

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

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

فردین جوانبخت

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

محمد تقی محمودی*

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

بدری شاه طالبی حسین آبادی

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، روای محتوایی آن به دو روش، کیفی و کمی انجام شد. با استفاده از ضریب هولستی، پایایی مضمین، 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 مضمین 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 ۰/۹۰، ۰/۸۵، ۰/۶۰، ۰/۵۹، ۰/۶۱ به ترتیب از بیشترین اثر تبیین‌کنندگی در این الگو برخوردار بوده‌اند.

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

JEL: طبقه‌بندی M12, D23, M14, J54

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 فراغیران، 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 روبرو می‌سازد را تا حدی تعديل نماید. این خسارت در دوره‌هایی که از نظر سرانه، هزینه گرافی 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 به کارگیری 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 خواهد داد و دستیاری 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

۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافت‌هایند 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 نگهداری استعدادها، سازمان‌ها دریافت‌هایند که استعدادها، منابع بحرانی هستند که برای دستیاری 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 (شائی و همکاران، ۱۳۹۲).

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ، با مشکل کمبود شدید افراد مستعد روبرو هستند. در قرن بیست و یکم 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 انحصار طلبانه یا خاص، دیدگاهی متمایز و مجزا از نیروی کار ارائه می‌دهد. در این دیدگاه، استعدادهای مشخص از دیگران متمایز می‌شوند (نوع‌پسند اصیل و عاشقی حسینی مهره‌انی، 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

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 شبکه‌های رهبری، رضایت شغلی و قصد خروج خدمت» انجام دادند. نتایج نشان دادند رابطه معنادار منفی میان رضایت از سرپرست 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 فوق فعال موجب رضایت بیشتری در استعدادها نسبت به رهبری انفعالي 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

ایران صورت پذیرد و از طرف دیگر، با معیارها و استانداردهای جهانی آموزش و پرورش نیز هم خوانی 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 واپیاکا^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، سربرستی، 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

1- Fukufuka

2- Kimani and Waithaka

3- Cave

4- Sleiderink

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 بازنیستگی 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 اثربار بر نگهداشت کارکنان دانشگر می‌باشد.

طهماسبی و همکارانش (۱۳۹۱) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی پرداختند. این تحقیق از نوع کاربردی و به روش کمی و به شکل توصیفی در دانشگاه تهران و 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، بوند 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 اثربار بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی می‌باشند.

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 اثربارترین 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 استعدادهای بالقوه و ابزار شناسایی و ارزیابی استعدادهای 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 پیشنهادهای خبرگان در خصوص برنامه‌های توسعه استعداد)، 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

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 عمدۀ 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 دنایی، این واقعیت بیش از پیش به واقعیت پیوسته است (ابیلی، 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،

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 مورد سنجش 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 ساصد» انجام داند. 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 مزايا 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.

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 نگهداری 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 عمل‌های 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 حداقل 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

انطباق‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه فعالیت خود نایل شوند (اما نی، ۱۳۹۳). در وضعیت رقابتی موجود، سازمان‌ها و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر اصلی ترین 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 حرفة‌ای 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، به کارگیری 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، نگهداری 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 تنها یکی کاری از پیش ببرد. افراد مستعد

گرداوری داده‌های کیفی ← تحلیل داده‌های کیفی ← گرداوری 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 گرداوری 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 (عبدی 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 غیرتصادی، تعداد پنج استان به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که تعداد کارکنان کارشناس به بالاتر این نمونه آماری ۹۷۵۰ نفر بود که براساس جدول کرجی 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 کربنباخ استفاده گردید که مقادیر مربوط به برآورد ضریب آلفای کربنباخ بیانگر این است که همبستگی درونی معرفه‌های مربوط به مضامین پایه پژوهش در حد بالا برآورد می‌شود.

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 فرآگیر، 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 گرداوری 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.

1- Sequential Exploratory Design

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 فرآگیر «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.

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؛ بهشرط 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

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

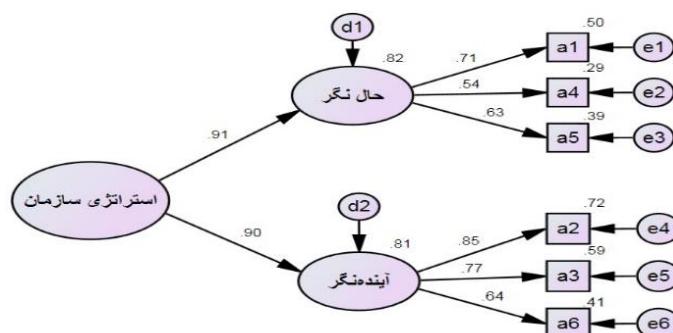
شاخص		مضامین پایه	شاخص		مضامین سازمان‌دهنده	میانگین	مضامین
انحراف معیار	میانگین		انحراف معیار	میانگین			
۰/۳۹۲	۴/۶۳	حال نگر			استراتژی سازمان	۴/۴۹	زمینه‌سازی مدیریت استعداد در سازمان
۰/۳۹۴	۴/۶۲	آینده‌نگر	۰/۳۶۶	۴/۶۳			
۰/۳۷۸	۴/۴۳	اخلاق‌مدار					
۰/۴۰۹	۴/۳۹	سبک رهبری	۰/۳۵۵	۴/۴۲			
۰/۳۸۶	۴/۴۴	فرایندمدار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

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 $0/3$ به دست آمد و تأیید شد.

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



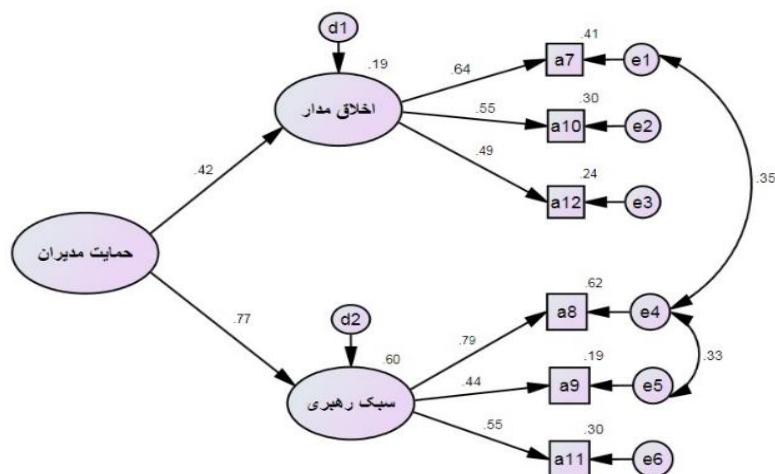
نمودار ۱- مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استراتژی سازمان

جدول ۲- روابط سؤالات با مؤلفه‌ها برای متغیرهای استراتژی سازمان

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

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.

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



نمودار ۲- مدل تحلیل عاملی تأییدی حمایت مدیران

جدول ۳- روابط سؤالات با مؤلفه‌ها برای متغیرهای حمایت مدیران

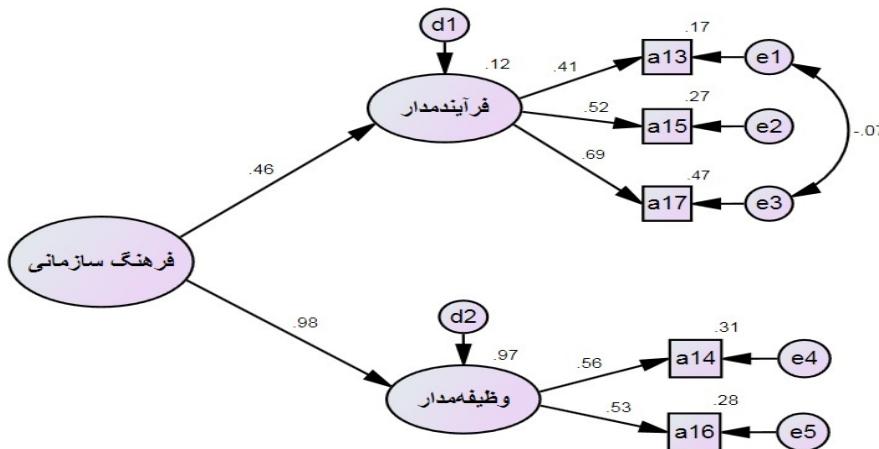
نتیجه	سطح معناداری	بار عاملی	شاخص‌ها	سطح معناداری	بار عاملی	مضامین پایه
مناسب	.۰/۰۰۱	.۰/۶۴۲	سؤال ۷	.۰/۰۰۱	.۰/۴۲۳	اخلاق‌مدار
مناسب	.۰/۰۰۱	.۰/۵۴۸	سؤال ۱۰			
مناسب	.۰/۰۰۱	.۰/۴۹۳	سؤال ۱۲			
مناسب	.۰/۰۰۱	.۰/۷۹۳	سؤال ۸	.۰/۰۰۱	.۰/۷۷۱	سبک رهبری
مناسب	.۰/۰۰۱	.۰/۴۳۸	سؤال ۹			
مناسب	.۰/۰۰۱	.۰/۵۵۰	سؤال ۱۱			

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

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

مشاهده می‌گردد تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از $0/3$ به دست آمد و تأیید شد.

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



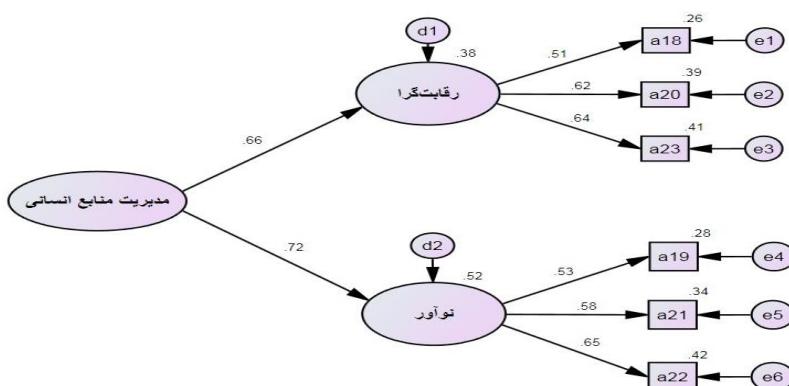
نمودار ۳ - مدل تحلیل عاملی تأییدی فرهنگ سازمانی

جدول ۴ - روابط سوالات با مؤلفه‌ها برای متغیرهای فرهنگ سازمانی

نتیجه	سطح معناداری	بار عاملی	شاخص‌ها	سطح معناداری	بار عاملی	مضامین پایه
مناسب	.0/001	.0/412	سوال ۱۳	.0/001	.0/462	فرآیندمدار
مناسب	.0/001	.0/523	سوال ۱۵			
مناسب	.0/001	.0/693	سوال ۱۷			
مناسب	.0/001	.0/562	سوال ۱۴	.0/001	.0/976	وظیفه‌مدار
مناسب	.0/001	.0/528	سوال ۱۶			

مدیریت منابع انسانی) و ضرایب استاندارد (بارهای عاملی) هر یک از سوالات ارائه شده است. همان‌طور که در نمودار ۴ مشاهده می‌گردد تمامی بارهای عاملی ابعاد پرسشنامه بالاتر از $0/3$ 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



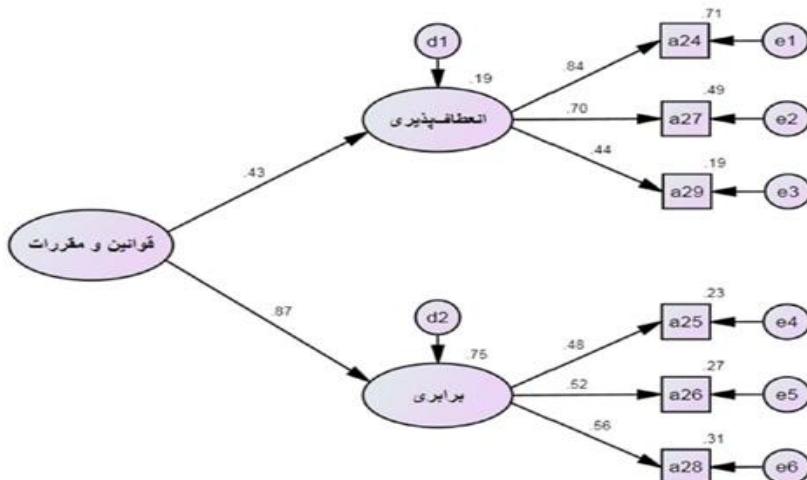
نمودار ۴ - مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه مدیریت منابع انسانی

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

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

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 $0/3$ بدست آمد و تأیید شد.

تحلیل عاملی تأییدی عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد در سازمان (قوانين 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



نمودار ۵- مدل تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه قوانین و مقررات

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

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

باشد (بدون توجه به علامت منفی یا مثبت) به عنوان بارهای عاملی بالا و چنانچه بیشتر از $0/3$ باشد به عنوان بارهای عاملی نسبتاً بالا در نظر گرفته می‌شوند، بارهای عاملی کمتر از $0/3$ 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 برآش مدل مورد بررسی قرار گیرد. جدول ۷ شاخص‌های مناسب بودن برآش مدل تحلیل عاملی تأییدی مرحله دوم سازه‌ق و این 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 $0/3$ به دست آمد و تأیید شد.

بارهای عاملی همبستگی‌های متغیرها با عامل‌هاست. چنانچه این همبستگی‌ها بیشتر از $0/6$

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
$\frac{x^2}{df}$	۵	$4/213$	برآش مدل مناسب است
IFI	$0/903$	$0/903$	برآش مدل مناسب است
NFI	$0/903$	$0/903$	برآش مدل مناسب است
CFI	$0/894$	$0/894$	برآش مدل مناسب است
RMSEA	$0/1$	$0/079$	برآش مدل مناسب است

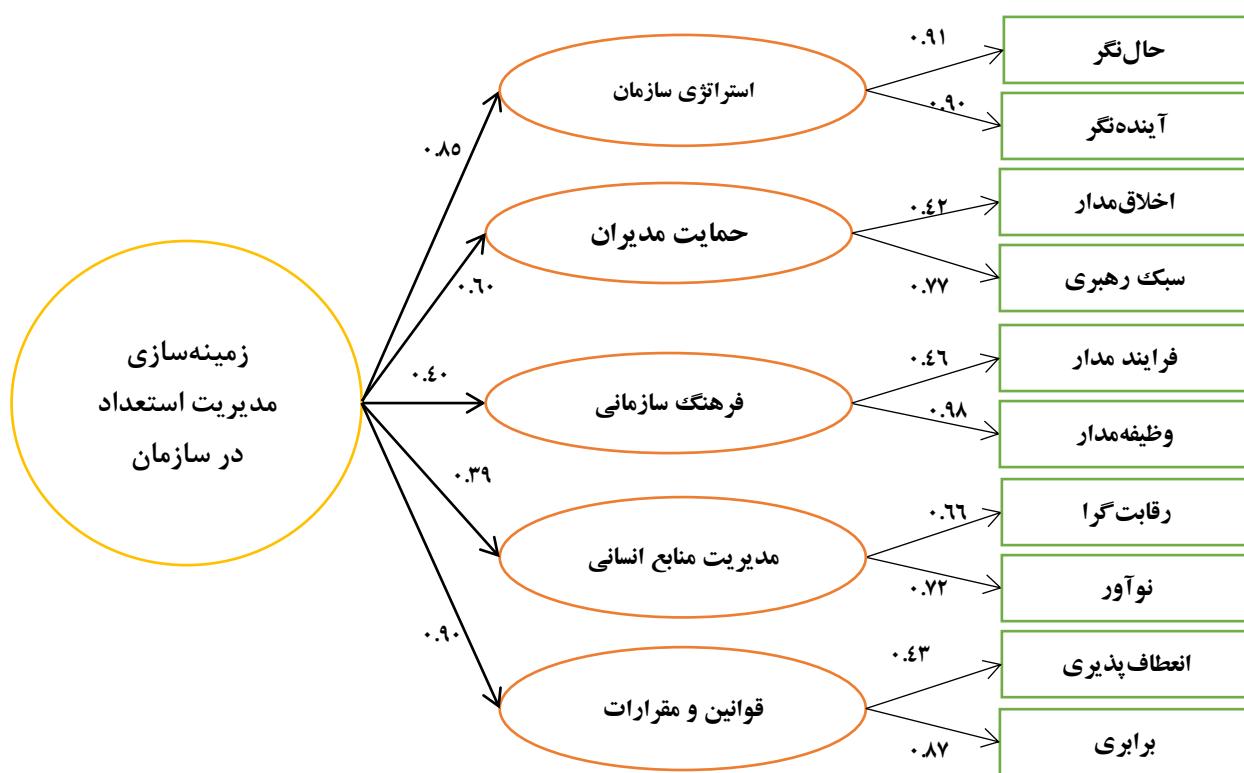
به هنجار یا نسبی است که از تقسیم مقدار کای اسکوئر بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. اغلب مقادیر بین ۲ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می‌دانند با این حال دیدگاه‌ها در این باره متفاوت است. شوماخر و لولکس (۱۳۸۸) مقادیر بین ۱ تا ۵، کارماینر و مک‌ایور (۱۹۸۱) مقادیر بین ۲ تا ۳، اولمن (۲۰۰۱) مقادیر ۱ تا ۲ و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

در نرم‌افزار Amos23 پنج شاخص (CFI, IFI, NFI, GFI (RFI, NFI, GFI) بر مبنای مقایسه کاری اسکوئر مدل با کای اسکوئر 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 برآش، کای اسکوئر

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	سطح معناداری
عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد در سازمان	$0/781$	$0/001$	استراتژی سازمان	$0/851$	$0/001$	مناسب	
			حمایت مدیران	$0/602$	$0/001$	مناسب	
			فرهنگ سازمانی	$0/401$	$0/001$	مناسب	
			مدیریت منابع انسانی	$0/395$	$0/001$	مناسب	
			قوانين و مقررات	$0/901$	$0/001$	مناسب	



شکل ۱- مدل ساختاری عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد در سازمان

روابط علی، موانع حرکت و اثرات مستقیم و غیرمستقیم ناشی از تعاملات بر سیستم نظام آموزشی، تصمیمات مناسبی را به موقع اتخاذ می‌کند و برای حفظ مزیت پایدار و دستیابی به موقعیت پایدار با اخلاق‌مداری، سبک رهبری، فرایندمداری، نوآوری، حساسیت، اثربخشی، رضایتمندی، عمل‌گرایی، نقش‌پذیری، بازنگری و قابلیت یادگیری سریع، منعطف است که در صورت لزوم، جهت‌گیری‌های آموزش و پرورش را بازنگری، تعدیل و مجددآ هم‌سو کند. این چنین نظامی، مستلزم داشتن تعهد قوی مدیران و کارکنان نسبت به آثار اجتماعی فعالیتهای آموزش و پرورش و نیز بحث و گفتگو و مذاکره با ذی‌نفعان داخلی و خارجی است و فرایندها را مبتنی بر عدالت اجتماعی، شایسته‌سالاری، اخلاق‌مداری و شفافیت توسعه می‌دهد و با رویکرد خلاقانه و نوآور کارکنان را در توسعه و بازنگری استراتژی‌ها و برنامه‌ها تسهیم می‌کند.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مطالعه حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های زمینه‌سازی مدیریت استعداد در آموزش و پرورش ایران انجام شده است. براساس یافته‌های پژوهش با توجه به شاخص‌ها، قوانین و مقررات، استراتژی سازمان، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی با بار عاملی $0/90$ ، $0/85$ ، $0/60$ ، $0/61$ ، $0/59$ به ترتیب از بیشترین اثر تبیین‌کنندگی در این الگو برخوردار بوده‌اند 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 جهت‌گیری‌های کلی نظام آموزشی و تربیتی، تصویری می‌کشند و برای تحقق اهداف آموزش و پرورش، ذی‌نفعان کلیدی و همکاران داخلی و خارجی را تسهیم می‌کند و با انعطاف‌پذیری و درک اولویت‌ها،

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 روبرو 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 نابینایی 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.

آموزش و پرورش از فرایند زمینه‌سازی مدیریت استعداد، منافع فراوانی کسب می‌کند. از جمله شناسایی نیازهای پرسنلی حال و آینده که با راهبردهای سازمان هم راستا 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 وaz طریق

- طهماسی، 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.
- طهماسی، رضا؛ قلی پور، آرین؛ جواهی زاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادهای شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری استعدادهای علمی. *نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵(۱۷)، ۲۶-۵.
- عبدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *نشریه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵(۲)، ۱۹۸-۱۵۱.
- گودرزوند چگینی، مهرداد؛ چیرانی، ابراهیم؛ مقدم، هادی؛ قانع کوشالشاهی، سیده فاطمه؛ مرادی، مریم. (۱۳۹۵). بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان گیلان). *نشریه مدیریت بهره‌وری*، ۱۰(۳)، ۲۷۸-۲۵۳.
- میرکمالی، سید محمد؛ حاج خزیمه، مجتبی؛ ابراهیمی، صلاح الدین. (۱۳۹۴). شناسایی ملاک‌های جذب و نگهداری استعدادهای انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده‌های پردازش فنی دانشگاه تهران). *نشریه مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۲۲، ۹-۶.
- نصیری، مهدی؛ جهانیان، رمضان. (۱۳۹۷). راهبردهای مدیریت استعداد در نظام آموزشی. *نشریه مدیریت حسابداری و اقتصاد*، ۲(۲)، ۸-۱.
- نوع بسند اصلی، سید محمد؛ 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., & Staffelbach, 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

۷- منابع

- 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 دانشمحور 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، امیر هوشنگ. (۱۳۸۷). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداری استعداد. *نشریه متخصص سازمان ساقد*. *نشریه پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی*، ۱(۸)، ۵۶-۳۷.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۱(۲)، ۷۱-۵۱.
- حسین پور، داود؛ منطقی، منوچهر؛ ملک‌محمدی، سحر. (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردۀای ایران- پنهان). *نشریه مدیریت نوآوری*، ۴(۳)، ۱۱۸-۹۷.
- خالوندی، فاطمه؛ عباس پور، عباس. (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. *نشریه پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۶(۱۹)، ۱۲۸-۱۰۳.
- زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ آراسته، حمیدرضا؛ بهرنگی، محمدرضا، قمری، آزاده. (۱۳۹۷). ارائه الگوی مفهومی توسعه استعدادهای نیروی انسانی. *نشریه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۷(۹۰)، ۴۳-۱۱.
- شائemi، علی؛ علامه، سید محسن؛ 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؛ نیک‌پور، 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 implementation 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