



طراحی الگوی عوامل زمینه‌ساز در مدیریت استعداد در راستای بهبود عملکرد فردی کارکنان در سازمان

فردین جوانبخت

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)،
خوراسگان، ایران

محمدتقی محمودی*

استادیار گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شهرکرد، شهرکرد، ایران

بدری شاه‌طالبی حسین‌آبادی

دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، خوراسگان،
ایران

نوع مقاله: پژوهشی

دریافت: ۹۸/۰۳/۲۹ پذیرش: ۹۸/۰۹/۱۸

چکیده: مقاله حاضر با هدف شناسایی تأثیر مؤلفه زمینه‌سازی بر مدیریت استعداد به منظور بهبود عملکرد فردی کارکنان به روش آمیخته اکتشافی انجام شد. پس از کدگذاری و دسته‌بندی ۴۰ مضمون اولیه، روایی محتوایی آن به دو روش، کیفی و کمی انجام شد. با استفاده از ضریب هولستی، پایایی مضامین، ۰/۸۵ برآورد شد. در فاز کمی محیط پژوهش، از ۵۸۷۳ نفر با استفاده از فرمول کوکران، ۳۶۹ نفر به عنوان حجم نمونه به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس انتخاب شدند. مقادیر مربوط به برآورد ضریب آلفای کرونباخ برای مضامین بالاتر از ۰/۷۵ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های آماری توصیفی در تحلیل داده‌های کمی شامل جداول توزیع فراوانی و نمودارها و در بخش استنباطی از روش تحلیل عاملی تأییدی و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری کوواریانس محور استفاده شد. نتایج نشان دادند شاخص‌های قوانین و مقررات، استراتژی سازمان، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی با بار عاملی ۰/۸۵، ۰/۹۰، ۰/۶۱، ۰/۵۹، به ترتیب از بیشترین اثر تبیین‌کنندگی در این الگو برخوردار بوده‌اند.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، فرهنگ سازمانی، قوانین و مقررات، استراتژی سازمان، حمایت مدیران

طبقه‌بندی JEL: J54, M14, D23, M12

۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب‌وکار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها، منابع بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰). از این رو سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده و این منبع ارزش‌آفرین، باعث تغییر اولویت‌ها در کسب‌وکار، چشم‌اندازهای استراتژیک و زیر سؤال رفتن صحت مدل‌های سنتی گردیده است (شائمی و همکاران، ۱۳۹۲).

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ، با مشکل کمبود شدید افراد مستعد روبه‌رو هستند. در قرن بیست‌ویکم نیاز به افرادی که دامنه گسترده‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مقابله با نیازهای پیش‌بینی نشده شرکت‌ها را داشته باشند، رو به گسترش است. شرکت‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌نمایند. بی‌توجهی به زمینه‌سازی برای مدیریت استعداد، مانع از تحقیق برنامه‌های مدیریت استعداد است. زمینه‌سازی مدیریت استعداد با رویکردی انحصارطلبانه یا خاص، دیدگاهی متمایز و مجزا از نیروی کار ارائه می‌دهد. در این دیدگاه، استعدادها مشخص از دیگران متمایز می‌شوند (نوع‌پسند اصیل و عاشقی حسینی مهروانی، ۱۳۹۳).

امروزه پدیده زمینه‌سازی مدیریت استعداد، موضوعی نیست که به دقت موشکافی شده باشد. تحقیقات تجربی محدودی درباره ماهیت و کاربرد استعداد و راهبردهای مدیریت استعداد در فعالیتهای سازمانی و مسائل برخاسته از آن وجود دارند (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). با این وجود ضرورت وجود زمینه‌سازی مدیریت استعدادها در آموزش و پرورش احساس می‌شود که بررسی‌های اولیه حاکی از آن است

که آموزش و پرورش ایران در جهت نیل به این هدف، برنامه‌ریزی منسجم‌تری نیاز دارد. این موضوع می‌تواند ارتقای کارایی لازم کارکنان و معلمان، جلوگیری از تکرار پایه تحصیلی در مدارس، ترک تحصیل زودرس دانش‌آموزان، افت تحصیلی و افت یادگیری فراگیران، عدم تطابق پست کارکنان و رشته تحصیلی آنان را به دنبال داشته باشد و هر سال خسارت‌هایی را مستقیم یا غیرمستقیم بر بخش‌های اقتصادی و اجتماعی جامعه، خانواده‌ها و حتی کارکنان آموزش و پرورش و دانش‌آموزان وارد می‌شود و در مجموع، کارایی سیستم آموزش و پرورش را با کاستی‌هایی روبه‌رو می‌سازد را تا حدی تعدیل نماید. این خسارت در دوره‌هایی که از نظر سرانه، هزینه‌گزافی را بر آموزش و پرورش تحمیل می‌کند خسارت بیشتری را به دنبال دارد. از طرف دیگر در صورتی که زمینه‌ها و شرایط لازم جهت مدیریت استعدادها در آموزش و پرورش در نظر گرفته شود و مدیران مستعد در جایگاه اصلی خود به‌کارگیری شوند و بتوان در رابطه با توسعه علمی، فردی و گروهی آنان تلاش کرد و در نهایت، رضایت نسبی آنها را تأمین نمود به صورت مستقیم عملکرد فردی و گروهی کارکنان آموزش و پرورش را نیز ارتقا خواهند داد و دستیابی به اهداف عالی آموزش و پرورش مهیا می‌گردد.

با توجه به موارد بیان شده، مسئله این پژوهش این بوده است که چگونه و تا چه اندازه می‌توان به تهیه و تدوین شاخص‌های زمینه‌سازی مدیریت استعداد، جهت بهبود عملکردی فردی کارکنان آموزش و پرورش ایران پرداخت. برای این منظور در این مقاله با انتخاب تعدادی از مهم‌ترین شاخص‌های ارائه شده توسط مدیران ارشد و کارشناسان شاغل در آموزش و پرورش و تدوین تعدادی شاخص کاربردی (با مطالعه منابع مختلف)، به بررسی وضعیت موجود و امکان کاربرد عملیاتی و اجرایی آنها در فرایند مدیریت استعدادها در کشور پرداخته شده است تا از این طریق بتوان اقداماتی با توجه به شرایط، مقتضیات، رسالت، قوانین و مقررات آموزش و پرورش

ایران صورت پذیرد و از طرف دیگر، با معیارها و استانداردهای جهانی آموزش و پرورش نیز همخوانی داشته باشد و سپس اقدام به توضیح مؤلفه‌های زمینه‌سازی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان آموزش و پرورش شده است.

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

فوکوفوکا^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی نشان داد که تعهد سازمانی، دلبستگی به مأموریت سازمان و اشتیاق کارکنان از جمله عوامل مؤثر بر نگهداشت استعداد می‌باشند.

کیمانی و واتیاکا^۲ (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش، توسعه شغلی و محیط کاری؛ از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر اجرای مدیریت استعداد در سازمان بوده و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده موفقیت مدیریت استعداد در سازمان باشند.

کیو^۳ و همکارانش (۲۰۱۳) در مطالعه‌ای به این نتیجه دست یافتند که عوامل پرداخت، ماهیت کار، سرپرستی، تعهد سازمانی و نگرش شغلی؛ از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر نگهداشت می‌باشند.

اسلیدرینک^۴ (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای عوامل اثرگذار بر نگهداشت استعدادها را به دو دسته عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم کرد. یافته‌های پژوهش نشان داد که مهم‌ترین عوامل درونی تأثیرگذار بر نگهداشت استعدادها به ترتیب شامل استقلال شغلی، فرصت‌های توسعه، رضایت شغلی، کار چالش‌برانگیز و قدردانی می‌شود. همچنین نتایج پژوهش بیانگر آن بود که مهم‌ترین عوامل بیرونی تأثیرگذار بر نگهداشت استعدادها

به ترتیب شامل روابط با همکاران، شرایط کاری، امنیت شغلی، فرصت‌های ارتقا و دستمزد می‌شود.

اسکات^۵ و همکارانش (۲۰۱۲) در تحقیقی به این نتیجه دست یافتند که مهم‌ترین روش‌هایی که سازمان‌های تحت مطالعه برای نگهداشت استعدادهای کلیدی خود به کار می‌برند شامل شناسایی کارکنان کلیدی، فرصت‌های یادگیری و ارتقا، پرداخت بالاتر از سطح بازار کاری موجود، استفاده از برنامه‌های چانشین‌پروری، پرداخت هزینه‌های تحصیل و دیگر فرصت‌های آموزشی، ساعت کاری منعطف، ارائه دستمزدهای رقابتی و معنادار می‌باشند.

وسلاند و هانون^۶ (۲۰۰۸) در پژوهش خود با عنوان «حفظ و نگهداشت استعدادها: سنجش روابط میان سبک‌های رهبری، رضایت شغلی و قصد خروج خدمت» انجام دادند. نتایج نشان دادند رابطه معنادار منفی میان رضایت از سرپرست و قصد خروج خدمت، رابطه معنادار منفی میان رضایت از شغل و قصد خروج خدمت وجود دارد. همچنین رضایت از خود شغل تأثیر بیشتری نسبت به رضایت از سرپرست بر قصد ترک خدمت دارد. نتایج نشان داد که رهبری فوق‌فعال موجب رضایت بیشتری در استعدادها نسبت به رهبری انفعالی دارد و استعدادهایی که قصد خروج خدمت کمتری دارند رضایت بالایی از سرپرست و شغل خود دارند.

والیس^۷ و همکارانش (۲۰۰۴)، پژوهشی با هدف شناسایی متغیرهایی که برای حفظ استعدادها در آفریقای جنوبی مهم هستند را انجام دادند. در این پژوهش ابتدا با استفاده از مطالعات مربوطه و مصاحبه‌های عمیقی که با شش نفر از استعدادها صورت گرفت، ۴۹ متغیر به عنوان متغیرهای اثرگذار در نگهداشت استعدادها شناسایی شدند. در مرحله بعد، این متغیرها در اختیار استعدادها قرار گرفت و از آنها خواسته شد آنها را با توجه درجه اهمیت‌شان بر حسب طیف

5- Scott

6- Westlund and Hannon

7- Wallis

1- Fukofuka

2- Kimani and Waithaka

3- Cave

4- Sleiderink

چهار درجه‌ای لیکرت، رتبه‌بندی کنند. یافته‌ها نشان‌دهنده آن بود که متغیرهای کار چالش‌انگیز و معنی‌دار، فرصت‌های پیشرفت، درستی و کیفیت مدیریت، توانمندسازی و مسئولیت‌پذیری و فرصت‌ها و معضلات جدید، پنج متغیری بودند که بیشترین امتیاز را کسب نمودند و اثرگذارترین متغیرها بر نگهداشت استعدادها به حساب می‌آیند.

ب) پژوهش‌های داخلی

خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲)، پژوهشی به منظور بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد جاری در شرکت نفت و گاز پارس انجام دادند. در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته طرح تشریحی به منظور گردآوری داده‌ها استفاده گردید. یافته‌ها حاکی از آن بود که کشف استعداد در ۶ مقوله (مجاری منبع‌گزینی داخلی، مجاری منبع‌گزینی خارجی، مشاغل نیازمند جذب نیروی مستعد، شاخص‌های اندازه‌گیری استعداد، شاخص‌های شناسایی و ارزیابی استعدادها، بالقوه و ابزار شناسایی و ارزیابی استعدادها، بالقوه در شرایط برابری کاندیدها)، توسعه استعداد در ۱۲ مقوله (بهره‌مندی شرکت از نیروهای توسعه‌یافته، توسعه در مقابل جذب نیروی مستعد، مبنای نیازسنجی برنامه‌های توسعه استعداد، ارزیابی عملکرد و توسعه استعداد، برنامه‌ریزی توسعه مسیر شغلی، برنامه‌های کنونی توسعه استعداد، انواع برنامه‌های توسعه از نظر زمانی، نیازهای فردی و شغلی در طراحی برنامه‌های توسعه، مهارت‌های مورد توجه در برنامه‌های توسعه، شرکت‌کننده در برنامه‌های توسعه رهبری، روش‌های ارزیابی برنامه‌های توسعه استعداد و پیشنهادها، ارزیابی استعداد در ۷ مقوله (چگونگی ارزیابی، تطابق استعداد با شغل مورد تصدی، ارزیابی مشاغل فنی، ارزیابی مشاغل سرپرستی، ارزیابی مشاغل مدیریتی، تأثیر ارزیابی مشتریان و ذی‌نفعان در ارزیابی استعدادها و ارزیابی برگشت سرمایه‌گذاری بر استعدادها) و نگهداشت استعداد در ۸ مقوله (سیستم جاری جبران خدمات و

مزایای افراد مستعد، مزایا و پاداش‌های غیرپولی، توجه به زندگی کاری و غیرکاری افراد مستعد، نرخ ترک خدمت، دواطلبانه و غیردواطلبانه، بیشترین دلایل ترک خدمت، مهم‌ترین دلایل پیوستن به شرکت، جایگزینی برای افراد مستعد در صورت ترک خدمت و بازنشستگی افراد)، قابل ارزیابی است.

افجه و صالح غفاری (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور سازمان جهاد دانشگاهی واحد تهران پرداختند. نتایج نشان دادند که عوامل برنامه‌ریزی توسعه فردی (شامل ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی، ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم‌گیری، زمان حضور منعطف و شناور)، فرایند اجتماعی شدن (شامل عوامل توسعه ارتباط در گروه‌های کاری، انجام فعالیت‌های چالشی، آزادی و استقلال عمل در فعالیت‌ها)، برنامه‌ریزی توسعه سازمانی (شامل عوامل نظام‌های پرداخت و پاداش مناسب و مشارکت در اهداف کاری سازمان) و شوک‌های کاری (شامل موارد برآورده نشدن انتظارات شغلی و کاهش شأن و منزلت کار)، از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر نگهداشت کارکنان دانش‌گر می‌باشد.

طهماسبی و همکارانش (۱۳۹۱) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادها، علمی پرداختند. این تحقیق از نوع کاربردی و به روش کمی و به شکل توصیفی در دانشگاه تهران انجام شده است. نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد. داده‌های جمع‌آوری شده با نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان دادند عوامل جو تحقیق و پژوهش، شرایط کاری، برند و شهرت دانشگاه، توسعه حرفه‌ای و شخصی، ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه، جو تدریس و آموزش در دانشگاه و محیط فیزیکی کاری، به ترتیب مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر جذب و نگهداشت استعدادها، علمی می‌باشند.

گودرزوند چگینی و همکاران (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای به بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی شهرداری‌های استان گلستان پرداختند. جامعه آماری پژوهش شامل ۵۲ سازمان شهرداری در ۱۶ شهرستان استان گیلان می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه بود که حاوی ۲۳ سؤال می‌باشد که ۱۸ سؤال نظر پاسخ‌دهندگان را در ارتباط با فرایندهای مدیریت استعداد می‌سنجد و ۵ سؤال نیز نظر پاسخ‌دهندگان را درباره عملکرد سازمان موردسنجش قرار می‌دهد. نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که همبستگی میان مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، حدود ۰/۸۲ می‌باشد. همچنین بیشترین ضریب همبستگی مربوط به متغیر حفظ و نگهداشت استعداد بر عملکرد سازمان می‌باشد.

حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد» به این نتیجه رسیدند که عوامل فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، اهداف و راهبرد سازمان، حمایت مدیران و قوانین و مقررات دولتی به ترتیب مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد می‌باشند.

جهانگیری و مهرعلی (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساعد» انجام دادند. نتایج نشان دادند عوامل حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص به ترتیب اولویت در هفت عامل ماهیت و محتوای شغل، رضایت و امنیت شغلی، مدیریت و رهبری، مشخص بودن اهداف و انتظارات، فضای همکاری و انسجام گروهی، شرایط کاری و پرداختی و مزایا قرار می‌گیرند.

۳- مبانی نظری

امروزه آموزش و پرورش تحت تأثیر تحولات بنیادین در ابعاد مختلف از جمله نقش آنها، نحوه عمل و ساختار و ارزش فرهنگی متفاوت قرار گرفته است.

مدارس امروز در سال‌های آتی با تهدیدها و فرصت‌هایی مواجهند که همه فرایندها و عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بدون پرداختن به آن نمی‌توان از آموزش و پرورش پویا و اثرگذار سخن گفت. مشکل عمده تغییرات، گریزناپذیری است؛ یعنی در دو دهه اخیر قابل پیش‌بینی است. تغییرات سریع و اجتناب‌ناپذیر در همه جوانب از جمله تغییرات سریع تکنولوژی، علم و جمعیت دانش‌آموزی فعال با انتظارات بیشتر برای خدمات آموزشی و مهارتی متنوع و به‌روز است. از جمله ابزار مهم در برخورد با تحولات، مدیریت استعداد در آموزش و پرورش است که بیش از همه باید مورد توجه مدیران ارشد باشد. کلید موفقیت مدیریت استعداد در آموزش و پرورش آن است که همه مدیران در هر سطحی، نقش مؤثری را در این زمینه ایفا کنند. موفقیت آموزش و پرورش، در گرو چگونگی برنامه‌ریزی و اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری است. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند.

امروزه، انسان به عنوان سرمایه انسانی، یک دارایی بسیار مهم برای سازمان تلقی می‌شود و مدیریت اثربخش آن، رمز موفقیت هر سازمانی است. با آغاز هزاره سوم، نقش منابع انسانی و بالتبع اهمیت مدیریت آنها هر لحظه پررنگ‌تر می‌گردد. در این عصر، انسان به عنوان تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار معرفی شده و در عرصه اقتصاد دانایی، این واقعیت بیش از پیش به واقعیت پیوسته است (ایلی، ۱۳۸۹). منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی، به یک گزاره مسلم و قطعی، جهان‌شمول و مورد پذیرش همگان تبدیل شده است، به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود (طهماسبی، ۱۳۹۱). سازمان‌ها می‌کوشند برای بقا، انتظام و بالندگی خود، از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره جهانی به رشد سریع، بهبود مستمر، کارآمدی، سودبخشی، انعطاف‌پذیری،

انطباق‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نایل شوند (امانی، ۱۳۹۳). در وضعیت رقابتی موجود، سازمان‌ها و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و افرادی توانمند، ماهر و دانش‌محور در اختیار داشته باشند؛ به همین منظور حرفه‌ای بودن سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان مورد توجه قرار گرفته و بر طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعدادها تأکید می‌شود (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۴). مدیریت استعداد گاهی به عنوان یک کارکرد مدیریتی یا به عنوان یکی از وظایف بخش مدیریت منابع انسانی، گاهی به عنوان وظیفه رهبری سازمان و گاهی هم به عنوان تلاش مشترک مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی مطرح شده که هر یک از رویکرد خاصی تأثیر می‌پذیرد. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ، توسعه و بهسازی، به‌کارگیری و توسعه منابع انسانی است (زین‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۷). یک مدیریت استعداد خوب، پیش‌بینی‌کننده اساسی موفقیت سازمانی است و برای بقا و ادامه حیات سازمان یک ضرورت به حساب می‌آید. به زعم دیویس^۱ و دیویس (۲۰۱۰) مدیریت استعداد به شکل فزاینده‌ایی به عنوان عامل اساسی در توسعه سازمان‌های موفق به چشم می‌خورد و دارایی استراتژیک در تجارت و کسب‌وکار محسوب می‌شود و از جدیدترین موضوعات حوزه مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود که هدف آن پرداختن به مباحث مهم جذب، نگهداشت و توسعه استعدادها یا همان برترین‌هاست. می‌توان گفت مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی‌تواند به تنهایی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد

دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند، سازمانی که در همه حال آنان را به هیجان آورد و محیط کاری انعطاف‌پذیری ایجاد کند. در این حالت است که انتظار می‌رود کارکنان تمامی تلاش خود را معطوف درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی نمایند. می‌توان با اطمینان گفت در اختیار داشتن افراد قوی و توانمند، یکی از خواسته‌ها و تمایلات اصلی هر سازمانی است؛ زیرا موفقیت آن سازمان، وابسته به چنین افرادی است. در عین حال توسعه و نگهداشت این افراد نیز یکی دیگر از دغدغه‌های سازمان‌هاست. بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی مستعد، هر چند شرط ضروری برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود اما کافی نیست. آنها همچنین به راهبردهای مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز دارند تا بتوانند از این استعدادها به طور مؤثرتری بهره‌گیری کنند؛ بنابراین ضروری است که هر سازمانی وضعیت موجود فرایند مدیریت استعداد در سازمان خود را به خوبی شناسایی کند و با شناخت قوت‌ها و ضعف‌های آن در تقویت نقاط قوت و مرتفع کردن نقاط ضعف بکوشد و با بهینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد بتواند از حداکثر توان و ظرفیت استعدادهای خود بهره‌مند گردد (خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲).

رویکرد مدیریت استعداد و توجه به افراد خاص برای پست‌های کلیدی سازمان، توجه به عوامل مؤثر در موفقیت یا شکست مدیریت استعداد در سازمان ضروری است. همان‌طور که سازمان‌ها برای معرفی مدیریت استعداد تصمیمات استراتژیک می‌گیرند، لازم است تا برنامه‌هایی را برای اجرای این استراتژی تدارک ببینند. تصمیمات استراتژیک یک سازمان بر معرفی استراتژی مدیریت استعداد در هر سازمانی متمرکز است (نصیری و جهانیان، ۱۳۹۷).

بی‌توجهی به الزامات زمینه‌ساز مدیریت استعداد، مانع از تحقق برنامه‌های مدیریت استعداد برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود و طبق تحقیقاتی که در سال ۲۰۰۶ انجام گرفت نیمی از مدیران اجرایی اذعان

داشتند که رهبران عالی سازمان‌های آنها، هم‌راستا و هم‌جهت با بحث مدیریت استعداد نیستند و سازمان‌ها تلاش زیادی برای برطرف نمودن الزامات مدیریت استعداد در سازمان نمی‌کنند (Guthridge & Komm, 2006) که این عوامل تأثیرگذار در زمینه‌سازی مدیریت استعداد شامل استراتژی سازمان، نقش مدیران، رویکرد مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی می‌باشد.

۴- روش تحقیق

این پژوهش از حیث هدف، کاربردی است؛ زیرا یافته‌های آن، پاسخی برای مشکلات عملی موجود در دنیای واقعی است که به روش ترکیبی با استفاده از رویکرد طرح اکتشافی متوالی^۱ انتخاب شد. در فاز اول، از روش کیفی تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی استفاده شد. نتایج این بخش، اکتشاف ۵ مضمون فراگیر، ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۰ مضمون پایه می‌باشد که از آنها در ساخت ابزار اصلی پژوهش (پرسشنامه) استفاده شد و همچنین ترسیم شبکه مضامین بوده است. در فاز دوم برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی به دست آمده از پرسشنامه، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش توصیفی از جدول‌های توزیع فراوانی و نمودارها برای توصیف متغیرهای پژوهش بهره گرفته شد. جهت تحلیل استنباطی داده‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد و به منظور برآورد و آزمون مدل‌های معادلات ساختاری، نرم‌افزار Amos به کار رفت.

پدیده شروع و سپس با گردآوری و تحلیل داده‌های کمی برای توضیح روابط موجود در داده‌های کیفی ادامه می‌یابد. بنابراین اولویت بر وجه کیفی مطالعه داده می‌شود. یافته‌های این دو مرحله در مرحله تفسیر با هم پیوند می‌خورند. در اساسی‌ترین سطح، هدف این استراتژی، استفاده از داده‌ها و نتایج کمی برای کمک به تفسیر یافته‌های کیفی است. در این مدل، کانون تمرکز اصلی واکاوی یک پدیده است.

گردآوری داده‌های کیفی ← تحلیل داده‌های کیفی ← گردآوری داده‌های کمی ← تحلیل داده‌های کمی ← کل نتایج

محیط پژوهش در بخش کیفی این مطالعه عبارت است از: کلیه مقالات مندرج در پایگاه‌های بین‌المللی، مقالات داخلی و کتب که به روش کتابخانه‌ای برای گردآوری داده‌ها به منظور تجزیه و توصیف متون و ایجاد مضامین اولیه، در حجم نمونه به تعداد ۱۲۰ عنوان مقاله و کتاب به روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک محور به روش متوالی انجام شد و مضامین اولیه به روش تحلیل مضمون شناسایی شد. تحلیل مضمون، یکی از تکنیک‌های تحلیلی مناسب در تحقیقات کیفی است. پژوهشگران علوم اجتماعی و انسانی، غالباً از تحلیل مضمون جهت شناخت الگوهای کیفی و کلامی و تهیه کدهای مرتبط با آنها استفاده می‌کنند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰).

جامعه آماری در بخش کمی، شامل کلیه همکاران اداری (ادارات کل و نواحی/منطقه) کشور که حجم این جامعه آماری بر اساس گزارش دفتر آمار و بودجه وزارت آموزش و پرورش، ۵۲۸۵۰ نفر تعیین گردید. جهت نمونه‌گیری در بخش کمی مطالعه، با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی، تعداد پنج استان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که تعداد کارکنان کارشناس به بالاتر این نمونه آماری ۹۷۵۰ نفر بود که براساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۱)، تعداد ۳۶۹ نفر طبق جدول ۱ تعیین گردید.

برای تعیین روایی داده‌های کمی در این مطالعه، از روش اعتبار محتوا و اعتبار سازه استفاده شد. روایی صوری و محتوایی نیز در این پرسشنامه از طریق نظرات متخصصان (۱۰ نفر) بررسی شد. برای آزمون پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کربناخ استفاده گردید که مقادیر مربوط به برآورد ضریب آلفای کربناخ بیانگر این است که همبستگی درونی معرف‌های مربوط به مضامین پایه پژوهش در حد بالا برآورد می‌شود.

1- Sequential Exploratory Design

۵- یافته‌های تحقیق

با توجه به تحقیقات انجام شده، مدیریت استعداد مهم‌ترین و در عین حال کارآمدترین نظامی است که می‌تواند بالاتر از نیازهای سازمانی عمل کرده و نقش چشم‌گیری در عملکرد سازمان و در نتیجه تعالی آن داشته باشد؛ به شرط آن که مورد تأکید مدیران سازمان و اهداف و مأموریت‌های سازمانی قرار گیرد. زمینه‌سازی مدیریت استعداد به دنبال قوانین و مقررات محکم، استراتژی سازمان، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی و

مدیریت منابع انسانی که مهم‌ترین سرمایه یک سازمان است. در این راه، زمینه‌سازی مدیریت استعداد از زیرنظام‌های مختلفی از جمله قوانین و مقررات تا مدیریت منابع انسانی استفاده می‌نماید. سازمان‌دهنده و پایه مربوط به مضمون فراگیر «زمینه‌سازی مدیریت استعداد در آموزش و پرورش»، در وضعیت مطلوبی قرار دارد. به عبارت دیگر، همبستگی این مضمون با مضامین سازمان‌دهنده و پایه در حد بالا برآورد می‌شوند و در نتیجه ابزار سنجش این مضمون از اعتبار عملی برخوردار است.

جدول ۱- توصیف مضامین سازمان‌دهنده و پایه مفهوم مدل زمینه‌سازی مدیریت استعداد

مضامین	میانگین	مضامین سازمان‌دهنده	شاخص		مضامین پایه	شاخص	
			میانگین	انحراف معیار		میانگین	انحراف معیار
زمینه‌سازی مدیریت استعداد در سازمان	۴/۴۹	استراتژی سازمان	۴/۶۳	۰/۳۶۶	حال‌نگر	۴/۶۳	۰/۳۹۲
		حمایت مدیران	۴/۴۲	۰/۳۵۵	آینده‌نگر	۴/۶۲	۰/۳۹۴
		فرهنگ سازمانی	۴/۴۴	۰/۴۰۱	اخلاق‌مدار	۴/۴۳	۰/۳۷۸
		مدیریت منابع انسانی	۴/۴۶	۰/۳۳۷	سبک رهبری	۴/۳۹	۰/۴۰۹
		قوانین و مقررات	۴/۵۱	۰/۳۶۸	فرایندمدار	۴/۴۴	۰/۳۸۶
					وظیفه‌مدار	۴/۴۳	۰/۵۰۵
					رقابت‌گرا	۴/۴۷	۰/۳۶۴
					نوآور	۴/۴۵	۰/۳۹۸
					انعطاف‌پذیری	۴/۵۲	۰/۳۹۳
					برابری	۴/۴۹	۰/۴۲۴

تحلیل عاملی تأییدی عوامل زمینه‌ساز مدیریت

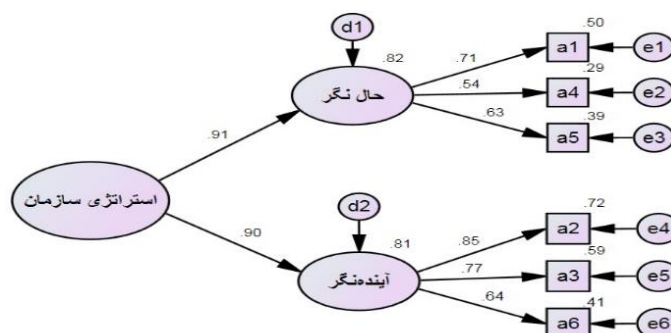
استعداد در سازمان (استراتژی سازمان)

مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی ارائه شده به صورت نمودار ۱ می‌باشد که در آن روابط میان متغیرهای آشکار (گویه‌ها) با متغیرهای پنهان (ابعاد

استراتژی سازمان) و ضرایب استاندارد (بارهای عاملی)

هر یک از سؤالات ارائه شده است.

همان‌طور که در نمودار ۱ مشاهده می‌گردد تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ به‌دست آمد و تأیید شد.



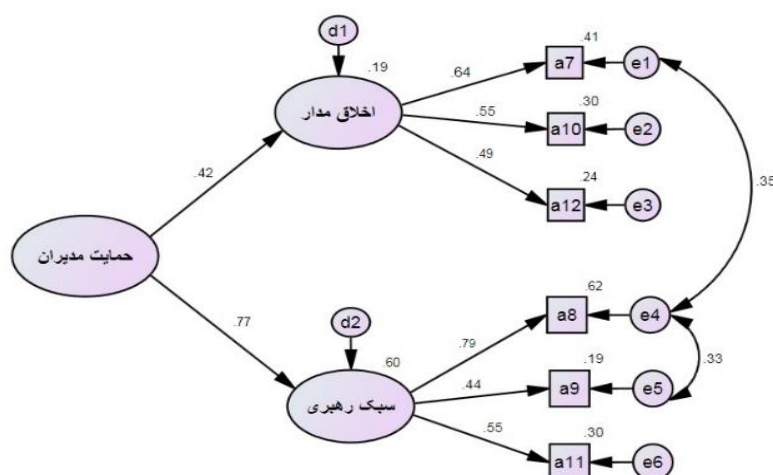
نمودار ۱- مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استراتژی سازمان

جدول ۲- روابط سؤالات با مؤلفه‌ها برای متغیرهای استراتژی سازمان

مضامین پایه	بار عاملی	سطح معناداری	شاخص‌ها	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
حال‌نگر	۰/۹۱۰	۰/۰۰۱	سؤال ۱	۰/۷۱۱	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۴	۰/۵۳۸		مناسب
			سؤال ۵	۰/۶۳۲		مناسب
آینده‌نگر	۰/۹۰۲	۰/۰۰۱	سؤال ۲	۰/۸۵۲	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۳	۰/۷۶۸		مناسب
			سؤال ۶	۰/۶۴۲		مناسب

تحلیل عاملی تأییدی عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد در سازمان (حمایت مدیران)
مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی ارائه شده به صورت نمودار ۲ می‌باشد که در آن روابط میان متغیرهای آشکار (گویه‌ها) با متغیرهای پنهان (ابعاد)

حمایت مدیران) و ضرایب استاندارد (بارهای عاملی) هر یک از سؤالات ارائه شده است. همان‌طور که در نمودار ۲ مشاهده می‌گردد تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ به دست آمد و تأیید شد.



نمودار ۲- مدل تحلیل عاملی تأییدی حمایت مدیران

جدول ۳- روابط سؤالات با مؤلفه‌ها برای متغیرهای حمایت مدیران

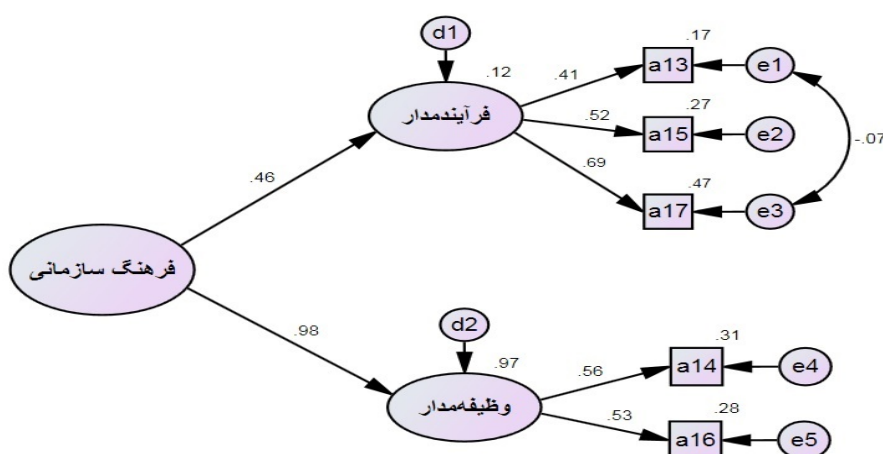
مضامین پایه	بار عاملی	سطح معناداری	شاخص‌ها	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
اخلاق مدار	۰/۴۲۳	۰/۰۰۱	سؤال ۷	۰/۶۴۲	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۰	۰/۵۴۸		مناسب
			سؤال ۱۲	۰/۴۹۳		مناسب
سبک رهبری	۰/۷۷۱	۰/۰۰۱	سؤال ۸	۰/۷۹۳	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۹	۰/۴۳۸		مناسب
			سؤال ۱۱	۰/۵۵۰		مناسب

تحلیل عاملی تأییدی عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد در سازمان (فرهنگ سازمانی)

مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی ارائه شده به صورت نمودار ۳ می‌باشد که در آن روابط میان

مشاهده می‌گردد تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ به دست آمد و تأیید شد.

متغیرهای آشکار (گویه‌ها) با متغیرهای پنهان (ابعاد فرهنگ سازمانی) و ضرایب استاندارد (بارهای عاملی) هر یک از سؤالات ارائه شده است. همان‌طور که در نمودار ۳



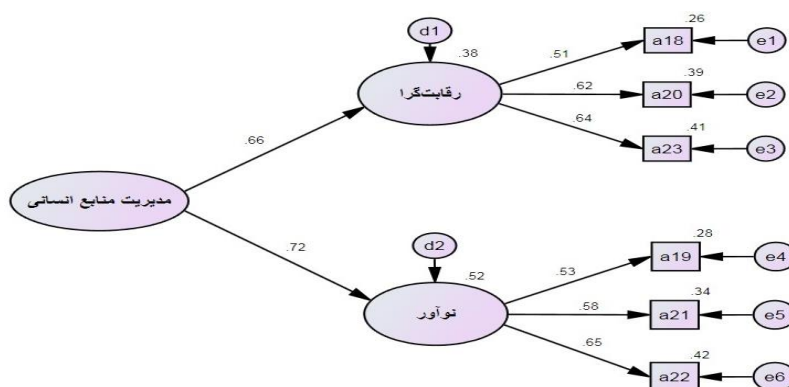
نمودار ۳- مدل تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ سازمانی

جدول ۴- روابط سؤالات با مؤلفه‌ها برای متغیرهای فرهنگ سازمانی

مضامین پایه	بار عاملی	سطح معناداری	شاخص‌ها	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
فرآیندمدار	۰/۴۶۲	۰/۰۰۱	سؤال ۱۳	۰/۴۱۲	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۵	۰/۵۲۳		مناسب
			سؤال ۱۷	۰/۶۹۳		مناسب
وظیفه‌مدار	۰/۹۷۶	۰/۰۰۱	سؤال ۱۴	۰/۵۶۲	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۱۶	۰/۵۲۸		مناسب

مدیریت منابع انسانی) و ضرایب استاندارد (بارهای عاملی) هر یک از سؤالات ارائه شده است. همان‌طور که در نمودار ۴ مشاهده می‌گردد تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ به دست آمد و تأیید شد.

تحلیل عاملی تأییدی عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد در سازمان (مدیریت منابع انسانی) مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی ارائه شده به صورت نمودار ۴ می‌باشد که در آن روابط میان متغیرهای آشکار (گویه‌ها) با متغیرهای پنهان (ابعاد



نمودار ۴- مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه مدیریت منابع انسانی

جدول ۵- روابط سؤالات با مؤلفه‌ها برای متغیرهای پرسشنامه مدیریت منابع انسانی

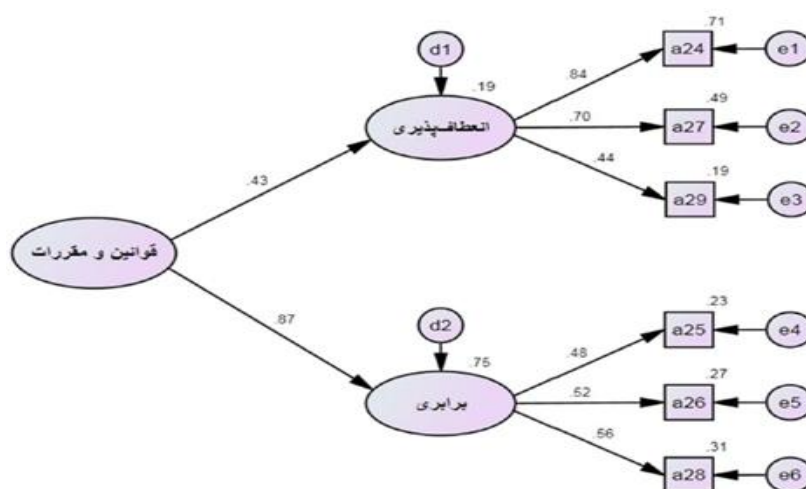
مضامین پایه	بار عاملی	سطح معناداری	شاخص‌ها	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
رقابت‌گرا	۰/۶۶۳	۰/۰۰۱	سؤال ۱۸	۰/۵۱۲	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۲۰	۰/۶۱۷		مناسب
			سؤال ۲۳	۰/۶۴۳		مناسب
نوآور	۰/۷۱۸	۰/۰۰۱	سؤال ۱۹	۰/۵۲۷	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۲۱	۰/۵۸۲		مناسب
			سؤال ۲۲	۰/۶۵۳		مناسب

تحلیل عاملی تأییدی عوامل زمینه‌ساز مدیریت
استعداد در سازمان (قوانین و مقررات)

مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی ارائه شده به
صورت نمودار ۵ می‌باشد که در آن روابط میان
متغیرهای آشکار (گویه‌ها) با متغیرهای پنهان (ابعاد

مدیریت منابع انسانی) و ضرایب استاندارد (بارهای
عاملی) هر یک از سؤالات ارائه شده است.

همان‌طور که در نمودار ۵ مشاهده می‌گردد تمامی
بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از ۰/۳ به‌دست آمد و
تأیید شد.



نمودار ۵- مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه قوانین و مقررات

جدول ۶- روابط سؤالات با مؤلفه‌ها برای متغیرهای قوانین و مقررات

مضامین پایه	بار عاملی	سطح معناداری	شاخص‌ها	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
انعطاف‌پذیری	۰/۴۳۲	۰/۰۰۱	سؤال ۲۴	۰/۸۳۷	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۲۷	۰/۷۰۳		مناسب
			سؤال ۲۹	۰/۴۳۸		مناسب
برابری	۰/۸۷۲	۰/۰۰۱	سؤال ۲۵	۰/۴۸۳	۰/۰۰۱	مناسب
			سؤال ۲۶	۰/۵۲۳		مناسب
			سؤال ۲۸	۰/۵۶۴		مناسب

باشند (بدون توجه به علامت منفی یا مثبت) به عنوان بارهای عاملی بالا و چنانچه بیشتر از ۰/۳ باشد به عنوان بارهای عاملی نسبتاً بالا در نظر گرفته می‌شوند، بارهای عاملی کمتر از ۰/۳ را می‌توان نادیده گرفت.

سؤال اساسی مطرح شده این است که آیا این مدل مدل مناسبی باشد؟ برای پاسخ به این پرسش باید آماره کای دو و سایر معیارهای مناسب بودن برازش مدل مورد بررسی قرار گیرد. جدول ۷ شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم سازه‌قوانین و مقررات را نشان می‌دهد.

همان‌طور که از خروجی نرم‌افزار مشاهده می‌گردد مدل اصلی تحلیل عاملی تأییدی ارائه شده به صورت نمودار ۶ می‌باشد که در آن روابط میان متغیرهای آشکار (گویه‌ها) با متغیرهای پنهان (ابعاد قوانین و مقررات) و ضرایب استاندارد (بارهای علمی) هر یک از سؤالات ارائه شده است. همان‌طور که در نمودار ۶ مشاهده می‌گردد تمامی بارهای عاملی ابعاد مؤلفه‌ها بالاتر از ۰/۳ به‌دست آمد و تأیید شد.

بارهای عاملی همبستگی‌های متغیرها با عامل‌هاست. چنانچه این همبستگی‌ها بیشتر از ۰/۶

جدول ۷- بررسی شاخص‌های مناسب بودن مدل تحلیل عاملی تأییدی عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد

نام شاخص	مقدار استاندارد شاخص	مقدار شاخص در مدل مورد نظر	نتیجه‌گیری
$\frac{\chi^2}{df}$	کمتر از ۵	۴/۲۱۳	برازش مدل مناسب است
IFI	بیشتر یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۰۳	برازش مدل مناسب است
NFI	بیشتر یا نزدیک ۰/۹	۰/۹۰۳	برازش مدل مناسب است
CFI	بیشتر یا نزدیک ۰/۹	۰/۸۹۴	برازش مدل مناسب است
RMSEA	کمتر از ۰/۱	۰/۰۷۹	برازش مدل مناسب است

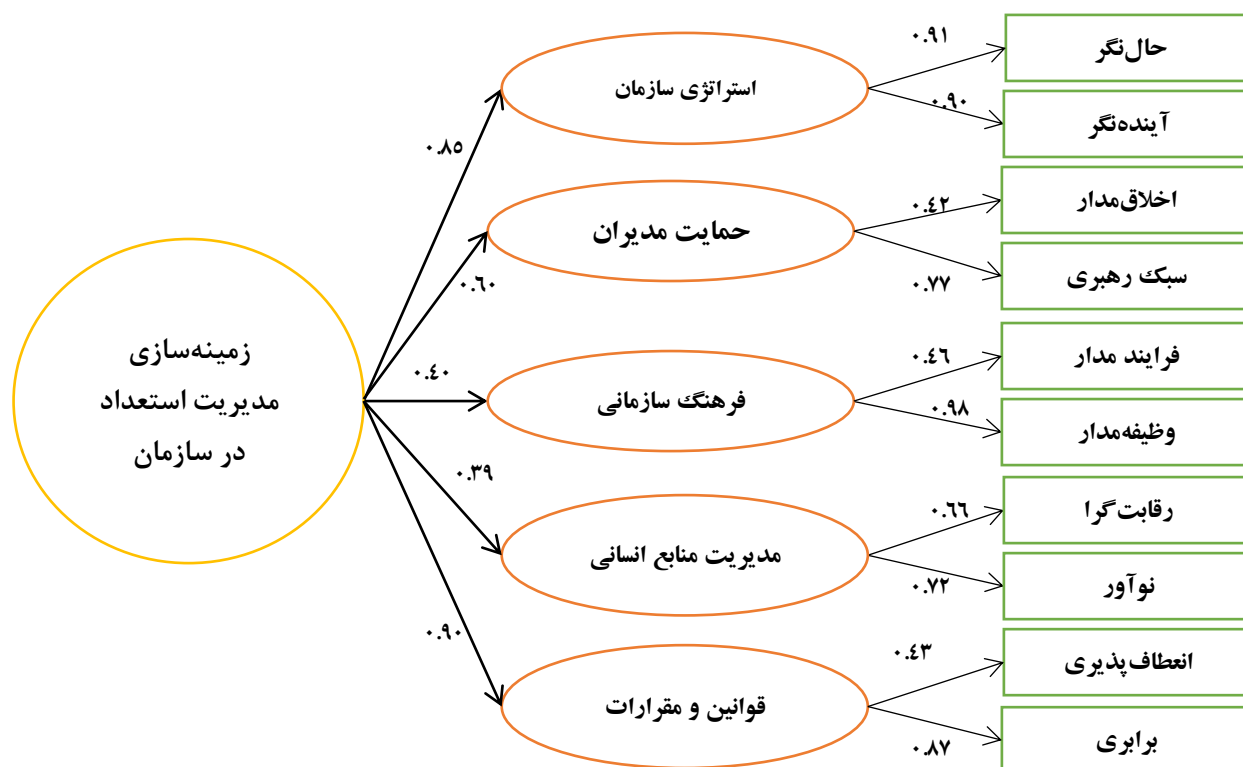
به‌هنگار یا نسبی است که از تقسیم مقدار کای اسکور بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. اغلب مقادیر بین ۲ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می‌دانند با این حال دیدگاه‌ها در این باره متفاوت است. شوماخر و لولکس (۱۳۸۸) مقادیر بین ۱ تا ۵، کارماینزر و مک‌ایور (۱۹۸۱) مقادیر بین ۲ تا ۳، اولمن (۲۰۰۱) مقادیر ۱ تا ۲ و کلایسن (۲۰۰۵) مقادیر بین ۱ تا ۳ را قابل قبول می‌دانند (قاسمی، ۱۳۸۹).

در نرم‌افزار Amos23 پنج شاخص (CFI, IFI, GFI, NFI, RFI) بر مبنای مقایسه کاری اسکور مدل با کای اسکور مدل مبنا گزارش می‌شود که همگی آن شاخص‌ها بین صفر و یک قرار دارند و هرچه مقدار آنها به مقدار یک نزدیک‌تر شود حاکی از قابل قبول‌تر بودن مدل تلقی می‌شود.

یکی از شاخص‌های عمومی برای به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص برازش، کای اسکور

جدول ۷ - روابط سؤالات با مؤلفه‌ها برای متغیرهای پرسشنامه مدیریت منابع انسانی

مضامین پایه	بار عاملی	سطح معناداری	مضامین سازنده	بار عاملی	سطح معناداری	نتیجه
عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد در سازمان	۰/۷۸۱	۰/۰۰۱	استراتژی سازمان	۰/۸۵۱	۰/۰۰۱	مناسب
			حمایت مدیران	۰/۶۰۲	۰/۰۰۱	مناسب
			فرهنگ سازمانی	۰/۴۰۱	۰/۰۰۱	مناسب
			مدیریت منابع انسانی	۰/۳۹۵	۰/۰۰۱	مناسب
			قوانین و مقررات	۰/۹۰۱	۰/۰۰۱	مناسب



شکل ۱- مدل ساختاری عوامل زمینه ساز مدیریت استعداد در سازمان

۶- نتیجه گیری و پیشنهاد

مطالعه حاضر با هدف شناسایی مؤلفه های زمینه سازی مدیریت استعداد در آموزش و پرورش ایران انجام شده است. براساس یافته های پژوهش با توجه به شاخص ها، قوانین و مقررات، استراتژی سازمان، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی با بار عاملی ۰/۹۰، ۰/۸۵، ۰/۶۱، ۰/۶۰، ۰/۵۹ به ترتیب از بیشترین اثر تبیین کنندگی در این الگو برخوردار بوده اند براساس نتایج این پژوهش مدیران ارشد آموزش و پرورش قادرند در آینده نزدیک بر مدار رشد و شکوفایی استعدادها حرکت کنند و با هدف توسعه، پیشرفت و تعالی جوامع، فرایندها را تنظیم کنند. مدیران ارشد با تعیین جهت گیری های کلی نظام آموزشی و تربیتی، تصویری می کشند و برای تحقق اهداف آموزش و پرورش، ذی نفعان کلیدی و همکاران داخلی و خارجی را تسهیم می کنند و با انعطاف پذیری و درک اولویت ها،

روابط علی، موانع حرکت و اثرات مستقیم و غیرمستقیم ناشی از تعاملات بر سیستم نظام آموزشی، تصمیمات مناسبی را به موقع اتخاذ می کند و برای حفظ مزیت پایدار و دستیابی به موقعیت پایدار با اخلاق مداری، سبک رهبری، فرایندمداری، نوآوری، حساسیت، اثربخشی، رضایت مندی، عمل گرایی، نقش پذیری، بازنگری و قابلیت یادگیری سریع، منعطف است که در صورت لزوم، جهت گیری های آموزش و پرورش را بازنگری، تعدیل و مجدداً همسو کند. این چنین نظامی، مستلزم داشتن تعهد قوی مدیران و کارکنان نسبت به آثار اجتماعی فعالیت های آموزش و پرورش و نیز بحث و گفتگو و مذاکره با ذی نفعان داخلی و خارجی است و فرایندها را مبتنی بر عدالت اجتماعی، شایسته سالاری، اخلاق مداری و شفافیت توسعه می دهد و با رویکرد خلاقانه و نوآور کارکنان را در توسعه و بازنگری استراتژی ها و برنامه ها تسهیم می کند.

آموزش و پرورش از فرایند زمینه‌سازی مدیریت استعداد، منافع فراوانی کسب می‌کند. از جمله شناسایی نیازهای پرسنلی حال و آینده که با راهبردهای سازمان هم‌راستا باشند. شناسایی الزامات تجربی و تحصیلی برای پست‌های مختلف، شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان که منجر به کیفیت برتر، آموزش بهتر و جریان کار اثربخش‌تر شود. شناسایی پست‌های کلیدی، به چالش کشیدن فرصت‌های کاری، توانمندسازی کارکنان، حفاظت از حافظه سازمانی هم از طریق تسهیم دانش افراد مستعد در آموزش و پرورش و هم از طریق حفظ این افراد مستعد برای نظام آموزشی و تربیتی، افزایش انگیزه، تعهد شغلی، رضایت شغلی، اثربخشی سازمانی و ... می‌باشد (Maier, 2005).

به طور کلی نتایج این پژوهش می‌تواند به افرادی که مسئول امور استخدام، ارتقا، آموزش، توسعه و ارزیابی کارکنان مستعد آموزش و پرورش هستند، آگاهی و راهکار دهد تا بتوانند در برنامه‌های خود، تصمیم‌گیری‌های مناسبی را اتخاذ نمایند، همچنین به تصمیم‌گیرندگان سطح عالی وزارت آگاهی می‌دهد که در کجا و چگونه تلاش‌ها و منابع خود را متمرکز کنند تا بتوانند بر میزان تعهد شغلی، تعامل، رسالت‌مداری و انگیزش کارکنان حداکثر تأثیرگذاری را داشته باشند.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد آموزش و پرورش در بحث زمینه‌سازی مدیریت استعداد باید به لزوم ماندگاری و حفظ کارکنان مستعد توجه نمایند؛ زیرا موفقیت یا شکست هر سازمانی در ادامه به وجود نیروهای مستعد بستگی دارد. مدیران ارشد آموزش و پرورش می‌توانند از طریق برنامه‌ریزی و طراحی زمینه‌سازی مدیریت استعداد در آموزش و پرورش اطمینان حاصل نمایند که از روش ایجاد خزانه استعداد در هر زمانی که احساس نیاز داشته باشند می‌توانند به نیروهای کیفی و اثربخش دسترسی داشته تا سازمان دچار بحران نشود. نکته اساسی در این پژوهش آن است که با استفاده از زمینه‌سازی مدیریت استعداد و از طریق

شناسایی پست‌های کلیدی و قرار دادن افراد در این منصب‌ها می‌توان به بهبود امور امیدوار بود. اما آنچه در نهایت باعث می‌شود زمینه‌سازی مدیریت استعداد نتایج مطلوبی را در آموزش و پرورش به همراه داشته باشد، وجود حمایت همه‌جانبه مدیران ارشد و تداوم این حمایت است، لذا در خصوص زمینه‌سازی مدیریت استعداد و نتایج آن باید به نکاتی توجه کرد:

- مدیران ارشد آموزش و پرورش در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر اجرا و زمینه‌سازی مدیریت استعداد همت داشته باشند.

- مدیران ارشد آموزش و پرورش اگر از کارکنان توانمند و مستعد باشند در زمینه‌سازی مدیریت استعداد موفق‌ترند.

- مدیران ارشد آموزش و پرورش در رویکردهای راهبردی خود و در اهداف و برنامه‌های عملیاتی خود به زمینه‌سازی مدیریت استعداد و زمان‌بندی دقیق نسبت به اجرای مدیریت استعداد توجه ویژه و کاملاً حساس باشند.

- حمایت‌های همه‌جانبه مالی و معنوی مدیران ارشد در گفتار و اعمال آنها در زمینه‌سازی مدیریت استعداد در آموزش و پرورش نقش بسزایی دارد.

- به دلیل پیشرفت فناوری، افزایش هزینه آموزش، رقابت جهانی و انتظارات جامعه، آموزش و پرورش با چالش‌ها و بحران‌های زیادی روبه‌رو خواهد شد، لذا برای پیروز شدن بر معضلات و بحران‌های ناشی از آن و تنظیم تنوع و پیچیدگی‌های درون آموزش و پرورش با پیچیدگی‌ها و نیازهای محیط بیرونی، پیشنهاد می‌شود مدیران از طراحی مجدد فرایندهای آموزشی بهره بگیرند.

- با نایبانی و سکوت سازمانی به منظور تسهیل در ایجاد نوآوری، یادگیری پویا و چابکی آموزش و پرورش در مقابل تغییرات محیطی با ایجاد اعتماد، اطمینان و تأکید بر آزاداندیشی مقابله کنند.

۷- منابع

طهماسبی، رضا. (۱۳۹۱). *طراحی و تدوین سیستم مدیریت استعداد (TMS) در سازمان با تمرکز بر بازار سرمایه*. پایان نامه دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین؛ جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی. نشریه پژوهش های مدیریت عمومی، ۵(۱۷)، ۵-۲۶.

عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی. نشریه اندیشه مدیریت راهبردی، ۵(۲)، ۱۹۸-۱۵۱.

گودرزوند چگینی، مهرداد؛ چیرانی، ابراهیم؛ مقدم، هادی؛ قانع کوشال شاهی، سیده فاطمه؛ مرادی، مریم. (۱۳۹۵). بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری های استان گیلان). نشریه مدیریت بهره وری، ۱۰(۳)، ۲۷۸-۲۵۳.

میرکمالی، سیدمحمد؛ حاج خزیمه، مجتبی؛ ابراهیمی، صلاح الدین. (۱۳۹۴). شناسایی ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده های پردیس فنی دانشگاه تهران). نشریه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۲، ۹-۱۸.

نصیری، مهدی؛ جهانیان، رمضان. (۱۳۹۷). راهبردهای مدیریت استعداد در نظام آموزشی. نشریه مدیریت حسابداری و اقتصاد، ۲(۲)، ۸-۱.

نوع پسند اصل، سیدمحمد؛ عاشقی حسینی مهروانی، مجید. (۱۳۹۳). تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان. نشریه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۵)، ۳۸-۱۹.

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffellbach, B. (2010). Effectiveness of talent management strategies in Swiss companies. *Universität Zürich. Diskussionspapier*, (16).

Cappelli, P. (2008). Talent on demand: Managing talent in an uncertain

ابیلی، خدایار. (۱۳۸۹). *مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین)*. تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی. افجه، سیدعلی اکبر؛ صالح غفاری، عادل. (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش محور مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی واحد تهران. نشریه راهبرد فرهنگ، ۶(۲۱)، ۱۱۲-۷۹.

امانی، احمد. (۱۳۹۳). *بررسی رابطه بین هوش هیجانی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان استانداری اصفهان*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

جهانگیری، علی؛ مهرعلی، امیرهوشنگ. (۱۳۸۷). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد. نشریه پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، ۱(۸)، ۵۶-۳۷.

حاجی کریمی، عباسعلی؛ حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱(۲)، ۷۱-۵۱.

حسین پور، داود؛ منطقی، منوچهر؛ ملک محمدی، سحر. (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران- پنها). نشریه مدیریت نوآوری، ۴(۳)، ۱۱۸-۹۷.

خالدوندی، فاطمه؛ عباس پور، عباس. (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. نشریه پژوهش های مدیریت عمومی، ۶(۱۹)، ۱۲۸-۱۰۳.

زین آبادی، حسن رضا؛ آراسته، حمیدرضا؛ بهرنگی، محمدرضا، قمری، آزاده. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مفهومی توسعه استعدادهای نیروی انسانی. نشریه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۷(۹۰)، ۴۳-۱۱.

شائمی، علی؛ علامه، سیدمحسن؛ عسکری، محبوبه. (۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی. نشریه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۲(۷۰)، ۷۵-۴۷. صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه؛ نیک پور، امین. (۱۳۹۰). مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی. نشریه کار و جامعه، شماره ۱۳۵، ۸۶-۸۱.

- considered important to South African talent. *South African Journal of Business Management*, 35(2), 25-31.
- Westlund, S. G., & Hannon, J. C. (2008). Retaining talent: Assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions. *Journal of Information Technology Management*, 19(4), 1-15.
- Zopiatis, A. (2010). Is it art or science? Chef's competencies for success. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 459-467.
- age. *Harvard Business School Press, Boston*.
- Cave, A. H., Chung, W. H., & Choi, S. G. (2013). Determining the factors affecting retention of employees in taiwanese electronic's firms-general vs repatriated employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(1), 100.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233-235.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent Management in Academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Fukofuka, S. (2014). Factors that predict employee retention in profit and not-for-profit organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, 2(4), 1-8.
- Guthridge, M., & Komm, A. B. (2008). Why multinationals struggle to manage talent. *The McKinsey Quarterly*, 4, 10-13.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of world Business*, 45(2), 179-189.
- Kimani, S. M., & Waithaka, S. M. (2013). Factors affecting implimentation of talent management in state corporations: A case study of Kenya broadcasting corporation. *International Journal of Business and Social Research*, 3(4), 42-49.
- Scott, D., McMullen, T., & Royal, M. (2012). Retention of key talent and the role of rewards. *WorldatWork Journal*, 21(4), 58-70.
- Sleiderink, D. E. M. (2012). *Talent management in health care: Identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente* (Master's thesis, University of Twente).
- Wallis, T., Winternitz, G., & Birt, M. (2004). Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables