، فضای آموزشی و محیط کسب‌وکار هستند. در مقابل، هنگامی که افراد متناسب با استعداد برترشان فعالیت می‌کنند، «حاضرین حاضر» در شعاع تربیتی خانواده، فضای آموزشی و محیط کسب‌وکار می‌باشند. لذا، پیشنهاد می‌شود، با بهره‌گیری از شاخص‌های سنجش مؤلفه‌های هر کدام از عوامل سه‌گانه، از ایجاد و یا تقویت محیط‌های نامساعد و نامطلوب برای فعالیت متناسب با استعداد پرهیزند و به فراهم کردن و یا تقویت محیط مساعد و مطلوب برای کار و تلاش متناسب با استعداد برتر فرزندان، فراگیران و کارکنان خود بپردازند. البته، شاید بتوان گفت رمز فراهم‌نمودن محیط مساعد فعالیت متناسب با استعداد برتر، در این نکته نهفته است که هر کدام از متولیان عوامل محیطی، خود، متناسب با استعداد برترشان مشغول به کار شده باشند.

فهرست منابع

- باکینگهام، مارکوس و کلیفتون، دونالد (۲۰۰۱-۱۳۸۲). **کشف توانمندی‌ها**. ترجمه‌ی عبدالرضا رضایی نژاد، تهران: نشر فر.
- رضی (۴۰۰ هجری قمری). **نهج البلاغه**. ترجمه‌ی محمدتقی جعفری، فرهنگ اسلامی
- سنج، پیتز (۱۹۹۲-۱۳۸۵). **پنجمین فرمان**. ترجمه‌ی حافظ کمال هدایت و محمد روشن، سازمان مدیریت صنعتی.
- صادقی مال‌امیری، منصور (۱۳۹۲). **الگوی تحلیل چیرستی استعداد: پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**. ش ۲، ۵۳-۸۰.
- صادقی مال‌امیری، منصور (۱۳۹۳a). **نقشه‌ی سنی نیازهای کارکنان ناجا. مجله‌ی توسعه‌ی مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی**. ش ۳۳، صص ۶۱-۳۹.
- صادقی مال‌امیری، منصور (۱۳۹۳b). **مدیریت استعداد: رویکردی سیستمی**. تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- لند، جورج و جارمن، بت (۱۹۹۸-۱۳۷۹). **آینده‌ی اخلاقیت و خلاقیت آینده**. ترجمه‌ی حسن قاسم‌زاده، تهران: ناهید.
- مطهری، مرتضی (۱۳۶۲). **تعلیم و تربیت**. تهران: الزهرا.
- مطهری، مرتضی (۱۳۸۸). **فلسفه‌ی تاریخ**. قم: صدرا.
- Abella, M. (2006). Global Competition for Skilled Workers and Consequences, in C. Kuptsch & P.E. Fong, Editors, **Competing for Global Talent**, International Institute for Labour Studies, Geneva: international Office, pp. 11-32.
- Ackoff, L. R. (1981). **Creating the Corporate Future: Plan or be planned For** (Hardcover).
- Allport, G. (1961). **Pattern & Growth in Personality**. New York; Holt, Rinehart Winston.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. **California Management Review**, 40(1), pp. 39- 58.
- Amabile, T. M. (1989). **Growing Up creative: Nurturing a Lifetime of Creativity**. New York: Crown.
- Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. **Harvard Business Review**, 76 (5), pp. 77-87.
- Arad, S., Hanson, M. A., & Schneider, R. J. (1997). A Framework for the Study of Relationships between Organizational Characteristics and Organizational Innovation. **The Journal of Creative Behavior**, 13(1), pp. 42- 58.
- Argyris, C. (1963). **Organization and Innovation**. New Haven: Conn: Yale University Press.
- Ashton, C., and Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage. **Strategic HR Review**, 4(5), pp. 28-31.
- Bandura. A. (1977). **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.
- Becker. B. E., and Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resource Management: Where do we go from here?. **Journal of Management**, 32(6), pp. 898-925.
- Bernasconi, M., & Profeta, P. (2012). Public Education and Redistribution when Talents are Mismatched. **European Economic Review**, Elsevier, vol. 56(1), pp. 84-96.

- Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H.K. (2007). Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices: Evidence from a Three-Country Study. *Journal of International Business Studies*, 38 (3), pp. 430–446.
- Bohm, D. (1998). *On Creativity*. Edited by Lee Nichol, Routledge.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Buckingham, M., & Vosburgh, R.M (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!. *Human Resource Planning*, 24(4), pp. 17–23.
- Capelli, P.(2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Uncertain Age*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Chamber, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (1998), The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 1(3), pp. 44–57.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19((4), pp. 304-313.
- David, P., & Wilkof, D. (1988). Scientific & Technical Information Transfer for High Technology: Keeping the Figure in its Ground. *R & D management*, 18 (1), pp. 45-58.
- Druker, P. (1999). *Management Challenge for 21st Century*. Harper Business.
- Durant, Will. (1927). *The Story of Philosophy*. Advision of Simon and Schuster INC.
- Evans, R. I. (1966). *Dialogue with Erich Fromm*. New York: Harper & Row.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw- Hill.
- _____ (1986). *Lecture at American Academy of Management*. Chicago, August.
- Follet, M. P. (1941). *Dynamic Administration*. New York: Harper and Bros.
- Frankel, T. (1973). *Severin, Discovering Man in Psychology*. New York, McGeaw- Hill.
- Fritz, R. (1989). *The Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in your Own Life*. New York: Fawcett Columbine, Ballentine Books.
- Fromm, E. (1955). *The Sane Society*. Henry Holt and Company.
- _____ (1974). *Man for Himself*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*. Paulist Press.
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent Management of Western MNCs in China: Balancing Global integration and Local Responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2), pp. 169-178.
- Hergenhahn, B., & Olson (1993) *An Introduction to Theories of Learning*. 4th Edition Prentice.
- Heskett, L. J., Leonard, S. A., & Earl, S. W. (2002). *The Value Profit Chain: How to Manage Employees Like Customers & Customers Like Employees*. Simon & Schuster.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Backhard, R. (1997). *The Organization of the Future*. The Drucker Foundation.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W., & Becker, B.E. (2005). 'A Players' or 'A Positions'? The Strategic Logic of Workforce Management. *Harvard Business Review*, 83(12), pp. 110–117.
- Jung, C. G. (1953). *Two Essays on Analytical Psychology*. New York: Pantheon.
- Kimani S. M., & Waithaka, S. M. (2013). Factors Affeting Implimentation of Talent Management in State Corporations: A Case Study of Kenya Broadcasting Corporation. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 3(4), pp. 41- 49.
- Lavenex.S.(2007).The Competition State and Highly Skilled Migration. *Society*,44(2), pp. 32–41
- Leboeuf, M. (1985). *The Greatest Management Principle in the World*. Hardcover.
- Lewis, R.E., & Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 139–154.
- Martins, E., & Terblanche, C. (2003). Building Organisational Culture that Stimulates

- Creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), pp. 64-74.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- _____ (1971). *The father Reaches of Human Nature*. New York: Viking Press.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1957). *Proceedings of the 5th Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, The Human Side of Enterprise*. Massachusetts Institute of Technology.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. Inside Our Strange World of Organization, New York press.
- Morgan, G. (1991). *Images of Organizations*. Sage, Publication.
- Mouzelis, N. P. (1975). *Organization and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories*. Publisher London Routledge Kegan Paul.
- Muni, D. (2013). *Factors Affecting Talent Management in Parastatals in Kenya*. Thesis. Kenyatta University.
- Ng, P. T. (2011). Singapore's Response to the Global War for Talent: Politics and Education. *International Journal of Educational Development*, 31(3), pp. 262-268.
- Orwa, B. H., & Njeri, K. J. (2014). An Empirical Study of Challenges Affecting Implementation of Talent Management in the Public Sector in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(7), pp. 21, 7- 23.
- Perls, F. (1969). *Gestalt therapy Verbatim*. Lafayette, CA: Real People Press.
- Ready, D.A., & Conger, J.A. (2007). Make your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review*, 85(6), pp. 69-77.
- Rogers, C. R., (1963). *Actualizing Tendency in Relation to Motives & to Consciousness*. Nebraska Symposium on Motivation (Vol.11). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Rogers, C. R. (1969). *Freedom to Learn: A View of what Education Might Become*. Columbus, OH: Merrill.
- Schaar, J. (2006). *Equality of Opportunity, and Beyond*, L. Pojman, R. Westmoreland, Editors , Equality, Oxford University Press, New York.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), pp. 207-219.
- Scott, W. R. (1992). *Organization: Rational, Natural, and Open Systems*. 3rd ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall.
- Sternberg, R., & Lubart, T. (1991). *An Investment in the Ory of Creativity and its Development*. Human Development.
- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy*, dissertation, Benedictine University.
- Thurow, L. (2000). *Creating wealth: The New Rules for Individuals, Companies & Countries in a Knowledge-Based Economy*. Harper Business.
- Townsend, R. (1970). *Up the Organization*. New York: Knopf.
- Wang, H. (2004). Talented Person Gathering: Foundation Promise of Development Industry Cluster Development. *Economic Problem Exploration*, 12(1), pp. 104-106.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*, Talcott Parsons. New York: Free Press.
- Wellins, R. S., Smith, A. B & Scott, E. (2009). *Nine Best Practices for Effective Talent Management*. Development Dimensions International, Inc.,
- Zhou, J. (1998). Feedback Valence, Feedback Style, Task Autonomy, and Achievement Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp. 261- 76.

پیوست ۱: شاخص‌های سنجش مؤلفه‌های پنج‌گانه (محیط مساعد و نامساعد)

مؤلفه‌ها	خانواده	سیستم‌های آموزشی	کسب‌وکار
ماده‌گذاری به تنوع	۱- وجود روش‌های رفتاری متفاوت ۲- وجود مسیر پیشرفت به تعداد فرزندان ۳- هماهنگی از طریق ارزش‌های مشترک ۴- انتظار از فرزندان برای مستقل و مسئولانه عمل کردن ۵- نحوه‌ی تربیت فرزند به خود او بستگی دارد ۶- قوانین کم و با دلیل ۷- تو را همان‌طور که هستی دوست دارم ۸- تعامل فرزند با افراد دارای عقاید و ارزش‌های متفاوت ۹- رفتارهای ویژه و اقیامات پیش رو ۱۰- رفتار متمرکز بر مسایل پیچیده	۱- وجود روش‌های یادگیری متفاوت ۲- وجود مسیر پیشرفت به تعداد یادگیرندگان ۳- هماهنگی از طریق احترام متقابل نسبت به موجودیت‌های منحصربه‌فرد ۴- انتظارات متفاوت از افراد ۵- نحوه‌ی آموزش فرد به خود او بستگی دارد. ۶- قوانین اندک و با دلیل ۷- کمک آموزش به افراد تا خودشان باشند. ۸- افراد به عنوان موجودیت‌های منحصربه‌فرد قابل احترام اند ۹- دانسته‌های ویژه و اقیامات پیش رو ۱۰- یادگیری راه‌گشای مسایل پیچیده	۱- وجود روش‌های متنوعی برای انجام هر کاری ۲- وجود نردبان پیشرفت به تعداد کارکنان آن هم به صورت عمقی ۳- هماهنگی از طریق لحاظ کردن کثرت‌ها ۴- تعامل نزدیک با کارکنان و اداری تک‌تک آنها ۵- نحوه‌ی مدیریت فرد به خود او بستگی دارد. ۶- قوانین کم و اثربخش ۷- کمک کار به افراد تا خودشان باشند. ۸- استقبال از تفاوت‌های بی‌همشای کارکنان از طریق شناسایی و توسعه‌ی آنها ۹- نگرش ویژه به واقعات پیش رو ۱۰- تمرکز بر مسایل پیچیده
مواجهه‌گذاری به تشابه	۱- روش‌های رفتاری واحدی وجود دارد ۲- وجود یک مسیر پیشرفت برای فرزندان ۳- هماهنگی از طریق یکسان‌سازی رفتار ۴- انتظار از فرزندان برای پیروی از آنها ۵- نحوه‌ی تربیت فرزند به والدین بستگی دارد ۶- انضباط شدید و افراطی در منزل ۷- اگر آن‌طوری که من می‌خواهم باشی دوست دارم ۸- دور نگاه داشتن فرزند از افراد دارای عقاید و ارزش‌های متفاوت ۹- تحمیل رفتارهای گذشته بر واقعات پیش رو ۱۰- رفتار متمرکز بر مسایل ساده	۱- روش واحدی برای یادگیری وجود دارد که بهترین است. ۲- وجود یک مسیر یادگیری برای یادگیرندگان ۳- هماهنگی از طریق معیارهای آموزشی و فشار هم‌کلاسی‌ها ۴- انتظارات واحد از افراد ۵- نحوه‌ی آموزش فرد به مربی بستگی دارد. ۶- قوانین زیاد و هدف شدن آنها ۷- بار آوردن افراد تقلیدی از طریق یاد دادن اینکه چگونه همانند دیگران شوند. ۸- تضعیف تعدد و تنوع تفکر و اندیشه ۹- تحمیل دانسته‌های گذشته بر واقعات پیش رو ۱۰- یادگیری راه‌گشای مسایل ساده	۱- برای انجام هر کاری یک روش وجود دارد که بهترین است. ۲- وجود نردبان پیشرفت، آن هم سلسله‌مراتب ۳- هماهنگی از طریق جهت‌دادن به فائرها و یکسان‌سازی رفتارهای متنوع ۴- اداره‌ی افراد به روشی واحد ۵- نحوه مدیریت فرد به مدیر بستگی دارد. ۶- قوانین و مقررات زیاد و بدون دلیل ۷- کار و فعالیت افراد را از خود بیگانه می‌کند. ۸- جلوگیری از ورود آنچه و آن کس که الگوی حاکم را به هم می‌زند ۹- تحمیل مفروضات گذشته بر واقعات پیش رو ۱۰- تمرکز بر مسایل ساده
گزینش مبتنی بر استعداد	۱- هر فرزندی در زمینه‌ای استعداد برتر دارد. ۲- وجود موقعیت‌های رفتاری متعدد ۳- مناسب‌ترین منطقه‌ی پیشرفت هر فرزندی در عرصه‌ی قوت‌های او قرار دارد. ۴- انطباق تصویر ذهنی والدین از آینده‌ی فرزندان با علایق آنها ۵- رفتار مطابق خواسته‌های خود ۶- سعی در فهم علایق فرزند ۷- هر کس به شیوه‌ی ویژه خود رفتار می‌کند ۸- آزادی انتخاب نوع رفتار (بهتر است این کار را انجام دهی) و نحوه‌ی انجام آن ۹- رفتار به‌مثابه بازی ۱۰- والدین در نقش مربی و حامی	۱- هر فردی در زمینه‌ای ویژه می‌تواند بیاموزد که به برتری برسد. ۲- وجود موقعیت‌های یادگیری متنوع ۳- بهترین منطقه‌ی یادگیری هر فردی در عرصه‌ی قوت‌های او قرار دارد ۴- مناسب بودن برنامه‌ها و متون آموزشی با علایق طبیعی و استعدادها منحصربه‌فرد افراد ۵- یادگیری مطابق خواسته‌های خود ۶- تلاش وافر در یافتن عرصه‌ی یادگیری برتر فرد ۷- هر کس به شیوه‌ی خود یاد می‌گیرد. ۸- آزادی انتخاب نوع آموزش و شیوه‌ی انجام آن ۹- یادگیری از طریق بسازی و تفسیر (وورد یادگیری به عمق جان و درک معنای واقعی اطلاعات) ۱۰- مربیان به‌عنوان منبع اطلاعات	۱- هر فردی در تمامی زمینه‌ها استعداد برتر دارد. ۲- وجود موقعیت‌های کاری و شغلی محدود ۳- مناسب‌ترین منطقه‌ی توسعه و برتری هر فردی، کاستی‌های او می‌باشد. ۴- تناسب کار کارمند با رشته‌ی تحصیلی، مقطع تحصیلی و تجارب ۵- کار مطابق خواسته‌ها و انتظارات مدیران ۶- صرف هزینه و زمان بیشتر برای بعد از استخدام افراد نظیر آموزش ۷- همه به روش واحدی کار انجام می‌دهند. ۸- برنامه‌ریزی دقیق کار و اجرای دقیق آن ۹- اجبار افراد به کار ۱۰- مدیران به‌عنوان نماد بی‌چون و چرای قدرت
گزینش مبتنی بر ویژگی‌های غیراستعداد	۱- هر فرزندی در تمامی زمینه‌ها استعداد برتری دارد. ۲- وجود موقعیت‌های رفتاری محدود ۳- مناسب‌ترین منطقه‌ی پیشرفت هر فرزندی، کاستی‌های او می‌باشد ۴- انطباق تصویر ذهنی والدین از آینده‌ی فرزندان با انتظارات خودشان ۵- رفتار مطابق خواسته‌ها و انتظارات والدین ۶- بی‌توجهی به علایق فرزند ۷- همه به روش واحدی رفتار می‌کنند. ۸- تعیین اینکه چه رفتاری را و چگونه انجام دهند. ۹- فشار به افراد در انجام رفتار ۱۰- والدین در نقش آمرانه عمل کردن و دستور دادن	۱- هر فردی قادر است چنان یاد بگیرد که در هر زمینه به برتری برسد. ۲- وجود موقعیت‌های یادگیری محدود ۳- بهترین منطقه‌ی یادگیری هر فردی، کاستی‌های او می‌باشد. ۴- اجرای برنامه‌های آموزشی واحد و منعطف روی افراد ۵- یادگیری مطابق خواسته‌ها و انتظارات مربیان ۶- بی‌توجهی به عرصه‌ی یادگیری برتر فرد ۷- همه به شیوه‌ی واحدی یاد می‌گیرند ۸- تعیین اینکه چه چیز یاد بگیرند، چگونه یاد بگیرند و چگونه امتحان دهند ۹- یادگیری با اجبار (حفظیات عارضی و تحمیلی) ۱۰- مربیان در نقش پلیس	۱- هر فردی در تمامی زمینه‌ها استعداد برتری دارد. ۲- مناسب‌ترین منطقه‌ی توسعه و برتری هر فردی، کاستی‌های او می‌باشد. ۳- تناسب کار کارمند با رشته‌ی تحصیلی، مقطع تحصیلی و تجارب ۴- کار مطابق خواسته‌ها و انتظارات مدیران ۵- صرف هزینه و زمان بیشتر برای بعد از استخدام افراد نظیر آموزش ۶- همه به روش واحدی کار انجام می‌دهند. ۷- برنامه‌ریزی دقیق کار و اجرای دقیق آن ۸- اجبار افراد به کار ۹- مدیران به‌عنوان نماد بی‌چون و چرای قدرت

الگوی تحلیل متغیرهای مؤثر بر استعداد

مؤلفه‌ها	خانواده	سیستم‌های آموزشی	کسب‌وکار
انسان به‌عنوان چشمه	<p>۱- ثابت بودن طبیعت افراد</p> <p>۲- منبع شکل‌گیری رفتار از درون</p> <p>۳- هدف از تربیت، استخراج مطالب از درون فرزند</p> <p>۴- پرسیدن هر سؤالی از جمله در مورد نظرات و تصمیمات والدین</p> <p>۵- والدین کمک‌مکنند فرزند خود پاسخ پرسش‌ها را بیابد</p> <p>۶- متکی به خود</p> <p>۷- فرزند فی نفسه برای خود ارزشمند است.</p> <p>۸- حاکم بودن خانگی ما (احساس مالکیت نسبت به خانه)</p> <p>۹- تمرکز بر یافتن و پرورش مزیت‌های ذاتی</p> <p>۱۰- تغییر موقعیت رفتاری متناسب با استعداد</p>	<p>۱- داشته‌های فطری و ثابت طبیعت فرد</p> <p>۲- منبع دانش در درون (جوشش یادگیری از درون)</p> <p>۳- هدف آموزش استخراج اطلاعات از درون یادگیرندگان</p> <p>۴- ایجاد نیاز به دانستن و شوق کشف و پرسش‌گری</p> <p>۵- به فرد فرصت داده می‌شود که خود، پاسخ سؤالات را جست‌وجو کند.</p> <p>۶- متکی به خود</p> <p>۷- خود انسان غایت اوست.</p> <p>۸- حاکم بودن کلاس ما</p> <p>۹- آموزش‌های قوت‌محور</p> <p>۱۰- تغییر موقعیت یادگیری متناسب با استعداد</p>	<p>۱- فطری بودن و ثابت طبیعت افراد</p> <p>۲- خاستگاه کار و تلاش در درون</p> <p>۳- هدف کسب‌وکار به فعلیت در آوردن استعداد بالقوه کارکنان است.</p> <p>۴- تشویق به کنجکاو، پرسشگری و آزمایش‌گری و ارایه ایده‌ها</p> <p>۵- فرد فرصت دارد تا خود در مورد پاسخ سؤالات آتدیشه کند.</p> <p>۶- انسان مستقل</p> <p>۷- خود کارمند مطلقاً غایت اوست.</p> <p>۸- حاکم بودن سازمان ما (احساس مالکیت نسبت به سازمان)</p> <p>۹- تمرکز بر یافتن و تشویق قوت‌ها</p> <p>۱۰- تغییر موقعیت کاری متناسب با استعداد</p>
انسان به‌عنوان گودال	<p>۱- قابل تغییر بودن طبیعت افراد</p> <p>۲- منبع شکل‌گیری رفتار از بیرون</p> <p>۳- هدف از تربیت، تحمیل دانسته‌های والدین به فرزند است</p> <p>۴- محدود بودن سؤالات و مورد قرار نگرفتن نظرات والدین</p> <p>۵- والدین به همی سؤالات فرزند پاسخ سریع و صریح می‌دهند.</p> <p>۶- متکی به پدر و مادر</p> <p>۷- فرزند به‌عنوان ابزار تیل به اهداف والدین</p> <p>۸- حاکم بودن خانگی آنها (والدین)</p> <p>۹- تمرکز بر یافتن و رفع ضعف‌های ذاتی</p> <p>۱۰- تغییر فرد متناسب با موقعیت رفتاری</p>	<p>۱- قابل تغییر بودن طبیعت افراد و از نو بنا کردن چیزی در وجود آدمی</p> <p>۲- منبع دانش در محیط (اطلاعات حسی)</p> <p>۳- هدف آموزش دادن اطلاعات به یادگیرندگان</p> <p>۴- تضعیف حسی کنجکاو و پرسشگری</p> <p>۵- مریان به‌طور سریع و صریح پاسخ سؤالات را می‌دهند.</p> <p>۶- متکی به مریان</p> <p>۷- انسان به‌عنوان ابزار تیل به اهداف سیستم آموزشی</p> <p>۸- حاکم بودن کلاس آنها (مریان)</p> <p>۹- آموزش‌های ضعیف‌محور</p> <p>۱۰- تغییر فرد متناسب با موقعیت یادگیری</p>	<p>۱- قابل تغییر بودن طبیعت افراد</p> <p>۲- خاستگاه کار و تلاش در محیط</p> <p>۳- هدف کسب‌وکار دادن اطلاعات به کارکنان</p> <p>۴- عدم استقبال از کنجکاو و پرسشگری و ایده‌ها</p> <p>۵- مدیران و همکاران به‌سرعت پاسخ سؤالات فرد را می‌دهند.</p> <p>۶- متکی به مدیر</p> <p>۷- انسان به‌عنوان ابزار تیل به اهداف سازمان</p> <p>۸- حاکم بودن سازمان آنها (مدیران)</p> <p>۹- تمرکز بر برنامه‌های آموزشی بر یافتن و رفع کاستی‌ها</p> <p>۱۰- تغییر فرد متناسب با موقعیت کاری</p>
ارزیابی درونی	<p>۱- ارزشیابی با هدف کمک به پیشرفت فرزند</p> <p>۲- خود فرزند به‌عنوان منبع اصلی ارزیابی رفتار</p> <p>۳- نفس رفتار، فرزند را کنترل می‌کند.</p> <p>۴- معیار اصلی ارزیابی، به‌فعلیت رساندن استعداد فرزند</p> <p>۵- موفقیت به‌عنوان رفتار منحصر به فرد و ویژه خود</p> <p>۶- تأکید بر اینکه چه رفتاری کردی</p> <p>۷- ارزیابی مشخص و روشن از رفتار</p> <p>۸- تمرکز بر یافتن و تقویت زمینه‌های ذاتی</p> <p>۹- پرهیز از کنترل بیش از حد و نیاز</p> <p>۱۰- مقایسه‌ی رفتار فرزند با رفتار برتری که می‌تواند انجام دهد</p> <p>۱۱- اشتباهات، راه مؤثری برای رسیدن به رفتار برتر</p>	<p>۱- ارزشیابی با هدف توسعه‌ی یادگیری یادگیرنده</p> <p>۲- خود فرد به‌عنوان منبع اصلی ارزیابی یادگیری‌اش</p> <p>۳- نفس یادگیری، یادگیرنده را کنترل می‌کند.</p> <p>۴- معیار اصلی ارزیابی به فعلیت رساندن استعداد</p> <p>۵- موفقیت به‌عنوان یادگیری و پیشرفت</p> <p>۶- تأکید بر اینکه چه یاد گرفتید.</p> <p>۷- توأم بودن ارزیابی با اظهارنظرهای جامع برای اصلاح زمینه‌های قابل بهبود</p> <p>۸- ارزیابی منطقی و سازنده به‌منظور واداشتن افراد به تفکر در مورد زمینه‌های قابل توسعه</p> <p>۹- کنترل با هدف اطلاع رسانی به‌منظور دادن اطلاعات مفید در زمینه‌ی یادگیری</p> <p>۱۰- مقایسه‌ی یادگیری یادگیرنده با یادگیری برتری که می‌تواند داشته باشد</p> <p>۱۱- اشتباهات، راه مؤثری برای یادگیری و تجربه</p>	<p>۱- ارزشیابی با هدف توسعه‌ی یادگیرنده</p> <p>۲- خود کارمند به‌عنوان منبع اصلی ارزیابی عملکردش</p> <p>۳- نفس کار و فعالیت، کارمند را کنترل می‌کند.</p> <p>۴- معیار اصلی ارزیابی، به فعلیت رساندن استعداد کارمند است.</p> <p>۵- موفقیت شامل عملکرد برجسته و تازه</p> <p>۶- تأکید بر اینکه چه کار کردی؟</p> <p>۷- ارزشیابی ملموس و عینی از عملکرد افراد</p> <p>۸- تمرکز بر ارزیابی ترغیبی و شکوفا نمودن استعداد برتر کارمند</p> <p>۹- کنترل و نظارت کلی بر کار</p> <p>۱۰- مقایسه‌ی عملکرد کارمند با عملکرد برتری که می‌تواند داشته باشد</p> <p>۱۱- اشتباهات، شیوه‌ی مؤثری برای تجربه</p>
ارزیابی بیرونی	<p>۱- ارزشیابی با هدف کنترل فرزند</p> <p>۲- والدین به‌عنوان منبع اصلی ارزیابی رفتار فرزند</p> <p>۳- موجودیت‌های بیرونی، فرزند را کنترل می‌کنند.</p> <p>۴- معیار اصلی ارزیابی، خواسته‌ها و انتظارات والدین</p> <p>۵- موفقیت به‌عنوان رفتار مشابه افراد برتر</p> <p>۶- تأکید بر اینکه چگونه رفتاری کرد</p> <p>۷- ارزیابی مبهم و ناملموس</p> <p>۸- ارزیابی منفی و انتقادی و متمرکز بر یافتن و اصلاح ضعف‌های ذاتی</p> <p>۹- کنترل زیاد و مداوم توسط والدین (همیشه چشماتی نظاره‌گر آنهاست)</p> <p>۱۰- مقایسه‌ی رفتار فرزند با رفتار سایر افراد و فرزندان</p> <p>۱۱- اشتباهات گمراه‌کننده‌اند.</p>	<p>۱- ارزشیابی با هدف کنترل یادگیرنده</p> <p>۲- مری به‌عنوان منبع اصلی ارزیابی یادگیرنده</p> <p>۳- موجودیت‌های بیرونی، یادگیری یادگیرنده را کنترل می‌کنند.</p> <p>۴- معیار اصلی ارزیابی یادگیرنده، خواسته‌ها و انتظارات مریان</p> <p>۵- موفقیت شامل نمرات بالاتر</p> <p>۶- تأکید بر اینکه چگونه یاد گرفتید؟</p> <p>۷- خلاصه شدن ارزیابی در کارنامه نمرات بدون توضیحات اصلاحی</p> <p>۸- ارزیابی منفی و انتقادی متمرکز بر ضعف‌ها</p> <p>۹- کنترل شدید، دقیق و مستمر فعالیت‌های آموزشی</p> <p>۱۰- مقایسه‌ی یادگیری فرد با یادگیری سایر افراد</p> <p>۱۱- اشتباهات بد بوده و باید از آنها پرهیز کرد</p>	<p>۱- ارزشیابی با هدف کنترل کارمند</p> <p>۲- سایر افراد نظیر مدیر و همکاران به‌عنوان منبع اصلی ارزیابی عملکرد کارمند</p> <p>۳- موجودیت‌های بیرونی، عملکرد کارمند را کنترل می‌کنند</p> <p>۴- معیار اصلی ارزیابی عملکرد، انتظارات و خواسته‌های دیگران (نظیر مدیران)</p> <p>۵- موفقیت شامل عملکرد قابل قبول</p> <p>۶- تأکید بر اینکه چگونه کار کردی؟</p> <p>۷- ارزشیابی بیچیده و ناملموس</p> <p>۸- ارزشیابی انتقادی و متمرکز بر نقاط ضعف</p> <p>۹- کنترل و نظارت دقیق و شدید و مداوم بر کار</p> <p>۱۰- مقایسه‌ی عملکرد کارمند با عملکرد سایر کارکنان</p> <p>۱۱- اشتباهات هزینه‌زا هستند</p>

مؤلفه‌ها	خانواده	سیستم‌های آموزشی	کسب‌وکار
خانواده‌ی پدری	<p>۱- انجام رفتار به‌خاطر نفس رفتار و پاداش‌های ناملموس نظیر قدردانی از علایق فرد، استفاده از نظرات او در تصمیمات، افتخار کردن به او، تحسین، انجام خود کار و به نمایش گذاشتن آنچه درست کرده</p> <p>۲- پاداش‌های بیرونی نظیر پول در خدمت انگیزش درونی</p> <p>۳- همه‌ی فرزندان می‌توانند برنده شوند (برد- برد)</p> <p>۴- معطوف بودن توجه به فرزند دارای رفتار تازه‌تر و برتر</p> <p>۵- تقدم تشویق بر تنبیه</p>	<p>۱- یادگیری به‌خاطر نفس یادگیری و پاداش‌های ناملموس نظیر لبخند به نشانه‌ی تأیید، گفتن کلمه‌ی تشویق آمیز، دادن حق انتخاب، فرصت ارابه‌ی کار در کلاس، لحاظ نظر افراد در تصمیمات آموزشی، فرصت بیان غرور نسبت به کار و اشتیاق نسبت به کارهای تازه</p> <p>۲- پاداش‌های بیرونی کم‌کم دهنده انگیزش درونی</p> <p>۳- همه‌ی یادگیرندگان می‌توانند برنده شوند (برد- برد)</p> <p>۴- معطوف بودن ارزش و احترام به یادگیری برتر</p> <p>۵- تقدم تشویق بر تنبیه</p>	<p>۱- انجام کار به‌خاطر عشق و علاقه، جذاب بودن کار، رضایت، تفریح، چالشی بودن نفس کار و انجام خوب کار (حسن انجام کار)</p> <p>۲- پاداش‌های بیرونی نظیر پول، نتیجه‌ی جانی ایفای نقشی مهم</p> <p>۳- همه‌ی کارکنان می‌توانند برنده شوند (برد- برد)</p> <p>۴- معطوف بودن اعتبار، احترام و حقوق به انجام کار برتر</p> <p>۵- تقدم تشویق بر تنبیه</p>
خانواده‌ی مادری	<p>۱- انجام رفتار به‌خاطر پاداش‌های مادی و کنترلی نظیر خوراکی‌ها، جوایز و پول، هدایا و برآورد انتظارات والدین</p> <p>۲- پاداش‌های بیرونی نظیر پول، نشانه‌ی موفقیت</p> <p>۳- برد یکی از فرزندان موجب باخت دیگری (برد- باخت) است.</p> <p>۴- معطوف بودن توجه به فرزندی که بهتر انتظارات والدین را برآورده می‌سازد.</p> <p>۵- تقدم تنبیه بر تشویق</p>	<p>۱- یادگیری به‌خاطر نمره، نشان‌ها، تقدیرنامه، جوایز و امتیازهای خاص و برآوردن انتظارات مربیان و مدیران</p> <p>۲- هدف یادگیری، کسب پاداش‌های بیرونی نظیر پول</p> <p>۳- برد یکی از یادگیرندگان به قیمت باخت دیگری (برد- باخت) است.</p> <p>۴- معطوف بسودن ارزش و احترام به یادگیرندگانی که بهتر انتظارات مربیان را برآورده می‌کنند.</p> <p>۵- تقدم تنبیه بر تشویق</p>	<p>۱- انجام کار برای حقوق و دستمزد، دریافت اضافه‌کاری، دریافت جایزه پست و مقام، نشان‌ها و ارتقا، تأیید نظر دیگران، پرهیز از تنبیه، به‌دست آوردن ارزیابی رضایت بخش و اجرای دستورات مدیران</p> <p>۲- هدف کسب‌وکار، پول درآوردن است.</p> <p>۳- برد یکی از کارکنان به قیمت باخت دیگری است.</p> <p>۴- معطوف بودن اعتبار، احترام و حقوق به تحصیلات، تجربه، مهارت و رأس سازمان</p> <p>۵- تقدم تنبیه بر تشویق</p>