



## شاخص‌های مدل مدیریت استعداد مبتنی بر قابلیت‌های ادراکی، انسانی و فنی در مدیران تامین اجتماعی با استفاده از روش دلفی

حیدر صفری<sup>۱</sup> - رشید ذولفقاری زعفرانی<sup>۲</sup> - محسن محمدیان ساروی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۸/۳۰

### چکیده

امروزه تامین اجتماعی به عنوان یک نیاز بشری گسترده وسیعی را در جهان فراگرفته و زندگی اکثر انسان‌ها را تحت تاثیر قرار داده است. مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از طرح‌ها است که در مجموع به استفاده موثر از این افراد در جهت تحقق اهداف کسب و کار و دستیابی به مزیت رقابتی می‌پردازد. هدف تحقیق حاضر شناسایی متغیرهای تأثیرگذار بر مدیریت استعداد با تمرکز بر قابلیت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیران در سازمان تامین اجتماعی به روش کیفی می‌باشد. در تحقیق حاضر با بهره‌گیری از روش دلفی با استفاده از ۱۵ خبره شاخص‌های اولیه استخراج شد و پس از مقوله سازی و دسته بندی شاخص‌ها، ابعاد و مولفه‌ها شناسایی گردید. سرانجام توسط مصاحبه و انجام روش دلفی، مدل نهایی در ۳ بعد، ۱۴ مولفه و ۵۹ شاخص احصا شد. حمایت مدیریت، درگیر کردن افراد با استعداد، افزایش ظرفیت یادگیری، یادگیری خودمحرور، استمرار آموزش، تعیین معیارهای ارتقاء، قدردانی و ایجاد انگیزه‌های درونی موثرترین عوامل و شاخص‌های شناسایی شده می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد، قابلیت‌های فنی، قابلیت‌های ادراکی، سازمان تامین اجتماعی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت اداری، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. (نویسنده مسئول)

[heydarsafary@gmail.com](mailto:heydarsafary@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. [rashid\\_zolfaghari@yahoo.com](mailto:rashid_zolfaghari@yahoo.com)

<sup>۳</sup> استادیار و عضو هیئت علمی تمام وقت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [mo.dian@yahoo.com](mailto:mo.dian@yahoo.com)

مقدمه

مهارت‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرد. مهارت توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف می‌باشد. بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. شاخص اصلی مهارت داشتن یک فرد، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است و از آنجا که علم مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار بوده و از ارکان هر سازمان با شرح وظایف و خدمات مختلف می‌باشد، داشتن مهارت برای مدیران لازمه اجرای مدیریت تعریف می‌گردد. علی‌رغم ادبیات نسبتاً گسترده در مورد مدیریت استعداد، همچنان چارچوب و مدلی وجود ندارد که بهترین شرایطی که استعداد می‌تواند در آن شکوفا شود را ارائه دهد تا سازمان‌ها بتوانند از آن استفاده کنند. سازمان تأمین اجتماعی ایران یک بیمه‌گر اجتماعی عمومی غیردولتی است که قدیمی‌ترین و بزرگترین سازمان تأمین اجتماعی و درمانی غیردولتی در کشور است که متعلق به بیمه شدگان می‌باشد. با توجه به نوع فعالیت سازمان مساله حاضر در این پژوهش شناسایی شاخص‌های مدل مدیریت استعداد با تمرکز بر قابلیت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران می‌باشد که هدف نهایی آن ایجاد شرایط سازمانی می‌باشد که بتواند با تکنیک‌های حاصل از مدل مدیریت استعداد، سازمان را توانمند کند تا علاوه بر فائق آمدن بر مشکلات روز، بتواند برای خود مزیت رقابتی خلق نماید و از این طریق بهره‌افراوانی را از سرمایه‌گذاری در بخش نیروی انسانی بدست آورد. در پژوهش پیش رو تلاش می‌گردد تا نتایج این تحقیق گامی عملی در جهت ارتقا عملکرد و دستیابی به اهداف سازمان برداشته شود.

استعداد مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی برای رشد است. پژوهشگران معتقدند که ماهیت استعداد می‌تواند ذاتی یا اکتسابی باشد (ابنگرام و گلد،<sup>۱</sup> ۲۰۱۶: ۴). از

نظر دیوید الریچ<sup>۲</sup> استعداد شامل: شایستگی تعهد مشارکت می‌شود. استعداد ترکیبی از سه جزء شامل توانایی‌ها، خصوصیات بین فردی و عملکرد است. همچنین بافت سازمانی و مرتبه شغلی استعدادها موضوع مهم دیگری است که وزن این عوامل را متفاوت می‌سازد؛ که این خود بیانگر جزء چهارم تحت عنوان تأثیرات محیطی است (تونیسن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۳). براساس نظر باتر<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، مفهوم استعداد شامل معانی مختلف میشود: داشتن یک توانایی، هوش و ظرفیت در برخی زمینه‌ها که اجازه به انجام اقدامی خاص میدهد. در تعریفی دیگر، سطحی از هوش یا ظرفیت فردی که او را قادر می‌سازد تا فعالیت‌ها را بدون سختی زیاد و با مهارت بالا انجام دهد (باتر و همکاران، ۲۰۱۵: ۶). مسائل مربوط به مدیریت استعداد در حال تبدیل شدن به چالش‌های حیاتی مدیریت نیروی کار در محل کار هستند. زیرا زمانی که مشارکت کارکنان متأثر از مسائل مدیریت استعداد مانند مداخله بوروکراتیک، توزیع ناعادلانه پاداش و ارزیابی عملکرد کارکنان باشد، در نتیجه روال کاری سایر نیروی کار را مختل می‌کند، باعث افزایش ریزش نیروی کار مستعد می‌شود و بر رشد و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. بسیاری از سازمان‌ها از کشورهای دیگر نیز وجود دارند که مسائل مربوط به مدیریت استعداد رخ داده است (لیکیو و جیاکی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱: ۳). مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آن‌ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک‌فراینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آن‌ها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری

- می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد، که این خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰: ۷).

#### ابعاد مدیریت استعداد

- ابعاد مدیریت استعداد که دربرگیرنده کارکردهای منابع انسانی در رابطه با استعدادهای سازمان نیز هستند بدین صورت بیان می‌شوند: (۱) جذب و شناسایی استعدادها، (۲) انتخاب استعدادها، (۳) به کارگیری استعدادها، (۴) توسعه استعدادها، (۵) حفظ و نگهداری استعدادها.

#### مؤلفه‌های مهارت‌های سه گانه مدیران

- شاخص‌های مهارت فنی (تکنیکی)
- الزامات مهارت‌های سه گانه (فنی، انسانی و ادراکی)

#### (۱) الزامات مهارت‌های فنی

- الزامات مهارت‌های فنی برای مشاغل مدیریتی بر اساس مدل کاتز عبارتند از:
  - توانایی مدیریت استرس (مقابله با فشارهای روانی محیط کار و کنترل آنها)
  - آشنایی با اصول هماهنگی (ایجاد وحدت و یگانگی میان فعالیت‌های واحدهای مختلف به نحوی که هدف‌های واحد به طور اثربخش تحقق یابد).
  - آشنایی با کنترل اثربخش (تعیین روش‌های سنجش عملکرد و مقایسه عملکرد به نحوی که جوانب کار را در برگیرد).
  - آشنایی با اصول برنامه ریزی (تعیین و تعریف هدف‌های واحد مربوطه و تدارک پیشاپیش و دقیق اطلاعات و وسایلی که تحقق هدف‌ها را میسر می‌سازد).

- توانایی مدیریت تغییر (سازگاری با تغییرات محیطی و مهارت‌های مورد نظر).
- توانایی مدیریت زمان (استفاده بهینه از زمان و تنظیم کارها بر اساس زمانبندی مشخص).
- آشنایی با اصول سازماندهی (جریان نظم و ترتیب دادن به کارها و فعالیت‌ها و تألیف آن به افراد به منظور انجام دادن کارها و تحقق هدف‌های معین)
- توانایی ارتقاء کیفیت در سازمان
- توانایی استفاده از تکنولوژی (رایانه، اینترنت و اتوماسیون اداری) در راستای پیشبرد فعالیت‌های سازمانی
- توانایی تدوین برنامه‌های عملیاتی و تخصصی برای واحدهای تابعه
- توانایی تهیه و تدوین گزارش عملکرد به مدیران مافوق
- شناسایی نقاط قوت و ضعف در ارتباط با وظایف محوله
- توانایی بودجه‌ریزی و استفاده از منابع مالی (شلیفر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱: ۵).

#### (۲) الزامات مهارت‌های انسانی

- الزامات مهارت‌های انسانی برای مشاغل مدیریتی بر اساس مدل کاتز عبارتند از:
  - پرورش خلاقیت کارکنان
  - کسب دانش و اطلاعات در زمینه رهبری به منظور تأثیر گذاری در رفتار دیگران
  - توانایی تشویق کارکنان به توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های خود
  - آشنایی با بهداشت روانی محیط کار و نحوه برخورد با فشارهای روانی
  - توانایی کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر و تحولات سازمان
  - توانایی تشخیص مشکلات رفتاری کارکنان و انجام اقدامات لازم

- آشنایی با تئوری‌های انگیزش به منظور ایجاد انگیزه در خود و کارکنان
  - توانایی همکاری اثربخش با سایر مدیران برای حل مسائل سازمان
  - توانایی برقراری ارتباطات انسانی با کارکنان در محیط کار
  - توانایی ایجاد روحیه همکاری و کار گروهی بین کارکنان
- ۳) الزامات مهارت‌های ادراکی
- الزامات مهارت‌های ادراکی برای مشاغل مدیریتی براساس مدل کاتز عبارتند از:
- توانایی ایجاد طرح‌های نو برای افزایش بهره‌وری سازمان
  - توانایی مدیریت بحران (شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و ارائه راهبردهای اساسی، خلاقانه و سریع)
  - توانایی تحلیل موقعیت‌ها به صورت واقع‌بینانه و تصمیم‌گیری مناسب
  - توانایی شناسایی مشکل و تفکر حل مسأله در سازمان
  - توانایی برخورداری از مدیریت ریسک (تشخیص، تجزیه و تحلیل و پاسخ‌دهی)
  - توانایی ارزیابی علمی عملکرد کارکنان و سازمان و ارائه راهکارهای مناسب جهت رفع کاستی‌ها
  - توانایی هدایت و رهبری واحدها و سازمان‌های تابعه
  - شناخت فرصت‌ها و امکانات فرابخشی در بهسازی توسعه و سازمان
  - شناخت بازارها و مشتریان بالقوه سازمان به منظور تدوین طرح‌های توسعه استراتژیک سازمانی
  - توانایی نگرستن به سازمان به عنوان یک کل و ارتباط اجزاء با یکدیگر برای تحقق مأموریت‌ها و اهداف سازمان (تفکر استراتژیک)
- برخورداری از توانایی تجزیه و تحلیل مسائل سازمان در ارتباط با شرایط و ویژگی‌های سازمان
  - شناخت روندها و تحولات مرتبط با مأموریت‌ها و اهداف در سطح بین‌المللی و منطقه‌ای
  - توانایی تعیین موقع اولویت‌های کاری
  - شناخت دقیق تغییرات و تحولات اقتصادی-اجتماعی مرتبط با سازمان در سطح ملی.
- لیو و همکاران<sup>۷</sup>، (۲۰۲۱) در بررسی مدیریت استعداد و عملکرد منابع انسانی در ادغام‌ها و اکتساب‌های بین فرهنگی: نقش و تأثیر هویت دو فرهنگ با روش کیفی و مروری به بررسی مدیریت استعداد و عملکرد منابع انسانی پرداختند. این مقاله ماتریسی را با تأکید بر ابعاد مکانی (شامل جنبه‌های خرد کارمند منفرد از طریق نهاد کلان شرکت و مکان آن در بافت فرهنگی کلان ملی) و ابعاد زمانی (شامل قبل از ادغام، در طول مراحل ادغام و پس از ادغام) ایجاد می‌کند. لیکو و جیاکی<sup>۸</sup>، (۲۰۲۱) در بررسی شیوه‌های مدیریت استعداد و تعامل کارکنان - مطالعه در مالزی با روش همبستگی به تعیین رابطه بین مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان و همچنین تجزیه و تحلیل استراتژی‌های مورد استفاده برای افزایش مشارکت کارکنان در مالزی پرداختند. به منظور دستیابی به اهداف مطالعه موردی، مروری بر ادبیات به منظور ارائه درک بهتری از مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان و شناسایی موضوعات مدیریت استعداد که بر مشارکت کارکنان تأثیر می‌گذارد، انجام شد. هافمن و تادلیس<sup>۹</sup>، (۲۰۲۱) در بررسی مهارت‌های مدیریت کارکنان، فرسایش کارکنان و پاداش‌های مدیر: یک تحلیل تجربی با استفاده از داده‌های پرسنل یک شرکت بزرگ و با فناوری پیشرفته نشان دادند که مهارت‌های مدیریت افراد بر اساس نظرسنجی، رابطه منفی قوی با جایجایی کارکنان دارد. یک تفسیر علی با طرح‌های تحقیقاتی که از کارگران جدیدی که به شرکت می‌پیوندند و حرکت‌های مدیر بهره‌برداری می‌کنند،

تقویت می‌شود. با این حال، مهارت‌های مدیریت کارکنان به طور مداوم اکثر نتایج مشاهده شده بدون فرسایش را بهبود نمی‌بخشد. خود مدیران کارکنان بهتر، رتبه‌های عملکرد ذهنی بالاتر، نرخ ترفیع بالاتر و افزایش حقوق بیشتر دریافت می‌کنند. آریا و رادور<sup>۱۰</sup>، (۲۰۱۹) در بررسی مهارت‌های ارتباط بین فردی در بین مدیران سازمان‌های دولتی و خصوصی: یک ارزیابی با روش کیفی نشان دادند که ۵۰ درصد پاسخ‌دهندگان از مهارت‌های ارتباط بین فردی عالی و نیمی دیگر مهارت‌های ارتباط بین فردی خوبی در سازمان‌های دولتی داشتند، اگرچه در سازمان‌های خصوصی، اکثر پاسخ‌دهندگان از مهارت‌های ارتباط بین فردی عالی برخوردار بودند. بین مهارت‌های ارتباطی بین فردی مدیران سازمان دولتی و خصوصی تفاوت وجود دارد. ادبولا<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۷)، در بررسی مدیریت استعداد: دیدگاه‌ها، شیوه‌ها و ارزیابی در سازمان‌های بخش خصوصی انگلیس با چهار مطالعه کیفی در سازمان‌های بخش خصوصی نشان دادند که شناسایی، توسعه و حفظ کارکنان با استعداد، ویژگی‌های کلیدی فرآیندهای مدیریت استعداد هستند. یافته‌ها همچنین حاکی از این هستند که مفهومی‌سازی و عملیاتی‌سازی مدیریت استعداد بین سازمان‌ها متفاوت است اما این تفاوت‌ها و فلسفه همراهشان را می‌توان به نحوی از نظر یک عامل اصلی برای مثال برنامه‌ریزی موفقیت، کالاهای با ارزش، نقاط محوری و گنجایش توضیح داد. آقایی و همکاران، (۱۳۹۹) در طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی با روش آمیخته به تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد در معلمان تربیت بدنی پرداختند. براساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، ۲۹ گویه شناسایی شده به عنوان مؤلفه‌های فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور، در پنج بُعد استراتژی سازمان، شناسایی و ارزیابی، استخدام و به کارگیری، توسعه و بهسازی و نیز حفظ و نگهداری استعدادها دسته بندی

شدند. روشن و همکاران، (۱۳۹۹) در طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد با روش آمیخته براساس ۶ مقاله که همگی آن‌ها در معتبرترین مجلات، بین المللی منتشر شده بودند نشان دادند که سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مؤلفه‌ی کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت باشد. برادران و همکاران، (۱۳۹۹) در ارائه الگوی ارتقای مهارت‌های مدیران مجتمع‌های آموزشی ناجا با روش آمیخته نشان دادند که الگو شامل ۳ مضمون در حوزه مهارت‌های فردی، سازمانی و محیطی می‌باشد که شامل ۷ مقوله اصلی و ۲۳ مقوله فرعی است. بر اساس مدل کیفی تحقیق، مهارت‌های فردی شامل مقوله‌های اصلی مهارت‌های عمومی، خودشناسی، مهارت‌های اجتماعی و روانشناختی می‌باشد و مهارت‌های سازمانی، شامل مقوله‌های اصلی توسعه منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان است. مدل کیفی مهارت‌های محیطی شامل محیط خرد و کلان می‌باشد. همچنین، نتایج نشان داد که مهارت‌های فردی از بیشترین اهمیت نسبت به مهارت‌های سازمانی و محیطی برخوردار می‌باشند. صحت و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان الگویی برای پیاده‌سازی موفقیت آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان انجام دادند. یافته‌های این پژوهش، حاکی از آن است که سه عامل از قبیل: برند کارفرما، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز و مؤثر بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان، مورد شناسایی قرار گرفتند. محفوظی و همکاران (۱۳۹۸) در طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی نشان دادند که مدل مفروض برای مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان-های دولتی معنی‌دار و گویای این مهم بود که از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی، بُعد استراتژی مدیریت استعداد به ترتیب به میزان ۸۲٪ و ۹۹٪ در

نهایت در گام سوم، به شناسایی شاخص‌ها و مولفه‌ها به روش دلفی دو مرحله‌ای پرداخته شده است. در مرحله مصاحبه نظرات خبرگان درباره میزان مناسب بودن و اهمیت شاخصها و عوامل اولیه در قالب پرسشنامه بر روی طیفی بین ۱ تا ۵ اخذ گردید. پرسشنامه جهت نهایی شدن شاخص‌های مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر قابلیت‌های مدیران تعیین شده برای هر مولفه‌ی فرعی با استفاده از تکنیک دلفی تنظیم گردید. لازم به ذکر است خبرگان بر اساس تعداد تحقیقات که حداقل بایستی ۳ مقاله علمی و پژوهشی در موضوع تحقیق داشته باشند، در پست مدیریتی در سازمان تامین اجتماعی حداقل ۵ سال فعالیت نموده یا یک طرح پژوهشی در این سازمان انجام داده اند شناسایی که در نهایت تعداد خبرگان ۵۰ نفر شمرده شد. جهت ارزیابی روایی محتوایی از نظر متخصصان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه گیری و هدف پژوهش، استفاده می شود. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، ازدو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI)، استفاده می شود.

تبیین واریانس جانشین‌پروری و مدیریت استعداد نقش دارد. سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) در طراحی مدل استقرار نظام مدیریت استعداد در مدارس با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان دادند که وجود نظام کارآمد مدیریت استعداد در مدارس مستلزم تدوین چشم انداز و نگرش مبتنی بر استعداد پروری است. از اینرو سازمان آموزش و پرورش باید حین استخدام، خزانه‌های استعدادی تشکیل دهد که از طریق آن بتواند افراد با استعداد را بر اساس نوع تخصص موردنیاز به راحتی شناسایی و به استخدام مدارس درآورد.

### روش شناسی تحقیق

در پژوهش حاضر پژوهشگر از روش تحقیق کیفی جهت شناسایی شاخص‌ها استفاده نموده است. بدین طریق محقق روش اکتشافی را برگزیده است. جهت تدوین و یا توسعه الگوی مطلوب با توجه به بافت و شرایط آن، نیازمند بررسی و مطالعه عمیق مفاهیم مرتبط با استفاده از روش کیفی می باشد. گام‌های اجرای پژوهش حاضر در گام اول به بررسی متون، در گام دوم به انجام مصاحبه و اجرای پژوهش و در

جدول ۱: مشخصات خبرگان

خبره	جنسیت	سن	تحصیلات	زمینه فعالیت	سنوات تجربه
۱	زن	۳۶-۴۰	کارشناسی	مدیریت منابع انسانی	۱۱-۱۵
۲	زن	۳۶-۴۰	کارشناسی ارشد	مدیریت رفتار سازمانی	کمتر از ۵
۲	زن	۳۱-۳۵	دکتری	مدیریت مالی	۵-۱۰
۲	مرد	۳۶-۴۰	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۵-۱۰
۵	مرد	۳۱-۳۵	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی	۵-۱۰
۶	مرد	۳۶-۴۰	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۵-۱۰
۷	مرد	۳۶-۴۰	کارشناسی ارشد	مدیریت تحول	۵-۱۰
۸	مرد	۴۱-۴۵	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۱-۱۵
۹	مرد	۴۱-۴۵	دکتری	مدیریت مالی	۱۱-۱۵
۱۰	زن	۴۱-۴۵	دکتری	مدیریت مالی	۱۱-۱۵
۱۱	زن	۳۱-۳۵	کارشناسی ارشد	مدیریت صنعتی	کمتر از ۵
۱۲	مرد	۳۶-۴۰	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۵-۱۰
۱۳	مرد	۴۱-۴۵	کارشناسی	مدیریت منابع انسانی	۵-۱۰
۱۴	مرد	۴۱-۴۵	کارشناسی	مدیریت صنعتی	۱۱-۱۵
۱۵	مرد	بیشتر از ۴۵	کارشناسی ارشد	مدیریت صنعتی	۲۱-۲۵

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

به‌منظور شناسایی مولفه‌ها و احصاء مدل و انجام مصاحبات تخصصی از خبرگان سازمانی و دانشگاهی به تعداد ۱۵ نفر با مشخصات جدول شماره ۱ استفاده شده است. این خبرگان از سازمان‌های دولتی و خصوصی و خبرگان دانشگاهی به شکل نمونه‌گیری هدفمند با رعایت شرایط نمونه انتخاب شده‌اند.

مولفه‌های مدل مدیریت استعداد مبتنی بر قابلیت‌های ادراکی، انسانی و فنی در مدیران تامین اجتماعی کدامند؟

ابعاد مدل مدیریت استعداد مبتنی بر قابلیت‌های ادراکی، انسانی و فنی در مدیران تامین اجتماعی کدامند؟

### یافته‌های پژوهش

**پرسش‌های پژوهش**

شاخص‌های مدل مدیریت استعداد مبتنی بر قابلیت‌های ادراکی، انسانی و فنی در مدیران تامین اجتماعی کدامند؟

به منظور تهیه چک لیست عوامل موثر بر مدیریت استعداد بر مبنای قابلیت‌های مدیران به کمک روش دلفی و ۵۰ خبره در پنل و در دو تکرار عوامل زیر احصاء شده است که بعد از تأیید روایی و پایایی در جدول ۲ خلاصه شده است:

جدول ۲: متغیرهای شناسایی شده در دور دوم دلفی

ابعاد	مولفه‌ها	شماره	شاخص‌ها	منبع	
جذب و انتخاب استعداد	هدایت و رهبری	۱	استعدادسنجی و کشف استعدادها		
		۲	حمایت مدیریت منابع انسانی	فیلیپ و روپر (۲۰۰۹)، دیویس (۲۰۰۷)، بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، غفاری و همکاران (۱۳۹۶)	
		۳	همدلی و مهارت در درک نقش		
		۴	جانشین پروری بر اساس شایستگی و استعدادها و شفافیت		
		۵	طبقه بندی استعدادها در مخازن استعداد	زیسک (۲۰۱۵)، مهمت (۲۰۱۳)، سیلزر و داوول (۲۰۱۰)، ولینز و همکاران (۲۰۰۶)، اسمیت-روگرز (۲۰۰۶)، حبیب پور و همکاران (۱۳۹۷)، غفاری و همکاران (۱۳۹۶)، اقبال و همکاران (۱۳۹۵)	
		۶	سرمایه گذاری بر استعدادها		
		۷	پیگیری مستمر قابلیت‌ها		
		۸	هماهنگی فعالیت‌ها و تفکر سیستمی		
		۹	تسهیل حرکت کارکنان با استعداد		
نیازهای سازمانی و بازار	اولویت‌ها و استراتژی‌ها	۱۰	مستندسازی دانش سازمانی	فیلیپ و روپر (۲۰۰۹)، اوهلی (۲۰۰۷)، دی‌هیک (۲۰۰۶)، آمسترانگ (۲۰۰۶)، محفوظی و همکاران (۱۳۹۸)، آقایی و همکاران (۱۳۹۷)، حبیب پور و همکاران (۱۳۹۷)، غفاری و همکاران (۱۳۹۶)، نورزوی سیدحسینی (۱۳۹۶)، اقبال و همکاران (۱۳۹۵)	
		۱۱	تصمیم‌گیری و تخصیص منابع		
		۱۲	شناخت فرصت‌های توسعه سازمانی		
		۱۳	تعین شکاف دانشی		
		۱۴	کشف فرصت‌های توسعه سازمانی	بوم (۲۰۰۱)، کاتز (۱۹۹۵)، هرسی و بلانچارد (۱۳۷۵)، خواجه‌ای (۱۳۷۹)، فانی (۱۳۷۵)	
		۱۵	بررسی رقبا و تحلیل SWOT		
		۱۶	ارائه فرصت‌های شغلی مناسب		
		۱۷	ابزارهای خلق و تسهیم دانش	جوکینن (۲۰۰۵)، بوم (۲۰۰۱)، کاتز (۱۹۹۵)، هرسی و بلانچارد (۱۳۷۵)، خواجه‌ای (۱۳۷۹)، فانی (۱۳۷۵)	
		۱۸	آموزش الکترونیکی در استفاده از علم		
	توانایی حل مسأله	بکارگیری استعداد	۱۹	امکان جستجوی اطلاعات	
			۲۰	زیرساخت‌های به روز فناوری اطلاعات	
			۲۱	خودمختاری و استقلال کاری	اوهلی (۲۰۰۷)، دی‌هیک (۲۰۰۶)، آمسترانگ

ابعاد	مؤلفه‌ها	شماره	شاخص‌ها	منبع
		۲۲	درگیر کردن افراد با استعداد	(۲۰۰۶). محفوظی و همکاران (۱۳۹۸)، آقایی و همکاران (۱۳۹۷)، حبیب پور و همکاران (۱۳۹۷).
		۲۳	ایجاد گروه‌های فکری تخصصی	
		۲۴	امکان رشد و پیشرفت در مسیر استعداد	
		۲۵	مسئولیت‌پذیری در ارتباطات سازمانی	ادیولا (۲۰۱۷)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵)، اوهلی (۲۰۰۷)، دی هیک (۲۰۰۶)، آمسترانگ (۲۰۰۶)، ولینز و همکاران (۲۰۰۶)، آقایی و همکاران (۱۳۹۷)، حبیب پور و همکاران (۱۳۹۷)، غفاری و همکاران (۱۳۹۶)، نورزوی سیدحسینی (۱۳۹۶)، اقبال و همکاران (۱۳۹۵)
		۲۶	انعطاف‌پذیری در برخورد با کارکنان مستعد	
		۲۷	پویایی گروهی و روحیه تیمی	
		۲۸	انگیزه‌های توفیق‌طلبی	
		۲۹	تناسب شغل و استعداد	
		۳۰	ایجاد شبکه‌های یادگیری	ادیولا (۲۰۱۷)، منگاشو و همکاران (۲۰۱۵)، فیلیپ و روپر (۲۰۰۹)، غفاری و همکاران (۱۳۹۶)، نورزوی سیدحسینی (۱۳۹۶)، اقبال و همکاران (۱۳۹۵)
		۳۱	توانایی مربی‌گری و تفویض اختیار	
		۳۲	گسترش تجربیات در خلاقیت	
		۳۳	مدیریت تغییر در خلاقیت	
		۳۴	ارزش‌آفرینی استعدادهای	
		۳۵	یادگیری و مدیریت تغییر	دی هیک (۲۰۰۶)، آمسترانگ (۲۰۰۶)، محفوظی و همکاران (۱۳۹۸)، آقایی و همکاران (۱۳۹۷)، حبیب پور و همکاران (۱۳۹۷)، غفاری و همکاران (۱۳۹۶)
		۳۶	تغییر ارزش‌ها و باورهای فکری	
		۳۷	شیوه ارزشیابی‌های چندگانه	
		۳۸	ارایه ابزارهای تسهیم دانش	
		۳۹	افزایش ظرفیت یادگیری	شیمان (۲۰۱۴)، بارانی و همکاران (۱۳۹۷)، غفاری و همکاران (۱۳۹۶)
		۴۰	یادگیری خودمحور	
		۴۱	استمرار آموزش	
		۴۲	تعیین معیار ارتقاء کارکنان	منگاشو و همکاران (۲۰۱۵)، فیلیپ و روپر (۲۰۰۹)، غفاری و همکاران (۱۳۹۶)، نورزوی سیدحسینی (۱۳۹۶)
		۴۳	قدردانی و ایجاد انگیزه‌های درونی	
		۴۴	توانایی نفوذ در دیگران و انگیزه دادن	
		۴۵	تعیین معیارهای ارتقاء مدیران	
		۴۶	سنجش عملکرد صادقانه کارکنان	دی هیک (۲۰۰۶)، ولینز و همکاران (۲۰۰۶)، محفوظی و همکاران (۱۳۹۸)، آقایی و همکاران (۱۳۹۷)، غفاری و همکاران (۱۳۹۶)، اقبال و همکاران (۱۳۹۵)
		۴۷	اعلان فرصت‌ها شغلی متناسب با عملکرد	
		۴۸	عادلان بودن پاداش‌ها در ارزیابی عملکرد	
		۴۹	سنجش عملکرد صادقانه در کارکنان	
		۵۰	توسعه مهارت‌های مشارکتی	ولینز و همکاران (۲۰۰۶)، اسمیت-روگرز (۲۰۰۶)، حبیب پور و همکاران (۱۳۹۷)، غفاری و همکاران (۱۳۹۶)
		۵۱	ارائه بازخورد مستمر	
		۵۲	ارائه گزارش‌های کمی و کیفی	
		۵۳	توسعه استانداردهای اخلاقی	
		۵۴	دو سویه بودن ارتباطات در کارگروهی	
		۵۵	رعایت مبانی اخلاق حرفه‌ای	
		۵۶	آموزش ارتباطات سازمانی	پم (۲۰۱۴)، کاتز (۱۹۹۵)، هرسی و بلانچارد (۱۳۷۵)، خواجه‌ای (۱۳۷۹)
		۵۷	آشنایی با نگرش ارزش‌های افراد	
		۵۸	حل تعارض‌های سازمانی	
		۵۹	بالا بردن روحیه کارکنان	

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)



بدین ترتیب موارد شناسایی شده طبق نظر ۵۰ خبره و بر مبنای نظری تحقیق در ۳ بعد و ۱۴ مولفه و ۵۹ شاخص در این تحقیق شناسایی شدند. چک لیست‌های امتیازی بر مبنای مقیاس طیف لیکرت ۵ تایی در اختیار متخصصان (اعضای پنل) قرار داده شده و بر حسب میانگین، انحراف معیار و ضریب توافق جهت حضور در مدل نهایی تأیید یا حذف می‌گردند. از آنجا که تمامی متغیرها دارای میانگین در حد مطلوب و انحراف معیار پایین قرار دارند تمامی متغیرها در مدل تأیید شده و متغیری حذف نشده است. با توجه به توضیحات داده شده، روایی محتوایی متغیرهای مدل در جدول ۳ محاسبه شده است:

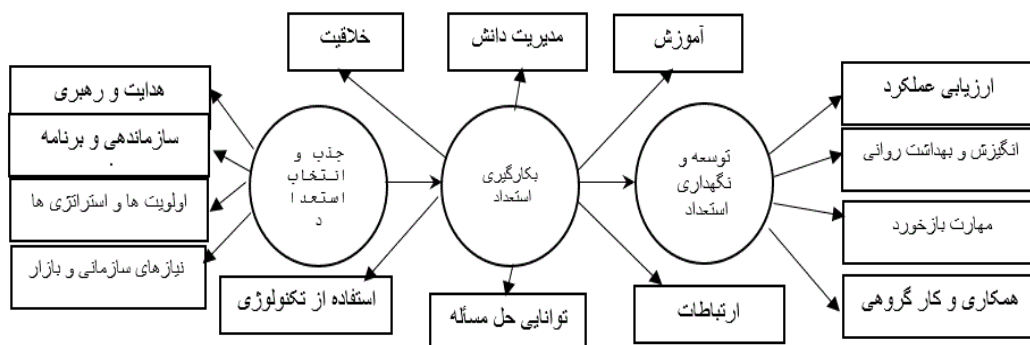
جدول ۳: روایی محتوایی متغیرهای شناسایی شده در دور دوم دلفی

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	میانگین	ضریب توافق	غیر ضروری	مفید اما ضرورتی ندارد	ضروری	$CVR = \frac{n_p - N/2}{N/2}$	نتیجه
		استعدادسنجی	۴٫۸	۰٫۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
	هدایت و	حمایت مدیریت	۴٫۳	۰٫۷۸	۰	۱	۱۴	۰٫۸۶	تأیید
	رهبری	مهارت در درک نقش	۴٫۷	۰٫۷۶	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		جانشین پروری بر اساس شایستگی	۴٫۶	۰٫۷۹	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		طبقه بندی در مخازن استعداد	۴٫۸	۰٫۸۳	۰	۲	۱۳	۰٫۷۳	تأیید
	سازماندهی	سرمایه گذاری بر استعدادها	۴٫۴	۰٫۸۲	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
	و برنامه	پیگیری مستمر قابلیت‌ها	۴٫۸	۰٫۸۱	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
جذب و	ریزی	هماهنگی و تفکر سیستمی	۴٫۵	۰٫۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
انتخاب		تسهیل حرکت کارکنان	۴٫۳	۰٫۷۸	۰	۱	۱۴	۰٫۸۶	تأیید
استعداد		اولویت‌ها	۴٫۷	۰٫۷۶	۰	۱	۱۴	۰٫۸۶	تأیید
		و تصمیم‌گیری و تخصیص منابع	۴٫۶	۰٫۷۹	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
	استراتژی	شناخت فرصت‌های توسعه	۴٫۸	۰٫۸۳	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
	ها	تعین شکاف دانشی	۴٫۴	۰٫۸۲	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
	نیازهای	کشف فرصت‌های توسعه	۴٫۶	۰٫۸۱	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
	سازمانی و	بررسی رقبا و تحلیل SWOT	۴٫۵	۰٫۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
	بازار	ارائه فرصت‌های شغلی مناسب	۴٫۸	۰٫۷۸	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		ابزارهای خلق و تسهیم دانش	۴٫۷	۰٫۷۶	۰	۱	۱۴	۰٫۸۶	تأیید
		استفاده از آموزش الکترونیکی	۴٫۶	۰٫۷۹	۰	۲	۱۳	۰٫۷۳	تأیید
		تکنولوژی جستجوی اطلاعات	۴٫۹	۰٫۸۳	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		زیرساخت‌های به روز فناوری	۴٫۴	۰٫۸۲	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		خودمختاری و استقلال کاری	۴٫۶	۰٫۸۱	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
	توانایی	درگیر کردن افراد با استعداد	۴٫۸	۰٫۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
	حل مسأله	ایجاد گروه‌های فکری تخصصی	۴٫۳	۰٫۷۸	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
بکارگیری		امکان رشد در مسیر استعداد	۴٫۵	۰٫۷۵	۰	۱	۱۴	۰٫۸۳	تأیید
استعداد		مسئولیت‌پذیری	۴٫۳	۰٫۷۸	۰	۲	۱۳	۰٫۷۳	تأیید
	ارتباطات	انعطاف‌پذیری قوانین	۴٫۳	۰٫۷۶	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
	سازمانی	پویایی گروهی و روحیه تیمی	۴٫۸	۰٫۷۹	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		انگیزه‌های توفیق‌طلبی	۴٫۳	۰٫۸۳	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		تناسب شغل و استعداد	۴٫۴	۰٫۸۲	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
	خلاقیت	ایجاد شبکه‌های یادگیری	۴٫۶	۰٫۸۱	۰	۲	۱۳	۰٫۷۳	تأیید
		توانایی مربی‌گری و تفویض	۴٫۵	۰٫۷۵	۰	۲	۱۳	۰٫۷۳	تأیید
		گسترش تجربیات در خلاقیت	۴٫۳	۰٫۷۸	۰	۰	۱۵	۱	تأیید

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	میانگین	ضریب توافقی	غیر ضروری	مفید اما ضرورتی ندارد	ضروری	$CVR = \frac{n_B - N/2}{N/2}$	نتیجه
		مدیریت تغییر	۴,۲	۰,۷۶	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		ارزش آفرینی استعدادها	۴,۶	۰,۷۹	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		یادگیری و مدیریت تغییر	۴,۸	۰,۸۳	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
مدیریت		تغییر ارزشها و باورهای فکری	۴,۴	۰,۸۲	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
دانش		شیوه ارزشیابی‌های چندگانه	۴,۲	۰,۸۱	۰	۱	۱۴	۰,۸۶	تأیید
		ارایه ابزارهای تسهیم دانش	۴,۸	۰,۷۵	۰	۱	۱۴	۰,۸۶	تأیید
		افزایش ظرفیت یادگیری	۴,۳	۰,۷۸	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
آموزش		یادگیری خودمحور	۴,۷	۰,۷۶	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		استمرار آموزش	۴,۶	۰,۷۹	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
انگیزش و		تعیین معیارهای ارتقاء کارکنان	۴,۸	۰,۸۳	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
بهداشت		قدردانی و ایجاد انگیزه‌های درونی	۴,۴	۰,۸۲	۰	۱	۱۴	۰,۸۶	تأیید
روانی		توانایی نفوذ در دیگران و انگیزه دادن	۴,۶	۰,۸۱	۰	۱	۱۴	۰,۸۶	تأیید
		تعیین معیارهای ارتقاء مدیران	۴,۵	۰,۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		سنجش عملکرد صادقانه کارکنان	۴,۲	۰,۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		اعلان فرصت‌های شغلی	۴,۳	۰,۷۸	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
عملکرد		عادلانه بودن پاداش‌ها در ارزیابی	۴,۷	۰,۷۶	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		سنجش عملکرد صادقانه کارکنان	۴,۶	۰,۷۹	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
توسعه و		توسعه مهارت‌های مشارکتی	۴,۲	۰,۸۳	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
نگهداری		ارائه بازخورد مستمر	۴,۴	۰,۸۲	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
استعداد		ارائه گزارش‌های کمی و کیفی	۴,۶	۰,۸۱	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		توسعه استانداردهای اخلاقی	۴,۸	۰,۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		دوسویه بودن ارتباطات در همکاری	۴,۸	۰,۷۵	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
همکاری و		رعایت مبانی اخلاق حرفه‌ای	۴,۳	۰,۷۸	۰	۱	۱۴	۰,۸۶	تأیید
کار		آموزش ارتباطات سازمانی	۴,۷	۰,۷۶	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
گروهی		آشنایی با نگرش و ارزش‌های افراد	۴,۶	۰,۷۹	۰	۰	۱۵	۱	تأیید
		حل تعارض‌های سازمانی	۴,۸	۰,۸۳	۰	۲	۱۳	۰,۷۳	تأیید
		بالا بردن روحیه کارکنان	۴,۴	۰,۸۲	۰	۰	۱۵	۱	تأیید

(منبع: یافته‌های پژوهشگر)

بر اساس تأیید متغیرهای شناسایی شده مدل تحقیق به شرح شکل ۱. ارائه می‌شود:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (منبع: یافته‌های پژوهشگر)

## نتیجه‌گیری، بحث و پیشنهادات

از آنجا که امروزه محیط سازمان‌ها دستخوش تغییرات سریع است، شناسایی صلاحیت‌های مورد نیاز سازمان، همیتی بسزا در کارکردهای پایه‌ای جذب استعدادها دارد. بر اساس مبانی نظری پژوهش و یافته‌های حاصل از پیمایش، مهمترین عامل تاثیرگذار بر جذب استعدادها، در بعضی از تحقیقات برند کارفرما است. چنانچه سازمان تأمین اجتماعی بخواهند به شهرت و اعتبار قابل ملاحظه‌ای نزد مردم دست یابند و برند تجاری خود را در اذهان مطرح کنند، می‌بایست طی یک برنامه مدون جذب نیرو، فرصت‌های موجود در شرکت را به جامعه معرفی کرده و وجوه تمایز شرکت‌ها با سایر سازمانها و صنایع کشور را تبیین نمایند. مسلماً نتایج حاصل از اجرای این برنامه با یک فاصله زمانی نمایان خواهد شد. راهکارهایی در راستای افزایش جذابیت سازمان نزد مردم و نخبگان بیان می‌شوند که شامل حرکت سازمان تأمین اجتماعی به سمت کارهای نوین و تکنولوژی‌های جدید، ارج نهادن به تواناییهای علمی و فنی استعدادها و سوابق علمی و تحصیلی آنها و شناسایی دانشگاه‌های برتر در رشته‌های مورد نظر و اعلام نیاز به دانشگاه‌ها می‌باشند. مطابق نظریه دو عاملی هرزبرگ در انگیزش، عدم تأمین عوامل بهداشتی سبب نارضایتی و در نتیجه ترک خدمت کارکنان می‌شود. لذا، سازمان تأمین اجتماعی باید در جهت از بین بردن عوامل و زمینه‌های نارضایتی شغلی استعدادها در سازمان، از طرق زیر اقدام نمایند: پرداخت حقوق و مزایای عادلانه و متناسب با توانمندیهای آنان، برطرف نمودن دغدغه‌های فکری از حیث نیازهای زندگی، مسکن، امکانات رفاهی مناسب و نظایر آن، توجه به نیازهای فراتر از مسائل مادی، از قبیل انگیزه‌های منزلت اجتماعی، برخورد مناسب اداری به ویژه از سوی مدیران با استعدادها، ارائه امکانات مورد نیاز استعدادها برای کار، توجه به نظرات

آنها، ارائه تشویق‌ها و پاداش‌های متناسب با عملکرد، به دلیل موثر بودن کار، بکارگماری زیر نظر مدیران لایق و شایسته، ایجاد جو همکاری مناسب بین همکاران و با سابقه ترها، تعدیل و حذف بسیاری از مقررات مازاد و محدود کننده ای که مانع از خلاقیت ها، ابتکارات و نوآوری‌های استعدادها در سازمان میشود، شفاف بودن معیارهای ارتقاء شغلی، تشویق، انتصاب یا تنبیه، ایجاد اعتبار و شهرت برای استعدادها، مشابه بخش خصوصی و غیره. با توجه به محتوای ادبیات موضوع، در حال حاضر مطلوب ترین روش ارزشیابی، استفاده از ارزشیابی ۳۶۰ درجه است که طی آن کارکنان از ابعاد و زوایای مختلف توسط مدیران، همکاران، مشتریان و خودشان مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند. پیشنهاد می‌شود؛ سازمان تأمین اجتماعی از این روش ارزشیابی استفاده کند؛ کاملاً آشکار است که این فرآیند منجر به استفاده بهتر از ظرفیت‌های بالقوه و مهارت‌های استعدادها شده و بدین گونه خلاءهای موجود در عملکرد، شایستگی‌ها و ظرفیت‌ها بهتر شناسایی می‌شوند.

محققین نظیر فارلی<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵) و لاور<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۵) مطرح کرده اند که از طریق سرمایه گذاری روی منابع انسانی و یکپارچه کردن آن با استراتژی کسب و کار می‌توان به طور همزمان به رضایت کارکنان و مزیت رقابتی دست یافت. سازمان‌ها می‌توانند از طریق یافتن و توسعه دادن استعدادها، رقبای خود را شکست دهند برنت و کوول<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۷). صاحب‌نظران منابع انسانی معتقدند که نظام مدیریت استعدادها عامل کلیدی بقا و پایداری هر سازمانی است. این نظام در برگیرنده فرآیندهای جذب، شناسایی و نگهداری کارکنانی است که بدنه شایستگی‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند، به برترین رده‌ها می‌رسند، از همکاران خود پیشی می‌گیرند و به طور همزمان به عنوان انگیزه‌ای برای همکاران خود عمل می‌کنند

(برگر،<sup>۱۰</sup> ۲۰۰۷) که نتایج تحقیق همراستا با تحقیق حاضر است.

سازمان تأمین اجتماعی کشور باید برنامه‌ریزی‌هایی در زمینه توسعه و آموزش کارکنان مستعد خود به منظور ارتقا سطح مهارت، توانایی، دانش نظری و عملی مدیران و کارکنان خود داشته باشند. در این خصوص موارد زیر حائز اهمیت است:

فرهنگ یادگیری مداوم و پایدار: این فرهنگ باید در بین کارکنان گسترش یابد تا بدین وسیله کارکنان به یادگیری و گسترش دانش کاری خود تمایل نشان داده و تشویق شوند. مدیران شرکت‌ها می‌توانند از طریق سمینارها و سخنرانی‌ها، ارائه بروشورها و نشان دادن رفتارهای مرتبط با فرهنگ یادگیری در عمل و غیره در این راستا اهتمام ورزند. شرکت‌ها، دوره‌های آموزشی خاصی را در جهت تغییر نگرش افراد و ایجاد و تقویت افکار و رویکردهای مثبت نسبت به زندگی شخصی و سازمانی برگزار نمایند. به عنوان مثال در زمینه خودکنترلی، تغییرپذیری و امثال آن چنین دوره‌هایی منجر به افزایش انطباق‌پذیری استعدادها در سازمان خواهند شد. از آنجا که یکی از مولفه‌های حفظ استعدادها در سازمان، فرصت‌های شغلی برابر معرفی شده، ضروری است مدیران با رعایت عدالت در تقسیم فرصت‌ها و امکانات، ادراک برابری را در زیرمجموعه خود تقویت نمایند.

همچنین در راستای فرهنگ‌سازی، رفتار و اقدامات تبعیض آمیز میان کارکنان و به ویژه زنان و اقلیت‌ها از سوی مسئولان و مقامات سازمانی (بخصوص در زمینه‌های جذب و استخدام، احراز مناصب مدیریتی، پرورش و توسعه استعدادها و ارائه پاداش و جبران خدمات) مورد نکوهش و سرزنش قرار گرفته و با آنها برخورد شود.

بر اساس بررسی تجربیات شرکت‌های پیشرو، مشارکت و درگیری مدیران ارشد از عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌های توسعه مدیران به شمار می‌رود.

این مشارکت به طرق مختلف از قبیل: حضور فعال در کلاس‌ها به عنوان مدرس، مربی یا استاد، سرپرستی پروژه‌ها، حضور نمادین در مراسم مرتبط و غیره نشان داده می‌شود. به منظور اثربخشی طرح‌های توسعه، مسئولیت‌های مدیران به ویژه در شرکت‌های متعدد باید کاهش یابد. انتخاب مدیران در هیات مدیره چند شرکت، صرفاً برای حل اختلاف یا ایجاد هماهنگی و یا حتی با هدف ترمیم حقوق و مزایا، تصمیم شایسته و معقولی نیست. در یک جمع بندی و به منظور حصول اطمینان از اجرای موفق نظام مدیریت استعدادها در سطح سازمان، ضروری است سیستمی برای سنجش اثربخشی آن طراحی شود. به عبارت دیگر، از برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری باید ارزیابی کیفی به عمل آید.

لذا، شاخص‌هایی که می‌توانند به عنوان ملاک‌های موفقیت این نظام در نظر گرفته شوند، عبارتند از:

- نسبت کسانی که از طریق برنامه‌های جانشین‌پروری و مخزن استعدادهای سازمان ارتقاء می‌یابند.
- نسبت نرخ خروج از خدمت رهبران آینده (اعضا، برنامه‌های جانشین‌پروری و مخزن استعدادها) به نرخ خروج از خدمت کل کارکنان در رده‌های مدیریتی.
- میزان توافق نظر بین مدیران تصمیم‌گیرنده در خصوص ارتقا و انتصاب استعدادها.

بر اساس نتایج پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:

پیشنهاد می‌گردد در سازمان تأمین اجتماعی با استفاده از استعدادسنجی و کشف استعدادها، حمایت مدیریت منابع انسانی، همچنین با همدلی و مهارت در درک نقش و با کمک جانشین‌پروری بر اساس شایستگی و استعدادها و شفافیت به ارتقا سطح خودمختاری و استقلال کاری در کارکنان با استعداد، درگیر کردن افراد با استعداد در فعالیت‌های مختلف، همچنین به ایجاد گروه‌های فکری تخصصی و امکان

کارکنان، همچنین به ایجاد فرصت‌های شغلی متناسب با عملکرد و توسعه مهارت‌های مشارکتی در کارکنان پردازند.

- پیشنهاد می‌گردد در سازمان با ایجاد استقلال کاری در افراد با استعداد، با ایجاد گروه‌های فکری تخصصی و همچنین با انعطاف پذیری در برخورد با کارکنان مستعد به ارتقا سطح استانداردهای اخلاقی، رعایت مبانی اخلاق حرفه‌ای و همچنین به آشنایی با نگرش و ارزش‌های افراد پردازند.

- پیشنهاد می‌گردد در سازمان با ایجاد تناسب شغل و استعداد، با ایجاد شبکه‌های یادگیری و همچنین با مدیریت تغییر به ایجاد انگیزه‌های درونی، توانایی نفوذ در دیگران و انگیزه دادن، به عادلانه بودن پاداش‌ها و همچنین به ارائه بازخورد مستمر در سازمان پردازند.

- پیشنهاد می‌گردد در سازمان با ارزش آفرینی استعدادهای و تبادل اطلاعات عملکردی به روز به ارتقا سطح ارتباطات سازمانی، حل تعارض‌های سازمانی، همچنین به بالا بردن روحیه کارکنان و افزایش مهارت‌های اجتماعی پردازند.

### منابع و مأخذ

آقائی علی اکبر، بحرالعلوم حسن، اندام رضا. طراحی و تبیین مدل فرایند مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی). ۱۳۹۹ ۱۲ (۵۹): ۱۷۷-۲۰۶.

برادران، مریم، اکبری، احمد، کریمی، محمد، کشفی، سعید. (۱۳۹۹). الگوی ارتقای مهارت‌های مدیران مجتمع‌های آموزشی ناجا. نشریه علمی مطالعات راهبردی ناجا، ۵ (۱۶)، ۱۴۷-۱۷۶.

روشن، سید علیقلی، برزگر، کیوان، یعقوبی، محسن. (۱۳۹۹). طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳ (۴۷)، ۱۶۱-۱۸۸.

رشد و پیشرفت در مسیر استعداد در سازمان پردازند.

- پیشنهاد می‌گردد در سازمان با طبقه بندی استعدادهای در مخازن استعداد، با سرمایه‌گذاری بر استعدادهای همچنین با پیگیری مستمر قابلیت‌ها و هماهنگی فعالیت‌ها و تفکر سیستمی و تسهیل حرکت کارکنان با استعداد در سازمان به ارتقا سطح مسئولیت‌پذیری افراد در سازمان، انعطاف‌پذیری در برخورد با کارکنان مستعد، همچنین به پویایی گروهی و روحیه تیمی و افزایش انگیزه‌های توفیق‌طلبی در کارکنان پردازند.

- پیشنهاد می‌گردد در سازمان با استفاده از مستندسازی دانش سازمانی، تصمیم‌گیری و تخصیص منابع، همچنین با شناخت فرصت‌های توسعه سازمانی و تعیین شکاف دانشی در سازمان به ارتقا سطح تناسب شغل و استعداد، ایجاد شبکه‌های یادگیری همچنین به توانایی مربی‌گری و تفویض اختیار، گسترش تجربیات، مدیریت تغییر و به ارزش آفرینی استعدادهای در سازمان پردازند.

- پیشنهاد می‌گردد در سازمان با کشف فرصت‌های توسعه سازمانی، بررسی رقبا و تحلیل SWOT، ارائه فرصت‌های شغلی مناسب، با استفاده از ابزارهای خلق و تسهیم دانش، همچنین با آموزش الکترونیکی و امکان جستجوی اطلاعات و با استفاده از زیرساخت‌های به روز فناوری اطلاعات به ارتقا سطح یادگیری و مدیریت تغییر، تغییر ارزش‌ها و باورهای فکری در سازمان در جهت سازنده، بهبود شیوه ارزشیابی‌های چندگانه، به تبادل اطلاعات عملکردی به روز، همچنین به افزایش ظرفیت یادگیری و کمک به یادگیری خودمحور کارکنان در سازمان پردازند.

- پیشنهاد می‌گردد در سازمان با استفاده از ابزارهای خلق و تسهیم دانش، با آموزش الکترونیکی، همچنین با استفاده از زیرساخت‌های به روز فناوری اطلاعات به ایجاد انگیزه‌های درونی، سنجش عملکرد صادقانه

Li Qi, V., & Jia Qi, C. (2021). Talent Management Practices and Employee Engagement-A Study in Malaysian GLCs.

Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., ... & Ashta, A. (2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31 (3), 100744.

Shleifer, s. (2011). Top 10 Best Practices in HR Management 2011-2006.

Thunnissen, M, & Arensbergen, P. V, (2015). «A Multi-Dimensional Approach to Talent: an Empirical Analysis of the Definition of Talent in Dutch Academia». *Personnel Review*, Vol. 44 Issue: 2, pp.182-199

#### پیوست: سؤالات مصاحبه با خبرگان

- ساختار فرآیند مدیریت استعداد در سازمان چگونه است؟ چه فعالیت‌هایی انجام می‌شود؟
- چگونه سازمان و مدیریت از کارکنان با استعداد حمایت کرده است؟
- چطور روش‌های کاری متناسب با نیاز کارکنان با استعداد تغییر کرده است؟
- آیا سیستم‌های اطلاعاتی جدید نصب شده، یا سیستم‌های موجود اصلاح شده‌اند؟
- سنجش عملکرد، نقاط قوت و ضعف سیستم مدیریت استعداد در چیست؟
- کدام عوامل در جذب و نگهداری استعدادها موثر هستند؟
- چگونه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی نقش این کارکنان پررنگ‌تر می‌شود؟
- تجربه‌های مفید کارکنان چگونه مستندسازی می‌شود؟
- افزایش مهارت، آموزش نیروی انسانی چگونه استمرار پیدا می‌کند؟
- فاکتورهای محیطی، قوانین و مقررات چگونه از کارکنان با استعداد حمایت می‌کنند؟
- مهارت ورزی مدیران چگونه اجرا می‌شود؟
- چه کسانی درگیر توسعه فرآیندها هستند و چگونه کارکنان با استعداد برانگیخته می‌شوند؟
- ارتباطات، رسمی، غیررسمی چه نقشی در جذب و انگیزش کارکنان با استعداد دارد؟

سپهوند، رضا، محسن عارف نژاد، علی شریعت نژاد. (۱۳۹۸). طراحی مدل استقرار نظام مدیریت

استعداد در مدارس با استفاده

صحت، سعید. تقوی‌فرد، محمدتقی. سلامی، رضا.

افشاریان، مجتبی. (۱۳۹۸). الگویی برای پیاده‌سازی

موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های

دانش‌بنیان. مطالعات مدیریت راهبردی. دوره ۱۰.

شماره ۳۷. صفحه ۴۱-۶۰

صیادی، سعید و همکاران. (۱۳۹۰). مدیریت استعداد،

مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی. کار و جامعه،

شماره ۱۳۵.

محفوظی، علی. لفظ فروشان، داود. قربانی، محمود.

(۱۳۹۸). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با

رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه

بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات

ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی).

مدیریت بهره‌وری. دوره ۱۳. ۱ (۴۸) بهار. صص

۲۴۹-۲۷۵

Adebola, S (2017) Talent Management: Perspectives, Practices and Evaluation in UK Private Sector Organisations. Doctoral thesis, University of Huddersfield.

Arya, P., & Rathore, H. (2019). Interpersonal communication skills among managers of public and private organizations of Udaipurcity: An assessment. *International Journal of Education and Management Studies*, 9 (4), 208-210.

Butter, M., Valenzuela, E., & Quintana, M. Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions. *Computers in Human Behavior*, 2015: 1191-1197.

Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations—qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39: 339-346

Hoffman, M., & Tadelis, S. (2021). People management skills, employee attrition, and manager rewards: An empirical analysis. *Journal of Political Economy*, 129 (1), 243-285.

- بانک اطلاعاتی از کارکنان با استعداد در سازمان چگونه است؟
- پراخت هزینه، بودجه بندی مسایل آموزشی و انگیزشی کارکنان با استعداد چگونه است؟
- شفاف‌سازی در فرآیند مدیریت استعداد چگونه است؟
- ویژگی‌های اصلی مدیریت در جذب استعداد چیست؟

#### یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Ingram, T, & Glod
- <sup>2</sup> Ulrich
- <sup>3</sup> Thunnissen
- <sup>4</sup> Butter
- <sup>5</sup> Li Qi, V, & Jia Qi, C
- <sup>6</sup> Shleifer
- <sup>7</sup> Liu, Y, Vrontis, D, Visser, M, Stokes, P, Smith, S, Moore, N, & Ashta, A
- <sup>8</sup> Li Qi, V, & Jia Qi, C
- <sup>9</sup> Hoffman, M, & Tadelis, S
- <sup>10</sup> Arya, P, & Rathore, H
- <sup>11</sup> Adebola
- <sup>12</sup> Farley
- <sup>13</sup> Lawler
- <sup>14</sup> Brandt&Kull
- <sup>15</sup> Berger