

## رابطه بین مدیریت استعداد و نظام ارزشی مدیران مقطع ابتدایی

مهدی زیرک\*

انسیه نظری\*\*

عباس شادپیروز\*\*\*

مریم احمدیان یزدی\*\*\*\*

### چکیده

امروزه اعتقاد بر آن است که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمان است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. هدف از پژوهش حاضر بررسی مدیریت استعداد و ارتباط آن با نظام ارزشی مدیران می‌باشد. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی با هدف پیش بینی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران مقطع ابتدایی پسرانه و دخترانه شهرستان سبزوار به تعداد ۹۱ نفر می‌باشد که به دلیل حجم کم جامعه، نمونه‌ها به صورت سرشماری در نظر گرفته شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد «مدیریت استعداد» و «نظام ارزشی» است. پرسش‌نامه مدیریت استعداد شامل مؤلفه‌های جذب و استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد، به کارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعدادها می‌باشد و پایایی آن با استفاده از آزمون کرونباخ ۰/۹۵ می‌باشد. پرسشنامه نظام ارزشی به ارزیابی اهمیت نقش نسبی شش ارزش که عبارتند از: نظری، اقتصادی، زیباگرا، اجتماعی، سیاسی و مذهبی، می‌پردازد. ضریب پایایی با استفاده از آزمون کرونباخ برابر با ۰/۷۷ می‌باشد. در این تحقیق داده‌های کسب شده با استفاده از آمار توصیفی همچون میانگین، انحراف معیار و نمودارها، توصیف و با استفاده از آمار استنباطی و آزمون پیرسون معناداری روابط متغیرها مورد بررسی قرار گرفت. محاسبات آماری با استفاده از نرم افزار SPSS صورت گرفت. نتایج نشان داد اگر چه بین مدیریت استعداد با نظام ارزشی، با سطح معناداری ۰/۳۱۹ که بیشتر از آلفای ۰/۰۵ است ارتباط معناداری یافت نشد، ولی در جریان تجزیه و تحلیل داده‌ها، مشخص شد که بین برخی مؤلفه‌های متغیر مدیریت استعداد با برخی مؤلفه‌های متغیر نظام ارزشی ارتباط معنادار وجود دارد که در خور توجه می‌باشد. بطوری که بین متغیر مدیریت استعداد با مؤلفه ارزش مذهبی رابطه معنادار و مثبت و با مؤلفه ارزش اقتصادی رابطه معنادار و منفی مشاهده شد.

واژه‌های کلیدی: جذب نیروی مستعد، مدیریت استعداد، نظام ارزشی

---

\* استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران (نویسنده مسئول)

Mehdizirak45@gmail.com

\*\* دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی واحد تربت حیدریه دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران

\*\*\* دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی واحد تربت حیدریه دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران

\*\*\*\* دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی واحد تربت حیدریه دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران

## مقدمه

منابع انسانی امروزه به عنوان سرمایه سازمان محسوب شده و عامل اصلی بقای آن هستند. با پیچیده‌تر شدن محیط و تنوع فرهنگ‌ها و مشاغل تدریجاً نقش منابع انسانی هم تغییر کرده است. سازمان‌های امروزی نیاز به نیروهای خلاق، انعطاف پذیر و پاسخگو دارند و از سوی دیگر جذب و انتخاب این نیروها از چالش‌های مهم مدیریت است. تجربه نشان داده سازمان‌هایی که به منابع انسانی خود توجه نموده و از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند به نسبت سازمان‌های رقیب از عملکرد بهتری برخوردارند. "مدیریت استعداد"<sup>۱</sup> یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین موضوعات مدیریت منابع انسانی در سطح جهان است (رضائیان، ۱۳۸۸). فرایند مدیریت استعداد به سازمان اجازه می‌دهد که برای غلبه بر مشکلات، به طور سیستماتیک شکاف بین استعدادهای موجود و استعدادهای مورد نیاز برای رسیدن به هدف را پر کند. (مهمت، ۲۰۱۳)<sup>۲</sup>. در مقاله‌ای که رامن<sup>۳</sup> و همکارانشان (۲۰۱۳) به بررسی اثرات کیفیت مشارکت، مدیریت استعداد و طرز تفکر جهانی در بخش فناوری بر روی عملکرد ارائه‌دهندگان خدمات دریایی در هند می‌پردازد نشان می‌دهد که مشارکت اثرات قوی در بخش فناوری دارد. همچنین مدیریت استعداد و طرز تفکر جهانی در عملکرد مدیریت به شدت در کیفیت مشارکت اثر گذار است. سوننبرگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود که به نقش نابرابری ادراک استعداد در مدیریت مؤثر استعداد پرداخت، به این نتیجه رسید که نابرابری ادراک استعداد در کارکنان به دو صورت اتفاق می‌افتد: زمانی که مدیران سازمان فردی را بعنوان استعداد در نظر دارند اما فرد به آن توجه ندارد و زمانی که مدیران سازمان به هیچ شخصی بعنوان استعداد توجه ندارند در حالیکه فرد معتقد است که آنها این کار را انجام می‌دهند. بنابراین ارائه تعریفی روشن از استعداد برای کارکنان به منظور اجرای مؤثر مدیریت استعداد مهم است.

با مرور پیشینه تحقیق دریافتیم که اکثر پژوهش‌ها همچون پژوهش صیادی (۱۳۹۲)، رضائیان (۱۳۸۸)، تاج‌الدین (۱۳۸۸)، کالینگز<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) به دنبال ارائه تعریف و

- 
1. Talent management
  2. Mehmet
  3. Raman
  4. Sonnenberg
  5. Collings

مفهومی از مدیریت استعداد یا ارائه مدلی جامع جهت پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها بوده‌اند.

به طور کلی مدیریت استعداد به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که مدیریت منابع انسانی، برای استخدام، آموزش، توسعه و به‌طور کلی اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند، استفاده می‌کند (رضاییان، ۱۳۸۸).

از مهم‌ترین عواملی که توجه به مدیریت استعداد در سازمان‌های ایرانی، با توجه به فرهنگ خاص سازمانی حاکم بر آنها می‌توان به آن اشاره کرد عبارتند از: الف) کاهش استعدادهای در دسترس؛ ب) ایجاد فضای مناسب برای نگهداشت استعدادهای؛ ج) افزایش سطح رقابتی جذب کارکنان با توانایی و مهارت بالا (نوروزی خواه، ۱۳۹۳). کریمی و حسینی (۱۳۸۹) نیز در تحقیق خود تأمین و نگهداشت استعداد را به دلایل: ۱. اقتصاد دانشی ۲. رقابت بسیار شدید. ۳. جابه‌جایی و نقل و انتقال کارکنان مهم دانسته‌اند. نیاز به شرکت‌های چندملیتی در بازار جهانی، رقابت را نسبت به سال‌های گذشته به‌طور چشم‌گیری افزایش داده است. این بدان معنی است که در سطح بین‌المللی نیاز به فرصت‌های استراتژیک برای مدیریت بین‌المللی منابع انسانی است. شروع این فرصت چالش مدیریت استعداد جهانی ظهور می‌یابد. از اواخر سال ۱۹۹۰ این فرصت گسترش یافته و چالش‌های مقابله با کمبود استعداد، استعداد مازاد، مکان و جابه‌جایی استعداد و سطوح جبران خسارت از استعداد ایجاد شده است که این چالش‌ها جهانی است (اسکولر، ۲۰۱۱).<sup>۱</sup>

فیلیپس و راپر<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) به نقل از صالح‌زاده (۱۳۹۰) براساس مدلی، پنج عامل مهم را در مدیریت استعداد دخیل می‌دانند که عبارتند از: ۱. جذب: از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت استعداد جذب افراد با استعداد است. همواره یکی از معضلات در سیستم‌های سازمانی انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. اینکه سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟

---

1. Schuler  
2. Philips & Ropper

معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست‌ها قرار گرفته‌اند از مهم‌ترین عوامل جذب استعدادها به شمار می‌رود. بدین منظور سازمان‌ها باید روش‌های سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژی‌های خلاق جذب را به کار گیرند. ۲. انتخاب: امروزه استفاده از روش‌های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیتی و آزمون‌های دانش شغلی جهت انتخاب و انطباق درست فرد با شغل متداول‌تر شده است. ۳. درگیرکردن: درگیر نمودن افراد به صورت‌های مختلف می‌تواند وجود داشته باشد. نظیر توجه به خلاقیت و نوآوری، پذیرش مسئولیت شخصی برای اتفاقاتی که روی می‌دهد و تمایلات اخلاقی برای موفقیت سازمان. ۴. توسعه و بهسازی: در بحث بهسازی استعدادها مهم‌ترین نقش به عهده مدیران عملیاتی است. این مدیران هستند که باید درک نمایند چه چیز موجب قوی‌تر شدن هر کارمند می‌شود. یکی دیگر از راه‌حل‌ها، تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت در امر توسعه و بهبود فردی خویش است. به‌طور کلی عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد. مهمت (۲۰۱۳) در پژوهش خود با موضوع ارتباط مدیریت استعداد با اعتماد سازمانی به این نتیجه رسید که مدیریت استعداد با قرار دادن افراد در یک مسیر شغلی انعطاف‌پذیر و سازگار و تغییر در ارزشهای کار، فرصت‌هایی برای توسعه شخصی و تعادل کار و زندگی فراهم می‌کند. ۵. حفظ و نگهداشت کارکنان: نگهداشت کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به‌طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود بخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری یکی از راه‌های اصلی است. بیشترین ترک خدمت افراد مستعد از سازمان‌ها، به دلیل عدم توجه مدیران به آنان است. علاوه بر این در سازمان، لازم است خط و مشی جبران خدمت عادلانه گسترش یابد. کلید موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که همه مدیران در هر سطحی نقش مؤثری را در این زمینه ایفاء کنند (حاجی کریمی، ۱۳۸۹). متأسفانه، به رغم تحمل هزینه‌های فزاینده در فرایند جذب و استخدام افراد با استعداد و همچنین هزینه‌های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به ظهور رساندن

استعدادهای آنان، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند (خالوندی و همکاران، ۱۳۹۲).

با وجود اینکه امروزه آزمون‌های مختلفی همچون آزمون‌های استعداد، آزمون سنجش میزان علاقه، ارزیابی شخصیت و آزمون‌های دانش شخصی به عنوان ابزارهایی برای انتخاب بهترین‌ها محسوب می‌شوند (مختاری، ۱۳۹۰)، ولی متأسفانه در جامعه ایران به دلیل ارزش‌های شخصی مدیران اهمیت این موضوع مورد توجه قرار نمی‌گیرد. مفهوم و جایگاهی که ارزش‌ها در مدیریت دارد بدون شک در عملکرد مدیریت تأثیرگذار است.

در رفتار سازمانی، اهمیت ارزش‌ها در این است که آنها تشکیل دهنده پایه و اساس درک نگرش‌ها و انگیزش افراد هستند و همچنین بر نوع رفتار افراد اثر می‌گذارند (کاظمی، ۱۳۹۰). بنابراین "نظام ارزشی" مدیران نقش بسزایی در چگونگی تصمیم‌گیری آنها در مسائل مختلف سازمان دارد. در حقیقت ارزش‌ها و طرز تلقی‌ها و دیدگاه‌های مدیر، عامل اصلی جهت دادن به همه فعالیت‌های او می‌باشد، در نتیجه می‌تواند بر تصمیم‌گیری او برای جذب بهترین استعدادها نیز تأثیرگذار باشد. با بررسی نظام ارزشی مدیران به وضوح می‌توان رفتار و کردار مدیران را در حال و آینده پیش‌بینی کرد و بدین وسیله به بهبود عملکرد آنها کمک کرد. (استارت<sup>۲</sup>، ۱۹۴۲ به نقل از جلیلوند، ۱۳۸۳). آلپورت و همکارانش در مطالعه خود بر روی ارزش‌ها، شش نوع ارزش را به صورت زیر شناسایی کرده‌اند: ۱. ارزش نظری (تئوریک): اهمیت بالایی را بر کشف حقیقت از طریق رویکرد انتقادی و عقلانی اعمال می‌کند. ۲. ارزش اقتصادی: به کمک‌کنندگی و مفید بودن و عملی بودن تأکید می‌کند. ۳. ارزش زیبایی: بیشترین اهمیت را به شکل و موزون بودن می‌دهد. ۴. ارزش اجتماعی: بیشترین اهمیت را به عشق و محبت بشر می‌دهد. ۵. ارزش سیاسی: اهمیت زیادی به فراگیری و کسب قدرت و نفوذ تخصیص می‌دهد. ۶. ارزش مذهبی: با ایجاد و یگانگی تجزیه و فهم کلی جهان ارتباط دارد (سیدجوادین، ۱۳۹۲).

بنابراین بررسی نظام ارزشی در سازمانها نیز حائز اهمیت است. کاظمی (۱۳۹۰) رابطه معنادار بین تعهد سازمانی و نظام ارزشی کارکنان مشاهده کرد. همچنین گل وردی (۱۳۸۹) تعیین نقش نظام ارزشی در اخلاق حرفه‌ای را مورد توجه قرار داد و به این نتیجه دست یافت که در حقیقت اخلاق حرفه‌ای که مجموعه‌ای از اصول و استانداردهای سلوک بشری است، نشأت گرفته از اندیشه‌ها، تفکرات و باورها می‌باشد، که همان نظام ارزشی افراد است. ارزش‌ها بایدهایی هستند که رفتار فرد را هدایت می‌کنند و دربرگیرنده عقاید فرد نسبت به آن چه مطلوب است، می‌باشند. نظام ارزشی، نظامی از ایده‌آل‌هاست که به ترتیب اهمیت، سازمان یافته‌اند و وقتی ارزشی درونی می‌شود به معیار و ضابطه‌ای برای هدایت رفتار، تحول و تثبیت طرز تفکر فرد در باره اشیاء و موقعیت‌ها تبدیل می‌شود (خانکا<sup>۱</sup> به نقل از دورکانی، ۱۳۸۹). روان‌شناس برجسته، روکیج<sup>۲</sup> (۱۹۷۲) یک سلسله ارزشهای معروف را در دو گروه کلی طبقه بندی نمود: ۱. ارزش غایی: ارزش نهایی یا غایی حالات نهایی پسندیده هستی را ارائه می‌کنند، اهدافی که یک فرد مایل است در کل دوران زندگی‌اش محقق سازد. ۲. ارزش‌های وسیله‌ای: ارزش‌های وسیله‌ای، راه تحقق اهداف را منعکس می‌سازند. به عبارت دیگر اینها معرف مدل‌های مرجع رفتار یا وسایل تحقق ارزش‌های غایی فرد هستند. وی برای هر گروه مجموعه کاملی شامل هجده ارزش که بطور تصادفی فهرست شده، ارائه کرده است (پورکیانی، ۱۳۸۴).

حافظی (۱۳۷۶) نیز طی مطالعه‌ای به منظور بررسی رابطه میان گرایش‌های ارزشی با تعهد سازمانی مدیران انجام داد که به این نتیجه رسید که بین گرایش‌های ارزشی اقتصادی، هنری، اجتماعی و مذهبی مدیران مرد با تعهد سازمانی آنها رابطه وجود دارد در حالی که هیچ یک از ارزش‌های مدیران زن با تعهد سازمانی آنها رابطه معنادار نشان داده نشده است. به عقیده دسلر<sup>۳</sup> (۱۳۶۸) ارزش‌ها رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهند، زیرا آنها دیدگاه‌های کارکنان را راجع به عامل تشکیل دهنده درستی و اشتباه تحت تأثیر قرار می‌دهند. از این رو مدیران لازم است تفاوت در ارزش‌ها را بفهمند. به طور کل فهم ارزش‌ها توسط یک مدیر به شیوه‌های زیر مفید است: ۱. ارزش‌ها به عنوان مبانی

- 
1. Khanca
  2. Ruokij
  3. Desler

نگرش‌ها عمل می‌کنند: در عمل افراد با تصویری از بایدها و نبایدها وارد سازمان می‌شوند. این تصورات یا اندیشه‌ها بار ارزشی هستند. ۲. افراد تفاسیر خاص خود را از درست و غلط دارند: چنین وضعیت‌هایی بر عقلانیت سایه می‌افکند. ۳. ارزش‌ها، نگرش و رفتار را تحت تأثیر قرار می‌دهند: این مورد را با ذکر یک مثال روشن خواهیم کرد. فرض کنید که جیمز، با این دیدگاه وارد کارخانه‌ای شده که پرداخت حقوق براساس سیستم پرداخت پاداش کارانه صحیح، و سیستم پرداخت زمانی (ماهانه) اشتباه است. اگر کارخانه حقوق را براساس سیستم زمانی تخصیص دهد او احتمالاً سرخورده می‌گردد. سرخوردگی وی احتمالاً نارضایتی شغلی را در وی پرورش خواهد داد. این نیز به نوبه خود عملکرد او را تحت تأثیر منفی قرار می‌دهد. در صورتی که ارزش‌های او با سیاست پرداخت سازمان در یک خط قرار گیرند، نگرش وی و در نهایت رفتارش متفاوت خواهد بود. ۴. آزمون مجدد ارزش‌های بنا نهاده شده: چالش‌هایی را برای مدیریت نوین مطرح می‌سازد. به همین خاطر است که «مدیریت ارزش‌مدار» در سال‌های کنونی توجه فزاینده را به خود جلب کرده است.

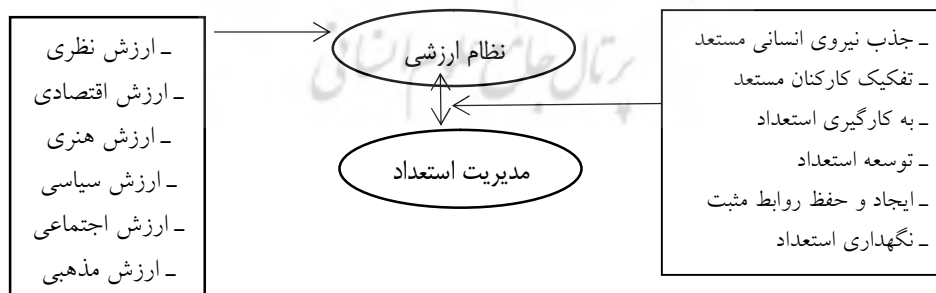
مدیران، اغلب، مبانی مدیریت را در چهارچوب ارزش‌ها و اعتقادات خود به کار می‌گیرند مثلاً تصمیماتی در باره پذیرش طرح‌ها یا استخدام افراد صرفاً نشان دهنده این نیست که چه چیزی در چه موقعیتی بهترین است، بلکه این نوع تصمیمات مبین ارزش‌ها و اعتقادات شخصی مدیران نیز است (دسلر، ترجمه مدنی، ۱۳۶۸). در دهه ۱۹۹۰ ژوزف رالین در مطالعه‌ای بر روی رفتار جوانان چند مساله ارزشی را مورد مطالعه قرار داده است. او دریافت که مساله اختیار و ابتکار بشدت از نظر آنان ارزش محسوب می‌شود (دوبرین<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹:۷۵). هیجکا<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) منابع تشکیل دهنده معیارهای اخلاقی مودیریت دولتی را در دو دسته معیارهای اداری یا دیوانسالانه و آزاد منشانه دسته بندی کرده‌اند. بزعم آنان هر مدیری باید از این دو دسته نیاز تأثیر پذیرد، بدین ترتیب که هم مقررات و ضوابط دیوانسالانه را مدنظر قرار دهد و هم آزادی و کرامت انسانی را در نظر داشته باشد (پورکیانی، ۱۳۸۴). ساعتچی (۱۳۶۹)، معتقد است که در انتخاب و استخدام کارکنان باید تأکید زیادی بر ارزشیابی دقیق و صحیح هر یک از

---

1. Durbin  
2. Hijca

ارزش‌ها داشت و به نظر وی این امر از وظایف روان‌شناسان محسوب می‌شود. او همچنین تأکید می‌کند که در مصاحبه استخدامی توجه به همبستگی ارزش‌های داوطلب با یکدیگر و تأثیر این ارزش‌ها بر رفتار وی بیشتر اهمیت دارد. خانکا به نقل از دورکانی (۱۳۸۹) فهرستی برای نظام ارزشی بر می‌شمرد که عبارتند از: ۱. میل به شناخته شدن با احراز مقام و موقعیت اجتماعی ۲. میل به کمال رساندن و اتمام هر کار ۳. میل به کسب قدرت ۴. میل به کسب دانش ۵. میل به رهایی از قیودات ۶. تمایل به کمک و مساعدت به دیگران ۷. میل به جلب محبت دیگران ۸. میل به کسب ثروت.

پرفسور خانکا (۱۳۸۹) نیز بر این عقیده است که تصمیمات مدیران درباره پذیرش طرح‌ها یا استخدام افراد صرفاً نشان دهنده این نیست که چه چیزی در چه موقعیتی بهترین است، بلکه این نوع تصمیمات مبین ارزش‌ها و اعتقادات شخصی مدیران نیز است. تصمیمات مدیران شدیداً تحت تأثیر سه گروه از عوامل (محیط خارجی سازمان، محیط داخلی سازمان، نظام ارزشی مدیران) می‌باشد. که در میان عوامل فوق در مورد نقش نظام ارزشی می‌توان گفت که طرز تلقی و برداشت مدیران از محیط خارجی و محیط داخلی سازمان و تأثیرات متقابل آنها بر یکدیگر، بستگی به طرز تلقی، تجارب و به‌طور کلی نظام ارزشی مدیران دارد. (پورکیانی، ۱۳۸۲). بنابراین در مدیریت استعداد، نظام ارزشی مدیران را نیز می‌توانیم مورد توجه قرار دهیم. لذا پژوهش حاضر به لحاظ توصیفی به بررسی وضعیت مدیریت استعداد مدیران و بررسی وضعیت نظام ارزشی آنان پرداخته و سپس به بررسی فرضیه پژوهش مبنی بر " وجود رابطه بین مدیریت استعداد و نظام ارزشی مدیران " می‌پردازد.



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق



## روش

تحقیق حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. متغیرها به صورت متغیر مستقل، شامل نظام ارزشی و متغیر وابسته شامل مدیریت استعداد می‌باشد. داده‌های کسب شده با استفاده از آمار توصیفی همچون میانگین، انحراف معیار و نمودارها، توصیف و با استفاده از آمار استنباطی و آزمون پیرسون معناداری روابط متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. برای بررسی متغیرهای مورد نظر و شرح چگونگی و اندازه‌گیری آنها از پرسش‌نامه استفاده شده است. نمونه‌گیری به طریق سرشماری صورت گرفته و پرسشنامه‌ها بین مدیران مدارس توزیع گردیده است. در این تحقیق از دو پرسش‌نامه برای سنجش متغیرها استفاده گردیده است. پرسش‌نامه اول برای سنجش وضعیت نظام مدیریت استعدادها در سازمان است. این پرسش‌نامه استاندارد، و مشتمل بر ۳۶ سؤال است. پرسش‌نامه مدیریت استعداد بر گرفته از پایان‌نامه اوھلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) می‌باشد که شامل مؤلفه‌های جذب، استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد، به کارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری استعدادها است. این پرسش‌نامه با طیف لیکرت تنظیم شده و روایی این سازه نیز در مقاله ارائه مدل مدیریت استعداد از همین نویسنده ارائه شده است و پایایی آن با استفاده از آزمون کرونباخ ۰/۹۵ می‌باشد. پرسش‌نامه دوم، پرسش‌نامه بررسی ارزش‌هاست. این پرسش‌نامه استاندارد می‌باشد و توسط آلپورت، ورنون و لیندزی<sup>۲</sup> (۱۹۶۰) تهیه شده است. این آزمون به منظور ارزیابی اهمیت نقش نسبی شش ارزش یا انگیزه اساسی در زندگی یک فرد تهیه شده است. این شش ارزش عبارتند از: نظری، اقتصادی، زیباگرا، اجتماعی، سیاسی و مذهبی. (سید جوادین، ۱۳۹۲). این آزمون دو بخش دارد. بخش اول آزمون ۳۰ سؤال دارد و برای هر سؤال دو جواب در نظر گرفته شده است که با «الف» و «ب» در پاسخ‌نامه نمره می‌دهند. مثلاً اگر پاسخ «ب» را به پاسخ «الف» ترجیح دهند در این صورت باید باری پاسخ «ب» عدد ۲ و برای پاسخ «الف» عدد ۱ را مد نظر بگیریم. بخش دوم این آزمون ۱۵ سؤال دارد که برای هر سؤال چهار جواب مختلف در

1. Ohilli

2. Alport &amp; Vernon &amp; Lindzi

نظر گرفته شده است که باید به جوابهای هر سؤال به ترتیب اهمیت از شماره ۱ تا ۴ نمره بدهند. به طوری که نمره هر جواب در پاسخنامه برابر ۱۰ باشد.

### یافته‌ها

یافته‌های توصیفی شامل توصیف آماری نمونه‌ها بر اساس عوامل جمعیت شناختی جنس، تحصیلات و سن است. در این پژوهش فراوانی جنس زن ۴۲ و مرد ۴۰ نفر می‌باشد. از کل ۸۲ نفر اعضای نمونه، که به پرسشنامه‌های مذکور پاسخ داده‌اند، ۱ نفر دیپلم، ۱ نفر فوق دیپلم، ۶۴ نفر لیسانس، ۱۶ نفر فوق لیسانس می‌باشند. همچنین فراوانی نمونه‌ها بر حسب سن نیز نشان می‌دهد تعداد افراد زیر ۳۰ سال ۵ نفر، ۳۰ تا ۴۰ سال ۲۹ نفر، ۴۰ تا ۵۰ سال ۵۰ نفر، ۵۰ تا ۶۰ سال ۷ نفر، بالای ۶۰ سال ۱ نفر می‌باشد. ابتدا به بررسی وضعیت مدیریت استعداد می‌پردازیم:

جدول ۱. بررسی وضعیت مدیریت استعداد و مؤلفه‌هایش

ارزش آزمون = ۳				
متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	نمره t	سطح معناداری
مدیریت استعداد	۲/۹۱	۰/۵۹	-۱/۲۹	۰/۰۲
جذب و استخدام	۲/۸۱	۰/۶۹	-۲/۴۵	۰/۰۱۶
شناسایی و تفکیک	۲/۷۱	۰/۶۷	-۳/۹۰	۰/۰۰۰
بکارگیری استعداد	۲/۸۳	۰/۶۶	-۲/۱۹	۰/۰۳۱
توسعه استعداد	۲/۷۶	۰/۶۵	-۳/۲۶	۰/۰۰۲
ایجاد و حفظ روابط مثبت	۳/۱۳	۰/۸	۱/۵۱	۰/۰۰۳
نگهداری استعداد	۳/۲۹	۰/۷۸	۳/۴۶	۰/۰۰۱

همانطور که در جدول مشاهده می‌شود، تمامی متغیرها معنی‌دار شده‌اند یعنی از آلفای ۰/۰۵ کمتر بوده‌اند ولی میانگین‌ها همه نزدیک ۳ هستند یعنی وضعیت معمولی در جامعه دارند به جز ایجاد و حفظ روابط مثبت، نگهداری استعداد که بدلیل بالا بودن از ارزش آزمون، وضعیت متوسط به بالایی در جامعه داشته‌اند. جدول شماره ۲ نشان دهنده وضعیت نظام ارزشی در جامعه می‌باشد:

جدول ۲. توزیع فراوانی نمونه به تفکیک وضعیت هریک از ارزش‌ها

فراوانی	درصد فراوانی		
۴	۴/۹	کم	
۵۹	۷۲/۰	متوسط	ارزش نظری
۱۹	۲۳/۲	زیاد	
۱۴	۱۷/۱	کم	
۴۱	۵۰/۰	متوسط	ارزش اقتصادی
۲۷	۳۲/۹	زیاد	
۴۹	۵۹/۸	کم	
۲۷	۳۲/۹	متوسط	ارزش هنری
۶	۷/۳	زیاد	
۱	۱/۲	کم	
۵۴	۶۵/۹	متوسط	ارزش اجتماعی
۲۷	۳۲/۹	زیاد	
۲۰	۲۴/۴	کم	
۵۴	۶۵/۹	متوسط	ارزش سیاسی
۸	۹/۸	زیاد	
۶	۷/۳	کم	
۳۸	۴۶/۳	متوسط	ارزش مذهبی
۳۸	۴۶/۳	زیاد	

بررسی فراوانی و درصد فراوانی ارزش‌ها نشان می‌دهد که در بین مدیران، ارزش نظری و ارزش اجتماعی و ارزش سیاسی و ارزش اقتصادی، متوسط و ارزش هنری، کم و ارزش مذهبی، زیاد می‌باشد. به طوری که ۴۶/۳ درصد مدیران بیشترین اهمیت را به ارزش مذهبی داده‌اند و ۵۹/۸ درصد مدیران کمترین اهمیت را به ارزش هنری داده‌اند. بنابراین ارزش مذهبی در نظام ارزشی مدیران در بالاترین درجه اهمیت و ارزش هنری در پایین‌ترین جایگاه نظام ارزشی آنان قرار دارد.

جدول ۳. همبستگی بین نظام ارزشی با مدیریت استعداد

ارزش مذهبی	ارزش سیاسی	ارزش اجتماعی	ارزش هنری	ارزش اقتصادی	ارزش نظری	نظام ارزشی	
							مدیریت استعداد
۰/۲۵۷*	-۰/۱۲۷	-۰/۰۹۳	۰/۱۵۶	۰/۳۴۵**	۰/۱۱۰	-۰/۱۱۱	همبستگی پیرسون
۰/۰۲۰	۰/۲۵۶	۰/۴۰۷	۰/۱۶۱	۰/۰۰۲	۰/۳۲۶	۰/۳۱۹	درجه معناداری (دوسویه)
							جذب استعداد
۰/۲۳۰*	-۰/۱۰۴	۰/۰۰۲	۰/۱۱۹	۰/۳۱۶**	۰/۰۴۳	-۰/۰۷۲	همبستگی پیرسون
۰/۰۳۸	۰/۳۵۴	۰/۹۸۲	۰/۲۸۸	۰/۰۰۴	۰/۶۹۹	۰/۵۲۲	درجه معناداری (دوسویه)
							شناسایی و تفکیک
۰/۱۹۷	-۰/۱۳۰	-۰/۰۱۳	۰/۱۹۵	۰/۳۲۳**	۰/۰۳۸	-۰/۰۵۰	همبستگی پیرسون
۰/۰۷۵	۰/۲۴۴	۰/۹۱۱	۰/۰۷۹	۰/۰۰۳	۰/۷۳۵	۰/۶۵۶	درجه معناداری (دوسویه)
							بکارگیری استعداد
۰/۳۲۴**	-۰/۱۷۸	-۰/۱۳۹	۰/۱۷۷	۰/۳۰۲**	۰/۰۴۱	-۰/۰۸۱	همبستگی پیرسون
۰/۰۳	۰/۱۱۱	۰/۲۱۱	۰/۱۱۳	۰/۰۰۶	۰/۷۱۲	۰/۴۷۲	درجه معناداری (دوسویه)
							توسعه استعداد
۰/۱۹۸	-۰/۰۹۴	-۰/۰۰۶	۰/۱۹۸	۰/۳۵۱**	۰/۰۲۱	-۰/۰۶۴	همبستگی پیرسون
۰/۰۷۵	۰/۳۹۸	۰/۹۵۷	۰/۰۷۵	۰/۰۰۱	۰/۸۴۸	۰/۵۶۷	درجه معناداری (دوسویه)
							روابط مثبت
۰/۱۷۸	-۰/۰۷۸	۰/۱۵۹	۰/۰۶۳	۰/۲۵۷**	۰/۲۴۶*	-۰/۱۲۶	همبستگی پیرسون
۰/۱۱۰	۰/۴۸۵	۰/۱۵۳	۰/۵۷۲	۰/۰۲۰	۰/۰۲۶	۰/۲۵۹	درجه معناداری (دوسویه)
							نگهداری استعداد
۰/۱۶۵	-۰/۰۴۸	۰/۱۳۲	۰/۰۳۳	-۰/۱۹۹	۰/۱۶۲	-۰/۱۶۳	همبستگی پیرسون
۰/۱۳۷	۰/۶۷۰	۰/۲۳۷	۰/۷۶۶	۰/۰۷۴	۰/۱۴۷	۰/۱۴۴	درجه معناداری (دوسویه)

همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، با سطح معناداری ۰/۳۱۹ که بیشتر از آلفای ۰/۰۵ است نظام ارزشی با مدیریت استعداد ارتباط معناداری ندارد. ولی همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌کنید روابط معناداری بین مؤلفه‌های متغیرهای مدیریت استعداد و نظام ارزشی به شرح زیر برقرار می‌باشد که درخور توجه است: (۱) متغیر مدیریت استعداد با مؤلفه ارزش مذهبی رابطه معنادار و مثبت، و با مؤلفه ارزش اقتصادی رابطه معنادار و منفی دارد. (۲) بین مؤلفه‌های جذب و استخدام، شناسایی استعداد، بکارگیری استعداد، توسعه استعداد و حفظ روابط مثبت از متغیر مدیریت استعداد با مؤلفه ارزش اقتصادی از متغیر نظام ارزشها رابطه معنادار و منفی وجود دارد. (۳) بین

مؤلفه‌های جذب و استخدام، بکارگیری استعداد و حفظ روابط مثبت از متغیر مدیریت استعداد با مؤلفه ارزش مذهبی از متغیر نظام ارزشها رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

### بحث و نتیجه گیری

اجرای مدیریت استعداد در سازمان‌ها بسیار لازم و ضروری به نظر می‌رسد، زیرا که باعث جذب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌گردد و عدم وجود آن، سازمان را دچار زیان‌های مالی و غیرمالی زیادی خواهد کرد. طبق نتایج تحقیق مؤلفه‌های ایجاد و حفظ روابط مثبت، نگهداری استعداد بدلیل بالا بودن از ارزش آزمون، وضعیت متوسط به بالایی در جامعه داشته‌اند و دیگر مؤلفه‌ها وضعیت متوسطی دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیران در نگهداری استعدادهایشان و ایجاد و حفظ روابط مثبت با آنان موفق بوده‌اند ولی در جذب استعدادهای و توسعه آنان عملکرد ضعیفی داشته‌اند. لذا استفاده از آزمونهای علمی استاندارد برای جذب بهترین استعدادهای و غنی سازی مشاغل می‌تواند راهکار مناسبی برای خروج از این معضل باشد. ولی متأسفانه امروزه اغلب سازمان‌ها مخصوصاً در ایران افراد را براساس شایستگی و استعدادهایشان و یا با استفاده از آزمونهای استخدامی علمی انتخاب و جذب نمی‌کنند، که در این میان مدیران به عنوان نمایندگان رسمی سازمان بیشترین نقش را ایفا می‌کنند. (معالی تفتی، ۱۳۸۷).

بررسی وضعیت نظام ارزشی مدیران نشان می‌دهد، ارزش مذهبی در نظام ارزشی مدیران در بالاترین درجه اهمیت و ارزش هنری در پایین‌ترین جایگاه نظام ارزشی آنان قرار دارد و ترتیب اولیت نظام ارزشی آنان به اینصورت می‌باشد: ارزش مذهبی، اجتماعی، اقتصادی، نظری، سیاسی، هنری. قنبری و همکاران (۱۳۸۸) تحقیقی تحت عنوان «مقایسه نظام ارزشی دبیران با دانش‌آموزان دوره پیش دانشگاهی» انجام دادند. این پژوهشگران نیز از پرسش‌نامه آلپورت و همکارانش استفاده کردند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که سلسله مراتب نظام ارزشی دبیران به ترتیب: ارزش‌های نظری، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، هنری و مذهبی است. این سلسله مراتب برای دانش‌آموزان به ترتیب عبارتند از: ارزش‌های نظری، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، مذهبی و هنری.

با توجه به وجود رابطه مثبت و معنادار بین مؤلفه‌های جذب و استخدام استعداد و به کارگیری استعداد با ارزش مذهبی و وجود رابطه منفی و معنادار با ارزش اقتصادی توصیه می‌گردد، سازمان‌ها برای استفاده بهتر از مدیریت استعداد، تمرکز بیشتر بر روی افرادی که به ارزش‌های مذهبی پایبندند معطوف دارند تا استعدادهای به بهترین شکل به کار گرفته شوند. هم‌چنین به غیر از مؤلفه‌های نگهداری استعداد در مدیریت استعداد که با ارزش اقتصادی رابطه معنادار ندارد، بقیه مؤلفه‌ها هم‌چون جذب استعدادهای، تفکیک کارکنان مستعد، به کارگیری استعدادهای، توسعه استعداد و حفظ روابط مثبت، با ارزش اقتصادی رابطه معنادار و معکوس دارند. لذا ضروری است مسئولین به منظور شکوفاسازی استعدادهای در بخش منابع نیروی انسانی از طریق آموزش‌های مناسب و یا تغییرات مناسب فرهنگ سازمانی سعی در کاهش ارزش اقتصادی نمایند.

می‌توان چنین برداشت کرد که احتمالاً این عدم ارتباط بین متغیر مدیریت استعداد و نظام ارزشی می‌تواند بدلیل تغییر در ارزشها در افراد یا سازمان‌ها باشد، لذا پیشنهاد می‌گردد محققین علاقمند به این مقوله با در نظر گرفتن ارزشهای نوظهور یافته‌ی احتمالی درهای جدیدی از دانش مدیریت خصوصاً در بخش منابع انسانی را به روی مدیران محترم بگشایند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد نظام ارزشی بطور مستقیم با مدیریت استعداد در رابطه نیست، لذا پیشنهاد می‌شود محققان با در نظر گرفتن نظریه سیستمی عوامل دیگری همچون فرهنگ سازمانی، اهداف سازمان، قوانین و مقررات سازمان و مسایلی از این دست را مورد توجه قرار دهند. زیرا فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزشها (چه چیز مهم است و چه چیز مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می‌کنند و چطور افراد عمل نمی‌کنند) که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد (شاین به نقل از حاجی کریمی، ۱۳۸۹).

عدم وجود رابطه بین نظام ارزشی و مدیریت استعداد مشابه پژوهشی است که سلیمانی (۱۳۷۵) به بررسی رابطه گرایشهای مدیران باسبک رفتار رهبری آنان پرداخت. رابطه بین نظام ارزشی و مدیریت استعداد در سازمان‌هایی غیر از سازمان‌های آموزشی به دلیل ماهیت متفاوتی که دارد، مشهودتر خواهد بود. لذا توصیه می‌شود این موضوع در سایر سازمان‌ها بیشتر مورد بررسی و تحقیق قرار گیرد. اگر چه این پژوهش نیز

همانند هر پژوهش دیگری دارای محدودیتهایی بوده است، اما این محدودیت‌ها می‌توانند دریچه‌ای جدید بر روی پژوهش‌های آتی بگشایند. بنابراین با توجه به محدود بودن تحقیقات و جدید بودن بحث مدیریت استعداد در ایران انتظار می‌رود که در تحقیقات آتی به بومی سازی هر چه بیشتر الگوهای کاربردی مدیریت راهبردی استعداد توجه گردد.

### منابع

- استارت، دیوید. آ (۱۹۴۲)، کاربرد روان‌شناسی در تئوری‌های مدیریت، ترجمه: حسین جلیلود (۱۳۸۳)، ناشر: دانشگاه تربیت معلم سبزواری.
- پورکیانی، مسعود (۱۳۸۲)، بررسی سلسله مراتب ارزش‌ها در نظام ارزیابی مدیران بخش دولتی ایران، فصل‌نامه جمعیت، شماره ۵۳ و ۵۴.
- تاج‌الدین، محمد (۱۳۸۸)، مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، سال بیستم، شماره ۲۰۲، پایگاه مقالات مدیریت.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹)، تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹، ص ۵۱ - ۵۷.
- حافظی، مسعود (۱۳۷۶)، بررسی رابطه بین گرایشهای ارزشی و تعهد سازمانی مدیران دبیرستانهای شهر شیراز، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
- خالوندی، فاطمه (۱۳۹۲)، طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره نوزدهم، ص ۱۰۳ - ۱۲۸.
- خانکا، اس.اس (۱۳۸۹)، رفتار سازمانی. ترجمه: غلامرضا شمس دورکانی، تهران: انتشارات آبیژ.
- دسلر، گری (۱۳۶۸)، مبانی مدیریت، ترجمه: داوود مدنی، جلد دوم، چاپ: آرین.
- رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸)، معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد کارکنان صنعت نفت.
- ساعتچی، محمود (۱۳۶۹)، روان‌شناسی در کار، سازمان و مدیریت، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سلیمانی، نادر (۱۳۷۵)، بررسی رابطه بین گرایشهای مدیران با سبک رفتار رهبری آنان. رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.

سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، چاپ هفتم، ناشر: نگاه دانش.

صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه؛ نیک‌پور، امین (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی.

قنبری، سیروس؛ معروفی، یحیی؛ فاتحی، یاور (۱۳۹۰)، مقایسه نظام ارزشی دبیران با دانش‌آموزان دوره پیش‌دانشگاهی، فصل‌نامه اندیشه‌های نوین تربیتی، دوره ۷، شماره ۱، ص ۲۹ - ۴۸.

کاظمی، ملیحه‌سادات؛ عریضی، حمیدرضا (۱۳۹۰)، رابطه تعهد سازمانی با نظام ارزشی کارکنان، فصل‌نامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره سوم، شماره ۷، ص ۵۴ - ۷۵.

گل‌وردی، مهدی؛ بیات، طیبه؛ حسینی فرد، مجتبی (۱۳۸۹)، بررسی مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای در نظام ارزشی - در تکاپوی ارائه مدل بومی، مدیریت راهبرد (دانشگاه تهران)، شماره ۵، ص ۱۹۷ - ۲۱۸.

مختاری، محمدعلی (۱۳۹۰)، مدیریت استعداد، کتاب ماه علوم اجتماعی، خرداد ۱۳۹۰، شماره ۳۹.

معالی تفتی، مرجان؛ تاج‌الدین، محمد (۱۳۸۷)، جانشین‌پروری، کلید نجات در بحران استعداد، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۹.

نوروزی‌خواه، حسن (۱۳۹۳)، مدیریت استعداد ابزاری مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سستی.

Collings David G, Mellahi Kamel(2009). Statagic talent management: A review and research agenda. Human Resoure Management Review 19 (2009) 304-313, Journal horepage.

Dubrin Androw,j.r.Duane Ireland,j.Cliffton Williams(1989). 'Organization and management '(london; south western publication company)

Schuler Randall, Jackson S, susan E,Tarique Ibraiz(2011). Global talent management and global talent challenges: strategic opportunities for IHRM. Journal of world Business 46 (2011) 506-516.

Raman Revti, Chadee Doren, Roxas Banjo, Michailova Snejina(2013). Effects of Partnership Quality, Talent Management, and Global Mindset on Peformance of offshore It service providers In India. Journal of International Management fox school of Business, INTMan; 00490; No of pages 14.

Sonnenberg Marieylle, Zijderveld Vera van,Brinks Martijn(2013).The role of talent-perception incongruence in effective talent management. Journal of World Business.

Mehmet Altinoz, cakroglu demet, cop serdar(2013).Effects of talent management on organizational trust: a field Study. Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 (2013) 843 - 851