

طراحی مدل مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان

مهری ملکی^۱، غلامرضا معمارزاده طهران^{۲*}، پرهام عظیمی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
^۲ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)
^۳ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

چکیده

هدف از این پژوهش با هدف طراحی الگویی مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان در سازمان ثبت احوال قزوین اجرا شده است. روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها کمی است. ابتدا با مطالعه ادبیات نظری، عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان شناسایی و بر اساس آن، مدل مفهومی پژوهش ترسیم شد؛ سپس به منظور سنجش میزان آن، یک سیستم استنتاج فازی سلسله‌مراتبی طراحی شد. بر اساس یافته‌ها، عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان در ۳ بعد (محرك های مشارکت اجتماعی، محرك های مشارکت عاطفی و محرك های مشارکت فکری)، ۸ مولفه (آزادی بیان و ارتباطات؛ فرهنگ سازمانی، شهرت سازمان، کیفیت زندگی کاری، رهبری و مدیریت؛ تکنولوژی و طراحی شغل) و ۴۷ شاخص مورد شناسایی قرار گرفت. الگوی پیشنهادی به منظور ارزیابی میزان مشارکت کارکنان در سازمان ثبت احوال قزوین آزمایش شد. نتایج نشان داد که اولویت بندی محرك های مشارکت در جذب استعداد، به ترتیب: مشارکت عاطفی، مشارکت فکری و مشارکت اجتماعی و در توسعه استعداد، به ترتیب: مشارکت اجتماعی، مشارکت فکری و مشارکت عاطفی و در حفظ استعداد، به ترتیب: مشارکت عاطفی، مشارکت فکری و مشارکت اجتماعی می باشند. مهم‌ترین دستاورد این پژوهش، ارائه الگوی چندسطحی برای سنجش مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان در سازمان است که به طور پویا با توجه به مقادیر متغیرهای ورودی، متغیر خروجی را پیش‌بینی می‌کند. این الگو می‌تواند در سازمان‌های مختلف به منظور افزایش و ارتقاء میزان انواع محرك های مشارکت در جذب، توسعه و حفظ استعداد مشارکت کارکنان استفاده شود.

واژگان اصلی: مدیریت استعداد، مشارکت کارکنان، استنتاج فازی، سازمان ثبت احوال

۱- مقدمه

نظریه‌های نوین اقتصادی با تاکید بر اقتصاد دانش محور موفق‌ترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به صورت تجاری بهره برداری کند. از این رو، در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است [25]. عده‌ای استعداد را به منزله مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی شامل مهارت‌ها، دانش و قابلیت توسعه و بهبود تعریف می‌کنند (میکائیل، ۲۰۰۱). مدیریت استعداد، در برخی تعاریف، به عنوان یک کارکرد مدیریتی یا یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. امروزه از دیدگاه استراتژیک، مدیریت استعداد به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود که از طریق آن سازمان‌ها قادر هستند شکاف میان استعدادهای مورد نیاز و استعدادهای موجود در سازمان را از بین ببرند [8]. مدیریت استعداد همچنین می‌تواند به عنوان مدیریت استراتژیک برای مدیریت جریان استعدادهای در یک سازمان با هدف اطمینان از دسترس بودن استعدادهای برای همسویی کارکنان مناسب با شغل مناسب

عصر جدیدی که در آن قرار داریم، با ویژگی‌هایی چون نوآوری، توسعه دانش، جهانی سازی و افزایش رقابت معرفی می‌شود؛ به همین دلیل، سازمان‌ها از تمام توان خود برای پیروزی در رقابت فزاینده موجود استفاده می‌کنند که سرمایه‌های انسانی از مهمترین آن‌هاست [5]. امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهمترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادهای در سازمان تاکید شده و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود [7] چرا که سازمان‌ها در محیطی پیچیده، پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند. در چنین شرایطی آن‌ها ناگزیرند سرمایه انسانی خود را مدیریت نمایند تا به خوبی با چالش‌های محیطی مواجه شوند [36]. به اعتقاد شویر در اقتصاد امروز، نیروی انسانی با استعداد مهمترین جزء موفقیت است و آن چه سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد، سرمایه انسانی است. به عبارت دیگر، رقابت میان سازمان‌ها، به رقابت میان استعدادهایی که سازمان‌ها در اختیار دارند، تبدیل شده است [18].

*dr.memarzadehtehran@gmail.com

(آندای^۱ ۲۰۱۶). مطابق نظر لیون^۲ (۲۰۱۰)، درک مهارت‌ها و دانش کارکنان برای سازمان‌های خود بسیار مهم است و شناسایی، توسعه، به کارگیری و حفظ استعداد‌های کلیدی برای سازمان‌ها در همه بخش‌ها و اندازه‌ها ضروری است (دیویس^۳، ۲۰۱۰). سازمان‌ها برای مدیریت مؤثرتر سرمایه‌های انسانی خود به مدیریت استعداد نیاز دارند و بسیاری از سازمان‌هایی که از استراتژی‌های مناسب مدیریت استعداد استفاده نمی‌کنند، با کمبود نیروهای انسانی با استعداد در پست‌های استراتژیک سازمانی مواجهند که به نوبه خود پیشرفت سازمان را با مشکل جدی مواجه می‌سازد (صحت و همکاران، ۱۳۹۸). از این‌رو، با توجه به این‌که مدیریت استعداد نقش مهمی در ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها دارد، انجام مطالعه‌ای با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان از اهمیت بسزایی برخوردار است.

بدین ترتیب، مطالعه حاضر رابطه بین دو مفهوم و چگونگی ارتقای فرایند مدیریت استعداد را از طریق ایجاد مشارکت کارکنان در سازمان را بررسی نموده است. دلیل انجام این تحقیق این است که همان‌طور که اشاره شد اکثر تحقیقات در رابطه با این موضوع، مشارکت کارکنان و مدیریت استعداد را جداگانه مورد بررسی قرار داده‌اند، هر چند که این دو مفهوم به هم مرتبط هستند. ادغام مشارکت کارکنان در مدیریت استعدادها به کارفرمایان اجازه می‌دهد، تا تلاش‌های خود را در نقاط مختلف تماس کارکنان حداکثر و تقویت کنند، که به نوبه خود به کارکنان شادتر، وفادارتر و نتایج سازمانی مثبت تبدیل می‌شود. لذا هدف این تحقیق پر کردن این شکاف با بررسی رابطه بین دو مفهوم و چگونگی و شدت تأثیرگذاری شیوه‌های ایجاد مشارکت در کارکنان بر مدیریت استعدادها بوده است.

بر این اساس اهمیت و ضرورت انجام این تحقیق به‌طور خلاصه به شرح زیر بیان می‌شود:

مدیریت استعداد ضمن جذب و حفظ موفقیت‌آمیز استعدادها می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمان ثبت احوال ایفا نماید. یک سیستم مدیریت استعداد ضعیف ممکن است یک مسئله مهم برای یک سازمان باشد، زیرا می‌تواند تأثیر مخرب مستقیمی بر عملکرد سازمان داشته باشد. پژوهش حاضر از طریق ارائه مدل مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان و تدوین استراتژی‌های لازم برای بهبود مدیریت استعداد در سازمان ثبت احوال، ادبیات پژوهش را در این حوزه را گسترش داده است.

به علاوه اکثر مقالات در این حوزه، مفهومی بوده و تعداد کمی مطالعات تجربی صورت گرفته است، از این‌رو بررسی مدل مدیریت استعداد در زمینه یک سازمان دولتی ایرانی به شیوه تجربی حائز اهمیت بوده است.

در زمان مناسب بر اساس اهداف و اولویت‌های استراتژیک سازمان تعریف شود [31]. اغلب سازمان‌ها امروزه بنا به دلالتی از قبیل کاهش استعداد‌های در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعداد‌های برجسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی، بحران استعداد مواجه هستند [7]. چالش‌های پیش روی مدیران برای دستیابی به نیروی انسانی مستعد از یک سو و عدم توانایی و آمادگی کامل مدیران برای رهبری سازمان‌ها از سوی دیگر، اهمیت مدیریت استعداد را بیش از پیش آشکار نمود. از این‌رو، توانایی مدیران سازمان‌ها برای جذب، ارزیابی و کشف، آموزش و توسعه و حفظ کارکنان مستعد به شدت مورد توجه قرار گرفت [3] هرچند بهره مندی از سرمایه‌های انسانی مستعد، یک شرط ضروری برای موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ اما کافی نیست. سازمان‌ها به راهبردهای مناسب و ابتکار عمل‌هایی نیاز دارند تا بتوانند از این استعدادها به‌طور مؤثرتری بهره‌گیری کنند [4].

امروزه سازمان‌ها، مدیریت استعدادها را مشتمل بر سه عنصر اصلی می‌دانند: جذب، توسعه و حفظ استعداد. این اجزای سازنده، بلوک‌های محکمی هستند. چالش این است که این بلوک‌ها به هم نمی‌چسبند، مگر این که ملات وجود داشته باشد و آن ملات، مشارکت کارکنان است. یک فرایند قوی مدیریت استعداد در سطح جهانی باید ملات مشارکت را بین این سه بلوک اصلی قرار دهد [42]. مدیریت استعداد به عنوان کارآمدترین و مؤثرترین متغیرهایی است که سازمان‌ها باید بر اساس مشارکت کارکنان برای اجرای عملکردهای سازمانی با هدف دستیابی به ارزش بازار و افزایش مزیت رقابتی اتخاذ نموده، توسعه دهند و به کار گیرند [11]. برای کشف استعداد‌های کارکنان و به کارگیری آن‌ها نیاز به مشارکت کارکنان در امور سازمان و گسترش مشارکت آن‌ها در برنامه‌های سازمان می‌باشد [14]. همچنین مشارکت کارکنان یک متغیر کلیدی برای حفظ استعداد است [19]. مشارکت به میزان احساس علاقه مندی کارکنان، درگیری، تعهد و اشتیاق در کارشان اشاره دارد. مشارکت کارکنان، فراتر از رضایت شغلی فراتر می‌رود و با اعتیاد به کار که دارای انگیزه اجباری است متفاوت است [37]. مفاهیم مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان در سال‌های اخیر به‌طور گسترده در ادبیات مدیریت مورد مطالعه قرار گرفته است [22] [29] [33]. هر دو مفهوم مورد توجه هم برای کارشناسان و هم برای محققان دانشگاهی بوده است. بنابراین، مطالعات مختلف به‌طور جداگانه برای هر مفهوم با هدف بررسی تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی و مزایای رقابتی مورد بررسی قرار گرفته است که موضوع اصلی ادبیات بوده است [16] [33]. مدیریت استعدادها یکی از ابزارهای اصلی مدیریت برای مدیران دارایی‌های انسانی قرن ۲۱ است، زیرا منبع اصلی برای سازمان‌های رقابت‌کننده در این قرن، دیگر زمین، سرمایه و سایر دارایی‌های ملموس نیست؛ بلکه سرمایه انسانی لازم برای سازگاری سازمان‌ها با رقابت جهانی و به حداکثر رساندن مزایای مربوط به رونق فناوری فعلی است

¹ Onday

² Lyon

³ Davies

علیرغم وجود مطالعات بسیار در مورد مدیریت استعداد در سالیان اخیر، دانش موجود درباره این مفهوم در کشورهایی که اقتصاد آن‌ها در حال توسعه است، محدود است (تورون^۴ و همکاران، ۲۰۱۸).

مشارکت کارکنان سازمان ثبت احوال در تصمیمات و امور سازمانی از جمله عوامل مهمی است که می‌تواند در مدیریت مطلوب استعدادها نقش مهمی ایفا نماید. ادغام مشارکت کارکنان در مدیریت استعدادها به کارفرمایان اجازه می‌دهد، تا تلاش‌های خود را در نقاط مختلف تماس کارکنان حداکثر و تقویت کنند، که به نوبه خود به کارکنان شادتر، وفادارتر و نتایج سازمانی مثبت تبدیل می‌شود. علی‌رغم این مهم، در پژوهش‌های پیشین، نقش مشارکت کارکنان در مدیریت استعداد مورد توجه محققان قرار نگرفته است. لذا در تحقیق حاضر به منظور پر نمودن این شکاف تحقیقاتی، طراحی مدل مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان مد نظر قرار گرفت.

با توجه به شرایط متفاوت فرهنگی و اجتماعی حاکم بر سازمان‌های ایرانی نسبت به سازمان‌های خارجی، نظریه‌ها و مدل‌های ارائه شده در مطالعات خارجی ممکن است متناسب با بوم ایران نباشد و برای سازمان‌های دولتی ایرانی قابلیت کاربردی نداشته باشد. بنابراین، انجام پژوهشی به منظور آگاهی از چگونگی پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعدادها در سازمان ثبت احوال ایران به منظور بهبود و ارتقای مدیریت استعداد و کاربردی ساختن آن در سازمان مذکور ضروری به نظر می‌رسد. بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری، برنامه‌های ده‌گانه تحول در نظام اداری تدوین شده که بند نهم آن به تقویت مدیریت و توان کارشناسی کشور و ارتقای روحیه خودکنترلی در کارها پرداخته و یکی از محورهای این برنامه به موجب ماده ۲۰ قانون عبارت است از: ایجاد سازوکار مناسب برای جلب مشارکت کارمندان و بهره‌مندی از فکر و اندیشه و خلاقیت آنان در تصمیم‌گیری‌ها (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸). این تحقیق با شناسایی محرک‌های مشارکت کارکنان به این نیاز پاسخ داده است.

در پژوهش حاضر تلاش بر این است که رابطه بین دو مفهوم و بررسی تأثیر شیوه‌های ایجاد مشارکت در کارکنان بر مدیریت استعدادها را بررسی کند تا عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد با توجه به مشارکت کارکنان مطالعه شوند و مشخص شود: این عوامل تا چه اندازه تأثیرگذارند؟ این عوامل در چه ویژگی‌هایی مدیریت استعداد را بهبود می‌دهند؟

2-چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

2-1-مدیریت استعداد

مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد

4 Muratbekova Touron et al

مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است [17].

مشارکت کارکنان: مشارکت درگیر شدن ذهنی و عاطفی کارکنان در موقعیت‌های گروهی است که آنان را بر می‌انگیزاند تا به هدف‌های گروه یاری رسانند و برای رسیدن به آن‌ها احساس مسئولیت کنند. در این تعریف سه اندیشه مهم جای دارد: درگیر شدن، یاری دادن و احساس مسئولیت کردن [۱].

2-2-مشارکت کارکنان

مشارکت کارکنان به میزان احساس علاقه‌مندی، درگیری، تعهد و اشتیاق کارکنان در کارشان اشاره می‌کند. مشارکت کارکنان، از رضایت شغلی فراتر می‌رود و با اعتیاد به کار که انگیزه اجباری دارد، متفاوت است [۳۷].

مشارکت، درگیر شدن ذهنی و عاطفی کارکنان در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزاند تا به هدف‌های گروه یاری رسانند و برای رسیدن به آن‌ها احساس مسئولیت کنند. در این تعریف سه اندیشه مهم جای گرفته است: درگیر شدن، یاری دادن و احساس مسئولیت کردن.

الف) درگیری ذهنی و عاطفی: پیش و بیش از هر چیز، مشارکت به معنای درگیری ذهنی و عاطفی است، نه فقط فعالیت و تلاش عضلانی. منظور از درگیر شدن، نوعی حالت روان‌شناختی است، نه وضعیت جسمانی. شخصی که مشارکت می‌کند، به جای آنکه به حالت «کار-درگیر» درآید، به وضعیت «خود-درگیر» دست پیدا می‌کند.

ب) برانگیختن برای یاری دادن: دومین پندار در مشارکت آن است که مشارکت، کارکنان را به یاری دادن برمی‌انگیزاند، کارکنان اختیار پیدا می‌کنند تا سرچشمه‌های ابتکار و آفرینندگی خود را همچنان که در نظریه پیش‌بینی می‌شود، به سوی هدف‌های سازمان بازگشایند. در چنین وضعیتی، مشارکت از «موافقت» تفکیک می‌شود. مشارکت پدیده‌ای بیش از جلب موافقت درباره چیزی است که از پیش درباره آن تصمیم‌گیری شده است. بزرگ‌ترین ارزش آن، دستیابی به خلاقیت و قدرت آفرینندگی همه کارکنان است.

ج) پذیرش مسئولیت: مشارکت، سرانجام کارکنان را برمی‌انگیزاند تا در فعالیت‌های گروه خود به پذیرفتن مسئولیت سوق داده شوند. این نوعی فراگرد اجتماعی است که از راه آن، افراد در سازمان به حالت «خود-درگیری» می‌رسند و می‌خواهند که سازمان در مسیر هدفش کامیاب شود. هنگامی که آنان درباره سازمان خود سخن می‌گویند، از واژه «ما» و نه «آنان» استفاده می‌کنند. هنگامی که مشکلی در کار می‌بینند، می‌گویند این مشکل «ماست»، نه «آنان» [۱].

با توجه به تعریف فوق از مشارکت، می‌توان گفت که مشارکت عبارت است از: درگیری ذهنی و عاطفی داوطلبانه شخص در موقعیت‌های گروهی مربوط به خود و سازمان خود که در فرد جهت دستیابی به هدف‌های گروهی، انگیزه ایجاد می‌کند و باعث می‌شود که فرد در مسئولیت کار شریک شود. روش‌های مشارکت به طور مستمر در

کارکنان به روشی از کار اشاره دارد که به موجب آن اعضای سازمان با وظایف مختلف و سطوح مختلف سازمانی برای حل مسائل سازمان و به کارگیری راه حل آن با یکدیگر همکاری می کنند [13].

مشارکت کارکنان را فرآیندی میدانند که در برگزیده نظرات و ایده های کارکنان در دادن اطلاعات و تصمیم گیریهای سازمانی است [20].

مهمترین پیامد مشارکت کارکنان در سازمانها را انتقال قدرت به کارکنان میدانند. انتقال قدرت، روند تفویض قدرت به کارکنان در مورد وظایفشان است. مفهوم انتقال قدرت بر اساس این باور پایه ریزی شده است که کارکنان به سازمان نیاز دارند و به همان مقدار سازمان به کارکنان نیاز دارد و این که مدیران متوجه شوند که کارکنان با ارزشترین دارایی و سرمایه در سازمانها هستند [39].

3-2- پیشینه پژوهش

۲-۳-۱- پیشینه پژوهش خارجی

پژوهشی تحت عنوان مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان- تجزیه و تحلیلی از تأثیر مشارکت کارکنان بر حفظ استعداد توسط پانديتا و همکاران^۶، در سال ۲۰۱۸ صورت گرفت. در این پژوهش نویسندگان پژوهش های موجود را بررسی کرده اند تا مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان را مطالعه کنند و تأثیر آن بر حفظ کارکنان را اندازه گیری نمایند. طبق یافته های این پژوهش یکی از مؤثرترین ابزار برای اطمینان از این که کارکنان به کار خود متعهد و درگیر شغل خود می باشند، مدیریت استعداد است که می تواند رابطه بلندمدت کارکنان و سازمان را تضمین کند. همچنین هماهنگ سازی شیوه های مدیریت استعداد و برنامه های مشارکت و تعامل با کارکنان منجر به حفظ استعداد می شود.

پژوهشی تحت عنوان توسعه استعداد در چین، درک مدیران منابع انسانی از ارزش توسط MBA ژانگ و همکاران^۷، در سال ۲۰۱۸ صورت گرفت یافته های این پژوهش نشان می دهد که تعریف واضح و روشنی از اقدامات برای توسعه استعداد در سازمان های مورد مطالعه وجود نداشته است. همچنین هر دو فرهنگ ملی و نهادی بر اجرای توسعه استعداد توسط مدیران منابع انسانی تأثیرگذار هستند. پیشنهاد این پژوهش برای تحقیقات آتی بررسی جامعه بزرگتر مدیران را در سراسر کشور است، همچنین این تحقیق بر مدیران منابع انسانی متمرکز شده است و برای تحقیقات بعدی بررسی دینفعان دیگری که ممکن است درک متفاوتی داشته باشند پیشنهاد شده است.

پژوهشی تحت عنوان، داده های مربوط به شیوه های مدیریت استعداد و نوآوری کارکنان دانشگاهی در یک دانشگاه خصوصی مبتنی بر تکنولوژی سالانو و همکاران^۸، در سال ۲۰۱۸ این پژوهش اطلاعاتی

حال توسعه هستند تا بتوانند مشارکت کارکنان را در سازمانها گسترش دهند و یک ذهنیت از مشارکت واقعی کارکنان ایجاد کنند که عملکردهای بالایی را در سطح سازمان به بار آورند و در همین زمان رضایتمندی بالایی را برای کارکنان ایجاد کنند و بر این اساس یک مدیریت مشارکتی مدرن توسعه یابد. مدیریتی که در آن مشارکت مستقیم و غیرمستقیم با هم ادغام میشوند و در این نوع مشارکت، حرفه گرایی مدیران با نظریات زیردستان، پیشنهادات و نقطه نظرات کارکنان کامل میشود [9].

اندیشه مشارکت کارگران از نظر تاریخی با پیدایش جوامع سرمایه داری صنعتی در اوایل انقلاب صنعتی تکامل یافت و این زمانی بود که کارگران سعی میکردند تا روی روند کاری کنترل داشته باشند و مدیریت محل کار را دموکراتیک کنند [15]. طبق گفته مک لگان مشارکت در سازمان ها امری اجتنابناپذیر است و پیاده سازی آن ممکن و ضروری است، زیرا تصمیم گیری هایی که در سازمانهای امروزی اتخاذ میشوند بسیار پیچیده هستند و از درون به هم وابسته اند و نیاز است توسط چند نفر مسئول اتخاذ شوند [12]. همچنین مشارکت کارکنان فقط شامل استفاده از اطلاعات کارکنان نیست، بلکه استفاده از دانش و تجربه کارکنان به عنوان یک مشاور در سازمانها نیز میباشد [32].

مشارکت یک درگیری ذهنی و فکری در موقعیت گروهی است به نحوی که کارکنان را در رسیدن به اهداف گروهی ترغیب و مسئول می سازد. مشارکت یک فرایند است که در آن باید افراد به صورت داوطلبانه در امور مربوطه دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت موثر را داشته باشند. مشارکت به موردی خاص اطلاق نمیشود بلکه مشارکت به مفهوم شرکت فعالانه انسانها در تمامی ابعاد زندگی می باشد. ارائه تعریفی جامع و مانع از مشارکت کار بسیار دشواری است، زیرا این اصطلاح توسط صاحب نظران و نویسندگان با توجه به تنوع فرهنگ ها و نظام های کاری معنای واحد و یکسانی ندارد. بنابراین، تعریف های مختلف و متفاوتی درباره مشارکت ارائه شده است .

بسته به جایگاه، موقعیت و علاقه صاحب نظران و نویسندگان و نیز تاکید آنان بر بعد یا ابعادی از مشارکت، تعاریف گوناگونی از مشارکت وجود دارد. این تنوع و گوناگونی تعاریف گاه ممکن است موجب حیرت و سرگردانی محققان شود. پژوهشگران، مشارکت کارکنان را مورد مطالعه قرار دادند و آن را در شرکت های مشاوره و کسب و کار حرفه ای به کار بردند. اغلب از مشارکت کارکنان به « رفتار شهروندی سازمانی » و « تعهد سازمانی » یاد می شود [31]. مشارکت کارکنان، یک تعهد فکری و احساسی به سازمان است [10].

تعاریف متعددی از مشارکت توسط صاحب نظران مطرح شده است که بررسی این تعاریف بیانگر ایفای نقش، اظهار نظر، ارائه پیشنهاد، ارائه راه حل، بهبود و توسعه کار است. (لاینس^۵، ۲۰۰۵) معتقد است، مشارکت

6 Pandita et al
7 Zhang et al
8 Salau et al

پژوهشی تحت عنوان مدیریت استعداد سازمان و نام تجاری کارفرماتوسط مایوریا و همکاران^{۱۲}، در سال ۲۰۱۸ صورت گرفت. نیروی کار با استعداد و جذابیت سازمانی یک عامل رقابت اساسی برای کسب و کار و تولید محصول بشمار می آیند، نام تجاری کار فرما در حال حاضر یک عامل کلیدی برای موفقیت کسب و کار است که باعث ایجاد ارتباط شناختی و عاطفی همراه با مشارکت کارکنان می شود. در زمینه اقتصاد جهانی، کارفرمایان در جذب و حفظ کارکنان با استعداد با چالش‌هایی مواجه هستند. این مطالعه به بررسی ۱۹۷ نفر از کارکنان اجرایی صنعت معدن در شبه قاره هند پرداخته است و با استفاده از معناداری و همبستگی و تحلیل رگرسیون به تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته است. یافته های این پژوهش نشان می دهد که مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر نام تجاری کار فرما دارد. همچنین مفروضات بیشتری برای توسعه عمیق تر مدیریت استعداد نیاز است و مطالعه موارد بیشتر با اطلاعات متمرکزتر و همه جانبه تر را به پژوهشگران آتی پیشنهاد می دهد.

۲-۳-۱ پیشینه پژوهش داخلی

پژوهشی تحت عنوان مدیریت استعداد و عوامل مرتبط در کارکنان معاونت بهداشتی استان گیلان حسن بگلو و همکاران، ۱۳۹۴ صورت گرفت. طبق نتایج بدست آمده از این پژوهش بین مدیریت استعداد و میزان تحصیلات ارتباط ضعیف و معکوسی وجود دارد و همچنین توجه به جنسیت، تحصیلات و سابقه کاری می تواند مدیران را در مدیریت استعداد کارکنان یاری دهد

پژوهشی تحت عنوان نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری قوسی و همکاران، ۱۳۹۴ صورت گرفت. یافته های تحقیق نشان می دهد که چهار پیامد مدیریت استعداد که عبارتند از ترک نکردن افراد مستعد از سازمان، ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی نماندن منصب های کلیدی، به ترتیب از مهم ترین نتایج مدیریت استعداد در سازمان است.

پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان مورد مطالعه: (سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران) توسط حسین پور و همکاران، در سال ۱۳۹۴ صورت گرفت. یافته های این پژوهش، نشان می دهد که مدیریت استعداد بر سرمایه فکری سازمان ها تاثیر مثبت و معناداری دارد و از میان سه مولفه سرمایه فکری بر دو مولفه سرمایه انسانی و سرمایه ساختاری رابطه ای نیز تاثیر مثبت و معنادار دارد اما تاثیری بر سرمایه ساختاری سازمانی ندارد.

پژوهشی تحت عنوان مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی توسط طهماسبی و همکاران، در سال ۱۳۹۱ صورت گرفت. هدف از این تحقیق شناسایی و رتبه بندی مهمترین عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای

در مورد شیوه های مدیریت استعداد و عملکرد نوآورانه کارمندان مبتنی بر تکنولوژی را در یک دانشگاه خصوصی در نیجریه ارائه می دهد. این مطالعه یک رویکرد کمی را از طریق نظرسنجی برای شیوه های مدیریت استعداد بیان می کند و یافته های آن نشان می دهند که استراتژی های حفظ و توسعه استعداد به عنوان تسهیل کننده هایی برای عملکرد نوآورانه در دانشگاه محسوب می شوند و مدیران مستلزم اخذ استراتژی هایی برای حفظ و جذب استعداد هستند.

پژوهشی تحت عنوان تأثیر حفظ استعداد در نگرش کارکنان به کار، تجزیه و تحلیل داده های نظر سنجی اولدایو و همکاران^{۱۳}، ۲۰۱۸ صورت گرفت. این پژوهش تجزیه و تحلیلی در مورد استراتژی نگهداری استعداد در دانشگاه کویینت و تأثیرات آن بر نگرش کارکنان ارائه می دهد، نتایج پژوهش نشان داده است که حفظ استعدادهای سازمان می تواند نگرش کارکنان به کار (احساس رضایت، احساس تعهد، رفتار شهروندی سازمانی و حس تعلق) را بهبود بخشد و به طور کلی عملکرد را تقویت کند.

پژوهشی تحت عنوان، رفع ناسازگاری مهارت ها: استفاده از مدیریت زنجیره ی تأمین استعداد برای افزایش همکاری بین شرکت ها و تأمین کنندگان استعدادهای توسط ماکارینوس و سینویسان^{۱۴}، در سال ۲۰۱۷ صورت گرفت. این مقاله برای رسیدگی به این موضوع، مدل مفهومی توسعه یافته ای را در چارچوب تئوری استفاده شده در مدیریت زنجیره تأمین، پایه گذاری می کند که رویکرد مبتنی بر همکاری، برنامه ریزی، پیش بینی و بازیابی است و از این رویکرد برای ایجاد یک مدل جامع مدیریت زنجیره تأمین استعداد استفاده شده است، که مفاهیم مربوط به رویکرد مورد نظر را در زمینه مدیریت استعداد و توسعه آن در نظر می گیرد و بررسی می کند که چگونه سازمان ها می توانند از مدیریت زنجیره تأمین استعداد برای افزایش ارتباط با تأمین کنندگان استعداد استفاده کنند، تا درخواست های خود را از افرادی که مهارت های لازم دارند با موفقیت دریافت کنند .

پژوهشی تحت عنوان فرآیند مدیریت استعداد در آسیا: مطالعه موردی چندگانه لی و همکاران^{۱۵}، ۲۰۱۸ صورت گرفت. هدف این پژوهش بررسی روند مدیریت استعداد در یک منطقه تحت تأثیر فرهنگ شرقی است. این مطالعه نمونه ۶ تایی از شرکت های چند ملیتی در آسیا را مورد بررسی قرار داده است و از تجزیه و تحلیل موردی برای نشان دادن تفاوت ها و شباهت ها استفاده کرده است. نتایج پژوهش نشان می دهد که چندین چالش در مورد روند مدیریت استعداد وجود دارد که عبارتند از: چالش جذب، چالش حفظ استعداد، تنش بین شرکت های تابعه و مرکزی، تنش بین پتانسیل های بالقوه و پتانسیل های غیر بالقوه و تنش بین نسل ها.

9 Oludayo et al
10 Makarius et al
11 Li et al

عاطفی و ۶ گویه برای محرک های مشارکت فکری، در نظر گرفته شده است. گویه‌ها با استفاده از طیف فاصله‌ای با دامنه ۱ (بسیار کم) تا ۱۰ (بسیار زیاد) ارزش گذاری شده‌اند .

۳-۴-روایی و پایایی ابزار گردآوری داده

۳-۴-۱-روایی: روایی پرسشنامه تحقیق، با استفاده از روش های روایی محتوا و روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی روایی محتوای پرسشنامه تحقیق، نسبت روایی محتوا (CVR) به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفت. حداقل مقدار CVR قابل قبول، بر اساس تعداد خبرگانی که گویه ها را مورد ارزیابی قرار داده اند، تعیین می‌شود. با توجه به این که در این تحقیق بیست و پنج خبره در محاسبه نسبت روایی محتوا مشارکت داشته اند، حداقل مقدار قابل قبول ۰.۳۷ تعیین شد. لذا کلیه گویه های پرسشنامه تحقیق از روایی محتوای قابل قبول برخوردارند.

۳-۴-۲-پایایی:

برای بررسی پایایی سوالات پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای این منظور ابتدا، ۳۰ پرسشنامه در بین افراد مورد مطالعه تحقیق توزیع شد و سپس با استفاده از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم افزار SPSS ، میزان پایایی سوالات پرسشنامه محاسبه گردید .

جدول (۱) :بررسی پایایی پرسشنامه تحقیق

ضریب آلفای کرونباخ		مولفه	بعد
۰.۸۱۶	۰.۸۹۷	آزادی بیان کارکنان	محرک‌های مشارکت اجتماعی
۰.۸۶۹		ارتباطات	
۰.۸۳۱	۰.۹۶۳	فرهنگ سازمانی	محرک‌های مشارکت عاطفی
۰.۹۰۴		شهرت سازمان	
۰.۸۹۴		کیفیت زندگی کاری	
۰.۹۰۴		رهبری و مدیریت	
۰.۷۱۹	۰.۸۲۴	طراحی شغل	محرک‌های مشارکت فکری
۰.۷۴۰		تکنولوژی	

معمولا آلفای کرونباخ بین ۰.۷ تا ۰.۸ قابل قبول و بالاتر از ۰.۸ نشان دهنده پایایی بالا می باشد. مطابق نتایج ارائه شده در جدول شماره ۱ کلیه متغیرها دارای پایایی مناسب می باشند.

۳-۵-روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده در این تحقیق، از آمار توصیفی، آمار استنباطی و نیز مدل سازی ریاضی به شرح زیر استفاده خواهد شد. در بخش آمار توصیفی، پژوهشگر داده‌های جمع‌آوری شده از

علمی در دانشگاه ها بوده است. این تحقیق از نوع کاربردی و به روش کمی و به شکل توصیفی در دانشگاه تهران انجام شده است. نتایج نشان داد که عامل جو پژوهش بیشترین تأثیرگذاری را در جذب استعدادها در دانشگاه تهران داشته است. سایر عوامل، شامل: فرصت برای توسعه حرفه ای، وجود امکانات برای فعالیت های علمی، وجود امنیت شغلی، مشارکت در امور اجرایی، شهرت در میان سازمان های تجاری، وجود فرصت های شغلی برای همسر در محیط سازمان جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه، شرایط کاری، برند و شهرت دانشگاه، توسعه حرفه ای و شخصی، ارزش ها و فرهنگ دانشگاه، جو تدریس و آموزش در دانشگاه، محیط فیزیکی کاری.

۳-روش شناسی پژوهش

ابتدا پرسش اصلی پژوهش بیان شد و بر اساس آن، گزاره‌های پژوهش، یعنی هدف‌ها و سؤال‌ها شکل گرفت؛ سپس مبانی نظری و پیشینه پژوهش مرور شد. با توجه به غنای ادبیات در خصوص موضوع در دست بررسی، برای اجرای پژوهش، روش کمی انتخاب و جامعه و نمونه آماری تعیین شد. در ادامه کار، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل مفهومی اولیه که برگرفته از ادبیات پژوهش بودند با استفاده از روش دلفی فازی اعتبارسنجی شدند و بر اساس آن، پرسش‌نامه کمی پژوهش طراحی شد. پس از بررسی روایی و پایایی پرسش‌نامه، به‌منظور گردآوری داده‌های کمی و آزمون تجربی مدل پژوهش، پرسش‌نامه‌ای در اختیار اعضای جامعه آماری قرار گرفت. در نهایت، مدل ریاضی پژوهش از طریق سیستم استنتاج فازی ترسیم و نتایج آن گزارش شد. گفتنی است که پژوهش حاضر از جهت هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، کمی است .

۳-۱-جامعه آماری

جامعه آماری شامل کلیه کارکنان و مدیران اداره ثبت احوال استان قزوین به تعداد ۱۱۹ نفر است .

۳-۲-نمونه آماری

حجم نمونه با توجه به جدول کرجسی و مورگان، ۹۱ نفر برآورد شد. لازم به ذکر است شیوه نمونه گیری در این تحقیق تصادفی طبقه ای می باشد. همچنین در این تحقیق از نظرات در مجموع ۱۲ خبره حرفه ای و دانشگاهی برای اولویت بندی محرک های مشارکت کارکنان در جذب، توسعه و حفظ استعداد استفاده شده است .

۳-۳-روش ها و ابزار گردآوری داده ها

در این پژوهش برای گردآوری داده های ثانویه، از مطالعات کتابخانه ای استفاده می شود و برای این منظور از کتاب ها، پایان نامه ها، مقاله ها و سایت های اینترنتی معتبر و موجود بهره گرفته می شود. داده های اولیه نیز با روش میدانی و از طریق ابزار پرسشنامه در سازمان ثبت احوال استان قزوین جمع آوری می شود. در پرسشنامه مذکور، ۱۳ گویه برای محرک های مشارکت اجتماعی، ۲۸ گویه برای محرک های مشارکت

در تحقیق حاضر، مشارکت عاطفی از چهار مولفه شامل فرهنگ سازمانی، شهرت سازمان، کیفیت زندگی کاری، رهبری و مدیریت؛ تشکیل شده است. بنابراین می‌توان گفت که مولفه فرهنگ سازمانی با شاخص‌هایی مانند فرهنگ انسان محور، فرهنگ مشوق خلاقیت، فرهنگ مشارکتی مبتنی بر تیم سازی، فرهنگی حمایتی (مدیر از کارکنان)، فرهنگ انطباق پذیری؛ مولفه شهرت سازمان با شاخص‌هایی همچون اقتدار سازمان (میزان مشتری مداری در مقابل بوروکراتیک بودن سازمان)، احترام سازمان در جامعه (جاذبه احساسی)، میزان قابل اعتماد بودن سازمان از نظر فعالیت در راستای منافع جمعی، میزان کارایی سازمان، میزان پاسخگویی سازمان، کیفیت خدمات سازمان، چشم انداز و رهبری سازمان، ایفای مسئولیت اجتماعی؛ مولفه کیفیت زندگی کاری با شاخص‌هایی همچون اعطای پاداش مناسب و کافی، تکریم و قدردانی کارکنان، سلامت و ایمنی (امنیت در محل کار)، تمیز بودن محیط کار، کیفیت تجهیزات مورد استفاده، دسترسی به خدمات بهداشت حرفه ای، دسترسی به مشاوره سلامت روان، ایجاد فرصت های برابر شغلی تعادل کار - زندگی، فراهم آوردن امکان پیشرفت؛ و نیز مولفه رهبری و مدیریت با شاخص‌هایی نظیر تعامل رهبر و زیردست، مدیریت مشارکتی (دریافت اندیشه ها، نظرات و ابتکارات کارکنان در هدف گذاری، تصمیم گیری، حل مشکلات و تغییر سازمانی از طریق نظام پیشنهادها)، رهبری تحول آفرین، رهبری خدمتگزار، رهبری اخلاقی، می‌توانند منجر به افزایش مشارکت عاطفی شوند و بر اقدامات مربوط به مدیریت استعداد تاثیر گذارند.

۴-۳- مولفه‌ها و شاخص‌های مشارکت فکری

در این پژوهش، مشارکت از اجتماعی متشکل از دو مولفه تکنولوژی و طراحی شغل می‌باشد. بر اساس نتایج حاصله، مولفه طراحی شغل با شاخص‌هایی همچون شغل چالشی، شغل متنوع (گردش شغلی)، خودمختاری در شغل (آزادی و استقلال عمل)، و مولفه تکنولوژی با شاخص‌هایی نظیر دسترسی به فناوری های روزآمد مورد نیاز شغل از جمله آموزش مجازی، دورکاری و گسترش تکنولوژی های ابری و هوش مصنوعی، نقش تکنولوژی در انعطاف پذیری، نقش تکنولوژی در ایجاد استقلال) می‌تواند باعث افزایش مشارکت فکری و بهبود فعالیت‌های مدیریت استعداد در سازمان شوند.

۵- نتیجه گیری

۵-۱- نتایج پژوهش

نتایج پژوهش حاضر، بر مبنای گردآوری و تجزیه و تحلیل نظرات خبرگان دانشگاهی و حرفه‌ای و اعضای یک نمونه آماری متشکل از کارکنان و مدیران اداره ثبت احوال در استان قزوین استخراج شده است. مدل پژوهش حاضر، بر اساس مطالعه مبانی نظری و پیشینه موجود در زمینه مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان طراحی شده است و بر این اساس، سه عامل موثر بر مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان (تحت عنوان محرک های مشارکت کارکنان) از ادبیات و

طریق پرسشنامه را با بهره گیری از نرم افزار SPSS در جداول توزیع فراوانی خلاصه می کند. در بخش آمار استنباطی، پژوهشگر از آزمون تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم با استفاده از نرم افزار پی ال اس بهره خواهد گرفت تا اعتبار سازه متغیرهای تحقیق را مورد بررسی قرار دهد. به منظور بررسی سوالات تحقیق نیز، ابتدا برای تعیین میزان تأثیرگذاری هر یک از مولفه های مربوط به محرک های مشارکت فکری، عاطفی و اجتماعی در جذب، توسعه و حفظ استعداد در سازمان ثبت احوال استان قزوین از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی میخائیلوف استفاده خواهد شد. سپس جهت بررسی ترکیب بهینه عوامل موثر بر مدیریت استعداد با محوریت مشارکت در هر یک از ابعاد جذب استعداد، توسعه استعداد و حفظ استعداد، از مدل سازی ریاضی از طریق سیستم استنتاج فازی با استفاده از نرم افزار متلب استفاده خواهد شد.

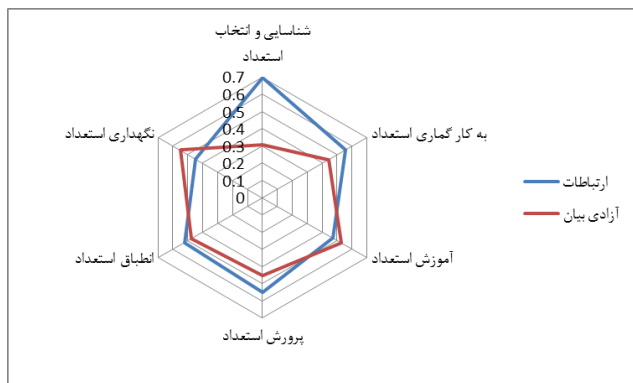
۴- یافته ها

عوامل موثر بر مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان عوامل موثر بر مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان در ۳ بعد (محرک های مشارکت اجتماعی، محرک های مشارکت عاطفی و محرک های مشارکت فکری)، ۸ مولفه (آزادی بیان و ارتباطات؛ فرهنگ سازمانی، شهرت سازمان، کیفیت زندگی کاری، رهبری و مدیریت؛ تکنولوژی و طراحی شغل) و ۴۷ شاخص مورد شناسایی قرار گرفت. مولفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با هر یک از این ابعاد سه گانه در ادامه بیان گردیده است.

۴-۱- مولفه‌ها و شاخص‌های مشارکت اجتماعی

در این پژوهش مشارکت اجتماعی شامل مولفه‌هایی همچون آزادی بیان و ارتباطات می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت آزادی بیان متشکل از شاخص‌هایی مانند ارائه مکانیزم بازخور صادقانه، ایجاد احساس امنیت روانی در کارکنان، اشتراک اطلاعات، تشویق رهبران به مشارکت در گفتگوهای اعتمادسازی و اقدامات کاهش سلسله مراتب، وجود فرصت تصمیم گیری در ارتباط با شغل، ایجاد اطمینان در کارکنان از شنیده شدن ایده هایشان، ایجاد فرصت در میان گذاشتن ایده ها با رئیس، می‌تواند باعث به افزایش مشارکت اجتماعی و در نتیجه ارتقای فعالیت‌های مرتبط با مدیریت استعداد در سازمان گردد. همچنین ارتباطات بواسطه شاخص‌هایی از قبیل: بهره گیری از کانال ارتباطی موثر، ارائه اطلاعات شفاف، آگاه نمودن کارکنان از عملکرد و ماهیت سازمانی، فرصت برای برقراری ارتباط رو به بالا، حمایت از کارکنان در به دست آوردن مهارت های لازم برای برقراری ارتباط خوب، گوش دادن و پاسخ دادن به ارتباطات ورودی با هدف بهبود مستمر، می‌تواند به افزایش مشارکت اجتماعی و بهبود اقدامات مدیریت استعداد در سازمان منجر شود.

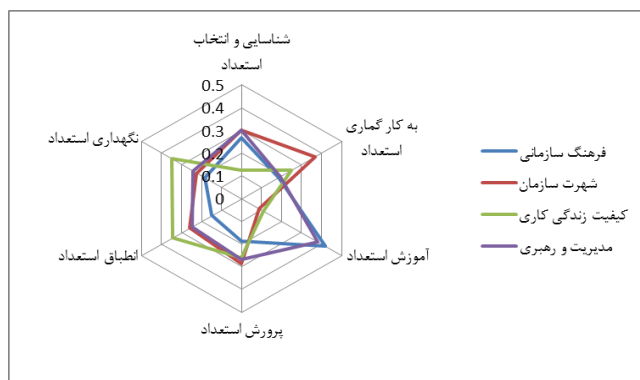
۴-۲- مولفه‌ها و شاخص‌های مشارکت عاطفی



شکل (1): اولویت بندی محرک های مشارکت اجتماعی

۵-۱-۵- نتایج مربوط به مشارکت عاطفی

هر چهار متغیر فرهنگ سازمانی، شهرت سازمان، کیفیت زندگی کاری و مدیریت و رهبری در ارتقای مشارکت عاطفی کارکنان اثرگذار هستند. به ترتیب کیفیت زندگی کاری، فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، و شهرت سازمان منجر به مشارکت عاطفی کارکنان در سازمان می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت عاطفی در شناسایی و انتخاب استعداد، به ترتیب: فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، شهرت سازمان، و کیفیت زندگی کاری تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت عاطفی در به کار گماری استعداد، به ترتیب: فرهنگ سازمانی، کیفیت زندگی کاری، رهبری و مدیریت، و شهرت سازمان، تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت عاطفی در آموزش استعداد، به ترتیب: فرهنگ سازمانی، کیفیت زندگی کاری، رهبری و مدیریت، و شهرت سازمان، تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت عاطفی در انطباق استعداد، به ترتیب: فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، و شهرت سازمان، تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت عاطفی در پرورش استعداد، به ترتیب: فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، و شهرت سازمان، تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت عاطفی در نگهداری استعداد، به ترتیب: فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، و شهرت سازمان، تعیین می شود.



شکل (2): اولویت بندی محرک های مشارکت عاطفی

پیشینه موجود استخراج گردید. مهمترین دستاورد این پژوهش ساخت مدلی در زمینه مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان است. این مدل می تواند برای پیش بینی و تصمیم گیری در زمینه میزان موفقیت در اجرای مدیریت استعداد در سازمان کاربرد داشته باشد. در ادامه، به تفسیر نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها پرداخته می شود؛

۵-۱-۱- نتایج مربوط به جذب استعداد

هر سه متغیر محرک های مشارکت اجتماعی، محرک های مشارکت عاطفی، و محرک های مشارکت فکری در جذب استعداد کارکنان اثرگذار هستند. اولویت بندی محرک های مشارکت در جذب استعداد، به ترتیب: مشارکت عاطفی، مشارکت فکری و مشارکت اجتماعی تعیین می شود.

۵-۱-۲- نتایج مربوط به توسعه استعداد

هر سه متغیر محرک های مشارکت اجتماعی، محرک های مشارکت عاطفی، و محرک های مشارکت فکری در توسعه استعداد اثرگذار هستند. اولویت بندی محرک های مشارکت در توسعه استعداد، به ترتیب: مشارکت اجتماعی، مشارکت فکری و مشارکت عاطفی تعیین می شود.

۵-۱-۳- نتایج مربوط به حفظ استعداد

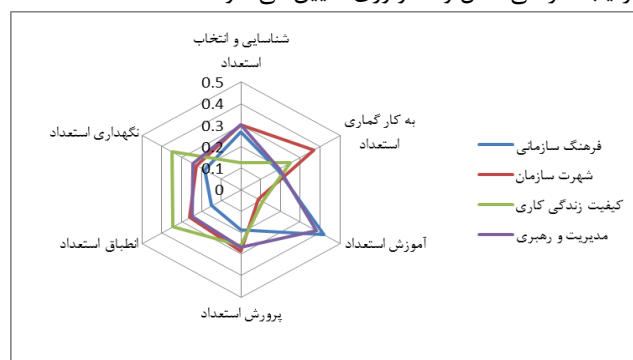
هر سه متغیر محرک های مشارکت اجتماعی، محرک های مشارکت عاطفی، و محرک های مشارکت فکری در حفظ استعداد اثرگذار هستند. اولویت بندی محرک های مشارکت در حفظ استعداد، به ترتیب: مشارکت عاطفی، مشارکت فکری و مشارکت اجتماعی تعیین می شود.

۵-۱-۴- نتایج مربوط به مشارکت اجتماعی

هر دو متغیر آزادی بیان و ارتباطات در ارتقای مشارکت اجتماعی کارکنان اثرگذار هستند. آزادی بیان بیشتر از ارتباطات در ایجاد مشارکت اجتماعی کارکنان موثر است. اولویت بندی محرک های مشارکت اجتماعی در شناسایی و انتخاب استعداد، به ترتیب: ارتباطات و آزادی بیان تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت اجتماعی در به کار گماری استعداد، به ترتیب: ارتباطات و آزادی بیان تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت اجتماعی در آموزش استعداد، به ترتیب: ارتباطات و آزادی بیان تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت اجتماعی در پرورش استعداد، به ترتیب: ارتباطات و آزادی بیان تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت اجتماعی در انطباق استعداد، به ترتیب: ارتباطات و آزادی بیان تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت اجتماعی در نگهداری استعداد، به ترتیب: آزادی بیان و ارتباطات تعیین می شود.

۵-۱-۶- نتایج مربوط به مشارکت فکری

هر دو متغیر طراحی شغل و تکنولوژی در ارتقای مشارکت فکری کارکنان اثرگذار هستند. تکنولوژی بیش از طراحی شغل منجر به مشارکت فکری کارکنان در سازمان می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت فکری در شناسایی و انتخاب استعداد، به ترتیب: تکنولوژی و طراحی شغل تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت فکری در به کارگیری استعداد، به ترتیب: طراحی شغل و تکنولوژی تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت اجتماعی در آموزش استعداد، به ترتیب: تکنولوژی و طراحی شغل تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت فکری در پرورش استعداد، به ترتیب: طراحی شغل و تکنولوژی تعیین می شود.



شکل (3): اولویت بندی محرک های مشارکت فکری

محرک های مشارکت عاطفی و محرک های مشارکت فکری شناسایی شد، بنابراین از آن جا که ایجاد مشارکت اجتماعی، عاطفی و فکری کارکنان منجر به ارتقای فرایند جذب، توسعه و حفظ استعداد می شود، پیشنهاد می گردد به منظور بهبود و ارتقای فرایند مدیریت استعداد در سازمان، سازمان بر ارتقای مشارکت اجتماعی، عاطفی و فکری کارکنان تمرکز نماید.

با توجه به نتایج به دست آمده از اولویت بندی انواع محرک های مشارکت در جذب استعداد، از آن جا که ایجاد مشارکت عاطفی در کارکنان بیشتر از انواع دیگر مشارکت کارکنان در سازمان منجر به تقویت جذب استعداد می شود، پیشنهاد می شود می شود مدیران سازمان به منظور ارتقای فرایند جذب کارکنان از داخل سازمان به ترتیب بر ارتقای کیفیت زندگی کاری، فرهنگ سازمانی مشارکت محور، رهبری و مدیریت مشارکت محور، و شهرت سازمان تمرکز نمایند. همچنین پیشنهاد می شود مدیران سازمان به منظور ارتقای فرایند جذب کارکنان از خارج از سازمان نیز بر ایجاد یک برند کارفرمای قوی که در آن بر وجود کیفیت بالای زندگی کاری، فرهنگ سازمانی قوی، رهبری و مدیریت موثر، و شهرت خوب سازمان تأکید می شود تمرکز نمایند؛ در این خصوص پیشنهاد می گردد:

در برنامه های ارائه شده توسط سازمان برای جذب کارکنان مستعد بر اطلاع رسانی درباره ارائه پاداش مناسب و کافی به کارکنان، تکریم و قدردانی از آنان، فراهم آوردن امنیت (سلامت و ایمنی) در محل کار، بالا بردن کیفیت تجهیزات مورد استفاده، فراهم آوردن دسترسی به خدمات بهداشت حرفه ای و مشاوره سلامت روان برای کارکنان، ایجاد فرصت های برابر شغلی، فراهم آوردن امکان پیشرفت، برنامه ریزی برای به وجود آوردن تعادل کار-زندگی، در سازمان تمرکز ویژه شود.

در برنامه های ارائه شده توسط سازمان برای جذب کارکنان مستعد بر اطلاع رسانی درباره وجود فرهنگ انسان محور، فرهنگ مشوق خلاقیت، فرهنگ مشارکتی مبتنی بر تیم سازی، فرهنگی حمایتی (مدیر از کارکنان)، و فرهنگ انطباق پذیری در سازمان تمرکز ویژه شود. در برنامه های ارائه شده توسط سازمان برای جذب کارکنان مستعد بر اطلاع رسانی درباره وجود تعامل رهبر و زیردست، بر قراری مدیریت مشارکتی و دریافت اندیشه ها، نظرات و ابتکارات کارکنان در هدف گذاری، تصمیم گیری، حل مشکلات و تغییر سازمانی از طریق نظام پیشنهادها، وجود رهبری تحول آفرین، خدمتگزار و اخلاقی در سازمان تمرکز ویژه شود.

در برنامه های ارائه شده توسط سازمان برای جذب کارکنان مستعد بر اطلاع رسانی درباره احترام سازمان در جامعه (جاذبه احساسی)، تعهد سازمان به ایفای مسئولیت اجتماعی، میزان قابل اعتماد بودن سازمان از نظر فعالیت در راستای منافع جمعی، کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان، میزان کارایی و اقتدار سازمان، میزان پاسخگویی سازمان، و چشم انداز و رهبری سازمان تمرکز ویژه شود.

۵-۲- مقایسه نتایج به دست آمده از تحقیق با سایر تحقیقات

مقایسه نتایج به دست آمده از تحقیق با سایر تحقیقات صورت گرفته در خصوص مدل مدیریت استعداد، نشان می دهد که نتایج این پژوهش با نتایج بسیاری از پژوهش ها و تئوری های پشتیبان مدل تحقیق همسویی دارد. در این راستا، از حیث عوامل موثر بر مدیریت استعداد، نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش های صورت گرفته توسط شکوری و همکاران (۱۳۹۹)، صحت و همکاران (۱۳۹۸)، حبیب پور و همکاران (۱۳۹۷)، قریشی (۱۳۹۳)، و نیز مایوریا و همکاران^{۱۳} (۲۰۱۸)، سوئیتم^{۱۴} (۲۰۰۹)، کریستین هوگس و راگس^{۱۵} (۲۰۰۸)، جفری (۲۰۰۶)، مطابقت دارد.

۵-۳-۱-۱-۱-۳-۵- پیشنهادات تحقیق

۵-۳-۱-۱-۱-۳-۵- پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج تحقیق، عوامل موثر بر مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان در ۳ بعد تحت عنوان محرک های مشارکت اجتماعی،

13 Maurya et al
14 Sweem
15 Hughes, Julia Christensen and EvelinaRog

بودن سازمان از نظر فعالیت در راستای منافع جمعی، بهبود کیفیت خدمات ارائه شده توسط سازمان، افزایش میزان کارایی و اقتدار سازمان، بهبود میزان پاسخگویی سازمان، و تقویت چشم انداز و رهبری سازمان تمرکز ویژه شود.

ارائه شغل چالشی، بهره گیری از شغل متنوع (گردش شغلی)، ایجاد خودمختاری در شغل (آزادی و استقلال عمل)، فراهم آوردن دسترسی به فناوری های روزآمد موردنیاز شغل از جمله آموزش مجازی، دورکاری و گسترش تکنولوژی های ابری و هوش مصنوعی، بهره گیری از تکنولوژی برای ایجاد انعطاف پذیری، بهره گیری از تکنولوژی در ایجاد استقلال.

با توجه به نتایج به دست آمده از اجرای مدل در سازمان ثبت احوال، از آن جا که از نظر کارکنان و مدیران سازمان، محرک های مشارکت عاطفی، ضعیف تر از محرک های مشارکت اجتماعی و فکری برآورد شده است؛ تقویت هر چه بیشتر کیفیت زندگی کاری، فرهنگ سازمانی مشارکتی، مدیریت مشارکتی و شهرت مبتنی بر مشارکت سازمان به مدیران سازمان پیشنهاد می گردد.

با توجه به نتایج به دست آمده از اجرای مدل در سازمان ثبت احوال، از آن جا که سازمان در حفظ استعداد ضعیف تر از توسعه و جذب آن عمل نموده است، تقویت هر چه بیشتر محرک های مشارکت عاطفی به مدیران سازمان پیشنهاد می گردد.

منابع و مأخذ

- [۱] ایمانی، جواد (۱۳۹۰). رابطه مدیریت مشارکتی و جو سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس راهنمایی شهرستان بندرعباس. فصلنامه علوم تربیتی، ۴ (۱۴)، ۷۴-۷۵.
- [۲] حبیب پور، اللهویردی، قلی پور، آرین، معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت استعداد در صنعت بانکداری، آموزش و توسعه منابع انسانی سال پنجم زمستان شماره ۱۹، ۱-۲۸.
- [۳] حسن بگلو، معصومه، نوع پسند، سید محمد، اکبری، محسن، (۱۳۹۵)، استعداد و عوامل مرتبط در کارکنان معاونت بهداشتی استان گیلان، مدیریت اطلاعات، دوره ۱۳، شماره ۳، صفحه ۲۲۸-۲۲۴.
- [۴] خالوندی، ف. و عباس پور، ع. (۱۳۹۳). در جستجوی الگوی راهبردی مدیریت استعداد، مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۶ (۲۱): ۱۳۳-۱۷۲.
- [۵] سیدجوادی، ر. و پهلوان شریف، م. (۱۳۹۶). مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال یازدهم، شماره اول، بهار و تابستان، پیاپی ۲۱، صفحه ۱۷۰-۱۴۱.
- [۶] شکوری، محمدباقر و باغبان، مهدی، (۱۳۹۹). ارتباط بین مدیریت استعداد با کارراه ه شغلی کارکنان شعب بانک رفاه شهر تهران، همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب و کار، تهران، <https://civilica.com/doc/1044788>
- [۷] طهماسبی، ر.، قلی پور، آ.، جواهری زاده، ا. (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی،

با توجه به نتایج به دست آمده از اولویت بندی انواع محرک های مشارکت در توسعه استعداد، از آن جا که ایجاد مشارکت اجتماعی در کارکنان بیشتر از انواع دیگر مشارکت کارکنان در سازمان منجر به تقویت توسعه استعداد می شود، پیشنهاد می شود مدیران سازمان به منظور ارتقای فرایند توسعه بر تقویت آزادی بیان کارکنان و ایجاد ارتباطات سازمانی قوی زیر تمرکز نمایند؛ در این خصوص پیشنهاد می گردد:

ارائه مکانیزم بازخور صادقانه، ایجاد احساس امنیت روانی در کارکنان، اشتراک اطلاعات، تشویق رهبران به مشارکت در گفتگوهای اعتمادسازی و اقدامات کاهش سلسله مراتب، وجود فرصت تصمیم گیری در ارتباط با شغل، ایجاد اطمینان در کارکنان از شنیده شدن ایده هایشان، ایجاد فرصت در میان گذاشتن ایده ها با رئیس.

ارائه اطلاعات شفاف، بهره گیری از کانال ارتباطی موثر، آگاه نمودن کارکنان از عملکرد و ماهیت سازمانی، فرصت برای برقراری ارتباط رو به بالا، حمایت از کارکنان در به دست آوردن مهارت های لازم برای برقراری ارتباط خوب، گوش دادن و پاسخ دادن به ارتباطات ورودی با هدف بهبود مستمر.

با توجه به نتایج به دست آمده از اولویت بندی انواع محرک های مشارکت در حفظ استعداد، از آن جا که ایجاد مشارکت عاطفی و فکری در کارکنان بیشتر از انواع دیگر مشارکت کارکنان در سازمان منجر به تقویت حفظ استعداد می شود، پیشنهاد می شود مدیران سازمان به منظور ارتقای فرایند حفظ کارکنان مستعد بر ایجاد کیفیت بالای زندگی کاری، فرهنگ سازمانی قوی، رهبری و مدیریت موثر، و شهرت خوب سازمان، طراحی شغل موثر و به کارگیری تکنولوژی نوین تمرکز نمایند؛ در این خصوص پیشنهاد می گردد:

ایجاد پاداش مناسب و کافی برای کارکنان، تکریم و قدردانی از آنان، فراهم آوردن امنیت (سلامت و ایمنی) در محل کار، بالا بردن کیفیت تجهیزات مورد استفاده، فراهم آوردن دسترسی به خدمات بهداشت حرفه ای و مشاوره سلامت روان برای کارکنان، ایجاد فرصت های برابر شغلی، فراهم آوردن امکان پیشرفت، برنامه ریزی برای به وجود آوردن و تقویت تعادل کار-زندگی کارکنان.

تقویت انسان محوری در فرهنگ سازمانی، تشویق خلاقیت کارکنان، ایجاد و تقویت فرهنگ حمایتی مدیران از کارکنان، تقویت فرهنگ مشارکتی مبتنی بر تیم سازی و ایجاد فرهنگ انطباق-پذیری در سازمان.

برقراری تعامل قوی بین رهبر و زیردست، برقراری مدیریت مشارکتی و دریافت اندیشه ها، نظرات و ابتکارات کارکنان در هدف گذاری، تصمیم گیری، حل مشکلات و تغییر سازمانی از طریق نظام پیشنهادها، ایجاد و تقویت رهبری تحول آفرین، خدمتگزار و اخلاقی.

برنامه ریزی برای تقویت احترام سازمان در جامعه (جاذبه احساسی)، متعهد بودن سازمان به ایفای مسئولیت اجتماعی در جامعه، قابل اعتماد

- [29] Oludayo, O. A., Akanbi, C. O., Obot, B. M., Popoola, S. I., & Atayero, A. A. (2018). Influence of talent retention strategy on employees' attitude to work: Analysis of survey data. *Data in brief*, 20, 698-705.
- [30] Onday, O. (۲۰۱۶). Creating Employee Engagement Through Talent Management: ε Links Between Talent Management And Employee Engagement, *International Journal of Academic Value Studies*, ۲ (۳): ۱۰۳-۹۰.
- [31] Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement—a meta analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199.
- [32] Robinson, A. G., & Schroeder, D. M. (۲۰۰۹). The role of front-line ideas in lean performance improvement. *Quality Management Journal*, ۱۶(ε), ε-۲۷.
- [33] Remmen, A., & Lorentzen, B. (۲۰۰۰). Employee participation and cleaner technology: learning processes in environmental teams. *Journal of Cleaner Production*, ۸(ε), ۳۷۳-۳۶۵.
- [34] Saks, A. M. & Gruman, J. A. (۲۰۱۴). What do we really know about employee engagement? <https://doi.org/۱۰.۱۰۰۲/hrdq.۲۱۱۸۷>.
- [35] Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbinoba, E., & Ogueyungbo, O. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university.
- [36] Scullion, H., Collings, D.G. & Caligiuri, P. (۲۰۱۰). Global talent management, *Journal of World Business*, Vol. ۴۵(۲): ۱۰۵-۱۰۸.
- [37] Sumarto, L. & Rumaningsih, M. (۲۰۲۱). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, ۵(۱): ۲۸۱-۲۶۸.
- [38] Schaufeli, W. B. (۲۰۱۵). Employee engagement. *Wiley Encyclopedia of Management*, ۳-۱.
- [39] Schweyer, A. (۲۰۰۴). Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. *John Wiley & Sons*.
- [40] Stassen, C. C. (۲۰۰۶). An evaluation of participative management in police organisations at station level (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- [41] Sweem, Susan L. (۲۰۰۹). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study, dissertation.
- [42] Tarique, I., & Schuler, R. S. (۲۰۱۰). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, ۴۵(۲), ۱۳۳-۱۲۲.
- [43] Tucker, E., & Williams, R. (2011). The intersection of talent management and engagement. The international resource for benchmarks and best practices, Houston, TX, APQC International.
- [44] Zhang, Y. E., & Nesbit, P. L. (2018). Talent Development in China: Human resource managers' perception of the value of the MBA. *The International Journal of Management Education*, 16(3), 380-393.
- پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۷، پاییز، صفحه ۲۶-۵۰.
- [8] Altınöz, M., Çakıroğlu, D., & Çöp, S. (۲۰۱۳). Effects of talent management on organizational trust: A field study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۹۹, ۸۵۱-۸۴۳.
- [9] Andres, L. A., Dasgupta, B., Joseph, G., Abraham, V., & Correia, M. (۲۰۱۷). Precarious drop: Reassessing patterns of female labor force participation in India. *World Bank Policy Research Working Paper*, (۸۰۲۴).
- [10] Andrew, O. C., & Sofian, S. (۲۰۱۲). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and behavioral sciences*, ۴۰, ۵۰۸-۴۹۸.
- [11] Ayub, S. Z. (۲۰۱۷). The impact of talent management on employee engagement and retention in achieving organizational performance. *Science International*, ۲۹(۶), ۱۲۸۱-۱۲۷۷.
- [12] Blewett, V. L. (۲۰۰۰). Workers changing work: the influence of worker power. Department of Social Inquiry. Adelaide, University of Adelaide.
- [13] Cabrera, E. F., Cabrera, Á., & Ortega, J. (۲۰۰۱). Employee participation in Europe.
- [14] Cawthorne, J. (۲۰۱۰). Leading from the Middle of the Organization: An Examination of Shared Leadership in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*. ۳۶(۲): ۱۵۱-۱۵۷.
- [15] Chen, X., Linton, O., & Van Keilegom, I. (۲۰۰۳). Estimation of semiparametric models when the criterion function is not smooth. *Econometrica*, ۷۱(ε), ۱۶۰۸-۱۵۹۱.
- [16] Collings, D. and Mellahi, K. (۲۰۰۹). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* ۱۹: ۳۱۳-۳۰۴.
- [17] Duttagupta, R. (۲۰۰۵). Identifying and managing your assets: Talent management. *PricewaterhouseCoopers*, London.
- [18] Erdem Aksakal, Metin Dağdeviren, Ergün Eraslanb, İhsan Yüksel. (۲۰۱۳). *Personel Selection Based on Talent Management*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۷۳, ۶۸-۷۲.
- [19] Glen, C. (۲۰۰۶). Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and Commercial Training*, ۳۸(۱): ۴۵-۳۷.
- [20] Grimsrud, B., Kvinge, T., & Gunnes, S. (۲۰۰۶). Productivity Puzzles—should employee participation be an issue. *Nordic Journal of Political Economy*, ۳۲(ε), ۱۱۷-۱۳۹.
- [21] Hughes, Julia Christensen and Evelina Rog. (۲۰۰۸) "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. ۲۰ Iss: ۷, pp. ۷۴۳-۷۵۷.
- [22] Lewis, R., & Heckman, R. (۲۰۰۶). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, ۱۶, ۱۵۴-۱۳۹.
- [23] Li, J., Hedayati-Mehdiabadi, A., Choi, J., Wu, F., & Bell, A. (2018). Talent management process in Asia: a multiple case study. *European Journal of Training and Development*.
- [24] Lines, R. (۲۰۰۵). How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, ۱۷(۳), ۱۷۷-۱۵۷.
- [25] Makarius, E. E., & Srinivasan, M. (2017). Addressing skills mismatch: Utilizing talent supply chain management to enhance collaboration between companies and talent suppliers. *Business Horizons*, 60(4), 495-505.
- [26] Maurya, K. K., & Agarwal, M. (۲۰۱۸). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, (just-accepted).
- [27] Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V., & Festing, M. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia—A context-embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 437-455.
- [28] Nunn, N. (۲۰۰۷). Relationship-specificity, incomplete contracts, and the pattern of trade. *The quarterly journal of economics*, ۱۲۲(۲), ۱۰۰-۵۶۹.