

## بررسی رابطه مدیریت استعداد و مدیریت نخبگان با شایسته‌سالاری مدیران

مریم تقوایی یزدی<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، مازندران، ایران (نویسنده مسئول)

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش تعیین رابطه مدیریت استعداد و مدیریت نخبگان با شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران می‌باشد. این پژوهش از لحاظ هدف جزء پژوهش‌های کاربردی و از شاخه‌ی توسعه‌ی و از لحاظ ماهیت و روش، جزء پژوهش‌های توصیفی همبستگی است. جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان مازندران می‌باشد که تعداد آن‌ها برابر با ۱۳۷ نفر می‌باشد. با توجه به حجم جامعه و مراجعه به جدول برآورد حجم نمونه کرجسی و مورگان، حجم نمونه پژوهش برابر با ۱۰۰ نفر در نظر گرفته شد. برای انتخاب نمونه‌های تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر حسب جنسیت کارکنان استفاده گردید. روش گردآوری داده‌ها شامل: کتابخانه‌ای و میدانی بوده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه استاندارد شایسته‌سالاری مصلحی (۱۳۹۱)، پرسشنامه مدیریت استعداد اوهرلی (۲۰۰۷) و پرسشنامه محقق‌ساخته مدیریت نخبگان که پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت استعداد برابر با ۰/۷۹، مدیریت نخبگان برابر با ۰/۷۳ و برای شایسته‌سالاری برابر با ۰/۸۷ محاسبه گردید. آزمون فرضیه‌های پژوهش و داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS و آمار توصیفی و آمار استنباطی با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون، معادلات رگرسیون و ضریب تعیین مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت استعداد با شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران رابطه دارد. همچنین مدیریت نخبگان با شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران رابطه دارد. همچنین شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران را می‌توان با متغیرهای مدیریت استعداد و مدیریت نخبگان تبیین نمود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، مدیریت نخبگان، شایسته‌سالاری.

## مقدمه

در سال‌های اخیر اغلب سازمان‌های کوچک و بزرگ ایرانی با مقوله جدیدی به نام «جهانی شدن» دست به گریبان هستند. موضوعی که بودن یا نبودن آن‌ها را دیر یا زود به چالش خواهد کشید. مشکل عمده این سازمان‌ها کمبود مواد اولیه، انرژی و یا حتی تکنولوژی نیست؛ بلکه مواردی است که مستقیم یا غیرمستقیم به مدیریت منابع انسانی برمی‌گردد. ناکارایی نیروی انسانی، پایین بودن بهره‌وری، بی‌انگیزگی کارکنان، نرخ بالای جابجایی‌های شغلی و نهایتاً فقدان نظام‌های شایسته‌سالاری از جمله مهمترین پارامترهایی هستند که در غیررقابتی کردن محصولات و خدمات داخلی نقش عمده‌ای ایفاء نموده و واهمه رویارویی با رقبای خارجی و تغییرات محیطی را در دل مدیران این سازمان‌ها ایجاد می‌نمایند (حامدینیا، ۱۳۹۲).

امروزه با توجه به رقابت بسیار شدید و پیچیده، محیط ناپایدار، پیشرفت‌های برق‌آسای فن‌آوری، توسعه روزافزون اطلاعات و ارتباطات تقریباً ادامه حیات برای هیچ سازمانی بدون مؤلفه‌های دانش‌محور که همان نیروی انسانی متخصص و کارآزموده است، وجود ندارد. عصر فن‌آوری اطلاعات و انقلاب دیجیتال نیز لزوم توجه به ارزش این عناصر گران‌بها در چرخه‌ی عمر شرکت‌ها و سازمان‌ها را دوچندان نموده و شاید به جرأت بتوان ادعا کرد پیشرفت و تعالی هر سازمانی مرهون توانایی و شایستگی‌های منحصر به فرد نیروی انسانی آن است. سازمان، محیطی اجتماعی است که فرهنگ‌ها و ارزش‌های حاکم بر آن، فضا را برای بروز خلاقیت‌ها و نبوغ کارکنان خود فراهم می‌کند، بدون ایجاد این محیط خلاقیت‌آفرین، امید به رشد و شکوفایی نخبگان و ظهور استعدادهای آن‌ها خیالی واهی خواهد بود. از طرفی شایستگی افراد در یک سازمان باعث بروز شایستگی سازمانی می‌شود؛ لذا ارتباط شایستگی بین فرد و سازمان یک ارتباط دوسویه است، که به دلیل انتفاع عمده از سوی سازمان، طبیعتاً باید از کل به جزء یعنی از سازمان به فرد رشد یابد. به بیان ساده‌تر لازم است سازمان‌ها فضای مناسب برای فعالیت افراد شایسته و ظهور شایستگی‌های آن‌ها ایجاد نماید. در شایسته‌سالاری معمولاً استعدادهای نهفته افراد شناسایی و پس از آن از طریق بسترسازی استعدادها پرورش یافته و در اختیار اهداف سازمان قرار می‌گیرد. شایسته‌سالاری با تولید شایستگی در کارکنان و مدیران شروع می‌شود، سپس در بستر فرصت‌سازی تکامل می‌یابد. در شایسته‌سالاری معیارهایی نظیر تعهد، تخصص، مهارت، توانایی، تجربه و دلسوزی ملاک انتخاب و ارتقاء افراد در سازمان می‌باشد (عطافر و آذربایجانی، ۱۳۹۲).

میزان برتری، محبوبیت، دل‌بستگی و بکارگیری مؤلفه‌ها در برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرای آن‌ها در راستای تحقق اهداف سازمان است. آنچه مسلم است مقاومت‌های بسیار زیادی در سازمان‌ها محیط‌های اجتماعی بر علیه این تفکر وجود دارد مقاومت‌هایی که درهم شکستن آن‌ها با توجه به منشاءشان که همان افرادی هستند که علیرغم ناکارآمدی و بی‌کفایتی‌های متعددی که دارند، در حال حاضر در رأس امور قرار گرفته‌اند کار چندان ساده‌ای نیست؛ ولی جوامع و محیط‌های اجتماعی مانند سازمان‌ها و شرکت‌ها ناگزیر به تحمل این دوران گذار بوده و هر چقدر سریع‌تر این تحول بنیادین مدیریتی را درون خود نهادینه کنند، سریع‌تر از خطر نابودی همیشگی در دنیای پرقاب‌ت امروز فاصله گرفته‌اند. علاوه بر این، آماده‌سازی بسترهای دموکراتیک برای پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در فرهنگ عمومی جوامع امری الزامی می‌نماید (جمشیدی، ۱۳۹۰).

از جمله متغیرهایی که با شایسته‌سالاری در سازمان‌ها در ارتباط می‌باشد، مدیریت استعداد و مدیریت نخبگان می‌باشد. امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود؛ بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (مارک، ۲۰۲۰).

مدیریت استعداد و نخبگان به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب قرار می‌گیرند. مدیریت استعداد دارای چرخه‌ای است که شامل سه حوزه اصلی است: **شناسایی و جذب استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، و توسعه استعدادها.** سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند؛ بلکه در پی جذب

استعدادها می‌باشند؛ امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای به‌دست آوردن استعدادها یاد می‌شود (الوانی، ۱۳۹۱).

همچنان که برای جذب مشتریان اقدامات روش‌مندی صورت می‌گیرد، برای جذب نخبگان سازمانی نیز باید به‌طور روش‌مند اقدام کرد. بهترین راهبرد برای موفقیت در رقابت برای جذب استعدادها، گردآوری تمام افراد با استعداد نیست؛ بلکه جذب مناسب‌ترین افراد است. به عبارت دیگر، کشف، جذب، مدیریت و تعامل با کسانی است که می‌توانند در محیط کاری سازمان، با انگیزه، متعهد و کارا باشند (هینن، ۲۰۱۷).

ضرورت توجه به مدیریت استعداد در این است که مدیر موفق و آینده‌نگر باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده نمایند. از آن‌جاکه سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران فعلی خواهد داشت؛ لذا مدیریت استعدادها یا مدیریت جایگزین-پروری هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌باشد. اهمیت و ضرورت مدیریت نخبگان و شایسته‌سالاری آن‌ها از روندی روزافزون برخوردار شده است. توجه به نیازهای روانشناختی مردم به مرکز ثقل مدیریت تبدیل شده است و مدیران حال و آینده باید در الهام بخشیدن به کارکنان و رهبری تیم‌های کاری توانا باشند؛ لذا برنامه‌های تربیت مدیران جدید نیز باید معطوف به این نخبگان و شایستگی‌ها و مهارت‌ها باشد. ضرورت پرداختن به شایسته‌سالاری موجب آن خواهد شد تا از انتصاب و گزینش مدیران بر اساس وابستگی و دلبستگی به مرام خاص (توصیه‌ها، منزلت اجتماعی، روابط سیاسی و غیره) جلوگیری شود و ثمره اجرای شایسته‌سالاری را در مواردی چون عملکرد صحیح سازمان، اعتماد کارکنان و عدم تشکیل حلقه‌های نامریی در سطح سازمان خواهیم دید تا به مرور اثرات مثبت آن در عملکرد سازمان مشخص شود.

فواید آتی این پژوهش در زمینه مدیریت استعداد و نخبگان و شایسته‌سالاری این است که باعث افزایش مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های فنی و مهارت‌های ادراکی در سازمان‌ها خواهد شد و با بکارگیری سبک مدیریتی و هدف‌گذاری دقیق و مشخص فردی و گروهی، باعث به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات اتخاذ شده و در نتیجه اثربخشی در تصمیم‌های گرفته شده خواهد شد. بهره‌وران از نتایج این پژوهش نیز کلیه سازمان‌ها، ادارات، مؤسسات و مراکز علمی دولتی و خصوص می‌باشند. بنابراین با عنایت به مطالب مطرح شده و مطالعات اندکی که در داخل کشور انجام شده، پژوهشگر به ضرورت و اهمیت تحقیق حاضر پی برده و گامی در جهت شناسایی تأثیر روش‌های فعال تدریس بر مولفه‌های مطرح شده در تحقیق برداشته تا شاید نتایج این پژوهش بتواند در پیشبرد اهداف این سازمان کمکی کرده باشد.

با عنایت به این‌که سازمان آموزش و پرورش از جمله سازمان‌های مهمی محسوب می‌شود که نقشی استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارند. همچنین از سازمان‌های آموزشی انتظار می‌رود به تولید دانش پرداخته و به تربیت نیروی متخصص و متعهد مورد نیاز کشور همت گمارند. دانش‌آموزان و دانشجویان را می‌توان مبدا تحولات در هر کشور در نظر گرفت، به شرطی که سازمان آموزش و پرورش، این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشد. مهمترین سرمایه‌های هر سازمانی کارکنان آن است. بنابراین سازمان آموزش و پرورش باید بهترین‌ها را برای این امر در نظر بگیرد و دست به یاری از بهترین‌ها بزند. آن‌ها باید بهترین‌ها، که همان استعدادها و نخبگان محسوب می‌شوند را شناسایی و موقعیتی را فراهم کنند که این افراد راغب به همکاری و عضویت در سازمان باشند. باید توجه داشت که در مدیریت استعدادها و نخبگان به دنبال گزینش استعدادهای ناب و برترین افراد می‌باشد؛ لذا سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا بین مدیریت استعداد و مدیریت نخبگان با شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازنداران رابطه وجود دارد؟

## پیشینه پژوهش

## مفهوم مدیریت استعداد

«مدیریت استعداد» اصطلاحی است که گروه مشاوره مک کینزی برای اولین بار در گزارشی تحت عنوان «جنگ برای استعداد» به آن اشاره کرد. این گزارش تأکید می‌کند که مدیریت استعداد برای موفقیت سازمانی حیاتی است؛ چرا که از طریق شناسایی، توسعه و چینش مجدد کارکنان مستعد امکان دستیابی به مزیت رقابتی را فراهم می‌آورد. از این زمان به بعد بحث مدیریت استعداد به‌طور قابل ملاحظه‌ای مورد توجه محققان، مدیران و فعالان حوزه سازمان و مدیریت قرار گرفت. به نظر می‌رسد این امر در شرایطی رخ داده است که چالش حداکثرسازی منافع حاصل از سرمایه انسانی یک سازمان، در فضای رکود اقتصادی موجود اهمیت بیشتری یافته است. به‌زعم محققان، مقوله مدیریت استعداد در راستای جلوه بخشیدن به مدیریت منابع انسانی برای کسب مزیت رقابتی و توان بالقوه آن برای ایجاد ارزش افزوده مطرح شده است. بحث مدیریت استعداد تأکید انسانی را زیر سؤال می‌برد. مدیریت استعداد در واقع یک رویکرد انحصاری و یک نگاه تفکیک شده و بخش‌بندی شده از منابع انسانی را ارائه می‌کند که در آن به استعدادهای خاص سازمان بیش از سایرین بهاء داده می‌شود (اولریش، ۲۰۱۳). بنابراین، مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی هماهنگ برای کسب اطمینان از جذب سازمانی، حفظ انگیزش و توسعه افراد با استعداد در سازمان که در حال و آینده مورد نیاز است و با در نظر گرفتن این مطلب که استعداد یک منبع بزرگ سازمانی است (آرمسترانگ، ۲۰۱۲، ص ۷۲).

## فرایند مدیریت استعداد

به زبان ساده، مدیریت استعداد، به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به اهداف مورد انتظار کسب و کار قرار دارند. در واقع، مدیریت استعداد، شامل مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، بکارگیری و مدیریت افراد به‌منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است. این فرایندها که در چرخه حیات کارکنان موثرند، به سه حوزه اصلی تقسیم می‌شوند: **جذب استعدادهای همسوزاری و نگهداشت استعدادهای همسوزاری و توسعه استعدادهای همسوزاری.**

(۱) **جذب استعدادهای همسوزاری:** این مرحله شامل تمام موضوع‌های مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان است و بدین‌گونه: سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه‌گذاری کند؟ نیروی انسانی چگونه باید سازماندهی شود؟ چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پست‌های تعیین شده، برنامه‌ریزی کرد؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ طرح اصلی سازمان برای توسعه چگونه طراحی می‌شود؟ این پرسش‌ها تنها بخشی از پرسش‌هایی است که در یک سازمان، هنگام ترسیم مسیر جذب و توسعه کارکنان خود، به‌عنوان با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی، باید در نظر گرفته شود (برگر و برگر، ۲۰۱۳).

(۲) **همسوزاری و نگهداشت استعدادهای همسوزاری:** هنگامی که یک سازمان در تکمیل فرایند کارمندیابی و استخدام در پست‌های مورد نظر موفق شد باید بداند که گام بعدی چیست؟ در این مرحله لازم است مجموعه مهارت‌های مناسب افراد، با وظایف شغلی آن‌ها در یک راستا قرار گرفته و همسو شوند. به عبارت دیگر، عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد.

(۳) **توسعه استعدادهای همسوزاری:** گام نهایی این فرایند، شامل مباحث مربوط به یادگیری و توسعه است. در این مرحله کارکنان به یک مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف نیاز دارند. در همین مورد، سازمان به سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی کارکنان به هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه نیاز دارد، تا از این راه بتواند مهارت‌های آن‌ها را در جهت پاسخگویی به انتظارات و نیازهای آینده سازمان به‌روز نگه دارد (آبراهامسون، ۲۰۲۰).

مدیریت نخبگان<sup>۱</sup>

دهه‌ی گذشته مشکل نگهداری کارکنان با استعداد در همه سازمان‌ها افزایش یافته است. امروزه مدیریت افراد نخبه و جلوگیری از مفهوم مدیریت نخبگان در محیط پویای امروز، سازمان‌ها باید بر روی سرمایه‌های انسانی خود به‌طور مستمر سرمایه‌گذاری کرده و نخبگان را به‌عنوان منابع ارزشمند سازمان به درستی مدیریت نمایند. سیستم مدیریت استعداد مهارت‌های کارکنان مستعد را شناسایی و از آنان در حوزه‌های مناسب استفاده می‌نماید (افاضلی، ۲۰۱۸).

علی‌رغم میزان قابل توجه علاقه‌ی افراد آکادمیک و دست‌اندرکاران، موضوع مدیریت استعداد به اندازه‌ی کافی پیشرفت نکرده است. یک محدوده‌ی کلیدی این واقعیت است که مدیریت نخبگان از یک تعریف یکسان و مرزهای مفهومی واضح برخوردار نیست. بسیاری از دوباره‌کاری‌ها، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم بهره‌وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه‌های طراحی شده، همه و همه ناشی از عدم شناخت استعداد افراد در حیطه کاری سازمان می‌باشد (کالینگز، ۲۰۱۹).

«نخبه» بر اساس تعریف قوانین و مقررات جاری، خصوصاً اساسنامه بنیاد علمی نخبگان و آیین‌نامه‌های مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی «به فرد برجسته و کارآمدی اطلاق می‌شود که اثرگذاری وی در تولید و گسترش علم و هنر و فناوری و فرهنگ‌سازی و مدیریت کشور محسوس باشد و هوش، خلاقیت، کارآفرینی و نبوغ فکری وی در راستای تولید و گسترش دانش و نوآوری موجب سرعت بخشیدن به رشد و توسعه علمی و اعتلای جامعه انسانی کشور گردد.»

استراتژی مدیریت نخبگان، درصدد ایجاد شرایطی است که در آن مهارت‌های کارمندان مستعد شناسایی و از آن‌ها در حوزه‌های مناسب استفاده شود. برخی سازمان‌ها به دلیل عدم شناخت صحیح توانایی‌های کارکنان خود نمی‌توانند به نتایج مورد انتظار دست یابند. بسیاری از دوباره‌کاری‌ها، ضایعات، فقدان انگیزه، عدم بهره‌وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه‌های طراحی شده، ناشی از عدم شناخت استعداد افراد در حیطه‌های کاری سازمان می‌باشد. مدیریت نخبگان یا الیتان به معنای بخش برگزیده‌ای از یک جامعه است که از نظر قابلیت‌ها یا توانایی‌ها یا برتر از بقیه جامعه دانسته می‌شود. در جامعه‌شناسی و فلسفه سیاسی به گروه کوچکی از مردم گفته می‌شود که با قرار گرفتن در رأس «هرم منزلت اجتماعی» و «امتیازات»، کنترل سهم نابرابر بزرگی از قدرت سیاسی و یا ثروت را در اختیار دارند. بنابراین مدیریت نخبگان؛ رویکردی جامع و یکپارچه است که در جهت جذب، به-کارگیری، توانمندسازی و توسعه استعداد در یک سازمان و با هدف بهبود عملکرد سازمان صورت می‌گیرد (کاپلی، ۲۰۱۱، ص ۹۵).

## سیستم مدیریت نخبگان

سیستم مدیریت نخبگان چهار عنصر زیر را در برمی‌گیرد:

- ۱- **جذب نخبگان:** تعقیب جدی نخبگان باید یکی از استراتژی‌های اصلی مدیریت باشد. تمام سازمان‌ها باید محیط کاری انعطاف‌پذیری ایجاد کنند که افراد مستعد به تولید دانش بپردازند تا نیازهای سازمان را برآورده سازند.
- ۲- **حفظ نخبگان:** از میان سازمان‌های قرن بیست و یک آن عده‌ای موفق بوده‌اند که وفاداری افراد مستعد را بدیهی و مسلم فرض نمی‌کردند. این سازمان‌ها همواره سعی در جذب و حفظ این افراد دارند در هر سطحی دارای منابع فکری هستند. یکی از چیزهایی که برای سازمان‌های قرن بیست و یک خیلی مهم است تعهد دوجانبه کارفرما و کارمند است. هیچ چیز مهم‌تر از استخدام نیروهای مستعد و رشدیافته نیست.

۳- **اداره و مدیریت نخبگان:** مدیریت نخبگان مهارتی متفاوت از مهارت‌های قبلی مدیران است و باید آن را آموخت. مدیران باید بدانند که چه‌طور حداکثر استفاده را از افراد بکنند و چه‌طور به نحوی استراتژیک آنان را در موقعیتی مناسب قرار دهند. موقعیت‌طوری نباشد که کاری عادی و معمولی سبب بی‌حالی و بی‌حوصلگی آنان شود. مدیران باید محیط را به نحوی طراحی کنند که حداکثر دانش اطلاعات، حداکثر ابداع و نوآوری و حداکثر تأثیر را به همراه داشته باشند. درواقع، استعدادهایی که به

نحوی استراتژیک اداره شوند، حداکثر بازگشت را به همراه دارند. سازمان‌های قرن بیست و یک مدیران ارشد مستعدی دارند که به طرز مؤثری استعدادها را در درون و بیرون از سازمان اداره می‌کنند. مدیران ارشد مستعد باید بهترین‌ها را استخدام و آن‌ها را حفظ کند.

۴- کشف نخبگان: استعدادها یک منبع نادر و معمولاً دست نخورده است. مدیریت قبل از استخدام افراد جدیدی، باید استعدادهای نهفته کارمندان قبل را کشف کند (ولینز، ۲۰۱۷).

### مفهوم شایسته‌سالاری<sup>۱</sup>

به‌طور کلی مفهوم شایسته‌سالاری، وابسته به چیزی است که ما آن را فعالیت خوب می‌دانیم. از دیدگاه یونگ (۱۹۸۵)، شایسته‌سالاری عبارت است از هوشمندی و تلاش، بر این اساس، انسان شایسته در هر سن شدیداً، آماده تحصیل دانش است و وسواس شدیدی نسبت به شرایط، نمره آزمون‌ها و توصیف‌هایی که از وضعیت او ارایه می‌شود دارد. با توجه به مطالب پیش گفته؛ شایسته‌سالاری، تنها، گسترش سیستم پاداش‌دهی به افراد شایسته می‌باشد. در تعاریف مختلف شایسته‌سالاری، شایسته‌سالاری در سطح کلی جامعه (حکمرانی) و شایسته‌سالاری سازمانی، مورد توجه و بررسی قرار داشته‌اند. حکمرانی موضوعی است درباره نحوه تعامل دولت‌ها و سایر سازمان‌های اجتماعی با یکدیگر، نحوه ارتباط این‌ها با شهروندان و نحوه اتخاذ تصمیمات در جهانی پیچیده. حکمرانی فرایندی است که از آن طریق جوامع یا سازمان‌ها تصمیمات مهم خود را اتخاذ و مشخص می‌کنند چه کسانی در این فرایند درگیر شوند و چگونه وظیفه خود را به انجام برسانند. از این دیدگاه؛ شایسته‌سالاری دیدگاهی است که بر اساس آن شهروندان از طریق نظام‌های آموزشی مدرسه‌ای و دانشگاهی و با تلاش و کوشش فراوان، استعدادهای خود را شکوفا کرده و در نهایت، در جامعه فارغ از طبقه اجتماعی، ثروت، نژاد، قومیت و جنسیت برای تصدیق مناصب مختلف، تنها بر اساس شایستگی ذاتی برگزیده می‌شوند.

از دیدگاه پرس و تسو (۱۹۹۴) شایسته‌سالاری سازمانی، مجموعه فعالیت‌ها و روش‌هایی است که از طریق آن افراد، بر اساس شایستگی برای کار در سازمان‌ها گزینش شده و صرفاً بر اساس توانایی‌ها و مهارت‌های آن‌ها است که به آن‌ها پاداش و ترفیع تعلق می‌گیرد. شایسته‌سالاری سازمانی یعنی افراد شایسته را در مشاغل و مناصب مرتبط به خودشان که توانمندی انجام آن را دارند قرار دهند تا بتوانند بر حسب شایستگی‌های خود در پیشرفت فردی و سازمانی مؤثر واقع شوند. مدیریت بر مبنای شایستگی، رویکردی منسجم و هماهنگ برای اداره سرمایه‌های انسانی در بلندمدت است. بر اساس این رویکرد، مجموعه مشترکی از شایستگی‌های مرتبط با راهبردهای کلان سازمان تدوین می‌شود. تحولاتی مانند بلوغ و توسعه‌یافتگی کارکنان و ظهور دانش در تمام عرصه‌ها، دانش‌محور شدن فرایندهای سازمانی و ضرورت توسعه دانایی در تمام سطوح سازمان‌ها، نرخ رشد بالای فناوری‌های نوین، افزایش نقش و مسئولیت اجتماعی دولت‌ها و سازمان‌ها در پاسخگویی به شهروندان و افزایش ضریب اهمیت سرمایه اجتماعی و سرمایه‌های انسانی در فرایند رشد و توسعه کشورها، توجه مدیریت سازمان‌ها را به شایسته‌سالاری معطوف کرده است. در این میان سازمان‌هایی موفق هستند که افراد را با بهترین قابلیت‌ها و شایستگی‌ها جذب، نگهداری و پرورش دهند، از خدمات آن‌ها در بهترین پست‌های سازمانی استفاده کنند.

«شایسته‌سالاری» به شیوه‌ای از حکومت یا مدیریت گفته می‌شود که دست‌اندرکاران بر پایه توانایی و شایستگی‌شان برگزیده می‌شوند و نه بر پایه قدرت مالی یا موقعیت اجتماعی و فامیلی. در جوامع شایسته‌سالار، نگرش‌های خوب‌شاوندسالاری، قبیله-گرایی، حزب‌سالاری و غیره مطرود است. نظام شایسته‌سالار، نظامی است که در آن افراد مناسب در مکان و زمان مناسب منصوب شده و از ایشان بهترین استفاده در راستای اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی به عمل آید. شایسته‌سالاری فرایندی است که از شایسته‌گزینی آغاز شده و به شایسته‌پروری و شایسته‌پرداز می‌ختم می‌شود و این روند پیوسته در حال تحول است. این فرایند در ارتباط متقابل با نظام اداری و شرایط فرهنگی، اجتماعی و سیاسی جامعه قرار دارد. مفهوم شایسته‌سالاری، نه یک نوع حکومت؛ بلکه یک ایدئولوژی می‌باشد. شایسته‌سالاری غالباً و به اشتباه یک نوع حکومت تلقی می‌شود، در حالی که شایسته‌سالاری در حقیقت یک رویکرد و یک فاکتور جهت انتصاب اشخاص در یک حکومت است. افراد در سیستم شایسته-

سالار، بر اساس معیارهای متغیری از شایستگی مورد قضاوت قرار می‌گیرند. این معیارها می‌توانند زمینه‌های گسترده‌ای، از هوش گرفته تا پایبندی به اخلاقیات، از استعداد عمومی تا دانش در زمینه خاص را در برگیرند. یکی از انتقادات وارد شده به این رویکرد، اشاره به این حقیقت دارد که «شایستگی» یک مفهوم عمیقاً ذهنی و مبهم می‌باشد که بالقوه فاقد وضوح کافی و در معرض سوءاستفاده است (ارو، بولز و دورلاف، ۲۰۱۳).

### لزوم پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری

عدم توجه به توانایی‌ها، تجربیات، علایق، کارایی و دانش اختصاصی افراد در انتصاب‌های سازمانی آن‌ها، عموماً موجب بروز نارضایتی، ضعف سازمانی و تضعیف عملکرد آنان می‌گردد. با توجه به مطالب مطرح شده و از آن‌جا که برای پیاده‌سازی هر سیستمی در یک محیط اجتماعی، می‌بایست دلایل موجهی ارائه گردد، به‌طور خلاصه می‌توان دلایل لزوم برقراری نظام شایسته‌سالاری را در بندهای زیر برشمرد (گل‌پرور، ۱۳۹۲):

**۱. فاصله گرفتن سازمان‌های امروزی از دیدگاه مکانیکی و برقراری دیدگاه ارگانیک:** سازمان‌های امروزی بر پایه دانش و خرد انسانی پایه‌گذاری شده‌اند و نمی‌توان انتظار داشت روش‌های کلاسیک مدیریتی مانند آن‌چه توسط فردریک تیلور مطرح شد در بنگاه‌های مدرن حال حاضر، جوابگوی همه نیازهای مدیریتی باشند. سازمان‌های دانش‌محور امروزی بر پایه توانایی‌های نیروی انسانی طراحی شده‌اند، لذا روش‌های مدیریتی باید در راستای بالندگی و شکوفایی هر چه بیشتر پایه‌های سازمان یا همان نیروی انسانی طرح‌ریزی شوند.

**۲. اهمیت جذب و حفظ بهترین سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها:** سازمان‌ها برای حفظ بقاء در دنیای رقابتی فعلی، به نیروهای شایسته و خلاق نیاز دارند که بتوانند آن‌ها را در طوفان به روزآمدی دائمی محیط حفظ و حراست نمایند. اینان کسانی هستند که با اتکاء بر شایستگی‌ها و خلاقیت‌های خود، راه پیشرفت و تعالی را برای سازمان به ارمغان آورده و از حذف بنگاه اقتصادی خود از صحنه رقابت ممانعت به‌عمل می‌آورند.

**۳. تعالی سازمانی و دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت:** کارکنان با همسو کردن آمل خود با آرمان‌های سازمانی، می‌توانند در دستیابی به اهداف سازمانی، منشاء اصلی تحرک و پیش‌برنده سازمان در اجرای برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت خود باشند. بدون برخورداری از چنین منابع غنی انسانی، برآورده شدن آرزوها و آمل سازمانی تقریباً غیرممکن می‌باشد.

**۴. بقاء و ماندگاری بنگاه‌های اقتصادی در عرصه رقابت، در گرو قابلیت‌های کارکنان در عرصه‌های نوآوری، دانایی، تخصص یا همان شایستگی منابع انسانی است:** انسان‌های مدرن دنیای امروزی در معرض حجم عظیمی از اطلاعات و دانش‌های مختلف به‌روز و نوین قرار دارند. حتی کارگران ساده امروزی از لحاظ سطح آگاهی‌های علمی و اجتماعی قابل مقایسه با کارگر دوران گذشته نیستند. از طرفی در کشورهای صنعتی و نیمه‌صنعتی اغلب کارهای ساده و تکراری توسط روبات‌های از پیش طراحی و ساخته شده موجود در بازار صنعتی انجام شده؛ لذا مزیت رقابتی سازمان‌ها نه در برخورداری از کارگران استادکارهای چیره دست؛ بلکه در کارکنانی است که با استفاده از قوهی خلاقه و بروز شایستگی‌های خود بتوانند محیط پیرامون‌شان را با تحول مواجه سازند. به گفته دیگر، چالش دنیای فعلی انجام دادن کارهای یکسان و تکراری توسط کارگران ساده و معمولی نیست؛ بلکه بکارگیری کارکنانی است که با برخورداری از آگاهی و دانش کامل از آخرین تکنولوژی‌های روز دنیا بتوانند بیشترین ارزش افزوده را برای سازمان خود ایجاد نمایند (دهقانان، ۱۳۹۳).

**۵. افزایش انگیزش کارکنان، احساس رضایت شغلی و مسئولیت‌پذیری بیشتر:** معمولاً رضایت شغلی کارکنان حرفه‌ای بیشتر از کارکنانی است که حرفه‌ای نیستند؛ زیرا آن‌ها دستمزد بالاتر دریافت می‌کنند و شرایط کاری بهتری دارند و احتمالاً از توانایی آن‌ها به نحو بهتری استفاده می‌شود؛ لذا گماشتن افراد شایسته به مشاغل مناسب باعث افزایش انگیزش آنان شده و ضمناً در ارتقای رضایت شغلی آنان نیز اثرگذار است. ضمن آن‌که اگر افراد احساس کنند در موقعیت‌های مناسب به‌کار گرفته شده‌اند، با مسئولیت‌پذیری بیشتری به انجام امور محوله پرداخته و در کل راندمان کاریشان افزایش می‌یابد (رضایان، ۱۳۹۲).

۶. پایایی مناصب و پست‌های سازمانی و جلوگیری از فساد اداری (ضابطه به‌جای رابطه): اگر در سازمان کارراهه مناسب برای ارتقای کارکنان در نظر گرفته نشود، افراد برای پیشرفت شغلی به راه‌ها و ابزار غیرقانونی و غیراخلاقی دست یازیده و رابطه‌های شخصی و غیرسازنده جایگزین ضوابط صحیح و اصولی می‌شود.

۷. شایستگی نوعی از سرمایه است که حتی پس از ارایه، باز نزد تولیدکننده‌اش باقی می‌ماند: نباید فراموش کرد که شایستگی افراد همواره در بنیان وجودی آن‌ها باقی مانده، لذا نمی‌توان مانند یک سرمایه مادی با آن برخورد کرد. به گفته دیگر هر سازمان به شایستگی افراد خود به صورت مستمر نیازمند است و با ارایه یک بار آن مشکل سازمان تنها برای یک بار حل شده، حال آن‌که هر سازمان به صورت دائمی به حل مشکلات خود به دست افراد شایسته نیازمند است.

۸. جلوگیری از فرار مغزها و تقویت تعهد سازمانی در منابع انسانی: کارکنان سازمان باید به این باور برسند که در چرخه‌ی عمر سازمان به توانایی‌ها و شایستگی‌های آن بها داده شده و سازمان به ارزش این سرمایه‌های انسانی خود واقف است. در این صورت است که کارکنان به تعالی سازمان خود دل‌بستگی پیدا کرده و سرنوشت سازمان را با سرنوشت شخصی خود عجین می‌دانند. در چنین شرایطی است که افراد تعلق سازمانی سازنده نسبت به شغل خود پیدا کرده و به راحتی حاضر به ترک سازمان یا خانواده دوم خود نمی‌باشند. این تعهد یا تعلق خاطر سازمانی، در صورتی از کارکنان بروز پیدا می‌کند، که افراد باور کنند از شایستگی‌های آنان قدردانی شده و سازمان در تکاپوی استفاده هر چه بیشتر و بهتر از توانایی‌های جدید آنان است.

۹. فشارهای داخلی و خارجی برای برقراری نظام شایسته‌سالاری در سازمان: افزایش و تغییر نوع انتظارات ذی‌نفعان داخلی سازمان (مانند سهام‌داران و کارکنان) و ذی‌نفعان خارجی سازمان (مانند مشتریان و ارباب‌رجوع) برای دریافت عملکرد بهتر از سازمان موردی است که در دنیای امروز سازمان‌ها را به برقراری نظام شایسته‌سالاری مجبور کرده است. سازمان تحت این‌گونه فشارها ناگزیر به بهبود عملکرد خود می‌شود (معمارزاده، ۱۳۹۰).

#### پژوهش‌های انجام شده

سپهوند و آیینی (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «اثر مدیریت استعداد آینده‌محور بر کشف مسیر شغلی دانشجویان پزشکی: تحلیل نقش میانجی معماری دانش سازمانی» مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه» به نتایج زیر دست یافتند: مدیریت استعداد آینده‌محور دو متغیر معماری دانش سازمانی و کشف مسیر شغلی را بطور مثبت و معناداری تحت تأثیر قرار می‌دهد. به علاوه، معماری دانش سازمانی بر کشف مسیر شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. نهایتاً نقش میانجی معماری دانش سازمانی در تأثیر مدیریت استعداد آینده‌محور بر کشف مسیر شغلی مورد تأیید قرار گرفت. شکوری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان «تبیین و ارایه الگوی ادغام مدیریت استعداد و مدیریت تنوع با رویکرد نظریه داده‌بنیاد» به نتایج زیر دست یافتند: طبق الگوی به دست آمده، فرایند اصلی با عنوان مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع شناخته شد که شامل چهار فرایند، همگرایی استراتژیک، جذب، توسعه و به‌کارگیری استعداد متنوع می‌باشد. علل اصلی شامل: سبک رهبری و تغییر ترکیب جمعیت‌شناختی نیروی کار، عوامل همبسته به علل شامل: باور مدیر به عدم تبعیض، فرهنگ سازمانی، عوامل اقتصادی، شایستگی اقلیت‌ها، ویژگی‌های فردی مدیر و ذهنیت مدیر از مدیریت استعداد مبتنی بر تنوع، بستر مطالعه شامل: محیط رقابتی، مدیریت تعارض و باورهای مثبت در اقلیت، اقتضائات شامل: عوامل حاکمیتی، ماهیت وظیفه، سرمایه سازمان، حافظه سازمانی، ساختار سازمان، فناوری و مهارت‌های ارتباط فردی، عوامل میانجی شامل: عدالت سازمانی، خلاقیت سازمانی، سرمایه روانشناختی به دست آمد. نتایج نیز در سه دسته نتایج فردی، سازمانی و فراسازمانی (اجتماعی) طبقه‌بندی شدند. ترک‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «واکاوی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی: یک رویکرد ترکیبی» به نتایج زیر دست یافتند: شایستگی‌های منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، مسئولیت‌های شغلی اعضای هیأت علمی و مدیریت دانشجویان تبیین‌کننده‌های معنادار مدیریت استعداد می‌باشند. جعفری‌راد و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان «مدل شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه: یک پژوهش آمیخته» به نتایج زیر دست یافتند: در مقوله پدیده‌محوری مؤلفه دانش مورد نیاز، در مقوله عوامل علی، تغییرات حاکم بر دانش و شغل، در مقوله عوامل زمینه‌ای،



گرایش به ایجاد ساختار اداری انعطاف‌پذیر، در مقوله عوامل مداخله‌گر، سیاسی‌کاری، در مقوله استراتژی‌ها، آموزش‌های ضمنی (تجربی) و در مقوله پیامدها بهبود کیفیت یادگیری بیشتری بار عاملی را در مقولات خود و در کل الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه کسب نمودند. طهماسبی (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی» به این نتیجه رسید که عامل جو تحقیق و پژوهش بیشترین تأثیرگذاری را در جذب استعدادها در دانشگاه تهران دارد. نقی‌پورفر (۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان تبیین الگوی شایسته‌سالاری اسلامی جهت رفع چالش‌های شایسته‌سالاری در سازمان‌های دولتی ایران به این نتیجه رسید که مولفه‌های ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری، جذب و استخدام نیروهای شایسته، آموزش و توسعه شایستگان و مدیریت عملکرد نیروهای شایسته بر غلبه بر چالش‌های موجود با تکیه بر آموزه‌های دین مبین اسلام مؤثر می‌باشند. صیادی (۱۳۹۳) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی» به این نتیجه رسید که مدیریت استعداد به‌عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به‌منظور تحقق نتایج کسب و کار، تعریف شده است. با توجه به تعریف مدیریت استعداد و در نظر گرفتن چرخه‌ی حیات کارکنان به‌عنوان الگویی برای یکپارچه‌سازی و مهم‌ترین فرایندهای توسعه منابع انسانی، می‌توان دریافت که مباحث مرتبط به مدیریت استعداد در تمامی فرایندهای چرخه قابل استقرار و تسری است. از طرفی دیگر، بیشتر متخصصان حوزه منابع انسانی علت اصلی نارضایتی کارکنان را ناشی از ضعف مدیریت می‌دانند. همچنین بین مدیریت استعداد، زیرمتغیرهای آن و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد. آروند (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی جایگاه مدیریت استعداد در مدیریت منابع انسانی و چگونگی به‌کارگیری آن در جذب و پرورش کارکنان اثربخش و با استعداد» به این نتیجه رسید که در رقابت شدیدی که در بازار استخدام وجود دارد پایه و اساس لازم برای جذب استعدادها، تدوین یک طرح است و باید با برنامه‌ریزی نیازها و منابع مورد نیاز را شناسایی و تعیین کرد. حسینی (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان «نقش مدیریت نخبگان در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد در بین مدیران کل سازمان‌های دولتی» به این نتیجه رسید که ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب‌های کلیدی از مهمترین نتایج مدیریت نخبگان در سازمان است. معالی تفتی (۱۳۹۲) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسید که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه‌ی خدمات رابطه‌ی معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادها برتر به سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا می‌باشد. نظری (۱۳۹۱) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی و تحلیل رابطه مدیریت نخبگان با عملکرد کارکنان ناجا در شهر کرمانشاه» به این نتیجه رسید که بین عوامل جذب، انتخاب، به‌کارگیری و توسعه افراد نخبه با عملکرد کارکنان کلانتری‌های شهرستان کرمانشاه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. خالوندی (۱۳۹۱) در تحقیقی تحت عنوان «طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت نخبگان در بین کارکنان شرکت نفت و گاز پارس» به این نتیجه رسید که بین وضعیت موجود در تمام مؤلفه‌های مدیریت استعداد (کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت) و حالت مطلوب آنها فاصله معناداری وجود دارد. معمارزاده (۱۳۹۰) در تحقیقی تحت عنوان «تبیین مدل ارتقاء شایسته‌سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی به این نتیجه رسید که در سازمان‌هایی که نوع استراتژی آن‌ها رقابتی؛ نوع سبک رهبری آن‌ها مشارکتی؛ نوع فرهنگ سازمانی آن‌ها از نوع فرهنگ سازمانی پاسخگو؛ هدف نظام مدیریت منابع انسانی آن‌ها هدف سازمانی و نوع تصمیم‌گیری آن‌ها نیمه‌متمرکز است. زمینه ایده‌آل‌تری برای ارتقاء شایسته‌سالاری فراهم می‌باشد. همچنین سازمان‌هایی که مشارکت در فرایند تدوین ارزش‌ها، پذیرش شایسته‌سالاری در افکار عمومی، شایستگی به‌عنوان معیار گزینش افراد و قوانین استخدامی با فرصت برابر را دیکته می‌کنند، باعث ارتقاء شایسته‌سالاری می‌شوند. دانکن (۲۰۲۱) در تحقیقی تحت عنوان «نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد» به این نتیجه رسید که ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمان و خالی نماندن منصب‌های کلیدی از مهمترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است.

اسشرودر (۲۰۲۱) در تحقیقی تحت عنوان «رابطه پنج خصوصیت دانایی<sup>۱</sup> افراد، توانایی افراد از نظر فنی، انگیزه افراد، ارزش‌ها و سبک مدیریت با شایستگی‌سالاری مدیران به این نتیجه رسید که حلقه‌های ارتباطی قوی‌تر با افزایش خلاقیت، انگیزش، افزایش روحیه، تصمیم‌های بهتر، افزایش شایستگی و کاهش شکست‌های فرایندی همراه خواهد بود.

لاولر (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان «رابطه بین معیارهای کم‌کاری با مدیریت خلاقیت و استعداد» به این نتیجه رسید که علیرغم این‌که انتخاب بر اساس معیارهای اختصاصی سبب کم‌کاری، غیبت؛ نارضایتی شغلی کارکنان؛ از بین رفتن خلاقیت‌ها و استعدادها؛ کاهش کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و به‌طور کلی هدر رفتن منابع جامعه می‌شود و مدیرانی که بر اساس معیارهای اختصاصی انتخاب شده‌اند. برای انتخاب دیگر افراد نیز از این معیارها تبعیت می‌نمایند. در انتخاب مدیران بخش دولیت و خصوصی تا حدود زیادی معیارهای اختصاصی و ناشایست‌سالارانه حاکم می‌باشد. آلن (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان «ابعاد اجتماعی شایسته‌سالاری سازمان‌های دولتی» به این نتیجه رسید که تقریباً کم یا بیش همه عوامل اشاره به عنوان اجتماعی (فرهنگی، سیاسی- قانونی و اقتصادی) در استقرار یک نظام شایسته‌سالار در سازمان‌های دولتی مؤثر بوده‌اند و غالباً به‌عنوان یک مانع برای نظام مذکور می‌باشند. سویم (۲۰۱۹) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره‌گیری از این سیستم به‌عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان یکی از واحدهای یک شرکت خدماتی در آمریکا» به این نتیجه رسید که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی می‌تواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد. اسمیت، ولینز و جی پایز (۲۰۱۸) در تحقیقی تحت عنوان «نقش اهرمی مدیریت استعداد در توانمندسازی سازمان و فراهم آوردن قابلیت‌هایی مانند ارتباطات، پاسخگویی سریع و به‌موقع، استفاده از مهارت‌های گوناگون در شرکت دی‌دی‌آی» به این نتیجه رسیدند که پر کردن مشاغل کلیدی آینده که در ادبیات سازمانی تحت عنوان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مطرح است و عموماً به اشتباه، معادل با مدیریت استعداد در نظر گرفته می‌شود، به‌عنوان بخشی از مؤلفه «توسعه» در نظر گرفته می‌شود. ولینز (۲۰۱۷) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد» به این نتیجه رسید که هر یک از عوامل فوق‌تأثیر معناداری بر مدیریت استعداد دارند. در میان این عوامل، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات دولتی و راهبرد سازمان، نسبت به سایر عوامل به ترتیب بیشترین میزان تأثیر را داشته‌اند. میدر (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان «شایسته‌سالاری و نقش آن در سازمان» به این نتیجه رسید که باید نیاز به برقراری این نظام در سازمان‌ها به یک باور همه‌گیر تبدیل شده و مدیران ارشد سازمانی آن را به‌عنوان یگانه‌الگوی نجات سازمان‌های مطبوع خود بپذیرند. ضمن آن‌که آشنایی با الزامات پیاده‌سازی این نظام، راهکارهای عملیاتی‌تری پیش‌روی آنان قرار داده و ایشان را در اجرای صحیح و جامع این تفکر در سازمان‌ها یاری می‌نماید. روتول (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان «مدیریت یکپارچه نخبگان» به این نتیجه رسید که مدیریت نخبگان بسیار فراتر از مدیریت نیروی انسانی است و نخبگی و نخبه‌سالاری نگرشی است که باید در تمامی سطوح یک شرکت و یا سازمان حاکم باشد. لارسون (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت نخبگان» به این نتیجه رسید که نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی و شدت تأثیر آن پس از فرهنگ سازمانی بر مدیریت نخبگان بیشتر بوده و میزان تأثیرگذاری قوانین دولتی نیز مورد تأیید بوده است.

سوالات ویژه پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

۱. آیا مدیریت استعداد با شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران رابطه دارد؟

'Schroder  
'Lawler  
'Allen  
'Sweem  
'Smith, Wellins, and Paese  
'Wellins  
'Meader  
'Rothwell  
'Larson

۲. آیا مدیریت نخبگان با شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران رابطه دارد؟
۳. آیا شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران را می‌توان با متغیرهای مدیریت استعداد و مدیریت نخبگان تبیین نمود؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر روش گردآوری داده‌ها «توصیفی» از نوع «همبستگی» و از نظر هدف «کاربردی» می‌باشد. جامعه آماری در این تحقیق شامل کلیه کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان مازندران است که تعداد آن‌ها برابر با ۱۳۷ نفر می‌باشد. با توجه به حجم جامعه و بر اساس جدول برآورد حجم نمونه کرجسی و مورگان، حجم نمونه پژوهش برابر با ۱۰۰ نفر در نظر گرفته شد. برای انتخاب نمونه‌های تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر حسب جنسیت کارکنان استفاده گردید. روش گردآوری داده‌ها شامل کتابخانه‌ای و میدانی بوده است. در روش میدانی، داده‌های مربوط به نمونه آماری از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه استاندارد و محقق ساخته می‌باشد:

الف) پرسشنامه استاندارد شایسته‌سالاری مصلحی (۱۳۹۱): که شامل ۵۱ گویه و هشت مؤلفه مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای به کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، توسعه فعالیت‌های تیمی می‌باشد.

ب) پرسشنامه مدیریت استعداد برگرفته از پایان‌نامه اوهدلی (۲۰۰۷): که 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. این پرسشنامه در ۳۶ سؤال با طیف اندازه‌گیری لیکرت تنظیم شده است.

ج) پرسشنامه محقق ساخته مدیریت نخبگان: این پرسشنامه شامل ۲۱ سؤال و با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. هر چقدر نمره بالاتری کسب شود، مدیریت نخبگان در سازمان در سطح بالاتری می‌باشد.

با توجه به اینکه در پژوهش حاضر از سه پرسشنامه استاندارد و یک پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردیده است، هر سه پرسشنامه دارای روایی لازم می‌باشند؛ لذا به منظور حصول اطمینان بیشتر جهت تعیین روایی محتوایی و صوری، پرسشنامه مورد بررسی چند تن از کارشناسان و متخصصین مجرب قرار گرفت که همگی بر روا بودن ابزارها جهت انجام تحقیق تأکید داشتند. جهت تعیین پایایی ابزارها از طریق ضریب آلفای کرونباخ انجام و نتایج به شرح زیر می‌باشد: به منظور اطمینان از پایا بودن پرسشنامه‌ها، تعداد ۳۰ پرسشنامه قبل از اجرای نهایی، به صورت تصادفی بین نمونه‌های پژوهش توزیع و سپس جمع‌آوری گردید، به طوری که میزان پایایی کل پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای مدیریت استعداد برابر با ۰/۷۹، برای مدیریت نخبگان برابر با ۰/۷۳ و برای شایسته‌سالاری برابر با ۰/۸۷ محاسبه گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، به دو روش توصیفی و استنباطی از طریق نرم‌افزار SPSS انجام شده است. از آمار توصیفی برای محاسبه میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق و نشان دادن فراوانی و نمودارهای مربوط به آن و توصیف متغیرهای پژوهش استفاده شده است و از آمار استنباطی به منظور بررسی سوال‌های پژوهش استفاده گردید. آزمون انجام شده در این تحقیق شامل آزمون کولموگروف-اسمیرنف (بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق)، آزمون همبستگی پیرسون (بررسی ارتباط بین متغیرها)، مدل رگرسیون، ضریب تعیین، جدول آنالیز واریانس، معادلات رگرسیون و ضرایب رگرسیون بوده است.

### یافته‌های پژوهش

توصیف متغیرهای پژوهش در جدول ۱ به اختصار گزارش می‌گردد:

جدول ۱: توصیف متغیرهای پژوهش

متغیر	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین پاسخ‌ها	انحراف معیار
مدیریت استعداد	۱/۶۷	۴/۹۳	۳/۳۵	۰/۹۲
مدیریت نخبگان	۱/۵۲	۴/۸۸	۳/۵۸	۰/۶۴

۰/۶۴

۳/۶۳

۴/۹۵

۱/۶۵

شایسته‌سالاری



نمودار ۱: نمودار میله‌ای میانگین نظرات آزمودنی‌ها در مورد متغیرهای تحقیق

با توجه به این که رتبه پاسخ‌ها در پرسشنامه‌های تحقیق بین ۱ تا ۵ می‌باشد؛ بنابراین میانگین نظری پاسخ‌ها نیز برابر با ۳ می‌باشد. در جدول فوق مشاهده می‌شود که میانگین نمره نظرات آزمودنی‌ها در مورد هر چهار متغیر تحقیق بالاتر از مقدار متوسط ۳ می‌باشد که نشان‌دهنده مطلوب بودن سطح این متغیرها در بین آزمودنی‌ها از لحاظ توصیفی می‌باشد.

به‌منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق و انتخاب آزمون آماری مناسب، از آزمون کولموگروف-اسمیرنف استفاده شد:

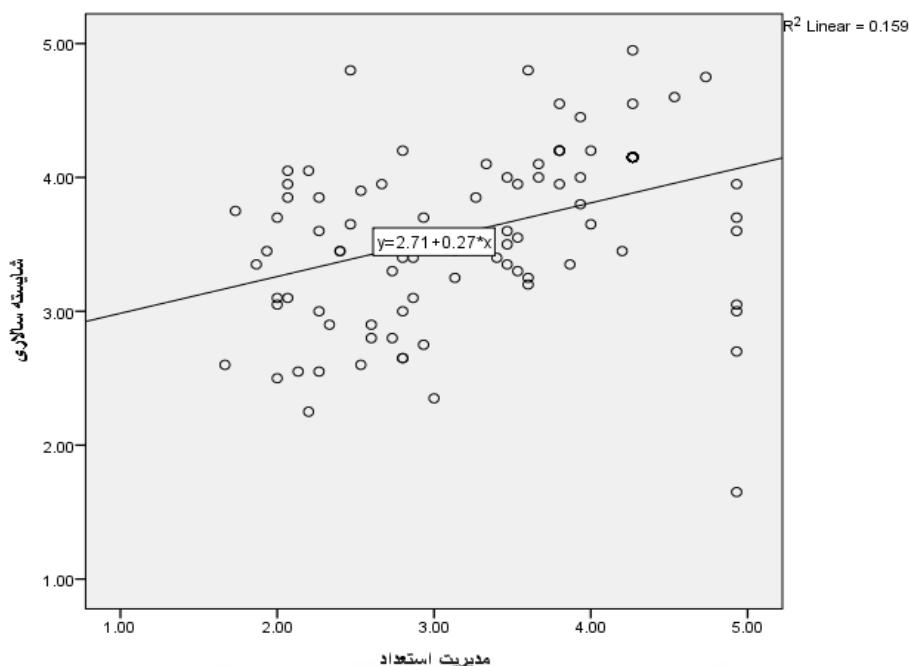
جدول ۲: آزمون کولموگروف اسمیرنف

متغیرها	مقدار Z	$\alpha$	p-value	وضعیت نرمال بودن
مدیریت استعداد	۱/۲۶	۰/۰۵	۰/۰۸۲	نرمال
مدیریت نخبگان	۱/۲۳	۰/۰۵	۰/۰۹۶	نرمال
شایسته‌سالاری	۱/۱۹	۰/۰۵	۰/۱۱۵	نرمال

با توجه به این که در جدول ۲ مقدار sig بزرگتر از سطح خطای ۰/۰۵ می‌باشد؛ لذا با ۹۵ درصد اطمینان این نتیجه حاصل می‌گردد که متغیرهای تحقیق همگی دارای توزیع نرمال می‌باشند؛ لذا مجاز به استفاده از آزمون‌های پارامتریک در تحلیل سوال‌های تحقیق بوده است.

**سوال ۱: آیا مدیریت استعداد با شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازنداران رابطه دارد؟**

به‌منظور بررسی خطی بودن رابطه بین متغیرهای تحقیق از نمودار پراکنش استفاده گشته است. همان‌طوری که ملاحظه می‌گردد نوع رابطه بین دو متغیر خطی می‌باشد که البته شیب خط رگرسیون برازش داده شده به داده‌ها مثبت و همچنین تراکم داده‌ها حول خط رگرسیون به صورت انباشته می‌باشد که نشان‌دهنده رابطه مستقیم بین متغیرهای مورد بررسی می‌باشد که در ادامه با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون ارتباط بین متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد:



نمودار ۲: نمودار پراکنش

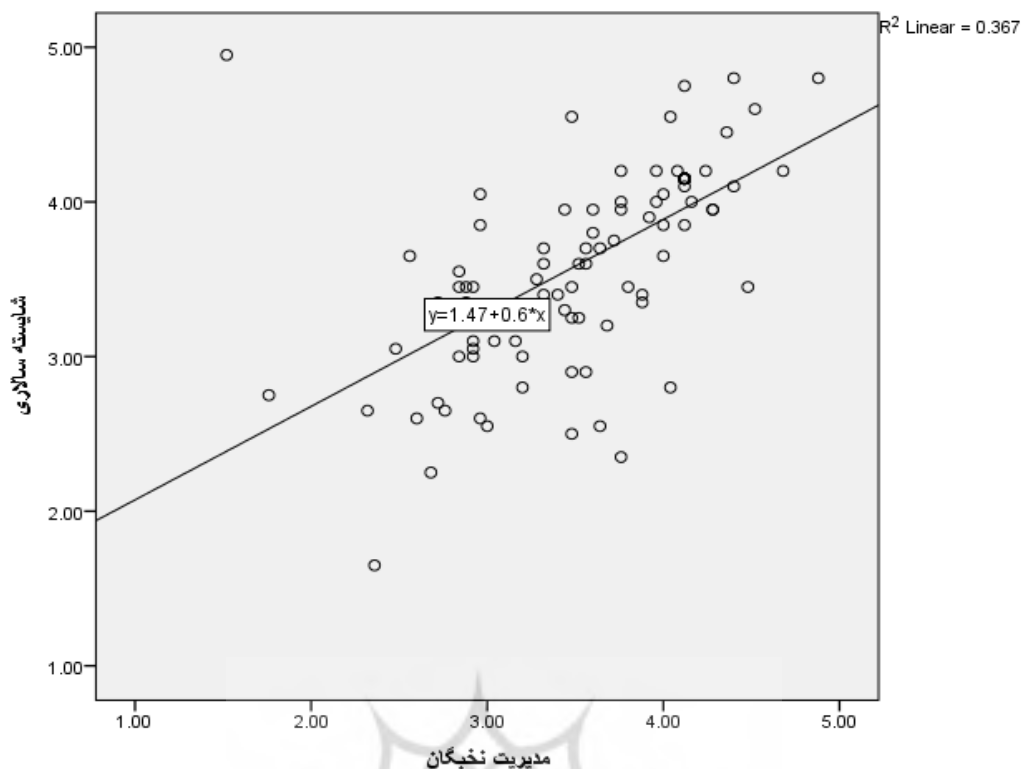
جدول ۳: تحلیل آماری سوال اول پژوهش

متغیرها	ضریب پیرسون	میزان خطا ( $\alpha$ )	Sig (سطح معنی داری)
مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری	۰/۳۸۹	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به این که در جدول پیرسون مقدار Sig (سطح معنی داری) در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار می‌باشد ( $\alpha = 0/05$ )، بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان این نتیجه حاصل شد که بین دو متغیر رابطه وجود دارد و در واقع مدیریت استعداد با شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازنداران رابطه دارد.

**سوال ۲: آیا مدیریت نخبگان با شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازنداران رابطه دارد؟**

به منظور بررسی خطی بودن رابطه بین متغیرهای تحقیق از نمودار پراکنش استفاده گشته است. همان طوری که ملاحظه می‌گردد نوع رابطه بین دو متغیر خطی می‌باشد که البته شیب خط رگرسیون برازش داده شده به داده‌ها مثبت و همچنین تراکم داده‌ها حول خط رگرسیون به صورت انباشته می‌باشد که نشان‌دهنده رابطه مستقیم بین متغیرهای مورد بررسی می‌باشد که در ادامه با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون ارتباط بین متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد:



مدیریت نخبگان

نمودار ۳: نمودار پراکنش

جدول ۴: تحلیل آماری سوال دوم پژوهش

متغیرها	ضریب پیرسون	میزان خطا ( $\alpha$ )	Sig (سطح معنی داری)
مدیریت نخبگان و شایسته‌سالاری	۰/۶۰۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به این که در جدول پیرسون مقدار Sig (سطح معنی داری) در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار می‌باشد ( $\alpha = 0/05$ )، بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان این نتیجه حاصل شد که بین دو متغیر رابطه وجود دارد و در واقع مدیریت نخبگان با شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران رابطه دارد. سوال ۳: آیا شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران را می‌توان با متغیرهای مدیریت استعداد و مدیریت نخبگان تبیین نمود؟

جدول ۵: خلاصه مدل رگرسیون

R (همبستگی بین متغیرها)	R <sup>2</sup> (ضریب تعیین)
۰/۶۵۰	۰/۴۲۲

همان طوری که ملاحظه می‌گردد، همبستگی بین متغیرهای تحقیق برابر با ۰/۶۵۰ می‌باشد که نشان‌دهنده همبستگی قوی بین متغیرهای تحقیق می‌باشد. همچنین با توجه به مقدار ضریب تعیین، این نتیجه حاصل می‌گردد که متغیرهای مستقل ۰/۴۲۲ از تغییرات متغیر وابسته (شایسته‌سالاری) را به خود اختصاص می‌دهند، مابقی مربوط به دیگر مولفه‌ها می‌باشد که در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته است.

جدول ۶: جدول آنالیز واریانس

F	درجه آزادی	Sig (سطح معنی داری)
۳۵/۴۷	(۲،۹۷)	۰/۰۰۰

با توجه به این که مقدار Sig (سطح معنی داری) معنی دار می باشد؛ این نتیجه حاصل می گردد که معادلات رگرسیون معنی دار می باشد و درواقع مجاز به استفاده از معادلات رگرسیون می باشیم.

جدول ۷: ضرایب رگرسیون

مدل	ضرایب غیراستاندارد شده		ضرایب استاندارد	t	Sig
	B	خطای استاندارد	Beta		
مقدار ثابت	۱/۱۵	۰/۲۹۹		۳/۸۵	۰/۰۰۰
مدیریت استعداد	۰/۱۶۹	۰/۰۵۶	۰/۲۴۵	۳/۰۴	۰/۰۰۳
مدیریت نخبگان	۰/۵۳۵	۰/۰۸۰	۰/۵۳۶	۶/۶۵	۰/۰۰۰

همان طوری که در جدول ۷ مشاهده می شود، با توجه به مقدار Sig، هر دو متغیر مدیریت استعداد و مدیریت نخبگان در مدل رگرسیون باقی می ماند و درواقع با ۹۵٪ اطمینان این نتیجه حاصل می گردد که شایسته سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران را می توان با متغیرهای مدیریت استعداد و مدیریت نخبگان تبیین نمود که در این میان متغیر مدیریت نخبگان با توجه به مقدار بزرگتر Beta سهم بیشتری در پیش بینی شایسته سالاری مدیران دارد و متغیر مدیریت استعداد در رتبه بعدی قرار می گیرد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج سوال اول نشان داد که مدیریت استعداد با شایسته سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران رابطه دارد که این نتیجه با نتایج تحقیقات سپهوند و آیینی (۱۳۹۹)، شکوری و همکاران (۱۳۹۹)، ترک زاده و همکاران (۱۳۹۸)، جعفری راد و همکاران (۱۳۹۸)، طهماسبی (۱۳۹۴)، نقی پورفر (۱۳۹۳)، صیادی (۱۳۹۳)، دانکنمن (۲۰۲۱)، اسشوردر (۲۰۲۱) و آلن (۲۰۲۰) همسو می باشد. در تبیین این سوال می توان گفت که از نظر کارکنان در سازمان آن ها وقتی پستی خالی می شود افراد بر اساس توانایی هایشان اولویت بندی می شوند و خط مشی ها و فرایندهای استخدام منابع انسانی به طور کلی از دانش خوبی برخوردارند. همچنین از ابزارهای ارزیابی مناسبی برای کارکنان در سازمان استفاده می شود و کارکنان مستعد برای توسعه شغلی تشویق می شوند که مجموع این عوامل با شایسته سالاری مدیران در ارتباط می باشند. درواقع در چنین سازمانی مدیریت اطلاعات ضروری را به طور مرتب به همه ارایه می کند و گزارشات شفاهی را به صورت صریح و روشن به افراد ارایه می دهد.

نتایج سوال دوم نشان داد که مدیریت نخبگان با شایسته سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران رابطه دارد که این نتیجه با نتایج تحقیقات نقی پورفر (۱۳۹۳)، صیادی (۱۳۹۳)، آروند (۱۳۹۲)، حسینی (۱۳۹۲)، معالی تفتی (۱۳۹۲)، نظری (۱۳۹۱)، خالوندی (۱۳۹۱)، معمارزاده (۱۳۹۰)، آلن (۲۰۲۰)، سویم (۲۰۱۹)، اسمیت، ولینز و جی پایز (۲۰۱۸)، میدر (۲۰۱۶)، روتول (۲۰۱۶)، لارسون (۲۰۱۵) همسو می باشد. در تبیین این سوال می توان گفت که از نظر کارکنان در سازمان آن ها اطلاع سازمان شما از نقاط ضعف دانش خود در موضوعات تخصصی اش در حد مطلوبی می باشد و کارکنان از دانش و تخصص های همکاران نخبه خود اطلاع دارند. همچنین برای کسب دانش مورد نیاز از خبرگان و نخبگان داخلی و خارجی استفاده می شود که این عوامل با شایسته سالاری در مدیران آموزش و پرورش در ارتباط می باشد و درواقع در چنین سازمانی مدیریت، در صورت لزوم، دلایل اتخاذ تصمیمات را برای کارکنان توضیح می دهد و تصمیمات درست و مناسب اتخاذ می نماید.

نتایج سوال سوم نشان داد که شایسته سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران را می توان با متغیرهای مدیریت استعداد و مدیریت نخبگان تبیین نمود که این نتیجه با نتایج تحقیقات سپهوند و آیینی (۱۳۹۹)، شکوری و همکاران (۱۳۹۹)، ترک زاده و همکاران (۱۳۹۸)، جعفری راد و همکاران (۱۳۹۸)، طهماسبی (۱۳۹۴)، اسشوردر (۲۰۲۱)، آلن (۲۰۲۰)، سویم (۲۰۱۹)، اسمیت، ولینز و جی پایز (۲۰۱۸)، میدر (۲۰۱۶)، روتول (۲۰۱۶)، لارسون (۲۰۱۵) همسو می باشد. در تبیین این سوال می توان گفت که از نظر کارکنان در سازمان آن ها فعالیت ها و تصمیمات مدیریتی متناسب با سطوح عملکرد کارکنان

تنظیم می‌شود و از آزمون‌های استعداد برای اندازه‌گیری توانایی افراد برای یادگیری و انجام شغل استفاده می‌شود. همچنین در سازمان کارکنان از امکانات شرکت در دوره‌های آموزشی و سمینارها و گردهمایی‌ها برخوردارند که موجب ارتقای شایسته-سالاری در سازمان گردیده است.

نتایج یافته‌های استنباطی نشان داد که مدیریت استعداد با شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران رابطه دارد. همچنین مدیریت نخبگان با شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران رابطه دارد. یافته‌ها نشان داد که هر دو متغیر مدیریت استعداد و مدیریت نخبگان در مدل رگرسیون باقی می‌مانند. شایسته‌سالاری در مدیران آموزش و پرورش استان مازندران را می‌توان با متغیرهای مدیریت استعداد و مدیریت نخبگان تبیین نمود که در این بین متغیر مدیریت نخبگان سهم بیشتری در پیش‌بینی شایسته‌سالاری مدیران دارد و متغیر مدیریت استعداد در رتبه بعدی قرار می‌گیرد.

بدیهی است که رفع محدودیت‌های پژوهش زیربنای پژوهش‌های بعدی قرار می‌گیرد و این امر موجب شکوفایی در امر علم و پژوهش خواهد بود؛ پژوهش حاضر نیز از این محدودیت‌ها مستثنی نبوده است، از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- محدوده اجرای پژوهش کلیه مدیران سازمان آموزش و پرورش استان مازندران بوده است.
- ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسشنامه بوده است.
- موضوع این پژوهش به رابطه مدیریت استعداد و مدیریت نخبگان با شایسته‌سالاری در مدیران محدود شده است.
- برخی از کارکنان نسبت به پاسخگویی سوالات پرسشنامه تمایل نشان ندادند.
- تحقیقات انجام شده مشابه با تحقیق حاضر بسیار اندک بوده است.
- جهت دریافت مجوزهای لازم به‌منظور اجرای پرسشنامه در سازمان محدودیت‌های زیادی وجود داشت.

#### پیشنهادات پژوهش

با توجه به تحقیقات انجام شده توصیه‌های زیر ارائه می‌گردد:

- بین افراد با نقشی که در سازمان ایفا می‌کنند، تناسب برقرار گردد.
- براساس نیاز نقش‌های موجود در سازمان، به افراد آموزش داده شود.
- برنامه‌سازی برای آماده‌سازی افرادی مناسب برای پرکردن نقش‌های کلیدی در سازمان ایجاد گردد.
- به طور فعال فرصت‌های توسعه‌ای برای زیردستان ایجاد گردد.
- کارها در سازمان به صورت دسته جمعی و گروهی انجام گیرد.
- برای تبادل اطلاعات و دانش در سازمان دقت صرف شود.
- کارکنان برای بکارگیری شیوه‌ها و دانش جدید و به روز در سازمان مورد تشویق قرار گیرند.
- به کارکنان برای پیاده کردن نظرات و ایده‌ها و دانش‌شان اختیار و آزادی عمل داده شود.
- وقت و تلاش کافی جهت حفظ ارتباط با کارکنان صورت گیرد
- اعتمادسازی بین کارکنان توسط مدیران برقرار گردد.
- تعارض با مدیریت مؤثر، کارآمد و صحیح حل شود.
- سازمان برای ذخیره دانش (کتابخانه، پایگاه داده‌ها) وقت و بودجه صرف نماید.
- از طریق شناسایی، توسعه و چینش مجدد کارکنان مستعد امکان دستیابی به مزیت رقابتی فراهم گردد.
- با عنایت به این که «مدیریت استعداد» به‌عنوان فعالیت‌ها و فرایندهایی که شامل شناسایی سیستماتیک مشاغل کلیدی که به کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان کمک می‌کند، توسعه خزانه استعداد توسط کارکنان با پتانسیل بالا و پر کردن این نقش‌ها توسط استعدادها و توسعه ساختار منابع انسانی به‌منظور تسهیل در پر کردن این مشاغل توسط افراد شایسته و حصول اطمینان از تعهد آن‌ها به سازمان؛ تعریف مورد نظر مدیریت سازمان قرار گیرد.
- برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی تبیین و تنظیم گردد.



- قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب اندازه‌گیری و پیگیری مستمر گردد.
- پتانسیل استعداد‌های موجود در سازمان شناسایی و به کار گرفته شود.
- میزان آمادگی استعدادها برای موقعیت‌های شغلی بالاتر ارزیابی و سنجش شود.
- برنامه‌ی اجباری کاری برای مدیریت نخبگان؛ شامل تعریف اهمیت نیروی نخبه برای سازمان، بررسی منافع مالی پرورش نخبگان درون سازمان و حفظ نخبگان سرآمد در بلندمدت ایجاد و تنظیم گردد.
- فرایندهای شناسایی نخبگان؛ فرایندهای پیشرفته‌ی شناسایی نخبگان یک سازمان را قادر به تمایز افراد «مستعد» از افراد «پرکار» می‌سازد. این فرایند باید بی‌طرفانه انجام گیرد.
- «شفافیت» نیز جزء اساسی مدیریت نخبگان است. همه‌ی افراد سازمان باید از انجام این فرایند مطلع باشند و معیارهای مورد استفاده را بدانند. برای شرکت‌های بین‌المللی، شناسایی نخبگان باید در سطوح محلی، منطقه‌ای و بین‌المللی انجام گیرد.
- برقراری ارتباط با فرایندهای مدیریت نخبگان سازمان‌های دیگر صورت پذیرد.
- مدیریت نخبگان بر شماری از فعالیت‌های مدیریتی و نیروی انسانی تاثیرگذار است، از جمله: مدیریت کارایی، برنامه‌ریزی برای جایگزینی نیروها، رهبری و پرورش کارکنان مستعد، آموزش کارکنان، برنامه‌ریزی برای نیروی کار، به‌کارگیری نیروی تازه و حفظ نیروها؛ پیشنهاد می‌گردد این مهم مورد توجه و تأکید قرار گیرد.
- سیستم مدیریت نخبگان باید مناسب با محیط و موقعیت باشد و با ارزش‌های سازمان همخوانی داشته باشد؛ چراکه این سیستم‌ها در محیط‌های سازمانی که مثبت‌نگر و ترقی‌خواه هستند، بهترین کارایی را دارند.

### قدردانی

بدین‌وسیله از همکاران فرهنگی آموزش و پرورش استان مازندران در انجام بهتر این تحقیق کمال تشکر و قدردانی را دارم.

### منابع و مرجع

- الوانی، مهدی. (۱۳۹۱). فصلنامه مدیریت منابع انسانی، چاپ دوازدهم، صص ۲۱۹ - ۲۱۸.
- اولریش، دیوید. (۲۰۱۳). ساختن زیربنای استعداد‌های انسانی سازمان. ترجمه و تألیف: بهزاد ابوالعلائی و عباس غفاری، گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی، یونان.
- آرمسترانگ، مایکل. (۲۰۱۲). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: محمد اعرابی و داود ایزدی، (۱۳۸۹). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- آروند، حمید. (۱۳۹۲). مجله مدیریت استعداد. سایت جامع مدیریت.
- ترک‌زاده، جعفر؛ زینعلی، فاطمه؛ محمدی، مهدی؛ سلیمی، قاسم. (۱۳۹۸)، **واکاوی و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در ظرفیت سازمانی دانشگاهی: یک رویکرد ترکیبی**، فصلنامه توسعه استعداد، سال اول، شماره ۱، زمستان ۱۳۹۸، ۲۴-۴۷.
- جعفری‌راد، علی؛ عزیزی شماری، مصطفی؛ محرمی، نیلوفر. (۱۳۹۸)؛ **مدل شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه: یک پژوهش آمیخته**، فصلنامه توسعه استعداد، سال اول، شماره ۱، زمستان ۱۳۹۸، ۱۲۷-۱۰۲.
- جمشیدی، مینا. (۱۳۹۰). **شایسته‌سالاری در سازمان‌ها**. ماهنامه تدبیر شماره ۱۴۷.
- حامدنی، سعید. قهرمانی، عرفان. (۱۳۹۰). **پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری در سازمان**، مجله مدیریت، شماره ۱۴(۳). مشکلات شایسته‌گزینی در سازمان‌ها. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۴.

- حسینی، ابوالحسن. (۱۳۹۲). نقش مدیریت نخبگان در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد در بین مدیران کل سازمان های دولتی، عنوان نشریه: اقتصاد و تجارت نوین: زمستان ۱۳۹۲ - بهار ۱۳۹۰، دوره ۶، شماره ۲۳-۲۴؛ از صفحه ۱۸۱ تا صفحه ۲۰۵.
- خالوندی، فاطمه. (۱۳۹۱). طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت نخبگان در بین کارکنان شرکت نفت و گاز پارس. مجله پژوهش های مدیریت عمومی، دوره ۱۹.
- دهقانان، حامد. (۱۳۹۳). مدیریت بر مبنای شایستگی، مجله مجلس و پژوهش، ش ۵.
- رضاییان، علی. (۱۳۹۲). تیم سازی در قرن بیست و یکم (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت)، چاپ سوم.
- سپهوند، رضا و آیینی، محمدمبین. (۱۳۹۹). اثر مدیریت استعداد آینده محور بر کشف مسیر شغلی دانشجویان پزشکی: تحلیل نقش میانجی معماری دانش سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه)، فصلنامه توسعه استعداد، سال دوم، شماره ۲، بهار ۱۳۹۹، ۴۲-۲۲.
- شکوری، ندا؛ شیرازی، علی؛ رحیم نیا؛ فریبرز؛ کفایش پور، آذر. (۱۳۹۹). تبیین و آرایه الگوی ادغام مدیریت استعداد و مدیریت تنوع با رویکرد نظریه داده بنیاد، فصلنامه توسعه استعداد، سال دوم، شماره ۲، بهار ۱۳۹۹، ۲۱-۱.
- صیادی، سعید. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی. مجله مدیریت و توسعه. دوره ۲۵، شماره ۲.
- طهماسبی، بهمن. (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد گیلان.
- عطا فر، علی؛ آذربایجانی، کریم. (۱۳۹۲). بررسی میزان شایسته سالاری در انتخاب مدیران بخش دولتی و خصوصی، دانش مدیریت، چهاردهم، شماره ۵۴.
- کامیاب، علی. (۱۳۹۰). جایگاه شایسته سالاری در اندیشه دینی و نحوه استفاده از منابع؛ مجموعه مقالات اولین همایش توسعه «قدرت در بین مدیران شایسته و نالایق شایسته سالاری در سازمان ها، تهران: شیوه.
- گل پرور، محسن. (۱۳۹۲). نقش مشارکت شهروندی، شایسته سالاری و ساختارهای سازمانی در رفتار و نگرش کارکنان سازمان ها. فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، سال، ششم، شماره ۲۳.
- معالی تفتی، مرجان. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم شماره ۱۹۸، آبان ماه، صص ۷۵-۷۴.
- معمارزاده، هوشنگ. (۱۳۹۰). تبیین مدل ارتقاء شایسته سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب.
- نظری، محمد. (۱۳۹۱). بررسی و تحلیل رابطه مدیریت نخبگان با عملکرد کارکنان ناجا در شهر کرمانشاه. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد کرمانشاه.
- نقی پورفر، ولی. (۱۳۹۳). اصول مدیریت اسلامی و الگوهای آن. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دهم. ص ۱.
- Abrahamson, E. (2020). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), ۲۵۴-۲۸۵.
- Afazeli, M. (2018). *Talent management, developing the human resources*. Tehran: (مجله مطالعات مدیریت).
- Allen, D. (2020). Moving from Performance Measurement to Performance Management, *Facilities*, Vo.20.No, 6/5.p. 217.

- Arrow, R. S., Dawson, G., Wheatley, K. and White, C.S. (2013). Perceived diversity and Organizational Performance. *Employee Relations*, Vol.30, No.1, P. 20.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (Eds.). (2013). *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, Developing and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Cappelli, P. (2011). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, Mass: Harvard Business Press. p. 241.
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2019). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, ۳۰۴ – ۳۱۳.
- Duncan, J. (2021). The role of talent management in providing and retaining talented human resources. *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 29, No.4, p.4.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2017). "Managing talent to maximize performance". *Employment Relations Today*, 31, 6782.
- Larson, K. (2015). *Strategic Talent Management: Assessment as a Foundation Next Generation Strategies in the Ongoing talent War*, White Paper in IPAT Site, p. 7.
- Lawler, E. (2020). Choosing the Right Talent Management Strategy. *Work span*, 51(7), p.74.
- Mark P. (2020). "Talent management in the public sector", *Ashbridge Journal*, Autumn.
- Meader, C. (2016). *The Four Pillars of Talent Management*. Forrester Research Inc, pp.4-5.
- Rothwell, N. (2016). *Management Control Systems*. McGraw-Hill, Irwin, P493.
- Schroder, P. (2021). Paresh Chaudhry, S Views on Strategic Internal Communications. At PR Pundit's Workshop Held in Bangalore, pp. 1-2.
- Smith, B & Wellins, R and Paese, L (2018). Why Multinationals Struggle to Manage Talent. *The McKinsey Quarterly*, (May), 1-5.
- Sweem, R., (2019). A study of the talent management system and how to use this system as a lever to create commitment in the employees of one of the units of a service company in the United States. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Wellins, E. (2017). *The War for Talent*. Boston, Harvard Business School Publishing, p. ۲۱۱.

## The relationship between talent management and elite management with the meritocracy of managers

### Abstract

The purpose of this study is to determine the relationship between talent management and elite management with meritocracy in education managers in Mazandaran province. This research is a part of applied research in terms of purpose and a developmental branch in terms of purpose and descriptive correlational research in terms of nature and method. The statistical population in this study includes all employees of the Education Organization of Mazandaran Province, whose number is equal to 137 people. According to the population size and referring to the estimate table of Krejcie and Morgan sample size, the sample size of the study was considered equal to 100 people. To select the research samples, stratified random sampling method according to the gender of the employees was used. Data collection methods included: library and field. The data collection tool in this research is a questionnaire. Standard Competition Questionnaire of Moslehi (2012), Ohli Talent Management Questionnaire (2007) and Researcher-made Elite Management Questionnaire whose reliability using Cronbach's alpha coefficient for Talent Management Questionnaire is 0.79, Elite Management is 73 / 0. and was calculated equal to 0.87 for meritocracy. Test of research hypotheses and data obtained from questionnaires were analyzed using SPSS software and descriptive statistics and inferential statistics were analyzed using Pearson correlation test, regression equations and coefficient of determination. The results showed that talent management is related to meritocracy in education managers of Mazandaran province. Elite management is also related to meritocracy in education directors of Mazandaran province. Also, meritocracy in education managers of Mazandaran province can be explained by the variables of talent management and elite management.

**Keywords:** talent management, elite management, meritocracy.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی