

طراحی مدل مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان

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

^۱دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

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

^۳دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۲/۱۹ تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۸

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 بهمنظور سنجش میزان آن، یک سیستم استنتاج فازی سلسله‌مراتبی طراحی شد. بر اساس یافته‌ها، عوامل موثر بر مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان در ۳ بعد (محرك‌های مشارکت اجتماعی، محرك‌های مشارکت عاطفی و محرك‌های 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 بهمنظور ارزیابی میزان مشارکت کارکنان در سازمان ثبت احوال قزوین آزمایش شد. نتایج نشان داد که اولویت بندی محرك‌های 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 می‌باشد. مهم‌ترین دستاوردهای 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 محرك‌های مشارکت در جذب، توسعه و حفظ استعداد مشارکت کارکنان استفاده شود.

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

استعدادهایی که سازمان‌ها در اختیار دارند، تبدیل شده است [18].

۱- مقدمه

نظریه‌های نوین اقتصادی با تأکید بر اقتصاد دانش محور موفق ترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به صورت تجاری بهره برداری کند. از این‌رو، در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از بیش مورد توجه قرار گرفته است [25]. عده‌ای استعداد، در 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 برای مدیریت جریان استعدادها در یک سازمان با هدف اطمینان از در دسترس بودن استعدادها برای همسویی کارکنان مناسب با شغل مناسب

*dr.memarzadehtehran@gmail.com

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 استعدادها 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 موققیت است و آن چه سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد، سرمایه انسانی است. به عبارت دیگر، رقابت میان سازمان‌ها، به رقابت میان

نیست؛ بلکه سرمایه انسانی لازم برای سازگاری سازمان‌ها با رقابت جهانی و به حداکثر رساندن مزایای مربوط به رونق فناوری فعلی است (آنای^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 استعدادهای 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 شادر، 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 موقفيت‌آمیز 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.

¹ Onday
² Lyon
³ Davies

استعدادهای مورد نیاز و استعدادهای موجود در سازمان را از بین برنده [۸]. مدیریت استعداد همچنین می‌تواند به عنوان مدیریت استراتژیک در زمان مناسب بر اساس اهداف و اولویت‌های استراتژیک سازمان تعریف شود [۳۱]. اغلب سازمان‌ها امروزه بنا به دلائلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، مشکلات فراوان برای نگهداری از استعدادهای بر جسته، بالا رفتن نرخ جابجایی کارکنان و استراتژی های منابع انسانی، با بحران استعداد مواجه هستند [۷]. 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 [۳]. هرچند بهره مندی از سرمایه‌های انسانی مستعد، یک شرط ضروری برای موقفيت سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ اما کافی نیست. سازمان‌ها به راهبردهای مناسب و ابتکار عمل هایی نیاز دارند تا بتوانند از این استعدادها به طور موثرتری بهره گیری کنند [۴].

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 [۴۲]. مدیریت استعداد به عنوان کارآمدترین و موثرترین متغیرهایی است که سازمان‌ها باید بر اساس مشارکت کارکنان برای اجرای اعمالکدهای سازمانی با هدف دستیابی به ارزش بازار و افزایش مزیت رقابتی اتخاذ نموده، توسعه دهند و به کار گیرند [۱۱]. برای کشف استعدادهای کارکنان و به کارگیری آن‌ها نیاز به مشارکت کارکنان در امور سازمان و گسترش مشارکت آن‌ها در برنامه‌های سازمان می‌باشد [۱۴]. همچنین مشارکت کارکنان یک متغیر کلیدی برای حفظ استعداد است [۱۹]. مشارکت به میزان احساس علاقه مندی کارکنان، درگیری، تعهد و اشتیاق در کارشناس اشاره دارد. مشارکت کارکنان، فراتر از رضایت شغلی فراتر می‌رود و با اعتیاد به کار که دارای انگیزه اجرایی است متفاوت است [۳۷]. مفاهیم مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان در سال‌های اخیر به طور گسترده در ادبیات مدیریت مورد مطالعه قرار گرفته است [۲۲] [۲۹] [۳۳]. هر دو مفهوم مورد توجه هم برای کارشناسان و هم برای محققان دانشگاهی بوده است. بنابراین، مطالعات مختلف به طور 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 [۱۶]. مدیریت استعدادها یکی از ابزارهای اصلی مدیریت برای مدیریت دارایی‌های انسانی قرن ۲۱ است، زیرا منبع اصلی برای سازمان‌های رقابت کننده در این قرن، دیگر زمین، سرمایه و سایر دارایی‌های ملموس

مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصد آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انتساب افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است [17].

مشارکت کارکنان: مشارکت درگیر شدن ذهنی و عاطفی کارکنان در موقعیت های گروهی است که آنان را بر می انگیزند تا به هدف های گروه یاری رسانند و برای رسیدن به آن ها احساس مسئولیت کنند. در این تعریف سه اندیشه مهم جای دارد: درگیر شدن، یاری دادن و احساس مسئولیت کردن [۱].

2-2-مشاء، کت، کا، کنان

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، منفاوت است.^[۳۷]

مشارکت، درگیرشدن ذهنی و عاطفی کارکنان در موقعیت‌های گروهی است که آنان را بر می‌انگیزند تا به هدف‌های گروه یاری رسانند و برای رسیدن به آن‌ها احساس مسئولیت کنند. در این تعریف سه اندیشه مهم حای، گفته 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 درگیرشدن، نوعی حالت روان شناختی است، نه وضعیت جسمانی. شخصی که مشارکت می‌کند، به جای آنکه به حالت «کار» دست بدهد، به وضعیت «خدود» - گب «دست بدم» کند.

(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، بهسوسی 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

ج) پذیرش مسئولیت: مشارکت، سرانجام کارکنان را برمی‌انگیزند تا در فعالیتهای گروه خود به پذیرفتن مسئولیت سوق داده شوند. این نوعی فرآگرد 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، ممکن است مثلاً «ماست»، «ما» باشد.

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

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. 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 شادر، 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 مدنظر 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 بهنظر 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 (مردادی 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 شیوه های 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 ویژگی هایی مدیریت استعداد را بهبود م. دهندر

2-چار چوب نظری، و بیشنه بیژوهش

-2 استعدادات مدارس

حل، بهبود و توسعه کار است. (لاینس^۵، ۲۰۰۵) معتقد است، مشارکت کارکنان به روشنی از کار اشاره دارد که به موجب آن اعضای سازمان به 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 برگیرنده 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 تغویض 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 [۳۹].

۳-۱-پیشنه پژوهش

۲-۲-پیشنه پژوهش خارجی

پژوهشی تحت عنوان مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان- تجزیه و تحلیلی از تأثیر مشارکت کارکنان بر حفظ استعداد توسط پاندیتا و همکاران^۶، در سال ۲۰۱۸ صورت گرفت. در این پژوهش نویسندهان 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 ایزار 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 احراء 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 متوجه شده است و برای تحقیقات بعدی بررسی ذینفعان 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

دستیابی به هدفهای گروهی، انگیزه ایجاد می کند و باعث می شود که فرد در مسئولیت کار شریک شود. روش های مشارکت به طور مستمر در 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 می شوند و در این نوع مشارکت، حرفه گرایی مدیران با نظریات زیردستان، پیشنهادات و نقطه نظرات کارکنان کامل می شود [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 می شوند 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 [۳۲].

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 دخالت موثر را داشته باشند. مشارکت به موردی خاص اطلاق نمی شود بلکه مشارکت به مفهوم شرک فعلانه 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 نویسندهان 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 نویسندهان 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 حرفة ای به کار بردن. اغلب از مشارکت کارکنان به « رفتار شهرondی سازمانی » و « تعهد سازمانی » یاد می شود [۳۱]. مشارکت کارکنان، یک تعهد فکری و احساسی به سازمان است [10].

تعاریف متعددی از مشارکت توسط صاحبینظران مطرح شده است که بررسی این تعاریف بیانگر ایفای نقش، اظهارنظر، ارائه پیشنهاد، ارائه راه

مرکزی، تنش بین پتانسیل های بالقوه و پتانسیل های غیر بالقوه و تنش بین نسل ها.

-پژوهشی تحت عنوان مدیریت استعداد سازمان و نام تجاری کارفرما توسط 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 صنعتمعدن 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 متتمرکزتر و همه جانبه تر را به پژوهشگران آتی پیشنهاد می دهد.

۱-۳-۲ پیشنهاد 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 بالگرد های 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 نگهداری استعدادهای علمی توسط طهماسبی و

بر تکنولوژی سالاٹو و همکاران،^{۱۳} در سال ۲۰۱۸ این پژوهش اطلاعاتی 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^۹، ۲۰۱۸ صورت گرفت. این پژوهش تجزیه و تحلیلی در مورد استراتژی نگهداری استعداد در دانشگاه کویینست و تأثیرات آن بر نگرش کارکنان ارائه می دهد، نتایج پژوهش نشان داده است که حفظ استعدادها در سازمان می تواند نگرش کارکنان به کار (احساس رضایت، احساس تعهد، رفتار شهرهوندی 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 ای تأمین استعداد برای افزایش همکاری بین شرکت ها و تأمین کنندگان استعدادها توسط ماکارینوس و سینویسان^{۱۰}، 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^{۱۱}، 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 موردي 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

8 Salau et al

9 Oludayo et al

10 Makarius et al

11 Li et al

استان قزوین جمع آوری می شود. در پرسشنامه مذکور، ۱۳ گویه برای محرك های مشارکت اجتماعی، ۲۸ گویه برای محرك های مشارکت عاطفی و ۶ گویه برای محرك های مشارکت فکری، در نظر گرفته شده است. گویه ها با استفاده از طیف فاصله ای با دامنه ۱ (بسیار کم) تا ۱۰ (بسیار زیاد) ارزش گذاری شده اند.

۴- روایی و پایایی ابزار گردآوری داده

۴-۱- روایی: روایی پرسشنامه تحقیق، با استفاده از روش های روایی محتوا و روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی روایی محتوا 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 می شود. 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.

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	مؤلفه	بعد
۰.۸۱۶	آزادی بیان کارکنان	محرك های مشارکت اجتماعی
۰.۸۶۹	ارتباطات	
۰.۸۳۱	فرهنگ سازمانی	محرك های مشارکت عاطفی
۰.۹۰۴	شهرت سازمان	
۰.۸۹۴	کیفیت زندگی کاری	محرك های مشارکت فکری
۰.۹۰۴	رهبری و مدیریت	
۰.۷۱۹	طراحی شغل	
۰.۷۴۰	تکنولوژی	

معمول 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.

۵- روش تجزیه و تحلیل داده ها

همکاران، در سال ۱۳۹۱ صورت گرفت. هدف از این تحقیق شناسایی و رتبه بندی مهمترین عوامل موثر بر جذب و نگهداری استعدادهای 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: فرست 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، برنده 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، گزاره های پژوهش، یعنی هدف ها و سؤال ها شکل گرفت، سپس مبانی نظری و پیشینه پژوهش موروث 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، مؤلفه ها و شاخص های 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، به منظور گردآوری داده های کمی و آزمون تجربی مدل پژوهش، پرسشنامه ای 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 داده ها، 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 محرك 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

افزایش مشارکت اجتماعی و بهبود اقدامات مدیریت استعداد در سازمان منجر شود.

۴-مولفه‌ها و شاخص‌های مشارکت عاطفی

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 (جادبه 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، ایفادی 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 حرفة‌ای، دسترسی به مشاوره سلامت روان، ایجاد فرصت‌های 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 اندیشه‌ها، نظرات و ابتکارات کارکنان در هدف گذاری، تصمیم‌گیری، 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-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 متتنوع (گردش شغلی)، خودمختاری در شغل (آزادی و استقلال عمل)، و مولفه تکنولوژی با شاخص‌هایی نظیر دسترسی به فناوری‌های روزآمد مورد نیاز شغل از جمله آموزش مجازی، دورکاری و گسترش تکنولوژی‌های ابری و هوش مصنوعی، نقش تکنولوژی در انعطاف پذیری، نقش تکنولوژی در ایجاد استقلال) می‌توانند باعث افزایش مشارکت فکری و بهبود فعالیت‌های مدیریت استعداد در سازمان شوند.

۵-نتیجه گیری

۵-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.

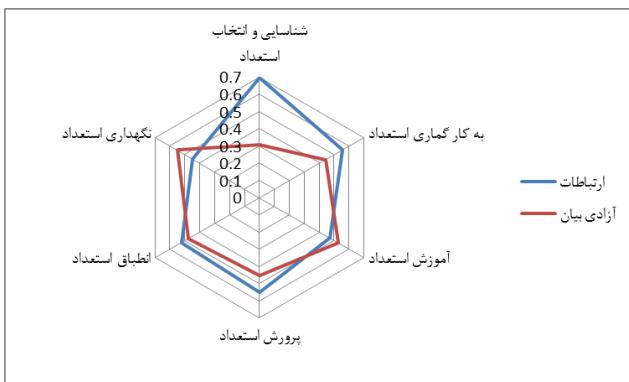
برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در این تحقیق، از آمار توصیفی، آمار استنباطی و نیز مدل سازی ریاضی به شرح زیر استفاده خواهد شد. در بخش آمار توصیفی، پژوهشگر داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه را با بهره گیری از نرم افزار SPSS در جداول توزیع فراوانی خلاصه می‌کند. در بخش آمار استنباطی، پژوهشگر از آزمون تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم با استفاده از نرم افزار پی‌ال اس بهره 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 مولفه‌های مربوط به محرك‌های مشارکت فکری، عاطفی و اجتماعی در جذب، توسعه و حفظ استعداد در سازمان ثبت احوال استان قزوین از تکنیک تحلیل تحلیل سلسه مراتبی میخانیلوف 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-یافته‌ها

عوامل موثر بر مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان عوامل موثر بر مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان در ۳ بعد (محرك‌های مشارکت اجتماعی، محرك‌های مشارکت عاطفی و محرك‌های 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 ابعاد سه گانه در ادامه بیان گردیده است.

۴-مولفه‌ها و شاخص‌های مشارکت اجتماعی

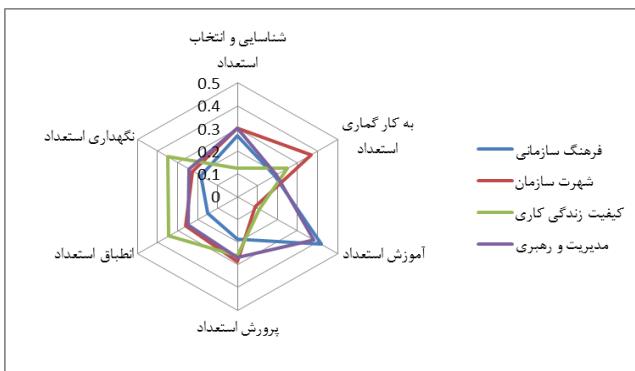
در این پژوهش مشارکت اجتماعی شامل مولفه‌هایی همچون آزادی بیان و ارتباطات می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت آزادی بیان متشکل از شاخص‌هایی مانند ارائه مکانیزم بازخور صادقانه، ایجاد احساس امنیت روانی در کارکنان، اشتراک اطلاعات، تشویق رهبران به مشارکت در گفتگوهای اعتمادسازی و اقدامات کاهش سلسه مراتب، وجود فرصت تصمیم‌گیری در ارتباط با شغل، ایجاد اطمینان در کارکنان از شنیده شدن ایده‌هایشان، ایجاد فرصت در میان گذاشتن ایده‌ها 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 مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط خوب، گوش دادن و پاسخ دادن به ارتباطات ورودی با هدف بهبود مستمر، می‌تواند به



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 کارگماری 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، رهبری و مدیریت، کیفیت زندگی کاری و شهرت سازمان تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت عاطفی در پرورش استعداد، به ترتیب: فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، کیفیت زندگی کاری، و شهرت سازمان، تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت عاطفی در انتطاق استعداد، به ترتیب: کیفیت زندگی کاری، فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، و شهرت سازمان، تعیین می شود. اولویت بندی محرک های مشارکت عاطفی در نگهداری استعداد، به ترتیب: کیفیت زندگی کاری، رهبری و مدیریت، فرهنگ سازمانی، و شهرت سازمان، تعیین می شود.



شکل (2): اولویت بندی محرک های مشارکت عاطفی

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 پیشینه موجود استخراج گردید. مهمترین دستاوردهای 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 کارگماری 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 انتطاق 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.

محرك های مشارکت عاطفی و محرك 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 محرك 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 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 برنده 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:

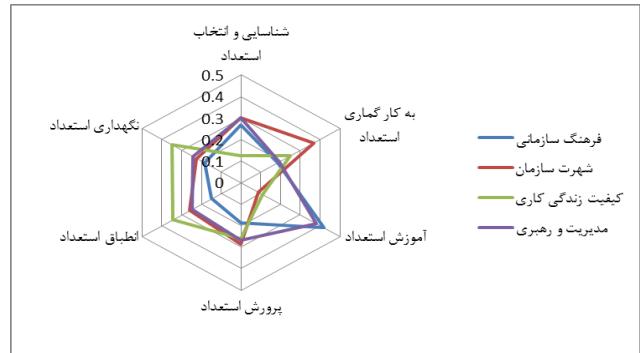
در برنامه های ارائه شده توسط سازمان برای جذب کارکنان مستعد بر اطلاع رسانی درباره ارائه پاداش مناسب و کافی به کارکنان، تکریم و قدردانی از آنان، فراهم آوردن امنیت (سلامت و ایمنی) در محل کار، بالا بردن کیفیت تجهیزات مورد استفاده، فراهم آوردن دسترسی به خدمات بهداشت حرفه ای و مشاوره سلامت روان برای کارکنان، 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، 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، 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 (جادبه 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.

۱-۵-عنایج 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 محرك های مشارکت فکری در شناسایی و انتخاب استعداد، به ترتیب: تکنولوژی و طراحی شغل تعیین می شود. اولویت بندی محرك های مشارکت اجتماعی در آموزش استعداد، به ترتیب: طراحی شغل و تکنولوژی تعیین می شود. اولویت بندی محرك های مشارکت فکری در پرورش استعداد، به ترتیب: طراحی شغل و تکنولوژی تعیین می شود. اولویت بندی محرك های مشارکت فکری در نگهداری استعداد، به ترتیب: طراحی شغل و تکنولوژی تعیین می شود.



شکل (3): اولویت بندی محرك های مشارکت فکری

۲-۵-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 همسوی دارد. در این راستا، از حیث عوامل موثر بر مدیریت استعداد، نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش های صورت گرفته توسط شکوری و همکاران (۱۳۹۷)، صحت و همکاران (۱۳۹۸)، حبیب پور و همکاران (۱۳۹۹)، قریشی (۱۳۹۳)، و نیز مایوریا و همکاران^{۱۳} (۲۰۱۸)، سوئیم^{۱۴} (۲۰۰۹)، کریستین هوگس و راگس^{۱۵} (۲۰۰۸)، جفری (۲۰۰۶)، مطابقت دارد.

۳-۵-پیشنهادات تحقیق

۱-۱-۱-پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج تحقیق، عوامل موثر بر مدیریت استعداد با محوریت مشارکت کارکنان در ۳ بعد تحت عنوان محرك 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 متتنوع (گردش شغلی)، ایجاد خودمدختاری در شغل (آزادی و استقلال عمل)، افراد 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، آن جا که از نظر کارکنان و مدیران سازمان، محرک های مشارکت عاطفی، ضعیف تر از محرک های مشارکت اجتماعی و فکری برآورده 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، 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)، ۴۵-۷۴.
- [۲] حبیب پور، اللہبردی، قلی پور، آرین، عمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت استعداد در صنعت بانکداری، آموزش و توسعه منابع انسانی سال پنجم زمستان شماره ۱۹، ۲۸-۱.
- [۳] حسن بگلو، معصومه، نوع پستد، سید محمد، اکبری، محسن، (۱۳۹۵). استعداد و عوامل مرتبط در کارکنان معاونت بهداشتی استان گیلان، مدیریت اطلاعات، دوره ۱۳، شماره ۳، صفحه ۲۲۴-۲۲۸.
- [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، محمدمباقر و باغبان، مهدی، (۱۳۹۹). ارتباط بین مدیریت استعداد با کارراهه شغلی کارکنان شعب بانک رفاه شهر تهران، همایش ملی بهبود و بازسازی سازمان و کسب و کار، تهران، <https://civilica.com/doc/104788>
- [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 حرفة 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 مدیر از کارکنان، تقویت فرهنگ مشارکتی مبتنی بر تیم سازی و ایجاد فرهنگ انطباق‌پذیری 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 (جادبه 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. (2016). Creating Employee Engagement Through Talent Management: Links Between Talent Management And Employee Engagement. *International Journal of Academic Value Studies*, 2 (2): 103-90.
- [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. (2009). The role of front-line ideas in lean performance improvement. *Quality Management Journal*, 16(4), 20-24.
- [33] Remmen, A., & Lorentzen, B. (2009). Employee participation and cleaner technology: learning processes in environmental teams. *Journal of Cleaner Production*, 18(5), 272-280.
- [34] Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? <https://doi.org/10.1002/hrdq.21184>.
- [35] Salau, O., Osibajo, 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. (2010). Global talent management, *Journal of World Business*, Vol. 45(2): 105-118.
- [37] Sumarto, L. & Rumaningsih, M. (2021). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(1): 281-288.
- [38] Schaufeli, W. B. (2010). Employee engagement. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-10.
- [39] Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. John Wiley & Sons.
- [40] Stassen, C. C. (2007). An evaluation of participative management in police organisations at station level (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- [41] Sweem, Susan L. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Fi[1]eld Study, dissertation.
- [42] Tarique, I., & Schuler, R. S. (2011). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 46(2), 123-144.
- [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.
- [45] پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۷، پاییز، صفحه ۵-۲۶.
- [46] Altinöz, M., Çakiroğlu, D., & Çöp, S. (2012). Effects of talent management on organizational trust: A field study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 801-845.
- [47] Andres, L. A., Dasgupta, B., Joseph, G., Abraham, V., & Correia, M. (2017). Precarious drop: Reassessing patterns of female labor force participation in India. *World Bank Policy Research Working Paper*, 842.
- [48] Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 50, 508-518.
- [49] Ayub, S. Z. (2012). The impact of talent management on employee engagement and retention in achieving organizational performance. *Science International*, 29(6), 1281-1287.
- [50] Blewett, V. L. (2009). Workers changing work: the influence of worker power. Department of Social Inquiry. Adelaide, University of Adelaide.
- [51] Cabrera, E. F., Cabrera, Á., & Ortega, J. (2011). Employee participation in Europe.
- [52] Cawthorne, J. (2010). Leading from the Middle of the Organization:An Examination of Shared Leadership in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(2): 101-107.
- [53] Chen, X., Linton, O., & Van Keilegom, I. (2003). Estimation of semiparametric models when the criterion function is not smooth. *Econometrica*, 71(5), 1609-1641.
- [54] Collings, D. and Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19: 212-234.
- [55] Duttagupta, R. (2000). Identifying and managing your assets: Talent management. PricewaterhouseCoopers, London.
- [56] Erdem Aksakal, Metin Dağdeviren, Ergün Eraslanb, İhsan Yüksel. (2012). Personnel Selection Based on Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 77, 78-84.
- [57] Glen, C. (2007). Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and Commercial Training*, 38(1): 40-47.
- [58] Grimsrud, B., Kvinge, T., & Gunnes, S. (2007). Productivity Puzzles—should employee participation be an issue. *Nordic Journal of Political Economy*, 22(2), 167-179.
- [59] Hughes, Julia Christensen and EvelinaRog, (2008) "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19 Iss: 4, pp.742-759.
- [60] Lewis, R. , & Heckman, R. (2009). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 19, 104-129.
- [61] 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*.
- [62] Lines, R. (2000). How social accounts and participation during change affect organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 177-187.
- [63] 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.
- [64] Maurya, K. K., & Agarwal, M. (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, (just-accepted).
- [65] 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.
- [66] Nunn, N. (2007). Relationship-specificity, incomplete contracts, and the pattern of trade. *The quarterly journal of economics*, 122(2), 600-649.