

بررسی رابطه بین عوامل راهبردی زمینه ساز با مدیریت استعداد کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان مانه و سملقان

معصومه محمدآبادی^۱، طیبه رحیمی^۲، کلثومه روشندل^۳ و رقیه روشندل^۴

۱-دکتری مدیریت آموزشی، اداره آموزش و پرورش شهرستان مانه و سملقان، فراسان شمالی، ایران. Mmohammadabadi@gmail.com

۲-کارشناس ارشد آموزش ریاضی، اداره آموزش و پرورش شهرستان مانه و سملقان، فراسان شمالی، ایران.

۳-کارشناس علوم تربیتی، اداره آموزش و پرورش شهرستان مانه و سملقان، فراسان شمالی، ایران.

۴-کارشناس ارشد مشاوره، اداره آموزش و پرورش شهرستان مانه و سملقان، فراسان شمالی، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین عوامل راهبردی زمینه ساز با مدیریت استعداد کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان مانه و سملقان می پردازد. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان شاغل به تعداد ۱۵۵ نفر تشکیل داده‌اند. حجم نمونه مطابق با جدول مورگان (۱۹۷۲)، برای ۱۵۵ نفر برآورد گردید و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در تحقیق مورد نظر پرسشنامه محقق ساخته دارای ۳۸ سوال در قالب ۵ هدف، اهداف و راهبردها، قوانین و مقررات دولتی، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و رویکرد مدیران عالی استفاده شد که روایی و پایایی پرسشنامه مورد تایید استاد راهنما و خبرگان قرار گرفته است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی ۵ عامل زمینه ساز مدیریت استعداد شناسایی استفاده گردید که ۷۶/۲۴ درصد از واریانس را تبیین و پوشش می دادند. از مدل ساختاری برای بررسی روابط بین فرضیات و جهت بررسی تاثیر هر یک از عوامل راهبردی زمینه ساز با مدیریت استعداد به کمک نرم افزار lisrel نسخه ۸ استفاده شده است. نتایج نشان داد که میتوان با آموزش و پرورش استعدادها از منابع به بهترین شکل استفاده کرد، در این بین به انگیزش، آموزش و پرورش و کارایی کارکنان سازمان باید توجه خاص نمود.

کلیدواژه‌ها: عوامل راهبردی، استعداد، مدیریت استعداد، مدیریت منابع انسانی

مقدمه

امروزه، منابع انسانی سرمایه سازمان شمرده می‌شوند و این موضوع مشخص شده است که انسان‌ها، عامل اصلی بقای سازمان‌ها در رقابت هستند. کامیابی هر سازمان در دستیابی به اهداف خویش به آمیزه‌ای اثربخش از منابع انسانی و مادی بستگی دارد. در این میان، نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان در دو دهه اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است. در یک سازمان مردم‌مدار منابع کلیدی استعداد افرادی است که در سازمان به فعالیت مشغول اند. در آموزش و پرورش استعداد می‌تواند به عنوان عامل مهم در موفقیت در نظر گرفته شود و همچنین آموزش و پرورش یکی از قوی‌ترین عوامل تعیین‌کننده سرمایه انسانی می‌باشد.

جذب افراد با استعداد به تنهایی کافی نیست، بلکه باید استراتژی برنامه ریزی شده‌ای برای استفاده از توانایی آن‌ها و حفظ تعهد افراد با استعداد وجود داشته باشد. در واقع سازمان‌ها به وسیله افراد حرکت می‌کنند و این استعداد افراد است که تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌هاست. از طرفی استعداد از مقوله‌هایی است که مانند همه فعالیت‌ها نیازمند مدیریت است و سازمان می‌بایست به نحوی فعال در قبال مدیریت استعدادهایی که به آن‌ها سپرده می‌شود پاسخگو باشند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸).

با پیچیده شدن محیط و ایجاد تنوع فرهنگ‌ها و مشاغل گوناگون در سازمان‌ها، به تدریج نقش منابع انسانی هم تغییر کرده است. سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخ‌گو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان، بسیار دشوارتر از پیش شده است. سازمان‌های پویا برای فعالیت در این دنیای رقابتی، در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادهای هستند و سازمان‌هایی که نتوانند منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی مدیریت کنند، محکوم به فنا خواهند شد. اکنون بسیاری از سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعداد کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگهداشتن بهترین و بااستعدادترین کارکنان، می‌توانند بالاترین بهره‌وری و کارایی را داشته باشند. سرمایه‌های دانشی با سرمایه‌های عصر صنعتی، مانند تجهیزات لازم و موجودی، متفاوت هستند. سرمایه فکری شامل دانش و تجربه هر کارمند در سازمان است. در واقع به کارگیری مدیریت استعدادهای مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی است و شناسایی استعدادهای مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. مدیریت استعداد بیان می‌کند که همه افراد استعدادهایی دارند که باید آنها را شناخت و آزاد کرد. با بهره‌گیری از مدیریت استعداد، می‌توان اطمینان یافت که هر یک از کارکنان با استعدادهای و توانایی‌های ویژه خود، در شغل مناسبی به کار گرفته خواهند شد. مدیریت استعداد یک ابزار مدیریتی است که به توانمندی مدیران کمک کرده و نوعی انعطاف‌پذیری را هماهنگ با شرایط در حال تغییر بازار ایجاد کرده و میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می‌دهند. سازمان‌هایی در سراسر جهان برای دستیابی به استعدادهای خود را درگیر رقابت با دیگران می‌یابند. از این رو کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلندمدت را داشته باشند و برای این امر استراتژی‌هایی را در نظر بگیرند.

در اوایل سال ۱۹۹۷ مکنزی^۱ و مشاوران سازمان واژه "جنگ برای استعداد" را برای توصیف چالش‌هایی که کارفرمایان با آن مواجه اند تا کاندیدایی با مهارت بالا را پیدا کنند، مطرح نمودند (میشل و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۲۴). آنها اعتقاد داشتند که مدیران کمی این آمادگی را دارند تا نقش رهبری را در سازمان‌ها ایفا نمایند. در بررسی مکنزی مدیریت استعداد با شناسایی، توسعه و جذب کارکنان مستعد برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. و به طور فزاینده‌ای موفقیت سازمان‌های امروزی به جذب، نگهداری و توسعه کارکنان با استعداد مرتبط می‌شود. بنابراین شرکت‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادهای خود را درگیر رقابت با دیگران می‌یابند. از این رو کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلندمدت را داشته باشند (مک کالی، ۲۰۱۸: ۱۲۳).

^۱ Mackenzie

^۲ Macaulay

مدیریت استعداد دارای مزایای اقتصادی فراوانی است این مزایای اقتصادی هم در سطوح سازمانی و هم انفرادی اثبات شده است. بر این اساس نباید تصور شود که مدیریت استعداد فرآیندی است که در طول ۳ ماه یا یکسال کامل شود. بلکه شامل برنامه‌ریزی یکپارچه‌ای می‌باشد که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی مسئولیت آن را به تنهایی بر عهده نمی‌گیرد، که این امر مدیریت استعداد را دشوار و زمان بر، اما بسیار با ارزش می‌سازد (رضائیان، ۱۳۹۸: ۱۷). کسب و کار امروز با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها، و وقایع غیر قابل پیش بینی روبروست. شاید امروز جذب، توسعه و حفظ کارکنان ماهر بسیار مشکل تر از قبل باشد و این شاید چیز عجیبی نباشد (مک کالی، ۲۰۱۶). براساس تحقیقات من پاور در اکتبر ۲۰۱۶، که تقریباً از ۳۳۰۰۰ کارمند از ۲۳ کشور انجام شد نشان می‌دهد که سازمان‌ها بطور وحشتناکی با مشکل پرکردن پست‌های کلیدی بوسیله افراد مستعد مواجه اند. (حاجی کریمی، ۱۳۹۹: ۷۱). مدیریت استعداد نگرشی هوشمندانه برای جذب، پرورش و نگهداری افراد نخبه و استفاده از استعداد و شایستگی آنان، برای تأمین نیازها و اهداف حال و آینده سازمان است. مدیریت استعداد تضمین می‌کند کارکنان به طور مناسبی در شغل‌های موجود سازمان گردش می‌کنند (چلوه‌ها و شین، ۲۰۱۵). استراتژی مدیریت استعداد، شامل مؤلفه‌هایی چون مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان، پاداش‌پردانی، جو و فرهنگ باز و ارتباطات است. نخستین مؤلفه استراتژی مدیریت استعداد (مدیریت عملکرد) فرآیندی است که طی آن، مدیران درصدد هستند با بالابردن کیفیت عملکرد تیم‌ها و افراد، دسترسی به اهداف و مقاصد کنونی و آتی سازمان را امکان پذیر کنند. یکی از جنبه‌های مهم این فرایند، ارتباط بین سرپرستان و کارکنان است، به گونه‌ای که این ارتباط، زمینه درک کامل اهداف و شناخت راه‌های متفاوت برای دست یابی به اهداف سازمان را فراهم می‌کند. دومین مؤلفه استراتژی مدیریت استعداد (پرورش کارکنان)، برای به روزرسانی دانش، مهارت و توانایی کارکنان در نظر گرفته شده است (کسلر، ۲۰۱۹). نتایج تحقیقات از ۴۰ سازمان جهانی نشان داده است که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبرو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد و همین امر به طور قابل توجهی توانایی سازمان‌ها را برای رشد محدود ساخته است.

بیلیم (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان انگیزه‌های قبل خدمت معلمان با خودکارآمدی آن‌ها نشان داد که معلمان در حین خدمت کمترین انگیزه جهت تدریس در مدرسه را دارا می‌باشند که بیشتر به آموزش‌های قبل استخدام مربوط می‌شود. متأسفانه، به رغم تحمل هزینه‌های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد با استعداد و همچنین هزینه‌های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به ظهور رساندن استعداد‌های آنان، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند.

پژوهش‌های انجام شده پیشین ثابت کرده است که حفظ افراد با استعداد در سازمان، هزینه‌ها را به شدت کاهش می‌دهد. یکی از راه‌های حفظ کارکنان، ایجاد فرصت‌هایی برای آنان است تا بتوانند مهارت‌های جدید را آموخته و توانایی‌های خود را پرورش دهند. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند. یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد‌های سازمانی است تا اطمینان حاصل شود که افرادی مناسب، در زمان مناسب و برای شغلی مناسب، در خدمت سازمان خواهند بود (صالح زاده و لباف، ۱۳۹۹: ۱). امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. هم‌زمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتایج، نیازمند مدیریت می‌باشند (صیادی و دیگران، ۱۳۹۹: ۱۴). در واقع مدیریت استعداد به دو دلیل دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت آمیز استعدادها می‌شود و دوم اینکه کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب و آماده می‌شوند. لذا بسیاری از کارشناسان این عصر را عصر کارکنان دانشی می‌نامند. اکنون سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعداد‌های کارکنان خود با هم رقابت می‌کنند که با جذب و نگهداشت بهترین و با استعدادترین کارکنان، می‌تواند به بالاترین بهره‌وری و کیفیت رسید.

امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تاکید شده است و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود مدیریت استعداد نشان دهنده نوعی تغییر پارادایم از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است که یکی از گام‌های اولیه در مدیریت استعداد، شناسایی کارکنان کلیدی و استعدادهای سازمانی است. از آنجا که توافق یکسان و مشترکی درباره چستی استعدادها وجود ندارد، فرایند شناسایی و جذب استعدادها بر مبنای شاخص‌های مختلف، متفاوت و گاه متناقضی انجام می‌گیرد که نارضایتی بسیاری را ایجاد کرده است. بسیاری از صاحب نظران عقیده دارند شاخص‌های عینی، مناسب و مدونی برای شناسایی افراد مستعد وجود ندارد و نگاه سلیقه‌ای به استعدادها و نخبگان (به طور آگاهانه یا ناآگاهانه) در سازمانها حکایت دارد. با توجه به این توضیحات خلاء تحقیقی در این زمینه بسیار احساس می‌شود و انجام پژوهشی جامع در زمینه مدیریت استعدادها، به خصوص در تدوین شاخص‌های توصیفی گر آن برای سازمانها بسیار مفید و مؤثر است.

سازمان آموزش و پرورش از جمله سازمانهای مهمی محسوب می‌شوند که نقشی استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارند. از مدارس انتظار می‌رود به تولید دانش پرداخته و به تربیت نیروی متخصص و متعهد مورد نیاز کشور همت گمارند. مدارس را می‌توان مبدا تحولات در هر کشور در نظر گرفت به شرطی که مدارس، این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشد.

مزایای مدیریت استعداد عبارتند از:

* هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار می‌گیرند.

* مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه می‌شود.

* مسیر شغلی شفاف و به عنوان یک عامل تحریک کننده سازمانی عمل می‌کند.

* فرآیندها و ابزارهای مناسبی برای حمایت و توانمند سازی مدیران فراهم می‌آورد.

مدیریت هدفمند استعداد

مسئله مهم، حفظ هماهنگی و تناسب در استراتژی مدیریت استعدادهاست. بیشتر سازمانها در هنگام انتخاب بر دانش، مهارتها و رفتارهای مورد نیاز برای انجام وظیفه در نقش‌های سازمانی تأکید می‌کنند. برخی سازمانها نیز می‌خواهند اطمینان یابند که فرد برگزیده از مهارت‌های مورد نظر برای کار اثربخش برخوردار است و گاه فراتر از آن، مدیریت استعداد از طریق درک مفهوم واقعی استعداد و نیز درک نحوه دستیابی به اهداف سازمان در پی دستاوردهای زیر می‌باشد:

- تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه مهارت‌های انسان.

- تعیین وضع موجود سازمان از منظر قابلیت‌ها، مهارت‌ها و یافتن کمبود و نیازها.

- اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب از طریق برنامه‌های آموزشی و پرورشی. (سیدی، ۱۳۹۱).

باتوجه به مبانی نظری ارائه شده درصدد بررسی رابطه بین عوامل راهبردی زمینه ساز با مدیریت استعداد کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان مانه و سملقان هستیم. در این رابطه فرضیات تحقیق عبارتند از:

فرضیات پژوهش:

- بین اهداف و راهبردهای سازمان با مدیریت استعداد کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان مانه و سملقان رابطه وجود دارد.
- بین رویکرد مدیران با مدیریت استعداد کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان مانه و سملقان رابطه وجود دارد.
- بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک با مدیریت استعداد کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان مانه و سملقان رابطه وجود دارد.
- بین فرهنگ سازمانی با مدیریت استعداد کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان مانه و سملقان رابطه وجود دارد.

– بین قوانین و مقررات دولتی با مدیریت استعداد اداره آموزش و پرورش شهرستان مانه و سملقان رابطه وجود دارد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و از نظر ماهیت و روش اجرا توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان مانه و سملقان به تعداد ۱۵۵ نفر در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ می-باشد. که به روش تصادفی طبقه ای انتخاب شدند. در تحقیق مورد نظر از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردیده است. پرسشنامه مزبور دارای ۳۸ سوال در قالب ۵ هدف، اهداف و راهبردها، قوانین و مقررات دولتی، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و رویکرد مدیران تنظیم شده است. سوالات این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت به صورت بسته پاسخ پنج گزینه‌ای (کاملاً موافق، موافق، نظری ندارم، مخالف، کاملاً مخالف) می‌باشد. در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردیده که جهت سنجش روایی آن بعد از تنظیم سوالات پرسشنامه و ویرایش سوالات آن به پیشنهاد اساتید متخصص در این حوزه تعداد معدودی از پرسشنامه‌ها (۳۵ عدد) در میان حجم نمونه مورد مطالعه جهت بدست آوردن آلفای کرونباخ توزیع گردید.

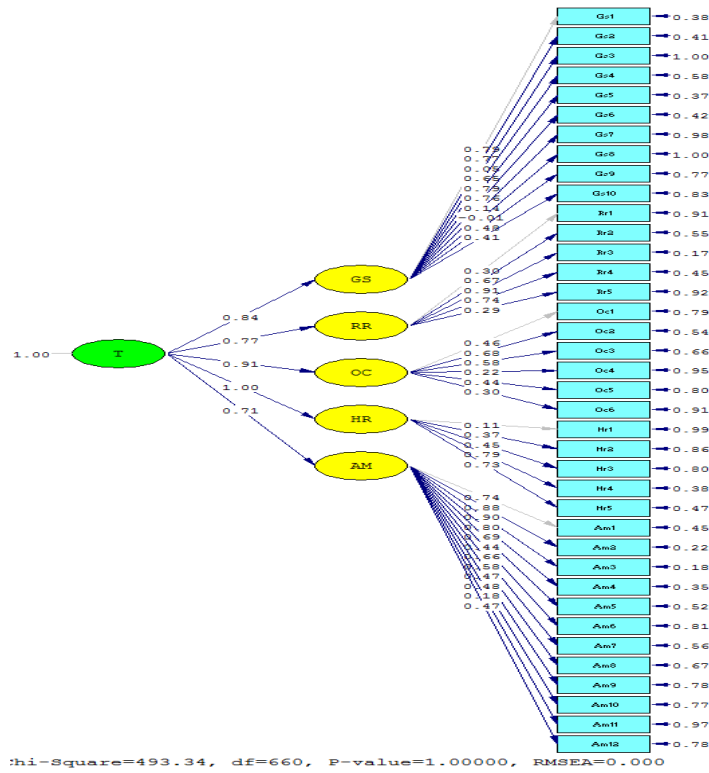
جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

ضریب آلفا	سرفصل سوالات
۰/۹۴	اهداف و راهبردها
۰/۹۳	قوانین و مقررات
۰/۸۹	فرهنگ سازمانی
۰/۹۶	منابع انسانی
۰/۸۶	رویکرد عالی مدیران

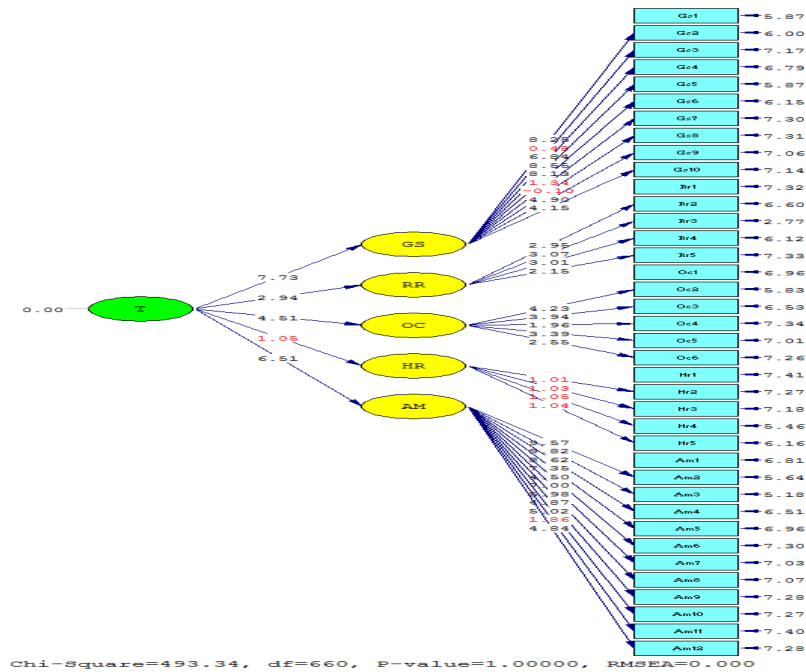
باتوجه به مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ بدست آمده برای متغیرها می‌توان ادعا نمود پرسشنامه مزبور از اعتبار و پایایی قابل قبولی برخوردار می‌باشد در تحقیق حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی صحت فرضیات تحقیق، با هماهنگی اساتید متخصص، از آمار استنباطی روش‌های تجزیه و تحلیل استنباطی آزمون رگرسیون غیرخطی با استفاده از نرم افزار SPSS و روش مدل ساختاری با نرم افزار LISREL انجام گرفته است.

یافته‌ها

در این قسمت به بررسی آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از نرم افزار Lisrel می‌پردازیم.



شکل ۱: مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۲-مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

جدول ۲: نتیجه آزمون معادلات ساختاری

نتیجه آزمون	معناداری	ضریب مسیر	نشان	مسیر
قبول	۷/۷۳	۰/۸۵	talent---GS	اهداف و راهبردها --- مدیریت استعداد
قبول	۲/۹۴	۰/۸	talent ---RR	قوانین و مقررات --- مدیریت استعداد
قبول	۴/۵۱	۰/۸۹	talent ---OC	فرهنگ سازمانی --- مدیریت استعداد
رد	۱/۰۵	۰/۶	talent --- HM	منابع انسانی --- مدیریت استعداد
قبول	۶/۵۱	۰/۷۵	talent --- AM	رویکرد مدیران --- مدیریت استعداد

در پایان جهت رتبه‌بندی تاثیر یا نقش هر یک از عوامل راهبردی بر مدیریت استعداد با توجه به جدول فوق عامل فرهنگ سازمانی با میزان ضریب ۰/۸۹ بدست آمده دارای بیشترین تاثیر و عامل منابع انسانی دارای کمترین رابطه با مدیریت استعداد است.

بحث و نتیجه گیری

امروزه توسعه منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری سازمان‌ها تلقی شده است و مهمترین چالش در عرصه کسب و کار دیگر تنها موضوع فناوری نیست، بلکه بهره‌مندی از نیروهای انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد راز اصلی روبرویی با چالش‌های کسب و کار می‌باشد. در سال‌های اخیر متفکران مدیریت از مفهومی به نام مدیریت استعداد سخن گفته‌اند و طی چند دهه گذشته سازمان‌ها از برنامه‌های مدیریت استعداد و تربیت جانشین برای یافتن نسل جدید رهبران استفاده کرده‌اند.

اولین گام در موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که مبتنی بر راهبرد سازمان طراحی شود. نظریه پردازانی مثل گندوسی و کاول (۲۰۱۴) و توکر و کاورما (۲۰۱۵) و هارتلی (۲۰۱۴) بر همسویی مدیریت استعداد با راهبرد سازمانی تاکید دارند (گندوسی و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۹-۱۵). شرم (۲۰۱۶) بر راهبردهای یکپارچه شده یا سیستم‌های طراحی شده از طریق مدیریت استعداد تاکید دارد (شرم، ۲۰۱۶)، فرلی (۲۰۱۵) و باتانجر (۲۰۱۷) تاکید دارند که مدیریت استعداد برای تامین نیازهای حال و آینده باید با اهداف و راهبرد سازمان همگام شود. مک کالی و ویک فیلد (۲۰۱۶) نیز معتقدند که موفقیت مدیریت استعداد از جذب تا بازنشستگی مشروط به ارتباط آن با راهبرد سازمان است (فرلی و همکاران، ۲۰۱۵: ۵۵). کلید موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که همه مدیران در هر سطحی نقش موثری را در این زمینه ایفا کنند. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های موثر رهبری است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند. تحقیقات نشان داده است که سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها رابطه دارد (فرانک، ۱۹۹۷: ۱۴). علاوه بر این مشخص شده است که بین سبک رهبری مدیران با توجه به راهبردهای مدیریت استعداد کارکنان رابطه تنگاتنگی وجود دارد (دانهام، ۲۰۱: ۲۰۴). تصور نایجابی در مدیریت استعداد ممکن است ایجاد شود که آن را صورت مستقل در کنار سایر فرآیندهای توسعه‌ی منابع انسانی می‌دانند و ممکن است این تصور به وجود آید که الزاماً باید تعدادی از افراد ویژه را انتخاب

کرده، به آنها خدمات ویژه‌ای ارائه دهیم. در صورتی که مدیریت استعدادها را باید در فرآیند توسعه منابع انسانی نهادینه کرد و آن را برای پرورش و توسعه‌ی تمام کارکنان الزامی دانست. هر چند ممکن است یکی از فرآیندهای آن شناسایی و انتخاب تعدادی از افراد با اهدافی نظیر جانشین‌پروری باشد. بسیاری از سازمان‌ها با سیاست کوچک‌سازی و از بین بردن لایه‌های مدیران میانی، موجب کمبود جایگزین برای مدیران می‌شوند؛ یعنی اهمیت لایه‌های مدیران میانی در برنامه‌های مهندسی مجدد ساختار سازمان مورد غفلت قرار می‌گیرد؛ در نتیجه افراد متفکر و مبتکر کمیاب بوده که در حالی که به شدت مورد درخواست سازمان قرار می‌گیرند و از طرفی تأمین جایگزین مدیران از خارج سازمان با هزینه‌های بالایی همراه است؛ و چندین برابر هزینه‌های آموزش و تربیت جایگزین مدیر از داخل سازمان می‌باشد و در ضمن، وفاداری افراد داخل سازمان به مراتب بیش از خارج سازمان است. لذا سرمایه‌گذاری بر روی نیروهای مستعد داخلی برای جایگزینی به مراتب بهتر است از بکارگیری افراد خارج از سازمان و این اهمیت مدیریت استعداد در سازمان را نمایان تر می‌کند.

تحلیل نشان می‌دهد که عوامل ذکر شده نقش مهمی در مدیریت استعداد در سازمان دارند. در این میان نقش اهداف و راهبردها و شدت تاثیر آن پس از فرهنگ سازمانی بیشتر بوده و میزان تاثیر گذاری قوانین دولتی نیز مورد تایید بوده است. در تحقیقات گذشته به عامل فرهنگ سازمان و راهبرد و اهداف سازمان بسیار توجه می‌شد و حتی در برخی از مدلها از جمله مدل معروف **DDI** به اولویتهای فرهنگی، اولویت‌های کسب و کار و اولویتهای راهبردی به عنوان عوامل زمینه ساز مدیریت استعداد توجه می‌شد که در این تحقیق نیز این تاثیر تایید گردید. مدل‌های بسیار دیگری را می‌توان یافت که مهمترین عوامل را در ایجاد مدیریت استعداد از راهبرد سازمان و اهداف آن در نظر می‌گیرند اما در این تحقیق نیز این نتیجه مورد تایید قرار گرفت.

پیشنهادات کاربردی

- سازمان آموزش و پرورش در رویکردهای راهبردی، اهداف و برنامه‌های عملیاتی خود به بحث مدیریت استعداد و زمان بندی دقیق برای پیاده سازی مدیریت استعداد توجه ویژه داشته باشند.
- مدیران و مسئولان آموزش و پرورش در اعمال و سخنان خود رویکرد مثبت و عملیاتی نسبت به پیاده سازی مدیریت استعداد داشته و حمایت‌های همه جانبه مالی و معنوی را در این زمینه ارائه نمایند.
- شایسته است آموزش و پرورش فضایی را فراهم آورد که در آن گفتمان‌های داخلی و گروهی و یادگیری جمعی به عنوان یکی از رویه‌های جاری و هنجارهای متداول درآید و به این صورت ارتباطات تسریع و انتقال دانش امکان پذیر گردد و از این طریق توانایی‌ها و مهارت‌های کارکنان پرورش یابد.
- شناخت شکاف‌های موجود و ارائه راه حل‌های اصولی و منطقی در جهت توانمندسازی و توسعه کارکنان باید در رأس وظایف فکری مدیران قرار گیرد.
- برای بهبود سیستم پاداش اقداماتی صورت پذیرد تا پاداش‌های سازمانی متناسب با انتظارات و علایق دریافت کنندگان آن طراحی شده و تخصیص یابد. در این زمینه معماری مجدد نظام پاداش‌های سازمانی برای نهادینه سازی ارزش‌های مورد تأکید مدیریت در آموزش و پرورش می‌تواند مؤثر واقع گردد.
- مدیران ادارات آموزش و پرورش در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ایجاد و پیاده سازی مدیریت استعداد توجه جدی نمایند.
- سازمان‌ها در رویکردهای راهبردی، اهداف و برنامه‌های عملیاتی خود به بحث مدیریت استعداد و زمان بندی دقیق برای پیاده سازی مدیریت استعداد توجه ویژه داشته باشند.
- در سطح دولت نیز پیشنهاد می‌شود قوانین دولتی جهت اجرایی شدن در بحث ارزیابی عملکرد سازمان‌ها مدنظر قرار گیرد. بدین صورت که یکی از شاخص‌های سنجش عملکرد یک وزارتخانه بحث پیاده سازی مدیریت استعداد باشد و در صورتی که سازمان‌ها نسبت به این امر مبادرت نورزند امتیاز منفی کسب کرده و حتی این امر در بودجه سالانه یک وزارتخانه یا سازمان دولتی نیز مد نظر قرار گیرد.

منابع

- احمدی، حسین، زاهد بابلان، عادل، مرادی، مسعود، خالق خواه، علی (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم شماره ۱، بهار ۹۸، پیاپی ۳۷ صص ۲۶۶-۲۴۳.
- جعفری مقدم، سعید. (۱۳۹۷). ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران، پروژه پژوهشی چاپ نشده، وزارت نیرو.
- سیدی، امیر (۱۳۹۱). مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی کار و جامعه.
- شجاعی، عمادالدین و دری، بهروز. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش). چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی؛ تهران؛ تیر ماه.
- فالمر، رابرت، کانگر، جی (۱۳۹۷) استعدادیابی و جانشین پروری: رویکردها و روش های پرورش مدیران در شرکت های پیشرو جهان، ترجمه: بهزاد ابوالعالی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
- کریمی، عباسعلی، حسینی، ابوالحسن. (۱۳۹۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، تابستان ص ۵۱-۷۱.
- مستقیم، زینب، حسین زاده، علی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره هفتم، شماره سه، زمستان ۹۶، صص ۱۳۳-۱۶۲.
- معالی، مرجان، تاج الدین، محمد (۱۳۹۷). مدیریت استعدادهای ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۱. آدرس سایت:
- Barlow, L. (2016). Talent development: the new imperative? *Development and Learning in organizations Journal*, 20 (3): 6-9.
 - Barron, P. (2018). Education and Talent management implications for the hospitality industry. *International Journal of contemporary Hospitality management*, 20 (7):730-740.
 - Berger, L. & Berger, D. (2014). *The Talent Management Handbook*. Cleveland: McGraw Hill companies.
 - Berry, M. (2017). Talent management tops European challenges list. *Personnel today*. 19: 8.
 - Branham, L. & Hirschfeld, M. (2010). *Re Engage*. New York: McGraw Hill.
 - Branham, L. & Royle, T. (2010). Talent on Demand: Talent Management in the German and Irish Subsidiaries of a Us Multinational Corporation. *Personnel preview*. 39 (4): 414-431.
 - Branham, L. (2015). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3): 57-69.
 - Bhatnagar, Jyotsna. (2017). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention: Emerald Group, *Employee Relations*, Vol. 29 No. 6, pp. 640-663
 - Cannon, J.A., & Mcgee, R. (2011). "Talent Management and Succession Planning". Chartered Institute of Personnel and Development. Second edition
 - Cappelli, Peter (2014). *Talent Management in the 21st Century*: Singapore Management University.
 - CIPD (2016b). *Talent Management; Understanding the Dimensions*. CIPD, London
 - Collings, D. G. & Mellahi, K. (2019). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304 - 313.

- Chuai, D. P., Iles, P. (2018). Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing, *Management Research News*, 31 (12): 901 – 911.
- Colling, D.G & Mellhi, K. (2019). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review Journal*. 19 (4):304-313.
- Cliffe, S. (1998), *Human Resources: Winning the war for talent*. Harvard Business Review, 76 (5): 18-19.
- Cheloha, R. & Swain, J. (2015). Talent management system key to effective succession planning. *Canadian HR Reporter*, 18 (17): 5-7.
- Duttagupta, R. (2015). *Identifying and managing your assets: Talent management*. London: PricewaterhouseCoopers
- Deloitte (2014). “It’s 2018: Do you know where your talent is? Why acquisitions and retention strategies do not work”, Deloitte research.
- Deborah, A. P. (2019). *Employee Engagement Model for the Multi-family Rental Housing Industry*. United States: Pro Quest LLC.
- Eboli, L. & Mazzulla, G. (2017). Service Quality Attributes Affecting Customer Satisfaction for Bus Transit. *Journal of Public Transportation*, 10 (3): 21-34.
- Erickson, T. J. (2018). “Redesigning Your Organization for the Future of Work, Editorial”, *People & Strategy*, pp. 6-8.
- Kesler, G.C. (2012). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, 25 (1): 32-44.
- Kumar, V., Smart, P. A., Maddern, H., Maull, R. S. (2018). "Alternative Perspectives on Service Quality and Customer Satisfaction", *The Role of BPM* . *International Journal of Service Industry Management*.
- Rothwell, W. J. (2011). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (2nd ed.). New York: Amacom.
- Rothwell, W. (2012). Putting success into your succession planning. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 32. Retrieved April 10, 2017, from the Business Source Premier database.
- Rue I.H., Bondarouk, T., & Dresselhaus, L. (2013). “Global Talent Management in Multinational Corporations and the Role of Social Networks”. Emerald Group Publishing.
- Ulrich, D. (2018). “The talent trifecta”. *Development and Learning in Organizations*.
- Tarique, I., & Schuler, R. (2012). “Global Talent Management Literature Review”. *SHRM*.
- Waheed, S., Zaim, A., & Zaim, H. (2012). “Talent Management in Four Stages. The USV Annals of Economics and Public Administration”. Volume 12, Issue 1(15).
- Wallis, Shannon. , Underhill, Briano & Mcnamara, carter (2010). *Microsoft Corporation In Marshall Goldsmith and Louis Carter (eds): Best Practices in Talent Management: How the*
- Winkler, J. (2019). “Talent Management – einem Führungskräfte-mangel mit zielgerichtetem Personalmanagement vorbeugen – Konzepte – Gestaltungsempfehlungen – Praxisbeispiele. Hamburg: Diplomica Verlag