



فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت

شماره سی و چهار، دوره چهاردهم، تابستان ۱۴۰۲

نوع مقاله: علمی پژوهشی

صفحات: ۹۴-۱۲۳

## شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در راستای افزایش بهره‌وری مدیران حوزه آموزش؛

### یک مطالعه میکس متد

مظاهر بابایی<sup>۱</sup>

سیداحمد هاشمی<sup>۲</sup>

عباس قلناش<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۰۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۱۹

### چکیده

با توجه به جایگاه مدیریت استعداد، هدف پژوهش حاضر دستیابی به الگوی مدیریت استعداد است. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی با روش تحقیق، آمیخته اکتشافی انجام شده است. در مرحله کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساخت یافته در بین ۱۵ نفر از خبرگان حوزه آموزش در جهاد دانشگاهی، با نمونه‌گیری هدفمند و معیار اشباع داده‌ها، شناسایی و با تحلیل مضمون تحلیل شده است. جامعه آماری بخش کمی، مدیران حوزه آموزشی جهاد دانشگاهی کشور (۶۵۰ نفر) بوده که حجم نمونه براساس جدول مورگان ۳۰۵ نفر و با نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. جمع‌آوری داده‌ها مبتنی بر پرسشنامه محقق ساخته مدیریت استعداد و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل انجام شده است. نتایج کیفی نشان داد که نظام مدیریت استعداد در جهاد دانشگاهی در ابعاد برنامه‌ریزی و سازماندهی، استعدادیابی، حرفه‌گرایی و توسعه‌محوری، عدالت‌محوری، تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری، مدیریت منابع انسانی، دانش‌سازی، ارائه بازخورد، فرهنگ‌سازی، کادرسازی و معیشت طبقه‌بندی شده و در بخش کمی نیز برازش، روایی و پایایی این الگوی مدیریت استعداد تأیید شده است.

### کلمات کلیدی

استعداد، منابع انسانی، آموزش، سازمان، مدیریت

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد بین‌الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران. babaemazaher@gmail.com

۲- استاد گروه علوم تربیتی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران. (نویسنده مسئول) mazahrababae@gmail.com

۳- دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. gholtash578@yahoo.com

در دنیای پیچیده و مدرن امروزی، سرمایه انسانی به‌عنوان عاملی مهم و اساسی در توسعه پایدار جوامع، مورد توجه ویژه قرار دارد. این مفهوم، یک مفهوم مهم و چندوجهی بوده و مستلزم اهتمام ویژه است تا مسیر توسعه و نیل به اهداف، هموارتر گردد. چنانچه سرمایه انسانی جایگاهی درخور نداشته باشد و جوامع به‌طور عام و سازمان‌ها به‌طور خاص آن‌گونه که باید بدان توجه نکنند مسیر پیشرفت و تحقق خواسته‌ها و اهداف با چالش‌های متعدد و اساسی روبرو خواهد بود. این در حالی است که در مبحث سرمایه انسانی به‌ویژه در مدیریت سازمانی، مقوله استعداد و مدیریت آن نقش محوری دارد. مدیریت استعداد، بستری فراهم می‌سازد تا افراد در جایگاه متناسب قرار گرفته و استراتژی‌های مناسبی در حمایت از اهداف سازمان ایجاد کنند (رانی و جوشی، ۲۰۱۲: ۲۴). در واقع، نحوه عملکرد و رقابت یک سازمان به مهارت‌ها و نبوغ نیروی انسانی آن‌ها بستگی دارد (عباسی، ۲۰۱۰: ۷۴). به گفته داس و ساهو (۲۰۱۵)، هنگامی که صحبت از رشد سازمان و یافتن استعدادهای مناسب می‌شود، پرسنل منابع انسانی نقش مهمی را بر عهده می‌گیرند. نویسندگان در ادامه اظهار داشتند که افرادی که در بخش‌های منابع انسانی مشغول به کار هستند نه تنها با این مشکل مواجه‌اند که کارگران ماهر پیدا کنند، بلکه منابع کافی برای کمک به آن‌ها جهت یافتن افراد با استعداد نیز وجود ندارد. تئودورو و سویترز (۲۰۱۶) اظهار کردند که عملکرد سازمان‌ها به میزان سرمایه انسانی تحصیل کرده (استعداد) آن‌ها بستگی دارد. داشتن یک برنامه مدیریت استعداد قوی می‌تواند علاوه بر بهبود بهره‌وری، به رهبران سازمان کمک کند تا سود خود را بهبود بخشند، تعداد افراد را افزایش دهند و جهش مثبتی در تلاش‌های کارکنان مشاهده کنند که می‌تواند برای سازمان موفقیت‌آمیز باشد (نیلسون و الستروم، 2012: 26). همچنین می‌تواند شیوه‌ها و نتایج استخدام را افزایش داده و مشارکت کارکنان را در محیط‌های کاری افزایش دهد (کریستنسن و راگ، ۲۰۰۸: ۷۴۳). بر این اساس، شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد و کشف ویژگی‌های افراد با استعداد می‌تواند کمک زیادی به مدیران در استخدام و جذب افراد کند، زیرا افراد مستعدی درون سازمان‌ها و در مکان‌ها و محیط‌های مختلف، خارج از سازمان حضور دارند؛ اما مسئله‌ای که در این خصوص وجود دارد این است که شناسایی و به‌کارگیری این نیروهای مستعد باید به چه صورتی انجام شود تا سرمایه‌گذاری در این خصوص در درازمدت به افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمان کمک کند.

آموزشی عالی به‌عنوان یک نظام اجتماعی به‌منظور بهره‌وری و تأمین الزامات محیطی می‌بایست فرآیندهای خود را به‌صورت هدف‌دار و منسجم مدیریت نماید (هاشمی و عباسی، ۲۰۱۴: ۵۸). آموزش عالی به‌عنوان نظامی پویا و هوشمند، دارای دو بعد کمی و کیفی بوده و رشد موزون، متناسب و متعادل

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

این نظام، مستلزم رشد هر دو بعد به موازات یکدیگر است. رشد و گسترش کمی آموزش عالی بدون توجه به کیفیت، به مسائلی همچون؛ ترک تحصیل، بی‌سوادی، افت تحصیلی، مردودی، وابستگی علمی، عرضه نیروی انسانی متخصص مازاد، عدم فرصت مناسب جهت خلاقیت و شکوفایی و غیره منجر می‌شود. بهبود کیفیت آن نیز، بدون در نظر گرفتن کمیت، به محرومیت انسان‌ها از حق تحصیلات و افزایش تبعیضات اجتماعی منتهی می‌گردد. در دو دهه گذشته افزایش جمعیت و سایر عوامل، موجب افزایش تقاضا برای آموزش عالی گردید، جمعیت دانشجویی، چندین برابر در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی افزایش یافت، ترکیب اجتماعی آنان متفاوت گردید و در نیازهای جمعیت دانشجویی تغییراتی پدید آمد، به طوری که ضرورت یافته است که آموزش عالی نیازها و تحولات مذکور را مدنظر قرار داده و تعدیل لازم را در برنامه‌های خود اعمال کند. بر این اساس، امروزه نظام‌های آموزش عالی به واسطه؛ تشدید تقاضاگرایی، رشد مشتری‌گرایی، ضرورت تعامل با جامعه جهانی، نیازهای بازار کار و تناسب با آن نیازهای متحول و نوپدید به علاوه ضرورت تنوع بخشیدن به منابع مالی خود با مسئله کیفیت بیش‌ازپیش دست‌به‌گریبان هستند، است.

بنابراین بسیاری از صاحب‌نظران گفته‌اند، در پاسخ به این چالش‌ها آموزش عالی برای ارتقای کیفیت فرصت‌های یادگیری، باید در برنامه‌های درسی جهت‌گیری جدیدی را دنبال کند. کناپر و کروپلی (۲۰۰۰) و وان درزی (۲۰۰۶) نتیجه گرفتند که اکنون اصلاح و تغییر همه عناصر برنامه درسی آموزش عالی باهدف ایجاد جامعه یادگیری یک ضرورت است. از این‌رو در مطالعه حاضر سعی شده تا با تکیه بر مطالعات نظری و بنیادی و نیز پیشینه پژوهشی و همچنین رجوع به نظر متخصصان یک الگوی مدیریت استعداد برای کیفی‌سازی سطح آموزش مدیران حوزه آموزش جهاد دانشگاهی طراحی و پیشنهاد گردد. پژوهش حاضر، چالش‌هایی را که منابع انسانی و پرسنل توسعه‌سازمانی هنگام اجرای شیوه‌های مدیریت استعداد در سازمان‌هایی که دارای سیستم مدیریت استعداد هستند و افرادی که در مرحله اجرای آن هستند، با آن‌ها روبرو می‌کند، مورد بررسی قرار داده است. با توجه به اینکه جهاد دانشگاهی از جمله سازمان‌های مهمی محسوب می‌گردد که نقش استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارد و همچنین به تولید دانش می‌پردازد و نیروی متخصص و متعهد موردنیاز کشور را تربیت می‌کند لذا باید شرایطی را فراهم آورد تا با استفاده از نیروهای مجرب و با استعداد هر چه بهتر و سریع‌تر به این اهداف دست یابند.

علاوه بر این، این ارتباط بین سازمان جهاد دانشگاهی ایجاد می‌شود تا به توسعه مدیریت استعدادها در مناطق ناشناخته مانند سازمان‌های عمومی کمک کند. این پژوهش بر شرکت‌کنندگانی تمرکز داشته که می‌توانند اطلاعاتی در مورد چالش‌های پیش روی مدیریت استعداد ارائه دهند و می‌توانند با افزودن

## شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در راستای افزایش بهره‌وری.../بابایی، هاشمی و قلتاش

دیدگاه‌های مختلف به ادبیات، به شکاف دانش کمک کنند. این تصورات از افرادی گرفته می‌شود که از نزدیک با چالش‌های مدیریت استعداد مانند منابع انسانی و پرسنل توسعه‌سازمانی روبرو هستند. علاوه بر این، این مطالعه اجزای ضروری مدیریت استعداد و عوامل مؤثر بر چالش‌های پیش روی توسعه‌سازمانی و متخصصان منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده است. رسالت اصلی جهاد دانشگاهی الگوسازی توان کشور در رسیدن به پیشرفت و ایجاد خودباوری در نسل جوان و شکوفا شدن استعدادهاست (طیعی، ۱۳۹۸). جهاد دانشگاهی نهادی است که بر فعالیت دانش‌بنیان تأکید دارد اما این نهاد هنوز به جایگاه مناسب و قدرت تأمین منابع درآمدی دست نیافته است. لذا می‌توان ادعا نمود که این بخش از الگو یعنی مدیریت استعداد در حوزه مدیریت آموزشی جهاد دانشگاهی برای اولین بار در کشور ارائه می‌گردد. لذا در این تحقیق به این سؤال پاسخ داده می‌شود که الگوی مدیریت استعداد برای مدیران حوزه آموزش جهاد دانشگاهی کشور چگونه است؟ این الگو دربرگیرنده چه مؤلفه‌ها و ابعادی است؟ و اعتبار این الگو چگونه خواهد بود؟

### اهداف تحقیق

#### هدف اصلی

- ارائه الگوی مدیریت استعداد در راستای کیفی‌سازی سطح آموزش جهاد دانشگاهی کشور.

#### اهداف فرعی

- استخراج مؤلفه‌های الگوی کیفی‌سازی سطح آموزش مبتنی بر مدیریت استعداد مدیران حوزه آموزش جهاد دانشگاهی کشور.
- اعتباربخشی الگوی کیفی‌سازی سطح آموزش مبتنی بر مدیریت استعداد مدیران حوزه آموزش جهاد دانشگاهی کشور.

#### مباحث نظری و پیشینه تجربی

#### مباحث نظری

#### مفهوم مدیریت استعداد

یکی از مشکلات در حوزه مدیریت استعداد عدم یک تعریف و مفهوم واحد و منسجم از مدیریت استعداد است (لوئیس و همکن ۲۰۰۶: ۱۳۹). علت این امر نیز وجود مصادیق مختلف در ادبیات مدیریت استعداد است مثل "مدیریت استعداد"، "راهنمای استعداد"، "مدیریت جانشینی" و "برنامه‌ریزی منابع انسانی" که اغلب به جای یکدیگر استفاده می‌شوند. سی‌آی‌پی دی<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) مدیریت استعداد را این‌گونه

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

تعریف می‌کند: عبارت است از جذب سیستماتیک، شناسایی، توسعه، تعامل، نگهداری و استقرار افرادی که از نظر سازمان دارای پتانسیل بالایی بوده و برای آینده دارای ارزش خاصی هستند. به عبارتی مدیریت استراتژیک جریان استعداد از طریق یک سازمان است و می‌تواند به یک سازمان کمک کند "افراد مناسب را با مشاغل مناسب براساس اولویت‌های تجاری در زمان مناسب تراز کند (پاکوت و روگرز، ۲۰۰۸: ۸۱).

### **اهداف مدیریت استعداد**

به‌طور کلی اهداف اصلی مدیریت استعداد عبارت است از: تشخیص پست‌های توسعه و شکاف‌های شایستگی مدیریتی، نگهداری متخصصین کلیدی، شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی، تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی، تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و یافتن کمبودها و نیازها، اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب از طریق استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی، تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا، تقویت برداشت و تلقی سهامداران و مشتریان، کاهش هزینه‌های نیرویابی بیرونی و برخورد چالش‌گرایانه با مسیر توسعه مدیریتی (گای و دیگران، ۱۳۸۸، ۶۰-۵۸ و صیادی و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۱-۸۶).

### **فرایند مدیریت استعداد**

#### الف- جذب استعدادها

این مرحله شامل تمام موضوعات مرتبط با شناخت افراد با مجموعه مهارت‌های سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان است. این اولین مرحله استخدام بهترین افراد با استعداد برای سازمان است. از افراد ماهر و واجد شرایط دعوت می‌شود تا به سازمان بپیوندند (اسکوولی، ۲۰۰۴: ۵). هدف اصلی فرایند مدیریت استعداد استخدام بهترین استعداد برای یک سازمان است. سازمان‌ها در این مرحله تلاش می‌کنند تا بهترین افراد با استعداد را از بازار کار جذب کنند (نوله، ۲۰۰۴: ۴۱).

#### ب- انتخاب استعدادها

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 متداول تر شده است (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۳۷). ارزیابی دوره‌ای مهارت‌ها، توانایی‌ها، پیشرفت‌ها و شایستگی‌های کارکنان، سازمان را قادر می‌سازد تا بداند آیا برای ادامه کار و ارتقا مناسب است. هدف از فرآیند، انتخاب کارکنان با استعداد، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط است که

## شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در راستای افزایش بهره‌وری.../بابایی، هاشمی و قلتاش

بتوانند به بهترین نحو کار موردنظر را انجام دهند (تیلور<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

پ- همسوسازی و نگهداشت استعدادها

هنگامی که یک سازمان در تکمیل فرایند کارمندیابی و استخدام در پست‌های موردنظر 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. اگر کارمندی شایسته است که از عهده فشار کاری و مسئولیت‌های اضافی برآید، مدیریت باید برنامه‌ریزی شغلی وی را انجام دهد تا احساس ارتقا و پاداش کند. چنین شناخت و جوایزی به کارمندان القا می‌کند که برای مدت طولانی در سازمان بمانند. همچنین این امر به جایگزینی افراد درون سازمان مربوط می‌شود (آرمسترانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶: ۶۱). هدف قابل توجه مدیریت استعداد نه تنها استخدام استعداد بلکه اطمینان از حفظ آن‌ها در سازمان است. عواملی که نرخ ماندگاری به آن‌ها بستگی دارد بسته جذاب پرداخت، مشخصات شغلی، ایمنی و امنیت کارکنان، رشد شخصی کارمند، شناخت و فرهنگ سازمان و تناسب بین شغل و استعداد است (اسکولی، ۲۰۱۰: ۱۹).

ت- توسعه استعدادها

توسعه استعداد بیانگر مؤلفه مهمی از فرآیند کلی تر مدیریت استعداد است. عبارت توسعه استعداد، به‌رغم استفاده متداول از آن در سال‌های اخیر، اصطلاحی دوپهلوی است و حدود و دامنه آن مشخص نیست. پژوهشگران فعال در حوزه توسعه منابع انسانی در سال‌های اخیر از این اصطلاح استفاده کرده‌اند. طبق تعریفی که گاراوان و همکارانش ارائه داده‌اند، توسعه استعداد بر برنامه‌ریزی، گزینش و اجرای راهبردهای توسعه برای کل منبع استعداد تأکید دارد تا اطمینان حاصل شود که سازمان منبع تأمین استعداد را در حال و آینده برای برآورده کردن اهداف راهبردی دارا است و فعالیت‌های توسعه‌ای هم‌راستا و هم‌تراز با فرآیندهای استعداد سازمانی قرار دارند. این فرآیند در برگیرنده تمامی کارهایی است که بتوان توانایی و شایستگی کارکنان را برای انجام امور کاری و حرفه‌ای آینده بالا برد (فتحی و نوری، ۱۳۹۵: ۴۰۲).

### اهمیت مدیریت استعداد در آموزش

الف- جذب استعدادهاى خارجى

یکی از ابتکارات برای ارائه چگونگی جذب نیروی خارجی در سیستم آموزشی، شرکت در پروژه مدرسه جهانی است. این پروژه به‌تنهایی نمایی است از مرکز فعالیت آموزشی در سطح جهان و سعی دارد تا اقتصاد بازرگانی را در بخش آموزشی و تشویق بیشتر خارجی‌ان مربوط به بازار سنگاپور را اداره کند.

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

دانشگاه‌های بومی سنگاپور نیز بر اساس استانداردهای جهانی و هماهنگی الگوی کارآفرینی به سوی کار سوق داده می‌شوند و مؤسسات پیشرفته باهدف کمک به دولت در زمینه پیشرفت ظرفیت‌های تحقیقی، ارزشی مشخص در سنگاپور به وجود آوردند؛ اما بعد از جنگ استعدادها، دستور کار مدرسه جهانی، جذب دانشمندان بین‌المللی و برجسته برای آمدن به سنگاپور است تا این کشور را به‌جایی با تحقیقاتی مؤثر تبدیل کنند. در این بخش، سطح بالایی از سرمایه‌گذاری برای استعدادهای خارجی انتظار می‌رود. همچنین دولت مدارس را که برای زیرساخت‌های جذب استعدادهای جهانی حائز اهمیت‌اند را شناسایی نموده تا در سنگاپور کار و زندگی کنند. دولت تلاش کرد تا مدارس خارجی جدیدی را گسترش داده و نیز فعالیت‌های جدیدی را در سنگاپور راه‌اندازی کند. سیستم آموزشی سنگاپور نیز دارای اعتبارات قدرتمند در زمینه آموزشی و یادگیری‌های دوزبانه برای جذب استعدادهای خارجی یا سرمایه‌گذاری در آموزش کودکان است. وزارت آموزش به‌شدت دانش‌آموزان خارجی را برای رفتن به دانشگاه با بودجه عمومی تربیت می‌کند. در این دانشگاه‌ها دانش‌آموزان خارجی با استعداد پذیرفته می‌شوند. این دانش‌آموزان خارجی کسانی هستند که از دولت پولی را تا سه سال دریافت کرده و بعد از فارغ‌التحصیلی باید در سنگاپور کار کنند و میزان استعدادهای این کشور را تکمیل کنند.

ب- پرورش و حفظ استعدادهای بومی

به دنبال اصلاحات آموزشی، سال ۱۹۹۷ تفکر خلاق، نوآوری و کارآفرینی در روند پرورش استعدادها بسیار مورد تأکید قرار گرفته‌اند. برای انجام این کار، به مدارس استقلال داده‌شده تا ابتکارات آموزشی جدید حمایت کنند. اخیراً مدارس با اصلاح و نوآوری در برنامه‌های درسی و آموزشی، توجه خود را از کمیت به کیفیت معطوف کردند. به‌جای آنکه فقط توجه خود را به مفاهیم و نمرات بگذارند؛ مدارس سعی بر گسترش دانش و مهارت‌های دانش‌آموزان قرن بیست و یکم نمودند. به مدارس بودجه تعلق گرفت تا جایگاه‌های مناسبی را برای افزایش استعداد در دانش‌آموزان پدیدآورند. این دانش‌آموزان به همراه ارزش‌ها و نیز تعهدات ملی گرایانه‌شان نشان‌دهنده آینده انسان‌ها و نیز سرمایه اجتماعی در سنگاپور هستند. دولت سنگاپور مراحل فعالانه‌ای را برای اداره استعدادهای بومی بکار گرفته است. پیام عمیق حاصل از آموزش ملی آن‌ها عبارت است از « جهانی شو، اما بومی بمان ».

ب- مفهوم شایستگی

اصطلاح "شایستگی" برای اولین بار در مقاله‌ای توسط وایت<sup>۸</sup> در سال ۱۹۵۹ به‌عنوان مفهومی برای انگیزه عملکرد ظاهر شد. سپس در سال، کریگ سی. لوندبرگ<sup>۹</sup> این مفهوم را در برنامه‌ریزی جهت برنامه توسعه اجرایی تعریف کرد. این اصطلاح زمانی مورد توجه قرار گرفت که دیوید مک کلند<sup>۱۰</sup> در سال ۱۹۷۳

## شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در راستای افزایش بهره‌وری.../بابایی، هاشمی و قلتاش

مقاله‌ای با عنوان "آزمون شایستگی به‌جای هوش" نوشت. شایستگی غالباً در جنبه‌های رفتاری مانند مهارت‌ها و نگرش‌ها اعمال می‌شود، به عبارتی شایستگی برابر عملکرد شایسته‌ای است که مستقیماً به کارآمدترین تحقق اهداف سازمانی منجر می‌شود (تئودورسکو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶: ۲۸). شایستگی را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط که بر بخش عمده‌ای از شغل فرد تأثیر می‌گذارد (نقش یا مسئولیت‌پذیری) که با عملکرد در کار مرتبط است و می‌تواند از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد (لوسیا و لپسینگر<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۹: ۲۱)؛ بنابراین، شایستگی بیش از یک مهارت است. شایستگی را می‌توان مجموعه‌ای از ابعاد قابل مشاهده شامل دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای فردی و همچنین جمعی، فرایند و قابلیت‌های سازمانی که با عملکرد بالا مرتبط هستند و مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان فراهم می‌کند" تعریف کرد (آسی و ارس<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۹: ۱۹).

مدیریت شایستگی را نمی‌توان صرفاً در سطح فردی در نظر گرفت. در واقع، اهمیت شایستگی نحوه اجرای آن در سطح سازمانی است. مدیریت شایستگی در سطح سازمانی را می‌توان به‌عنوان تنظیم دقیق یکپارچه مهارت‌ها و استعدادها تعریف کرد. این امر بر تأثیر ویژگی‌های سرمایه انسانی بر شایستگی‌ها در سطح فردی و سطح سازمانی تأکید می‌کند (هایتون و کلی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۶: ۴۱۷). امروزه اغلب سازمان‌های موفق دنیا مفهوم شایستگی را در کلیه فرآیندهای مدیریت منابع انسانی یکپارچه کرده و به‌کار گرفته‌اند به طوری که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها به پارادایمی در حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. این بدین معناست که می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی (مثل جذب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و...) را بر اساس شایستگی طراحی کرد و در واقع، شایستگی، هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان است.

### مدل‌های مدیریت استعداد و فرایندها

مدل‌های مطرح شده در حوزه مدیریت استعداد و فرایندها که همواره مورد توجه صاحب‌نظران و همین‌طور مدیران بوده به تفکیک ابعاد به‌طور خلاصه عبارت‌اند از است:

#### جدول ۱. مدل‌های مدیریت استعداد و فرایندها/ابعاد اصلی آن

مدل	فرایندها/ابعاد
آرمسترانگ ۲۰۰۶	جذب استعداد (تأمین نیرو از داخل و خارج سازمان)- حفظ و نگهداشت استعداد (مدیریت روابط استعدادها، یادگیری و پیشرفت، مدیریت عملکرد، درگیری/تعهد)- مدیریت توسعه استعداد (جانشین‌پروری، مدیریت مسیر شغلی)
لوئیس و هوکمن ۲۰۰۶	استراتژی مزیت رقابتی پایدار (فرصت‌های موجود و منابع سازمان)- کاربردهای استراتژی



## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

برای استعدادها (بهبود کیفیت استعدادها و قابلیت جایگزینی استعدادها) - استراتژی مخزن استعداد (ایجاد منابع مختلف استعداد) - سیستم‌های مدیریت استعداد (معماری صلاحیت و نظام‌های داده‌گستر) - اقدامات مدیریت استعداد (انتخاب، جذب، مدیریت عملکرد و مدیریت حقوق و دستمزد)	
تجزیه و تحلیل موقعیت (شناسایی عرضه و تقاضای نیروی انسانی) - طراحی و توسعه (آماده شدن برنامه‌ها و محیط، شناسایی و تمایز استعدادها) - اجرا و ادغام (جذب استعداد، توسعه استعداد و نگهداری استعداد) - ارزیابی و نوسازی (ارزیابی استعدادها، تحقیق و توسعه)	او‌هلی <sup>۱۵</sup> ۲۰۰۷
جذب، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی، نگهداشت	فیلیپس و رایپر <sup>۱۶</sup> ۲۰۰۹
شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک، ایجاد مخزن استعداد، طراحی معماری منابع انسانی (خاص استعدادها)	کالینز و ملاهی <sup>۱۷</sup> ۲۰۰۹

### پیشینه تجربی

گرار<sup>۱۸</sup> و محمدبیگ (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان "بررسی فرآیندهای مدیریت استعداد بر روی آموزش عالی در استرالیا" انجام دادند. در این پژوهش به‌طور خاص به بررسی فرآیندهای سه‌گانه مدیریت استعداد تأکید شده که این فرآیندهای سه‌گانه عبارت‌اند از جذب استعداد، پرورش استعداد و حفظ استعداد. مطالعه مذکور در بین اعضای هیات علمی دانشگاه‌های استرالیا انجام گرفته است و نتایج تحقیق نشان داد که فرآیندهای سه‌گانه جذب، پرورش و حفظ استعداد به‌عنوان گام‌های اصلی در مدیریت استعداد در بین دانشگاهیان تلقی می‌شوند. هارون<sup>۱۹</sup> و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی تحت عنوان "تأثیر عوامل مدیریت استعداد بر رهبری معلم در مدارس متوسطه" باهدف شناسایی رابطه بین مدیریت استعداد و رشد رهبری معلمین و همچنین تجزیه و تحلیل مدیریت استعداد و سطح رهبری معلمین انجام دادند. این نظرسنجی ۴۷۳ معلم در مدارس مالزی را شامل شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استعداد و شیوه‌های رهبری معلم در سطح بالایی بوده است. بین مدیریت استعداد و رشد رهبری معلم رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج این مطالعه به نقش مهم مدیریت استعداد به دلیل تغییرات مثبت در رهبری معلمان در مدارس تأکید می‌کند. امید است که از طریق این مطالعه ذینفعان مختلفی مانند مدارس، دفاتر آموزش منطقه‌ای و وزارت آموزش مالزی بتوانند در برنامه‌ریزی و سازماندهی برای تولید رهبران خوب در آینده کمک کنند.

حسینی مطلق و همکاران (۱۴۰۰) به شناسایی و تدوین مدیریت استعداد اداره کل ورزش و جوانان استان فارس پرداختند. درنهایت ۲۲ مقوله فرعی استخراج شد که بر اساس کدهای باز ثانویه، عوامل مداخله‌گر (موانع سیاسی، محدودیت‌های قانونی، شرایط مالی سازمان)، شرایط علی (نظام جبران خدمات، فرصت‌های شغلی، تناسب توانایی و شغل، محیط سازمان، ارتباطات سازمانی، مدیریت سازمان)، پدیده محوری (فرآیند مدیریت استعداد)، راهبردها (شناسایی و جذب، استخدام و به‌کارگیری، حفظ و نگهداری،

## شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در راستای افزایش بهره‌وری.../بابایی، هاشمی و قلتاش

توسعه و بهسازی)، عوامل زمینه‌ای (مفهوم‌سازی استعداد، چشم‌انداز سازمان، نگرش مدیران) و پیامدها (رضایت شغلی، رفتار فرانش، انگیزش شغلی، تعهد سازمانی، مزیت رقابتی پایدار، حفظ استعداد و جانشین پروری) شناسایی شد.

عزیزی و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی تحت عنوان "ارائه الگوی مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان یک مطالعه کیفی" انجام دادند. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر روش کیفی و از نظر شیوه پژوهش تحلیل مضمون بوده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش بر اساس قاعده و اصل اشباع نظری شامل ۸ نفر از افراد صاحب‌نظر و خبرگان در دسترس در حوزه مدیریت استعداد در شهر تهران بوده است که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساخت‌مند می‌باشد. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۱۸، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. اعتبار داده‌ها با استفاده از روش تائید پذیری توسط مشارکت‌کنندگان صورت پذیرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در مدارس شامل؛ قوانین و مقررات حمایت‌کننده از استعدادها، داشتن چشم‌انداز مدیریت استعدادها، منابع مالی مدیریت استعدادها، ایجاد جو حمایتی از استعدادها، استقرار زیرساخت‌های نرم، استقرار زیرساخت‌های سخت، نظام علمی و آکادمیک، کیفیت آموزش و یادگیری و مدیریت استعدادها می‌شود.

### **روش‌شناسی پژوهش**

با توجه به مسئله اصلی مطالعه حاضر که ارائه الگوی مدیریت استعداد در راستای کیفی‌سازی سطح آموزش، است؛ طرح پژوهش آمیخته با رویکرد متوالی اکتشافی (کیفی-کمی) به‌عنوان طرح تحقیق انتخاب شد. در فاز کیفی با روش تحلیل مضمون با ابزار اسناد و مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته با تعدادی از صاحب‌نظران حوزه مدیریت آموزشی، خبرگان جهاد دانشگاهی و اعضای هیات علمی دانشگاه معانی و شاخص‌هایی برای ارائه الگوی مدیریت استعداد در راستای کیفی‌سازی سطح آموزش فراهم و در فاز کمی با روش پیمایش و با ابزار پرسشنامه ساخت‌یافته (حاصل از فاز اول) به بررسی اعتبار ارائه الگوی مدیریت استعداد در راستای کیفی‌سازی سطح آموزش بر اساس نظرات کارشناسان و متخصصان جهاد دانشگاهی پرداخته شد. با توجه به آنچه بدان اشاره شد؛ از آنجایی که پژوهش حاضر در پی ارائه الگوی مدیریت استعداد در راستای کیفی‌سازی سطح آموزش می‌باشد، یک پژوهش توسعه‌ای - کاربردی است. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری قضاوتی و هدفمند استفاده شد که تا حد کفایت و رسیدن به اشباع نظری مصاحبه‌ها صورت گرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران حوزه آموزشی جهاد دانشگاهی کشور (۶۵۰ نفر) بوده و براساس جدول مورگان ۳۰۵ نفر به‌صورت تصادفی به‌عنوان

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

حجم نمونه انتخاب شدند. در پژوهش حاضر از تکنیک مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته استفاده گردید. در بخش کمی پرسشنامه‌های حاصل از بخش کیفی به‌صورت فیزیکی و هم به‌صورت آنلاین توزیع شده است. در این پژوهش برای سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون‌های پایایی ترکیبی، الفا کرونباخ، ضریب بارهای عاملی و ضریب معناداری بارهای عاملی استفاده شده و نتایج آن کاملاً مورد قبول بود. در این تحقیق نیز برای سنجش روایی پرسشنامه از دو رویکرد استفاده شده است که در بخش اول روایی صوری بوده است که با نظر اساتید راهنما، مشاور و بعضی از خبرگان صورت گرفته است؛ در بخش دوم از روایی همگرا که به‌وسیله آزمون میانگین‌وارینانس استخراج شده (AVE) استفاده شده است. همان‌طور که در قبل توضیح داده شد، در این پژوهش با توجه به کمی و کیفی بودن داده‌ها از روش‌های گوناگونی برای تحلیل استفاده شده است. برای تحلیل داده‌های کمی حاصل از پرسشنامه، از آزمون‌های آماری و نرم‌افزار لیزرل و برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. در این تحقیق برای بررسی اعتبار پژوهش به دو شیوه بازخور مشارکت‌کننده و دریافت نظرات متخصصان عمل شده است. به‌منظور تعیین پایایی کدهای استخراجی، از روش پایایی بین دو کدگذار یا توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شده است. در فاز کمی برای اعتباریابی الگو از آزمون الگوی معادلات ساختاری و برای آزمون الگوی استخراج شده از فاز کیفی و برای رسیدن به ابزار مناسب جهت سنجش الگوی مدیریت استعداد از تحلیل عاملی استفاده می‌شود. همچنین از رویکرد الگوسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل برای تأیید الگوی استخراجی استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در مطالعه حاضر پس از بررسی مقالات موردنظر و انجام کدگذاری‌ها مضامین فرعی (شاخص‌ها) و مضامین اصلی (ابعاد) استخراج و درنهایت مدل، طراحی شده است. در همین راستا ابتدا ۲۳۶ مضمون فرعی الگوی مدیریت استعداد در راستای کیفی‌سازی سطح آموزش، استخراج شده که پس از بازنگری و انجام اصلاحات به ۳۵ مضمون اصلی تبدیل شده است (جدول ۲).

جدول ۲. مضامین فرعی و مضامین اصلی مدیریت استعداد

مضامین اصلی	مضامین فرعی	ردیف
برنامه‌ریزی منظم و مستمر جهت شناسایی استعدادها بالقوه و بالفعل درون سازمان	حمایت از برنامه‌های مدیریت استعداد	۱
	برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل	
	مدیریت استعداد به‌عنوان یک وظیفه سازمانی	
	مدیریت استعداد به‌عنوان یک مسئولیت جنبی	

شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در راستای افزایش بهره‌وری.../بابایی، هاشمی و قلتاش

منبع‌یابی درونی سازمانی	برنامه‌ریزی منظم جهت شناسایی استعدادهای برتر و نوآور خارج از سازمان	۲
نظام توسعه و آموزش استعدادهای		
طرز تفکر در مدیریت استعداد		
توسعه استعدادهای بیرون سازمانی		
منبع‌یابی بیرون سازمانی	شناسایی کارکنان مستعد مدیریتی در طول دوران فعالیت در سازمان	۳
جذب نیروهای رسمی، قراردادی و یا جذب نخبگان		
در نظر گرفتن بهترین استعدادهای برای همه سطوح		
توسعه استعدادهای درون‌سازمانی		
مدیریت استعداد رویکردی جامع و بلندمدت	تشکیل بانک اطلاعاتی از افراد درون‌سازمانی شایسته و مستعد	۴
وجود سیستمی جهت مدیریت استعدادهای در سازمان		
شناسایی کانون توانمندی‌های خود		
به اشتراک گذاشتن تجارب شغلی توسط مدیران باسابقه		
توجه نمودن به مدیران باسابقه	توجه به سوابق اجرایی به‌عنوان معیار مهم در انتخاب مدیران سازمان	۵
اشتراک‌گذاری دانش مدیران باسابقه با سایر افراد		
امنیت شغلی		
تأمین امنیت شغلی کارمندان با استعداد		
ایجاد پیچیدگی و پویایی بیشتر در محیط کسب‌وکار	فراهم کردن برنامه توسعه فردی با در نظر گرفتن مسیر ارتقای شغلی	۶
تولید محصولات و ارائه خدمات		
مدیریت استعداد شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی		
استفاده از فرایندها، فناوری و سرمایه‌های سازمانی		
مؤلفه‌ها و ابعاد بهبود و بهسازی نیروی انسانی سازمان	ایجاد فرهنگ سازمانی مشوق جهت پرورش حرفه‌ای و ارتقای قابلیت‌های مدیران	۷
طراحی و اجرای مدیریت استعداد با ملزومات و پیش‌نیاز		
انتخاب، توسعه، ارتقا و نگهداشت برای افراد مستعد		
مشارکت دادن افراد با استعداد در فرآیندهای سازمان		
مجموعه‌ای از فعالیت‌های نظیر جذب، انتخاب، آموزش ...	احساس دین به ماندن در سازمان/ تمایل به ماندگاری در سازمان در بین مدیران	۸
رهبری مشارکتی میان اعضاء		
عدم تبعیض میان کارکنان		
ایجاد برابری در میان تمامی کارکنان		
جولوگیری از تبعیض در مدیریت استعداد	پیشگیری از تبعیض در مدیریت استعدادهای کارکنان توسط مدیران	۹
فرآیند پشتیبانی کلیدی و تمرکز بر افراد با ارزش		
حمایت از افراد با استعداد		
تشویق کارکنان به خلق ایده		
	حمایت و پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری کارکنان توسط مدیران	۱۰

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

ترغیب کارکنان به ارائه نوآوری		
تناسب توانایی‌ها و استعداد‌های با شغل‌های متناسب	سپردن مشاغل و وظایف سازمانی متناسب با توان و ظرفیت مدیران	۱۱
تناسب استعداد با شغل		
سپردن وظایف سازمانی به افراد شایسته		
در نظر گرفتن توان و ظرفیت افراد		
ارتقای شایستگی افراد	چرخش شغلی جهت ارتقای شایستگی و مهارت مورد نیاز جهت مدیران در سازمان	۱۲
در نظر گرفتن چرخش شغلی برای افراد		
تقویت مهارت‌های افراد		
نیازسنجی مهارت‌های مورد نیاز مدیران		
استفاده مداوم از مدیران مستعد	به‌کارگیری و استفاده مداوم از مدیران مستعد با عملکرد خوب و سطح بالا	۱۳
بهبود عملکرد مدیران		
اهمیت داشتن عملکرد خوب و سطح بالا		
اجرای فرایند مدیریت استعداد	ایجاد سیستم مدیریتی مناسب جهت اجرای مداوم فرایند مدیریت استعداد	۱۴
ایجاد سیستم مدیریتی مناسب		
ارزیابی فرایند مدیریت استعداد		
اهمیت ثبات شغلی	ایجاد ثبات و امنیت شغلی در بین مدیران	۱۵
اهمیت امنیت شغلی		
دلگرم کردن مدیران به شغل خود		
در نظر گرفتن نیازهای مدیران و رفع آن‌ها		
توجه نمودن به مدیران با سابقه	به اشتراک گذاشتن تجارب شغلی توسط مدیران با سابقه	۱۶
اشتراک‌گذاری دانش مدیران با سابقه با سایر افراد		
اشتراک گذاشتن تجارب شغلی		
برگزاری کلاس‌های آموزشی	فراهم نمودن فرصت‌های آموزشی و علمی ویژه برای مدیران	۱۷
ایجاد فرصت‌های آموزشی مناسب		
فراهم نمودن فرصت‌های آموزشی و علمی		
نیازسنجی دانشی مدیران	اجرای برنامه‌های علمی آموزشی به منظور ارتقاء انگیزه یادگیری در مدیران	۱۸
اجرای برنامه‌های علمی آموزشی		
ارتقاء انگیزه یادگیری در مدیران		
حمایت مدیران ارشد از مشارکت افراد	حمایت مدیران ارشد از مشارکت مدیران مستعد در دوره‌های آموزشی	۱۹
برگزاری دوره‌های آموزشی		
پشتیبانی مدیران از دوره‌های آموزشی		
تقویت مهارت‌های مدیران	تقویت مهارت‌های لازم فردی در مدیران منتخب	۲۰

شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در راستای افزایش بهره‌وری.../بابایی، هاشمی و قلتاش

تقویت مهارت‌های لازم فردی	تدوین ویژگی‌های شایستگی‌های مدیران مستعد	۲۱
افزایش توانمندی مدیران منتخب		
تدوین شایستگی‌های مدیران		
توجه نمودن به شایستگی‌های فردی مدیران	تدوین شاخص‌های شفاف در جهت توسعه مدیران برای اهداف آینده‌سازمان	۲۲
تدوین ویژگی‌های شایستگی مدیران		
شناسایی شاخص‌های شفاف توسعه‌ای		
مشخص نمودن اهداف آینده سازمان		
توسعه ساختار منابع انسانی	افراد مناسب در شغل مناسب و در زمان مناسب	۲۳
توسعه خزانه استعداد توسط کارکنان با پتانسیل بالا		
استقرار سیستم ارزیابی عملکرد مدیران		
ارائه بازخورد در مورد عملکرد فردی	ارائه بازخورد مستمر در مورد عملکرد فردی مدیران جهت بهبود عملکرد آن‌ها	۲۴
بهبود عملکرد مدیران		
استقرار مدیریت عملکرد در سازمان		
کمک به کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان	مقایسه و اعلام عملکرد مدیران جهت ایجاد حس رقابت	۲۵
دستیابی به نتایج تجاری بهتر و کسب مزیت رقابتی		
بقا در محیط رقابتی کسب‌وکار		
تضمین موفقیت شرکت‌های بزرگ در فضای جهانی		
مدیریت استراتژیک جریان استعداد از طریق سازمان	استقرار فرهنگ مدیریت استعدادها در سازمان توسط مدیران	۲۶
منطق زیر بنایی مدیریت استعداد		
اهمیت فرهنگ مدیریت استعداد		
نهادینه‌سازی فرهنگ مدیریت استعداد		
تناسب استعداد با شغل	توجه به علاقه‌مند بودن افراد در انتصاب به مشاغل مدیریتی	۲۷
داشتن فرهنگ حمایتی		
اهمیت علاقه‌مند بودن افراد به شغل خود		
داشتن وسواس در انتصاب افراد در مشاغل مدیریتی		
مشارکت مدیران	مشارکت مدیران در برنامه‌ریزی مدیریت استعداد کارکنان مستعد	۲۸
برنامه‌ریزی مدیریت استعداد کارکنان		
مشارکت همه افراد در سازمان		
اهمیت جانشین‌پروری	جانشین‌پروری در سازمان	۲۹

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

رشد و تعالی سازمان		
استقرار برنامه جانشینی در سازمان		
تأمین بستر پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان	استقرار شایسته‌سالاری در سازمان	۳۰
منابع استراتژیک سازمان		
حصول اطمینان از تعهد افراد به سازمان		
تناسب شاغل با شغل	بازبینی نظام‌های منابع انسانی از جمله حقوق و دستمزد، ارتقاء، آموزش، انفعال و ...	۳۱
تعهد سازمانی		
رضایت شغلی		
بازبینی نظام‌های منابع انسانی		
تأمین مالی مدیران	تأمین مالی و معنوی مدیران	۳۲
تأمین معنوی مدیران		
در نظر گرفتن حقوق و مزایای کافی برای مدیران	برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۳۳
بهبود و بهسازی نیروی انسانی		
استراتژی مدیریت منابع انسانی؛ مدیریت استعداد شناسایی، توسعه، نگهداری و بهبود کارکنان مستعد		
توسعه منابع انسانی و یادگیری سازمانی	استقرار فرهنگ استعدادیابی در سازمان	۳۴
مدیریت استعداد به‌عنوان یک فعالیت کلیدی		
شناسایی، توسعه و جابجایی استعدادها		
اهمیت فرهنگ مدیریت استعداد		
نهادینه‌سازی فرهنگ مدیریت استعداد	ایجاد تعادل میان زندگی شخصی و کاری مدیران	۳۵
برقراری تعادل میان زندگی فردی و کاری		
سنجش سختی کار مدیران		
محول نکردن مسائل کاری در زندگی فردی		

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در نهایت پس از شناسایی مفاهیم اولیه با توجه به قرابت معنایی آن‌ها ۱۱ مفهوم اصلی پدیدار شد که عبارت‌اند از برنامه‌ریزی و سازماندهی، استعدادیابی، حرفه‌گرایی و توسعه‌محوری، عدالت‌محوری، تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری، مدیریت منابع انسانی، دانش‌سازی، ارائه بازخورد، فرهنگ‌سازی، کادرسازی و معیشت (جدول ۳).

### شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در راستای افزایش بهره‌وری.../بابایی، هاشمی و قلتاش

جدول ۳. چارچوب نظری (مؤلفه‌های) مدیریت استعداد تلفیقی از مرور سیستماتیک مطالعات و تحلیل کیفی محتوا

ردیف	ابعاد	مؤلفه
۱	برنامه‌ریزی و سازماندهی	برنامه‌ریزی منظم و مستمر جهت شناسایی استعدادهای بالقوه و بالفعل درون سازمان
		برنامه‌ریزی منظم جهت شناسایی استعدادهای برتر و نوآور خارج از سازمان
		توجه به سوابق اجرایی به‌عنوان معیار مهم در انتخاب مدیران سازمان
		مشارکت مدیران در برنامه‌ریزی مدیریت استعداد کارکنان مستعد
۲	استعدادیابی	برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
		شناسایی کارکنان مستعد مدیریتی در طول دوران فعالیت در سازمان
		تشکیل بانک اطلاعاتی از افراد درون سازمانی شایسته و مستعد
		شناسایی، توسعه و جابجایی استعدادها
۳	حرفه‌گرایی و توسعه‌محوری	مدیریت استراتژیک جریان استعداد از طریق سازمان
		مشارکت تمامی افراد در سازمان
		فراهم کردن برنامه توسعه فردی با در نظر گرفتن مسیر ارتقای شغلی
		ایجاد فرهنگ سازمانی مشوق در جهت پرورش حرفه‌ای و ارتقای قابلیت‌های مدیران
۴	عدالت‌محوری	وجود احساس دین و الزام به ماندن در سازمان/ تمایل به ماندگاری در سازمان در بین مدیران
		تدوین شاخص‌های شفاف در جهت توسعه مدیران برای اهداف آینده سازمان
		در نظر گرفتن توان ظرفیت افراد
		پیشگیری از تبعیض در مدیریت استعدادها کارکنان توسط مدیران
۵	تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری	حمایت و پشتیبانی از خلاقیت و نوآوری کارکنان توسط مدیران
		عدم تبعیض میان کارکنان
		جلوگیری از تبعیض در مدیریت استعداد
		ایجاد برابری در میان تمامی کارکنان
۶	مدیریت منابع انسانی	سپردن مشاغل و وظایف سازمانی متناسب با توان و ظرفیت مدیران
		به‌کارگیری و استفاده مداوم از مدیران مستعد با عملکرد خوب و سطح بالا
		تأمین بسترهای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان
		نیازسنجی مهارت‌های موردنیاز مدیران
۶	مدیریت منابع انسانی	تدوین شایستگی‌های مدیران
		چرخش شغلی جهت ارتقای شایستگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز جهت مدیران در سازمان
		ایجاد تعادل میان زندگی شخصی و کاری مدیران
		ایجاد سیستم مدیریتی مناسب جهت اجرای مداوم فرایند مدیریت استعداد
		بازبینی نظام‌های منابع انسانی از جمله حقوق و دستمزد، ارتقاء، آموزش، انفعال و ...



فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

ایجاد ثبات و امنیت شغلی در بین مدیران	دانش‌سازی	۷
توجه به علاقه‌مند بودن افراد در انتصاب به مشاغل مدیریتی		
به اشتراک گذاشتن تجارب شغلی توسط مدیران باسابقه		
فراهم نمودن فرصت‌های آموزشی و علمی ویژه برای مدیران		
اجرای برنامه‌های علمی آموزشی به منظور ارتقاء انگیزه یادگیری در مدیران		
حمایت مدیران ارشد از مشارکت مدیران مستعد در دوره‌های آموزشی		
تقویت مهارت‌های لازم فردی در مدیران منتخب		
تدوین ویژگی‌های شایستگی‌های مدیران مستعد	ارائه بازخورد	۸
استقرار سیستم ارزیابی عملکرد بهینه و مستمر جهت ارزیابی عملکرد مدیران		
ارائه بازخورد مستمر در مورد عملکرد فردی مدیران جهت بهبود عملکرد آن‌ها		
مقایسه و اعلام عملکرد مدیران جهت ایجاد حس رقابت		
اهمیت داشتن عملکرد خوب و سطح بالا		
به اشتراک گذاشتن تجارب شغلی توسط مدیران با سابقه	فرهنگ‌سازی	۹
استقرار فرهنگ استعدادیابی در سازمان		
استقرار فرهنگ مدیریت استعدادها در سازمان توسط مدیران		
اهمیت فرهنگ مدیریت استعداد		
نهادینه‌سازی فرهنگ مدیریت استعداد	کادرسازی	۱۰
فرهنگ‌سازی مدیریت استعداد به‌عنوان یک استراتژی		
جانشین‌پروری در سازمان		
توسعه خزانه استعداد توسط کارکنان با پتانسیل بالا		
مدیریت استعداد، رویکرد جامع و بلندمدت	معیشت	۱۱
جذب و نگهداشت بهترین استعدادها در سازمان		
تناسب استعداد با شغل		
تأمین مالی و معنوی مدیران و کارکنان		
اهمیت امنیت و ثبات شغلی		
ایجاد دلگرمی در مدیران نسبت به شغل خود		
نیازسنجی مدیران و رفع آن		
ایجاد سیستم پاداش جهت افراد خلاق و توانمند		

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در ادامه نیز جهت سنجش مؤلفه‌های حاصل از بخش کیفی از تحلیل عاملی استفاده شده که یافته‌های حاصل از آن نشان می‌دهد که همه وزن‌های رگرسیونی در الگوی موردبررسی بزرگ‌تر از ۰/۴

شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در راستای افزایش بهره‌وری.../بابایی، هاشمی و قلتاش

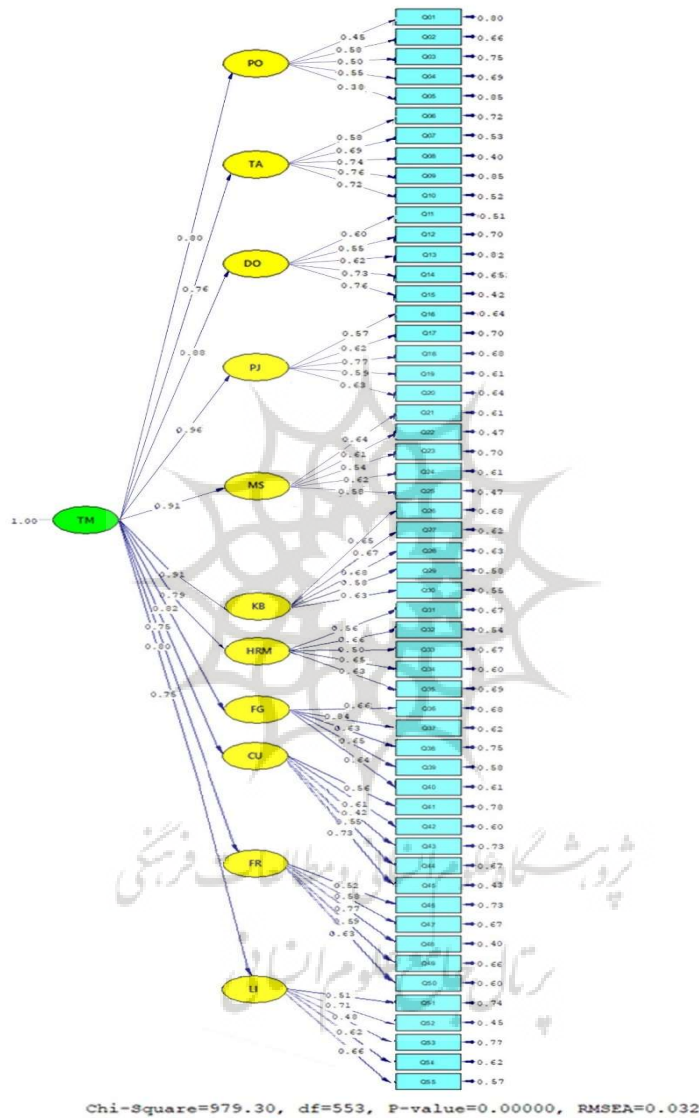
دارند و همه نسبت‌های بحرانی (t-value) در سطح  $P > 0,01$  معنادار هستند؛ بنابراین تمامی عوامل در نظر گرفته‌شده، مورد تأیید قرار گرفته و برازش کلی حاکی از برازش خوب الگوی اندازه‌گیری مورد مطالعه با داده‌های مشاهده‌شده است (جدول ۴).

جدول ۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم سازه مدیریت استعداد

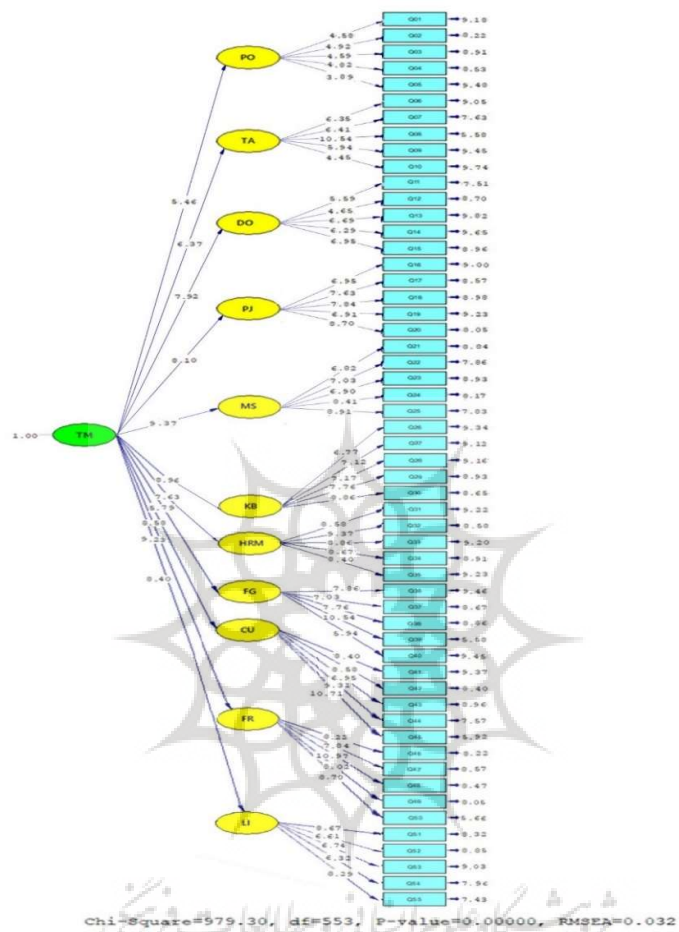
مقدار معناداری	بار عاملی استاندارد	مؤلفه‌های اصلی	سازه اصلی
۴,۳۷	۰,۸۵	فرهنگ‌سازی	مدیریت استعداد
۸,۶۵	۰,۶۵	عدالت‌محوری	
۷,۹۲	۰,۸۳	برنامه‌ریزی و سازماندهی	
۷,۱۰	۰,۹۶	استعدادیابی	
۶,۴۴	۰,۷۹	تخصیص‌گرایی و شایسته‌سالاری	
۷,۳۶	۰,۹۱	حرفه‌گرایی و توسعه‌محوری	
۸,۹۷	۰,۷۸	مدیریت منابع انسانی	
۴,۲۳	۰,۶۶	دانش‌سازی	
۵,۵۰	۰,۶۶	ارائه بازخورد	
۸,۲۹	۰,۹۰	کادرسازی	
۵,۹۱	۰,۷۸	معیشت	

منبع: یافته‌های پژوهشگر

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم مدیریت استعداد (تخمین استاندارد)



شکل ۲. تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم مدیریت استعداد (حالت معناداری)

همان‌گونه که مشاهده می‌شود با توجه به خروجی لیزرل، مقدار  $\chi^2/df$  کوچکتر از ۵ نشان‌دهنده برازش مناسب الگو می‌باشد. همچنین ریشه خطای میانگین مجزورات تقریب (RMSEA) باید کمتر از ۰,۰۸ باشد که در الگوی ارائه‌شده این مقدار برابر ۰,۰۳۲ است. با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم‌افزار لیزرل می‌توان گفت که داده‌ها با الگو منطبق هستند و شاخص‌های ارائه‌شده نشان‌دهنده این موضوع هستند که در مجموع وضعیت سازه مدیریت استعداد ارائه‌شده الگوی مناسبی است و داده‌های تجربی اصطلاحاً به‌خوبی با آن منطبق می‌باشند (جدول ۵).

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

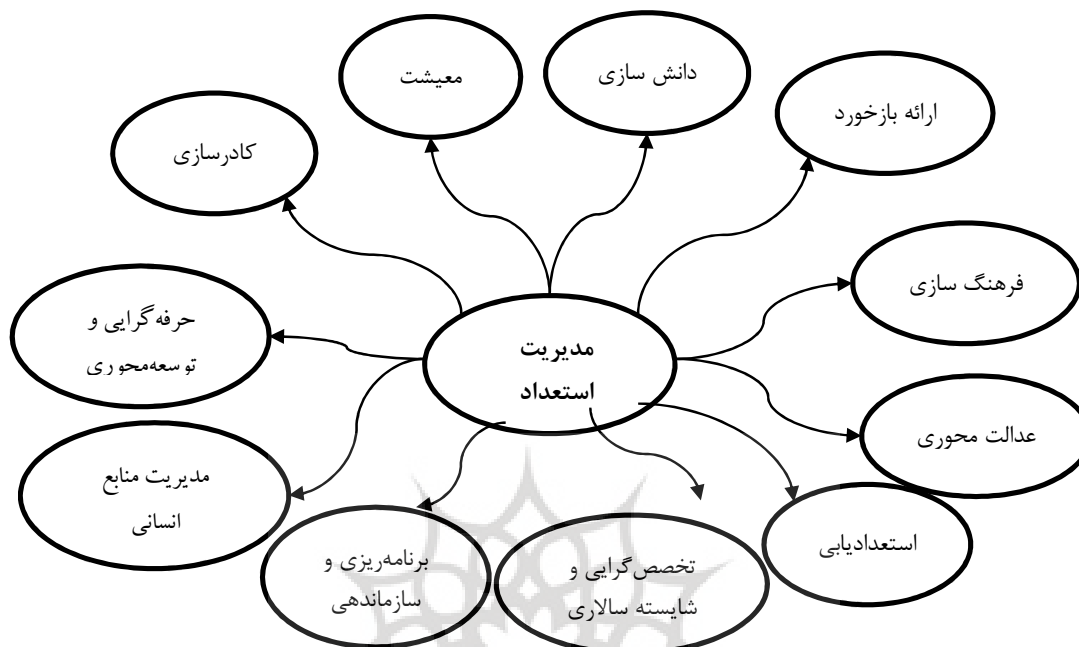
جدول ۵. شاخص‌های برازش الگوی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم مدیریت استعداد

ردیف	شاخص	مقدار	حد قابل قبول	نتیجه
۱	X2/df	۱,۷۷	بین ۱ تا ۵	قابل قبول
۲	شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰,۹۱	$0.9 >$ (و بالاتر)	قابل قبول
۳	شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰,۹۵	$0.9 >$ (و بالاتر)	قابل قبول
۴	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	۰,۹۸	نزدیک به یک	قابل قبول
۵	شاخص توکر-لوییس ( TLI یا شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)	۰,۹۴	$0.9 >$ (و بالاتر)	قابل قبول
۶	شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰,۹۴	$0.9 >$ (و بالاتر)	قابل قبول
۷	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰,۹۴	$0.9 >$ (و بالاتر)	قابل قبول
۸	شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI)	۰,۹۳	$0.6 <$	قابل قبول
۹	ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد RMSEA	۰,۰۳۲	$0.08 >$	قابل قبول
۱۰	شاخص برازش نسبی (RFI)	۰,۹۸	$0.9 <$	قابل قبول
۱۱	ریشه میانگین مربعات باقیمانده (RMR)	۰,۰۳	نزدیک به صفر	قابل قبول

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در پایان تجزیه و تحلیل داده‌های مطالعه حاضر در بخش کیفی و کمی، الگوی نهایی پژوهش، نمودار شد (شکل ۳).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۳. الگوی مفهومی پژوهش

### نتیجه گیری

عملکرد آموزش و مراکز آموزشی از آن حیث قابل توجه است که در توسعه و تحقق اهداف کشور، نقش راهبردی و محوری دارد. امروزه مؤسسات و مراکز آموزشی نسبت به شناسایی استعدادها و مدیریت آنها حساسیت ویژه‌ای نشان می‌دهند زیرا در این صورت است که استعدادها و توانمندی‌های ناب در جایگاه‌های متناسب قرار گرفته و اثرگذاری بالایی از خود بر جا خواهند گذاشت. با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر نیز باهدف ارائه الگوی مدیریت استعداد در راستای کیفی‌سازی سطح آموزش انجام شده است. این پژوهش به بررسی تجارب افرادی پرداخت که در جهاد دانشگاهی حضور داشته و به‌نوعی از وقایع مربوط به مدیریت استعداد و مسائل مربوط به آن و درنهایت ایجاد یا توسعه مدیریت استعداد اطلاع داشتند. در این پژوهش به‌منظور شناسایی و تدوین معیارهای دخیل در الگوی مدیریت استعداد در راستای کیفی‌سازی سطح آموزش، ابتدا به بررسی چشم‌انداز الگوی مدیریت استعداد در راستای کیفی‌سازی سطح آموزش پرداخته شد. این اولین گام در راستای دستیابی به هدف ارائه الگوی مدیریت استعداد در راستای کیفی‌سازی سطح آموزش می‌باشد. در گام دوم، ضمن تدوین سؤالات مصاحبه، با

## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

خبرگان مربوطه مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت و با استفاده از تحلیل کیفی، به کدگذاری متون مصاحبه پرداخته شده و از این طریق مقوله‌های اصلی و فرعی حاصل شدند. نرم‌افزار مورد استفاده در این روش MAXQDA می‌باشد. در گام سوم، جهت ارائه و اعتباربخشی الگوی پژوهش از روش الگویابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده گردید. لازم به ذکر است جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش تعداد ۱۵ نفر از خبرگان حائز شرایط و جامعه آماری در بخش اعتباربخشی الگو، شامل ۳۰۵ نفر از مدیران هستند. از معیارهای استخراج شده از مصاحبه‌های انجام شده در خصوص الگوی مدیریت استعداد در راستای کیفی‌سازی سطح آموزش، با حذف معیارهای هم‌معنی و پرتکرار و درنهایت با مقوله‌بندی و دسته‌بندی معیارهای نهایی، تعداد ۱۱ مقوله اصلی و ۵۵ مقوله فرعی جهت ارائه الگوی مدیریت استعداد در راستای کیفی‌سازی سطح آموزش حاصل گردید که عبارت‌اند از برنامه‌ریزی و سازماندهی، استعدادیابی، حرفه‌گرایی و توسعه‌محوری، عدالت‌محوری، تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری، مدیریت منابع انسانی، دانش‌سازی، ارائه بازخورد، فرهنگ‌سازی، کادرسازی و معیشت. درنهایت الگوی پژوهش با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری اعتباربخشی گردید. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های به شرح ذیل می‌باشد: باتوجه به نتایج به دست آمده، فرض H۱ در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود؛ بنابراین می‌توان گفت میان ابعاد شناسایی شده برای الگوی مدیریت استعداد رتبه‌های یکسانی ندارند. با توجه به مقادیر میانگین، نتایج حاصل از این آزمون نشان می‌دهد که مدیران به ترتیب باید سعی و تلاش خود را بیشتر بر چه بخشی متمرکز سازند.

با توجه به اینکه یکی از مقولات مطالعه حاضر، برنامه‌ریزی و سازماندهی است می‌توان گفت که این مفهوم با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت و اهداف بلندمدت سازمان و برای دستیابی به این اهداف از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌های روز می‌نماید. امروزه سازمان‌ها با هر اندازه‌ای با تغییرات و تحولات سریعی مواجه می‌باشند و باید فعالیت‌های خود را طوری برنامه‌ریزی و هدایت نمایند که در محیط رقابتی موفقیت کسب نموده و تداوم حیات داشته باشند با توجه به مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک، این امر مستلزم به‌کارگیری این نوع برنامه‌ریزی است (مولنر<sup>۲۰</sup>، ۱۳۸۴ به نقل از هاشمی ۱۳۹۶). در مدیریت استعداد ابتدا لازم است اهداف سازمان مشخص و برای آن برنامه‌ریزی کلان انجام گیرد. سپس این برنامه‌ریزی برای واحدهای مختلف خرد شده و به اهداف و برنامه‌های کوتاه‌مدت تبدیل شود. درنهایت همگی آن‌ها در جهت رسیدن به هدف کلی و برنامه‌ریزی کلان سازمان دنبال گردد. استعدادیابی نیز به‌عنوان مقوله دیگر برآمده از پژوهش حاضر از جمله عناصر کلیدی و بسیار مهم برای به

## شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در راستای افزایش بهره‌وری.../بابایی، هاشمی و قلتاش

موفقیت رساندن سازمان‌ها است. فرایند استعدادیابی با انتصاب توانمندی‌های ناب و کلیدی می‌تواند بستر مناسبی فراهم سازد تا سازمان در جایگاه مناسب و مطلوبی واقع گردد. به بیانی دیگر اصول جذب استعدادها به صورت هدفمند، می‌تواند با بهبود سرمایه‌گذاری در توسعه استعداد‌های سازمانی و تقویت منافع کارآمد، همراه شود.

در بحث مربوط به حرفه‌گرایی، سازمان نیاز دارد تا کارکنانش به سطحی از تجربه، بلوغ و دانش شغلی چه به لحاظ تئوریک و چه از نظر عملی رسیده باشند تا بتوان آن‌ها را به‌عنوان نیروهای انسانی حرفه‌ای تلقی کرد. در غیر این صورت سازمان آن‌گونه که باید نمی‌تواند روی نیروی انسانی حساب باز کند و به آن‌ها متکی شود. مقوله‌های فرعی حرفه‌گرایی و توسعه‌محوری عبارت‌اند از: فراهم کردن برنامه توسعه فردی با در نظر گرفتن مسیر ارتقای شغلی، ایجاد فرهنگ سازمانی مشوق در جهت پرورش حرفه‌ای و ارتقای قابلیت‌های مدیران، وجود احساس دین و الزام به ماندن در سازمان/ تمایل به ماندگاری در سازمان در بین مدیران، تدوین شاخص‌های شفاف در جهت توسعه مدیران برای اهداف آینده‌سازمان.

عدالت محوری نیز سبب شناسایی و به‌کارگیری افراد در شغل مناسب خواهد بود. ادراک از وجود عدالت در به‌کارگیری توانایی‌ها و استعدادها توسط کارکنان تأثیرگذار می‌باشد. زمانی که کارکنان احساس کنند عدالت در سازمان وجود دارد و دریافتی و پاداش کارکنان براساس عدالت می‌باشد و هر فردی براساس توانایی‌ها و استعدادهایش پاداش دریافت می‌کند این امر منجر به، به‌کارگیری استعدادها و بهره‌مندی از آن برای انجام کارها و عملکرد بهتر می‌شود (رسولزاده و ثمری، ۱۳۹۶: ۶۲). نادیده انگاشتن این مقوله مهم و اثرگذار می‌تواند به تقویت نابرابری دامن بزند و در این حالت، آسیب‌های جدی سازمان را تهدید می‌کند. نظام جذب استعدادها، ارزیابی و کشف آن‌ها، نظام تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری و آموزش آن‌ها می‌بایست طوری برنامه‌ریزی گردد که افراد نسبت به کارهای خود احساس تعلق داشته باشند و به آن کارها حساس شوند. مدیریت استعدادها باید موجب شود از دیدگاه کارمند شغل وی از جایگاه ویژه‌ای در سازمان برخوردار است و در این صورت فرد نسبت به انجام صحیح وظایف خود بسیار حساس خواهد بود (میر و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۹). تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری از مفاهیم مهمی هستند که بر شناخت و ارزیابی دقیق استعدادها متکی است. شناخت ویژگی‌های علمی، حرفه‌ای و شخصیتی می‌تواند شرایطی فراهم سازد تا علائق، انگیزه‌ها و توانمندی‌های افراد مورد توجه ویژه قرار گرفته و براساس آن‌ها وظایف و تکالیف حرفه‌ای به افراد محول گردد.

در مبحث مدیریت منابع انسانی لازم به ذکر است که اگر سازمان را به صورت یک سیستم در نظر بگیریم، این سیستم از خرده سیستم‌های گوناگونی تشکیل شده است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها خرده



## فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، شماره ۳۴، دوره ۱۴، تابستان ۱۴۰۲

سیستم منابع انسانی است (گاتی<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۴ به نقل از هاشمی و کیا، ۱۳۹۶: ۲). نظام‌های نوین مدیریت، منابع انسانی را مهم‌ترین دارایی سازمان به شمار می‌آورند و ارج نهادن به ارزش‌ها و نیازها کارکنان را مؤثرترین گام در تحقق اهداف سازمان می‌دانند (چو و لویس<sup>۲۲</sup>، ۲۰۱۲ به نقل از هاشمی و حاتمی، ۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی یک موضوع چند رشته‌ای است و شامل مطالعاتی در زمینه مدیریت، روانشناسی، ارتباطات، اقتصاد و جامعه‌شناسی است، روحیه و کار تیمی را شامل می‌شود و همچنین مدیریت منابع انسانی یک روند مداوم است. به بیانی دیگر می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی یکی از شروط مهم حفظ و ارتقای هر سازمانی است. بهره‌مندی از نیروی کار هوشمند و سرمایه انسانی مستعد می‌تواند سازمان را در مواجهه با چالش‌ها و مشکلات یاری دهد.

دانش از دیگر مقولاتی بود که در مطالعه حاضر نمایان شد. امروزه دانش به‌عنوان دارایی رقابتی کلیدی و ارزشمندی شناخته‌شده که مبنای رشد پایدار و رمز حفظ مزیت رقابتی ماندگار یک سازمان به شمار می‌رود. در جو فعلی رقابت فزاینده جهانی در مورد ارزش‌های دانش و یادگیری در بهبود شایستگی سازمانی هیچ‌گونه شکی وجود ندارد (هاشمی و شریفیات، ۱۳۹۸). رشد سریع تحولات علمی و تکنولوژیک، آموزش را به ابزاری بسیار مهم تبدیل کرده است که نیروی انسانی را در جهت توانمندسازی سوق می‌دهد آموزش بستر مناسبی را جهت رشد استعداد و قابلیت افراد فراهم می‌نماید و ضمن بهبود کمیت و کیفیت کار، شرایط مناسب را برای توانمندی افراد به وجود می‌آورد. در واقع شالوده ثروت هر جامعه‌ای را نیروی انسانی آن در قالب دانش، مهارت و انگیزه‌هایشان تشکیل می‌دهند.

ارائه بازخورد هم به‌عنوان ابزاری جهت نیل به نتایج بهتر از شرکت و افراد آن، از جهت درک مدیریت نمودن عملکرد در یک چارچوب توافقی از هدف‌های برنامه‌ریزی‌شده، استانداردهای شایستگی مورد استفاده قرار می‌گیرد (افشارنژاد و خیراندیش، ۱۳۹۴: ۹۸). ارائه بازخورد در هر سازمانی می‌تواند به سودمند ساختن فعالیت‌ها و اثربخش کردن نیروی انسانی منجر گردد. روشن است که ارائه یک گزارش و تفسیر درست از سوی بازخورد گیرنده کاربرد مناسب‌تر بازخورد را موجب خواهد شد. متأسفانه در موارد زیادی بازخوردگیری با افزایش اضطراب و دلسردی کارکنان نسبت به سازمان و تکالیف محوله همراه می‌گردد. این در حالی است که کارکنان بایستی از نحوه عملکرد خود، انتظارات سازمان، اهداف و زمینه‌های پیشرفت آن آگاهی کامل داشته باشند. با اتکا به همین بازخوردهاست که کارکنان می‌توانند نسبت به عملکرد خود بازنگری داشته و آگاهانه‌تر به انجام تکالیف و مسئولیت‌های سازمانی مبادرت ورزند (هاشمی و شریفیات، ۱۳۹۷: ۶).

## شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در راستای افزایش بهره‌وری.../بابایی، هاشمی و قلتاش

در حیطه فرهنگ‌سازی نیز صاحب‌نظران، اهمیت آن را در ارتباط با توسعه استعداد مورد تأکید قرار می‌دهند و استدلال می‌کنند که فرهنگ، پایه و اساسی است که در بستر آن توسعه استعداد‌های انسانی در سازمان اتفاق می‌افتد. فرهنگ‌سازی از طریق کارکردهایی نظیر به‌کارگیری عناصر و ارزش‌های فرهنگی مطلوب، ارائه حس هویت به اعضا و توجه به افراد، توسعه استعداد کارکنان را تسهیل می‌نماید. فرهنگ‌سازی برای فرآیند مدیریت استعداد مهم می‌باشد؛ بنابراین یکی از راه‌هایی که سازمان‌ها را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار یاری می‌رساند، ایجاد فرهنگی است که پشتیبانی‌کننده توسعه دانش، مهارت و یادگیری کارکنان در سازمان باشد (مه‌ری و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۱). فرهنگ سازمانی می‌تواند سازمان را به جلو راند و یا از حرکت باز دارد و این توان بالقوه به خاطر تأثیری است که فرهنگ بر رفتار دارد. چراکه یک فرهنگ باز سازمانی که اشتراک و انتقال نظرات و تجربیات مفید را تشویق می‌کند؛ عامل کلیدی موفقیت مدیران دانش است (هاشمی و عباسی، ۲۰۱۳: ۳۸).

در مبحث کادرسازی شایان‌ذکر است که امروزه که علم و فناوری با رشد و توسعه وسیع به‌عنوان عاملی اساسی در توسعه اقتصادی کشور، توسعه اجتماعی کشور محسوب می‌گردند، نظام‌های آموزشی نقش مهمی کسب نموده‌اند. خط مشی‌گذاری در نظام آموزشی دارای حالتی سیستماتیک است که با متغیرهای دیگر نظیر عوامل اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، قانونی و... مرتبط است. برنامه‌ریزی آموزشی، شامل مجموعه‌ای از مراحل نامنظم است که در آن افراد و شرکت‌های مختلف با دیدگاه‌های متنوع از نظر سیاسی و فنی درگیرند (رضائی، ۱۳۹۸: ۷۰). سازمان می‌تواند از طریق سیاست‌گذاری و تدوین برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت در خصوص استعداد‌های برتر و نخبگان به کادرسازی مبادرت ورزد و از این طریق، پایه‌های سازمان را مستحکم‌تر کند.

معیشت نیز آخرین مؤلفه در مدل مطالعه حاضر بوده و در همین راستا می‌توان گفت که پرداخت‌های مناسب، مشوق‌های مالی و پاداش‌های مبتنی بر عملکرد، تجدیدنظر در نظام پرداخت‌ها و جبران خدمات در مدیریت استعدادها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این خصوص لازم است تا سازمان، انگیزه‌ها و نیازهای مالی و غیرمالی کارکنان را شناسایی کند و از آن در جهت حفظ و نگهداشت منابع انسانی مستعد و قوی بهره‌گیرد. به‌منظور تلفیق روش‌های علمی و اجرایی با دانش و پژوهش‌های کاربردی و با توجه به محدودیت‌های موجود، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های پیشنهاد شده در پژوهش حاضر به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد.

منابع

- ۱) حسینی مطلق، سید عباس، رفیعی ده‌بیدی، وحید و امیرحسینی، سید احسان (۱۴۰۰). شناسایی و تدوین مدیریت استعداد اداره کل ورزش و جوانان استان فارس. مدیریت منابع انسانی در ورزش. سال ۸، شماره ۲. ۳۰۸-۲۹۵
- ۲) رسول‌زاده، بهزاد و ثمری، عیسی (۱۳۹۶). تحلیل رابطه عدالت سازمانی و مدیریت استعداد: نقش میانجی رهبری اخلاقی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۴ (۴).
- ۳) صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه و نیک‌پور، امین (۱۳۹۰). مدیریت استعداد مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی. ماهنامه اجتماعی و اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه. شماره ۱۳۵. ۸۶-۸۱.
- ۴) طهماسبی، رضا؛ قلیپور، آرین؛ ضیائی، محمدصادق؛ قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها، یک نظریه داده بنیان. فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، ۱ (۷)، ۱۵۱-۱۳۳.
- ۵) عزیزی، غلامرضا. عزتی، میترا و محمد داوودی، امیرحسین (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان: یک مطالعه کیفی. مدیریت مدرسه دوره ۸، شماره ۳. ۵۰-۲۹.
- ۶) فتحی و آجارگاه، کوروش و نوری، فیروز (۱۳۹۵). مدیریت یادگیری در سازمان‌ها؛ آموزش و بهسازی منابع انسانی در هزاره سوم، تهران: علم استادان
- ۷) مهری، داریوش؛ ابوالقاسمی، محمود، قهرمانی، محمد؛ محبوب، حسن (۱۳۹۷). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در توسعه استعداد کارکنان، فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۸ (۳)، ۱۰۲-۷۱.
- ۸) هاشمی، سید احمد و شریفیات، شهین (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت دانش در سازمان. همایش ملی مدیریت دانش.
- ۹) هاشمی، سید احمد و شریفیات، لطیف (۱۳۹۷). نقش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری نیروی انسانی در کیفیت‌بخشی فعالیت‌های سازمان. اولین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم انسانی. تهران. ۱۱-۱.
- ۱۰) هاشمی، سیداحمد و کیا، فاطمه (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ناکارآمدی سلامت اداری در کارکنان مرکز بهداشت درمان لامرد. مجله علوم پزشکی رازی. دوره ۲۴، شماره ۱۶۲. ۹-۱.
- ۱۱) هاشمی، سید احمد و حاتمی، غلامرضا (۱۳۹۶). مطالعه اثر اعتماد به مدیریت ارشد سازمان بر امنیت شغلی. سومین کنفرانس ملی علوم انسانی. تهران.

12) Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (11th Edition). UK: Kogan Page.

- 13) Christensen Hughes, J. & Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Engagement Within Hospitality Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 743-757.
- 14) Harun, Noor Haslinda. Nik Mahmood. Nik Hasnaa and Othman, Siti Amirah. (2019). The Effect of Talent Management Factors on Teacher's Leadership at the Secondary Schools, *Journal of Management Science Letters*, Vol.10, Pp 225–234.
- 15) Hashemi, Said Ahmad & Abbasi Abolfazl (2013). The Investigation of Relationship Between Emotional Intelligence, Social Capital and the Organizational Commitment of the High Schools Teachers in Lamerd, Iran, *International Journal of Current Life Science*, Vol.4(5).36-60.
- 16) Hashemi, Said Ahmad & Abbasi Abolfazl (2014). Investigating the Relationship Between knowledge Management and Organizational Culture Shiraz *Journal of System Management Special Issue*, 55-62.
- 17) Hayton, J. and Kelley, J. (2006) 'A Competency-based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship', *Human Resource Management*, Vol. 45, No. 3, pp.407–427.
- 18) Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- 19) Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in an Organization*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- 20) Meyers, M. C. (2020). The Neglected Role of Talent Proactivity: Integrating Proactive Behavior In to Talent-management Theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703.
- 21) Mohammed, A. A. Baig, A. H. & Gururajan, R. (2020). An Examination of Talent Management Processes in Australian Higher Education, *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://www.emerald.com/insight/1741-0401.htm>. DOI: 10.1108/IJPPM-10-2018-0352.
- 22) Nilsson, S. & Ellstrom, P. E. (2012). Employability and Talent Management: Challenges for HRD Practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26-45.
- 23) Noelle, K. Barbara, O. John, W.J. (2004). *Strategic Talent Management Assessment as a Foundation Next Generation Strategies in the Ongoing Talent War*, White Paper in IPAT Site.

- 24) Paquet, S. & Rogers, K. (2008). A Talent Management Framework That Will Raise your Organization's Game to the Next Level. Perspective Magazine.
- 25) Rani, A. & Joshi, U. (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. European Journal of Business and Management, 4, 20-28.
- 26) Schooley, C. (2010). The Four Pillars of Talent Management. Forrester Research Inc. pp.4-5.
- 27) Taylor, M. Yates, A. Meyer, L. H. & Kinsella, P. (2011). Teacher Professional Leadership in Support of Teacher Professional Development. Teaching and Teacher Education, 27(1), 85-94.
- 28) Teodorescu, T. (2006). Competence Versus Competency. Performance Improvement, 45(10), 27-30.



## Identifying the components of talent management in order to increase the productivity of education managers; A mixed method study

Mazher Babaei<sup>1</sup>

Seyed Ahmad Hashemi<sup>2</sup>

Abbas Qaltash<sup>3</sup>

### Abstract

Considering the position of talent management, the aim of the current research is to achieve the model of talent management. In terms of purpose, this research is applied with a mixed exploratory research method. In the qualitative stage, using semi-structured interviews among 15 experts in the field of education in academic jihad, it has been identified and analyzed by thematic analysis with purposeful sampling and data saturation criteria. The statistical population of the quantitative part was the managers of the educational field of the academic jihad of the country (650 people), and the sample size was 305 people based on the Morgan table and selected by stratified sampling. Data collection is based on a researcher-made talent management questionnaire and data analysis is done using Lisrel software. Qualitative results showed that the talent management system in academic jihad in the dimensions of planning and organization, talent search, professionalism and development-oriented, justice-oriented, specialization and meritocracy, human resource management, knowledge creation, providing feedback, culture creation, staffing and livelihood are classified in the section The fit, validity and reliability of this talent management model have also been verified.

### Keywords

talent, human resources, training, organization, management.

1-PhD student, Department of Educational Management, Kish International Unit, Islamic Azad University, Kish Island, Iran. babaemazher@gmail.com

2-Professor of Educational Sciences Department, Lamard Branch, Islamic Azad University, Lamard, Iran. (Corresponding Author) mazahrabaaee@gmail.com

3-Associate Professor, Department of Educational Sciences, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran. gholtash578@yahoo.com