



۱۰.۳۰.۴۹۰/jsc.۲۰۲۳.۱۹۹۶۴۷۰.۲۱۴



## Designing a talent management model for presidents of Islamic Azad University of Tehran province

Masoumeh Takht-Ravan<sup>۱</sup>, Dr. Saeed Moradi<sup>\* ۲</sup>, Dr. Abbas Soshri<sup>۳</sup>, Dr. Pari Sosahabi<sup>۴</sup>

(Received date: ۲۰۲۳/۰۹/۱۷ - Accepted date: ۲۰۲۳/۰۹/۲۶)

### Abstract:

Higher education in today's world is one of the specialized fields whose management requires the employment of managers who have the abilities and competencies to manage this organization. In this regard, talent management is considered due to its ability to create and maintain a competitive advantage. The purpose of the current research is to design a model of talent management for presidents of Islamic Azad University in Tehran province. The current research is qualitative and data-based in terms of practical purpose, in terms of exploratory nature, in terms of the method of data collection and analysis. The studied community includes experts in the field of talent management in higher education, which was conducted in the form of purposeful sampling with the snowball strategy and continued until theoretical saturation. The data collection tool is a semi-structured interview, the validity of which was confirmed by the triangulation method. Data were analyzed by open, axial and selective coding method in MAXQDA ۲۰۲۰ software. The results of the research showed that the dimensions of talent management for presidents of Islamic Azad University include "employee development, motivation, retention and ensuring recruitment". Next, the components and subscales of each were identified and classified.

**Keywords:** model design, talent management model, presidents of Islamic Azad University of Tehran province

<sup>۱</sup> PhD student, Department of Educational Sciences, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran. Masometaxtravan@gmail.com

<sup>۲</sup> Assistant Professor, Department of Educational Management, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran (corresponding author): s.moradi@iiu.ac.ir

<sup>۳</sup> Professor, Department of Educational Sciences, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran. A\_Khorshidi@iiu.ac.ir

<sup>۴</sup> Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran. Pari\_sosahabi@iiu.ac.ir



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



## طراحی الگوی مدیریت استعداد برای رؤسای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران

معصومه تخت روان<sup>۱</sup>، دکتر سعید مرادی<sup>۲</sup>، دکتر عباس خورشیدی<sup>۳</sup>، دکتر پری سوسه‌بابی<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۲۶ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۴)

### چکیده:

آموزش عالی در دنیای امروز، یکی از حوزه‌های تخصصی است که اداره آن نیازمند به‌کارگیری مدیرانی است که توانایی‌ها و شایستگی‌های اداره این سازمان را داشته باشند. در این راستا مدیریت استعداد به دلیل توانایی آن در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی، موردتوجه قرارگرفتن است. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت استعداد برای رؤسای دانشگاه آزاد اسلامی در استان تهران است. تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نظر ماهیت اکتشافی، از نظر شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها کیفی و داده‌بنیاد است. جامعه مورد مطالعه جامعه شامل خبرگان در حیطه مدیریت استعداد در آموزش عالی است که به‌صورت نمونه‌گیری هدف‌مند و با راهبرد بروز یابنده گلوله‌برفی صورت گرفت و تا حد اشباع نظری ادامه یافت. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که روایی آن با روش مثلث‌سازی تأیید شد. داده‌ها با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد مدیریت استعداد برای رؤسای دانشگاه آزاد اسلامی شامل "توسعه کارکنان، انگیزش، نگهداری و تضمین جذب" است. در ادامه مؤلفه‌ها و زیر مقیاس‌های هر کدام شناسایی و طبقه‌بندی شد.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

Masometaxtravan@gmail.com

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران (نویسنده مسئول):

s.moradi@iaau.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

A\_Khorshidi۴۰@iaau.ac.ir

<sup>۴</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

Pari\_sousahabi@iaau.ac.ir



واژگان کلیدی: طراحی الگو، الگوی مدیریت استعداد، رؤسای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران

## مقدمه

در یک محیط سازمانی پیچیده و پویا، مدیریت استعداد کلید موفقیت سازمان‌ها و موجب رشد پایدار است؛ اما به یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است (ظاهری، موسوی و امامی، ۱۴۰۰: ۱۰). مدیریت استعداد یک مسئله مهم جهانی است که اکثر سازمان‌ها در سراسر جهان با آن مواجه هستند. در نتیجه کمبود کارکنان بااستعداد در سرتاسر جهان، برای کسب و حفظ استعدادها برای حفظ عملکرد و ادامه خدمات و رشد خدمات، در حال رقابت برای همان مجموعه کارکنان بااستعداد هستند (ساد صالح علی و ساد خالد<sup>۱</sup> ۲۰۲۲: ۱۲). زمینه‌های اشتغال در حال تغییر است و موفقیت سازمانی در حال حاضر به حفظ کسب‌وکار از طریق افراد بستگی دارد و با افزایش جهانی‌شدن، نیاز به استعداد نیز اهمیت فراوان پیدا می‌کند (گلاستر و همکاران، ۲۰۱۸). دیگر منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب شود بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۲). مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان‌ها وارد می‌شوند و رشد می‌کنند، مدیریت استعداد تنها شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست بلکه شناسایی و حذف افراد غیرضروری و نامناسب را نیز در برمی‌گیرد (صیادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۹).

مدیریت استعداد نقش مهمی در شکل‌گیری قابلیت سازمان، برای هوشمندانه عمل کردن و توسعه قابلیت یادگیری سازمانی به‌وسیله‌ی ایجاد محیطی مناسب برای اتخاذ تصمیماتی دارند که تولید و کاربرد موفقیت‌آمیز دانش را در سازمان ارتقا می‌بخشد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷). در محیط پویای امروز سازمان‌ها باید بر روی سرمایه‌های انسانی خود به‌طور مستمر سرمایه‌گذاری کنند. بیشتر سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات مزایا، با بحران استعدادها مواجه هستند (فیلیپس و روپر<sup>۲</sup> ۲۰۰۹ به نقل از فقیهی پور و چترچی، ۱۳۹۷: ۳۲). مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸: ۲۴).

مسلماً سازمان‌های امروزی به جهت کسب مزیت رقابتی در حال گذر از مدیریت منابع انسانی به‌سوی مدیریت سرمایه انسانی هستند. در واقع برای مدیریت سرمایه انسانی یکی از جدیدترین پارادیم‌های موجود مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد به دنبال جذب و نگهداشت کارکنان کلیدی در مشاغل و پست‌های کلیدی و استراتژیک سازمان است. می‌توان گفت مدیریت استعداد نگاه و چشم‌اندازی عدالت

<sup>۱</sup> Mohamed SaadSaleh Ali; Asmaa Mohammed Saad Khaled

<sup>۲</sup> Phillips and Roper



محور به کارکنان سازمان دارد. گویی به دنبال برقراری مساوات و برابری بین کارکنان نیست و چنین بیان می‌کند که جهت جذب و نگهداشت کارکنان ماهر، شایسته و نخبه بایستی تدابیر متمایز و متفاوتی را به کار گرفت. مدیریت استعداد یک رویکرد کلان‌نگر است که اهداف شرکت و سازمان را در حوزه نیازهای نیروی کار تدوین می‌نماید و عملکرد سازمان را بهبود و ارتقاء می‌بخشد. در این میان توجه به عملکرد نهادهای آموزشی و تربیتی و به‌طور اخص دانشگاه‌ها که نقش اساسی در تربیت نسل آینده و پیشبرد اهداف عالی کشور دارند اهمیت دارد. با توجه به اینکه رؤسای دانشگاه یکی از برجسته‌ترین افراد از لحاظ علمی، پژوهشی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و .. در یک نظام آموزشی می‌باشند بنابراین، ضروری است که فرایند مدیریت استعداد به‌گونه‌ای در دانشگاه طراحی و اجرا شود که بهترین‌ها برای این امر برگزیده شوند. همچنین باید موقعیتی فراهم شود که افراد مستعد به همکاری با سازمان و ماندن در آن تمایل داشته باشند. بنابراین نیاز به ارائه الگو مناسب در این خصوص ضرورتی بس مهم و اهمیتی شگرف دارد. بنابراین، پژوهشگر می‌کوشد تا این مسئولیت را به شایسته‌ترین شکل ممکن انجام دهد. باید توجه داشت که چالش‌های استعدادی به‌تنهایی به بخش تجارت و صنعت محدود نمی‌شود به‌طوری‌که کمبود شدید افراد با استعداد در بخش آموزش و تعلیم و تربیت و به‌ویژه در بخش آموزش عالی به چشم می‌خورد. پیامدهای حاصل از به‌کارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها می‌تواند به‌طور مستقیم هم از عوامل محیطی خارجی تأثیر بپذیرد و هم بر آن تأثیر بگذارد از طرف دیگر با توجه به اینکه دانشگاه یک محیط علمی و پژوهشی بوده و بایستی انگیزه مطلوب و مناسب دانش‌آفرینی نیز به‌صورت مستمر در اعضای هیئت‌علمی و مدیران دانشگاهی شکل گیرد و خودکارآمدی دانشجویان لازم و مطلوب در ایشان نمایان باشد و نهایتاً اخلاق دانشی مناسب تجلی یابد، بنابراین نیاز به ارائه الگوی مناسب در این خصوص ضرورتی بسیار مهم و اهمیتی شگرف دارد. بنابراین، پژوهشگر در این راستا می‌کوشد تا این مسئولیت را به نحو شایسته انجام دهد.

همچنین مدیریت استعداد با تمرکز بر انتخاب، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌انجامد. امروزه سازمان‌ها نیازمند مدیرانی‌اند که در همه‌جا حضور فعال داشته باشند و به دیگران یاد دهند که چگونه بیندیشند و مشکلات را حل کنند و از آنجایی‌که مدیران با اختیارترین افراد در سازمان خویش هستند رفتار و عملکرد آنان روی سازمان یا واحد تحت کنترل خود تأثیر بسیار زیادی دارد و می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم با تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های خرد و کلان بر تمامی وجه‌های سازمان اثر گذارد. مدیریت استعداد گسترده‌ترین هوش سازمانی است که اطلاعات لازم را برای سازمان و ارمغان می‌آورد و به سازمان کمک می‌کند که استراتژی‌های مناسبی که ایجاد ارزش نموده را طراحی نموده و موجب رشد و پیشرفت سازمان شود همچنین به معنی در دسترس بودن اطلاعات صحیح برای افراد دارای صلاحیت و شایسته در زمان مناسب است تا بر اساس آن بتوانند تصمیمات صحیح را برای آینده سازمانشان اتخاذ کنند علاوه بر این اکثر مدیران اجرایی بر این باور هستند که دانش مهم‌ترین موهبت یا نعمت در سازمان است آن‌ها باور می‌کنند که آگاهی مغزی ذهنی و



هوشیاری‌های اصلی عمده و مهم در سازمان آن‌هاست همان چیزی که موجب ایجاد رقابت در سازمان می‌شود بنابراین، تلاش می‌کنند تا از مدیریت استعداد بهره ببرند تا به یک قاب تصحیح دست یابند. افزایش مدیریت استعداد موجب می‌گردد سازمان‌ها اطلاعات محیط اطراف خود را سریع‌تر و با دقت بیشتری تجزیه و تحلیل کرده و نتایج حاصل را به طریق سودمند ذخیره و در مواقع مقتضی در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند این امر جریان تبادل اطلاعات و دانش را در بستر سازمان تصریح کرده و اثربخشی فرآیند تفکر و تصمیم‌گیری جمعی را به نحو چشمگیری بهبود می‌بخشد. با توجه به اهمیت موضوع پیامدهای حاصل از به‌کارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها بر روی افراد، اجتماع و دانشگاه‌ها تأثیر دار چراکه نتایج حاصل از تغییر در کیفیت دانش تولیدشده در دانشگاه‌ها منوط به این مهم و مدیریت استعداد از سوی رؤسای دانشگاه هست. بنابراین، پژوهش به دنبال این پرسش است که الگوی مدیریت استعداد مناسب در نظام آموزش عالی نزد رؤسای دانشگاه‌های آزاد اسلامی کدام است؟

### سوالات تحقیق:

- ۱- الگوی مدیریت استعداد برای رؤسای دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه استان تهران) کدام است؟
- ۱- ابعاد سازنده الگوی مدیریت استعداد برای رؤسای دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه استان تهران) کدام است؟
- ۲- مؤلفه‌های سازنده هر یک از ابعاد الگوی مذکور کدام است؟
- ۳- شاخص‌های سازنده هر یک از مؤلفه‌های الگوی مذکور کدام است؟

### پیشینه تجربی:

دینار زئی، زمانی مقدم، سالار زهی و هاشمی (۱۴۰۰) به ارائه مدل ساختاری مدیریت استعداد منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط در منطقه آزاد چابهار پرداختند. یافته‌های تحقیق نشان داد که ترتیب میزان اثرگذاری متغیرهای پیش‌بین برای تحقق مدیریت استعداد منابع انسانی عبارت است از: موفقیت منطقه آزاد تجاری چابهار، ساختار اثربخش منطقه آزاد چابهار، فرآیند کشف استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، مکان‌یابی صحیح منطقه آزاد تجاری چابهار، جذب استعداد و توسعه استعداد و رابطه بین این عوامل با مدیریت استعداد منابع انسانی معنی‌دار است.

خرم، امیدی و صفری (۱۴۰۰) به تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی مهارت تاب‌آوری در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد اثر مثبت و معناداری بر مهارت تاب‌آوری در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس دارد. همچنین اثر مهارت تاب‌آوری بر عملکرد نوآورانه و اثر مدیریت استعداد بر عملکرد نوآورانه، مثبت و معنادار بود. درنهایت، اثر مدیریت استعداد بر عملکرد نوآورانه با نقش میانجی مهارت تاب‌آوری در اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، مثبت و معنادار بود. تقویت مدیریت استعداد توسط مدیران اداره کل ورزش و



جوانان استان فارس، منجر به افزایش نوآوری کارکنان می‌شود و اگر زمینه شکوفایی نوآوری فراهم شود، فرآیند عملکرد سازمانی نیز بهبود خواهد یافت.

طایفه سیفی، هاشمی و قلناش (۱۴۰۰) به ارائه الگوی مدیریت استعداد در مدارس شهر تهران پرداختند. روش پژوهش به لحاظ هدف، توسعه‌ای و کاربردی و به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، آمیخته بود. در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای قیاسی و در بخش کمی از روش پیمایشی استفاده گردید. در مرحله کدگذاری کیفی ۱۹۴ مقوله فرعی و ۷ مقوله اصلی شناسایی شدند که مقولات اصلی عبارت است از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد شناسایی گردید. در بخش کمی مؤلفه‌های مدل با بار عاملی، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای (۰/۷)، ضرایب معناداری، ضرایب استاندارد و شاخص‌های برازش مناسب مورد تأیید قرار گرفت.

امانی، زرگر، حیدریه و هم‌تیمان (۱۴۰۰) در پژوهشی به یافتن مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداختند. بر مبنای یافته‌های پژوهش ۱۳ عامل زمینه‌ای مدیریت استعداد، ۴ بعد مدیریت استعداد و ۴ پیامد عملکردی در شرکت‌های دانش‌بنیان شناسایی، سطح‌بندی و تعیین وضعیت شدند و میزان قدرت نفوذ (تأثیرگذاری) و میزان وابستگی (تأثیرپذیری) هر یک مشخص شد، یافته‌ها نشان دادند که متغیرهای استراتژی کسب‌وکار، قوانین استخدامی و شناسایی فرصت‌ها دارای بیشترین قدرت نفوذ و تأثیرگذاری است، همچنین مشخص شد که عوامل زمینه‌ای بر مدیریت استعداد و مدیریت استعداد بر عملکرد تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. گستردگی ابعاد مدیریت استعداد، پراکندگی شرکت‌های دانش‌بنیان در چهار استان گلستان، سمنان، خراسان شمالی و رضوی و محدودیت‌های دسترسی به آن‌ها، شیوع ویروس کرونا و عدم دسترسی راحت به خبرگان از جمله محدودیت‌های این پژوهش بوده است. شرکت‌های دانش‌بنیان با تکیه بر عوامل زمینه‌ای و ابعاد مدیریت استعداد می‌توانند عملکرد شرکت را بهبود بخشند.

شریفی، عباس‌زاده و شفیع‌زاده (۱۴۰۰) پژوهشی برای شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم انجام دادند. مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه پژوهش خبرگان مدیریت استعداد شهر تهران در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بودند که از میان آنان طبق اصل اشباع نظری ۱۶ نفر با روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم شامل ۱۷ مفهوم، ۶ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی بود. مقوله‌های اصلی شامل ساختار مدرسه (با دو مقوله فرعی سیستم پاداش‌دهی و قدردانی از تلاش‌های معلمان و شرایط استخدامی و اصول اخلاقی در فرایند آن)، مأموریت و چشم‌انداز شفاف مدرسه (با دو مقوله فرعی تدوین برنامه استراتژیک و تدوین مشخص اهداف، رسالت‌ها، ارزش‌ها و چشم‌اندازها) و قوانین، مقررات و سیاست‌گذاری‌ها (با دو مقوله فرعی انعطاف‌پذیری در فرایندهای انتخاب و جذب معلمان مستعد و برداشتن محدودیت‌های ادامه تحصیل معلمان) بودند. با توجه به عوامل مؤثر



شناسایی شده بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم، برنامه‌ریزی جهت ارتقای مدیریت استعداد آنان ضروری است که آن از طریق بهبود عوامل شناسایی شده محقق می‌شود.

ابیلیو، نارنجی ثانی و رحمتی (۱۴۰۰) به ارائه الگوی مدیریت استعداد بر اساس فرآیندهای استعدادیابی و استعداد پروری پرداختند. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها کمی از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی است. نتایج تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که دو فرایند استعداد پروری و استعدادیابی می‌تواند مدیریت استعداد را مورد تبیین قرار دهد. مؤلفه‌های جلب مشارکت استعدادها، آموزش و بهسازی استعدادها و توسعه روابط استعداد به ترتیب بیشترین تأثیر را بر فرایند استعداد پروری دارد و از سوی دیگر انتخاب استعدادها، استقرار و به‌کارگیری استعدادها، جذب و کسب استعدادها به ترتیب بیشتر تأثیر را بر فرایند استعدادیابی دارد.

ظاهری، موسوی و امامی (۱۴۰۰) به ارائه مدل جامع مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان کشور پرداختند. روش تحقیق آمیخته به صورت کیفی و کمی بود. اطلاعات بخش کیفی با استفاده از تکنیک دلفی و مصاحبه نیمه ساختارمند از ۱۵ نفر از خبرگان، ۱۱ عامل و ۸۵ شاخص شناسایی شد. در نهایت پرسشنامه ۸۵ سؤالی مدیریت استعداد برای بخش کمی تنظیم و با توجه به حجم جامعه، از طریق فرمول کوکران ۲۸۰ پرسشنامه با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای اسمارت پی ال اس ۲ و اس پی اس ۲۰ مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی ۱۱ بعد و ۸۳ شاخص را مورد شناسایی و تأیید قرارداد. در رتبه‌بندی ابعاد هم به ترتیب ابعاد حفظ، اطلاعات و ارتباطات و عملکرد رتبه اول تا سوم را کسب نمودند. در بین شاخص‌ها هم جبران خدمات، تکنولوژی، رضایت شغلی، ارزیابی عملکرد، جانشین پروری، رفتار احترام‌آمیز، انتقال تجارب، آینده‌نگری، شایسته‌سالاری، شفافیت اهداف استراتژیک و قوانین حمایتی بالاترین رتبه را کسب نمودند. شاخص نیکویی برآزش نیز برابر ۰/۷۶ محاسبه و تأیید شد. مدیریت استعداد برای کارکنان وزارت ورزش و جوانان از اهمیت زیادی برخوردار است و همچنین باید از نظر سازمان نیز دارای اهمیت باشد زیرا در دستیابی به موفقیت سازمان و توسعه پایدار نقش کلیدی دارد.

شریفیان ثانی، والا و شریفی (۱۴۰۰) به طراحی مدل توسعه مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه شهر تهران پرداخت. روش پژوهش از نوع همبستگی با استفاده از مدل یابی علی بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که شایسته‌گرایی (شایسته‌گزینی، شایسته پروری، شایسته‌گماری) از طریق عوامل علی مدیریت استعداد (بلوغ سازمانی و ساختار سازمانی) راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکززدایی) عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظام‌اند، امکانات آموزشی و استقلال مدارس) تأثیر مثبت و معناداری بر بالندگی سازمانی دارد. شاخص ارتباط پیش‌بین یا استون-گایسر نیز نشان داد که مدل ساختاری از کیفیت مناسبی برخوردار است.

زمانی فر، دارابی، فرحبخش (۱۴۰۰) به شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های مدل مدیریت استعداد آموزگاران پرداختند. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی است. نتایج تحلیل



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



دادها در پایان مرحله کیفی نشان داد، مؤلفه‌های مدل مدیریت استعداد آموزگاران شامل رشد و توسعه (بهبودی)، شناسایی، به‌گزینی، جذب، برنامه‌ریزی استراتژیک و نگهداری هست.

علیزاده، فهیم دین، پیمانی زاد، کشتی دار (۱۴۰۰) به بررسی عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌کارگیری ابعاد روان‌شناختی و فرهنگی در مدیریت استعداد در ورزش پرداختند. از روش‌شناسی کیفی و روش پژوهش نظریه داده بنیاد استفاده شد. ۱۷ نفر از مدیران و معاونان، اساتید دانشگاه و کارشناسان مسئول سازمان‌های ورزشی به روش نمونه‌گیری سهمیه‌ای به شکل گلوله برفی انتخاب و در پژوهش شرکت کردند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عوامل زمینه‌ای در خصوص مدیریت استعداد شامل فرهنگ، یادگیری، روان‌شناختی و استقلال هست. عوامل مداخله در پژوهش حاضر شامل محیطی، بستری، حیاتی و فردی و بین فردی بود. به عبارتی توجه به عوامل شناسایی‌شده در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های موجود در سازمان‌های ورزشی ایران می‌تواند ضمن رفع محدودیت‌ها در این حوزه زمینه به‌کارگیری مدیریت استعداد را فراهم نماید. توجه به این عوامل در جهت بهبود برنامه‌ریزی در سازمان‌های ورزشی ایران امری مهم و کلیدی در جهت به‌کارگیری مدیریت استعداد هست

سعید صالح علی و سعید خالد<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) به ارزیابی مدیریت استعداد و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان در تنظیمات مدرسه اسکندریه پرداختند. طرح پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی بود. محیط و موضوعات: همه پرسنل مدارس موجود در مدارس اسکندریه (N = ۶۰۰) که نماینده همه پرسنل مدرسه در دسترس ثبت‌نام‌شده در تمام مدارس اسکندریه هستند. برای جمع‌آوری داده‌ها از سه ابزار استفاده شد: ابزار اول: برگه ارزیابی. ابزار دوم: پرسشنامه مدیریت استعداد. ابزار سوم: پرسشنامه عملکرد سازمان. یافته‌ها: پژوهش حاضر نشان داد که کارکنان مدرسه نسبت به نمره کل جذب استعداد، رشد، حفظ و عملکرد مدرسه از سطح بالایی از نارضایتی برخوردار بودند. نتیجه‌گیری: بین عملکرد مدرسه و هر یک از سه مؤلفه مدیریت استعداد کارکنان مدرسه (جذب استعداد، توسعه و حفظ) همبستگی مثبت و معنادار آماری وجود دارد. توصیه‌ها: از این مطالعه حاکی از آن است که تمامی مدارس باید استراتژی مدیریت استعداد را در برنامه‌ریزی آموزشی خود وارد کنند تا بتوانند در بازار امروز رقابتی باقی بمانند.

پاگان کاستانا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در مقاله مروری بر ادبیات پژوهش دانشگاهی در مورد مدیریت استعداد (TM) پرداختند. این موضوع تحقیقاتی با توجه به ارتباط آن با منابع انسانی، مدیریت دانش و قابلیت‌های بازاریابی پویا، معاصر و بسیار مرتبط است. تجزیه و تحلیل کتاب‌سنجی جامع TM انجام شد. این تحلیل، انتشارات اوایل قرن بیست و یکم را پوشش می‌دهد. در مجموع، ۱۳۷۳ سند منتشرشده از سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۲۰ از پایگاه داده Web of Science (WoS) بازیابی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روش‌های کتاب‌سنجی با استفاده از برخی از شاخص‌های کتاب‌سنجی اولیه استفاده شد: تعداد انتشارات، مقالات و نویسندگان بیشترین استناد، مؤسسات و کشورها، و کلیدواژه‌ها. این تجزیه و تحلیل

<sup>۱</sup> Mohamed SaadSaleh Ali; Asmaa Mohammed Saad Khaled

<sup>۲</sup> EstherPagan-Castaño<sup>c</sup> José CarlosBallester-Miquel<sup>a</sup> JavierSánchez-García<sup>b</sup> MaríaGuijarro-García<sup>ac</sup>





اهمیت TM را در پرتو تصمیمات شرکت‌ها برای تغییر به سرمایه انسانی به‌عنوان منبع مزیت رقابتی نشان می‌دهد. هدف این مقاله برجسته کردن اهمیت TM در واقعیت‌های تجاری جدید و پیشنهاد زمینه‌های تحقیقات بیشتر است.

کاموچه لیت و اس ام لیت<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) به این سؤال که "چگونه افراد «استعداد» به نخبگان شرکتی تبدیل می‌شوند، و فرآیند نخبه شدن برای آن‌ها چه معنایی دارد؟" پرداختند. داستان مدیریت استعداد (TM) به‌عنوان شکل جدیدی از نوآوری منابع انسانی تا حد زیادی از دیدگاه مدیران و سازمان بیان شده است. به‌ندرت صدای کارمندان اولیه را که موضوع این ابتکارات هستند می‌شنویم. با تکیه بر نقد «پتانسیل»، و با اشاره به قدرت انضباطی فوکو، شیوه‌های گفتمانی را بررسی می‌کنیم که از طریق آن شرکت‌ها ذهنیت افراد با استعداد با پتانسیل بالا را با ساختن هویتی از نخبگان ممتاز و قراردادن آن‌ها به‌عنوان رهبران آینده شکل می‌دهند. با ارجاع به نمونه‌ای از کارآموزان مدیریت هنگ‌کنگ، بررسی می‌کنیم که چگونه این گفتمان پایدار است، شکسته می‌شود، مشروعیت می‌یابد و مقاومت می‌شود، و بنابراین به‌نقد TM کمک می‌کنیم و چگونه «بار نخبه‌گرایی» را در میان برگزیدگان ایجاد می‌کند.

اوموتیوند و آلیق بیلی (۲۰۲۱)<sup>۲</sup> در پژوهش "شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاهی در نیجریه" عملکرد شغلی کتابداران و ارتباط آن با شیوه‌های مدیریت استعداد کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاه‌های جنوب غربی، نیجریه را بررسی کرد. یافته‌ها نشان داد که بین عملکرد مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

میبرز (۲۰۲۰)<sup>۳</sup> در پژوهش "نقش نادیده گرفته‌شده استعداد پذیری: ادغام رفتار فعال در نظریه‌پردازی مدیریت استعداد" چنین استنباط می‌کند که، مدیریت استعداد سازمانی به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان عامل اصلی عملکرد شرکت شناخته شده است. کارهای نظری و تجربی موجود در این حوزه بر مبنای نظریه تبادل اجتماعی استوار است که نشان می‌دهد مدیریت استعداد با ایجاد واکنش‌های مثبت مانند تعهد سازمانی بالا و تلاش کاری در میان بالاترین عملکرد و بالاترین کارمندان شرکت (یعنی کارکنان با استعداد) بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. درحالی‌که این کار بینش ارزشمندی ایجاد کرده است، اما تا حد زیادی از نقش فعال کارکنان با استعداد در دستیابی به و استفاده از شیوه‌های مدیریت استعداد غافل شده است. نسخه خطی حاضر با تلفیق مفهوم رفتار فعال در نظریه‌پردازی مدیریت استعداد، از بین بردن این شکاف است. به همین منظور، نسخه خطی یک مدل مفهومی جدید را شامل سه رابطه بالقوه بین رفتار فعالانه استعداد و مدیریت استعداد ارائه می‌دهد. این مدل به زمینه‌های مربوطه برای تحقیقات آینده در حوزه مدیریت استعداد اشاره می‌کند.

<sup>۱</sup> Ken Kamoche, Flora SM Leigh

<sup>۲</sup> Oluwatobi I.Omotunde, Gabriel O.Alegbeleye

<sup>۳</sup> Maria Christina Meyers



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



## جدول (۱) الگوها و مدل‌های مدیریت استعداد در تحقیقات پیشین ارائه شده اشاره می‌گردد:

ردیف	نام الگو	طراح	نشان و سال	ابعاد	مؤلفه‌ها	
۱	مدل مدیریت استعداد	فیلیس و روپر <sup>۱</sup>	۲۰۰۹	۵	جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه و بهسازی، نگهداشت	
۲	مدل استراتژی مدیریت استعداد	سوئیم <sup>۲</sup>	۲۰۰۹	۵	مدیریت عملکرد، پاداش و قدرانی، ارتباطات، توسعه کارکنان، جو و فرهنگ باز	
۳	مدل مدیریت استعداد	ایلز و همکاران <sup>۳</sup>	۲۰۱۰	۴	افراد خاص، پست‌های خاص، عموم افراد، عموم پست‌ها (سرمایه اجتماعی)	
۴	مدل بلوغ مدیریت استعداد	برسین و همکاران <sup>۴</sup>	۲۰۱۲	۴	دخیره سازی منابع انسانی، استاندارد سازی استعداد، مدیریت استعداد یکپارچه، مدیریت راهبردی استعداد	
۵	مدل مدیریت استعداد جهانی	سردین و بروستر <sup>۵</sup>	۲۰۰۸-۲۰۰۹	۲	مدیریت استعداد (بخش‌بندی استعداد-مدیریت استعداد جهانی) مدیریت کارکنان (رویکرد کوتاه مدت- رویکرد استراتژیک)	
۶	مدل رویکرد استراتژیک استعداد متنوع	اوکورو <sup>۶</sup>	۲۰۱۶	-	رهبری، فرهنگ، پرورش، نوآوری، فرایندها	
۷	مدل برنامه‌ریزی مشارکتی برای مدیریت زنجیره تأمین استعداد (TSCM)	ماکاریوس و سرینیواسان <sup>۷</sup>	۲۰۱۷	۴	استراتژی و برنامه‌ریزی، مدیریت تقاضا و عرضه، اجرا، تجزیه و تحلیل	
۸	مدل مدیریت استعداد	پریش و همکاران	۱۳۹۶	۵	عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار (داخلی- خارجی)، جذب استعداد (تجزیه و تحلیل راهبردی نیاز سازمان به استعداد، تأمین نیروی انسانی)، حفظ و نگهداشت استعداد (یادگیری و پیشرفت، تعهد و مشارکت)، مدیریت بالندگی استعداد (مدیریت مسیر شغلی، مدیریت جانشین پروری)، خزانه استعداد (چشم‌انداز، راهبردها)	
۹	الگوی مدیریت استعداد	گودرزوند	۱۳۹۵	۴	استراتژی، چشم‌انداز، رسالت، ارزش‌ها	
۱۰	الگوی مدیریت استعداد	شوقی و محمدی مقدم	۱۳۹۵	۵	۲۴	مدیریت استعداد (فرصت‌های یادگیری، حفظ کارکنان مستعد، جو رفتاری مساعد، توجه به منابع و زیرساخت‌ها، جذب کارکنان مستعد، عملکرد بهتر)، یادگیری سازمانی (ذخیره اطلاعات، انتقال اطلاعات، تفسیر اطلاعات، اکتساب اطلاعات، به‌کارگیری دانش)، فرهنگ‌سازمانی (انطباق‌پذیری، سازگاری، درگیر شدن، مأموریت)، سرمایه سازمانی (قابلیت، رضایتمندی، پایداری)، انگیزش کارکنان (قانون‌گرایی بیرونی، قانون‌گرایی درونی)، مسئولیت اجتماعی سازمان (قانون‌گرایی، اخلاق‌گرایی، توجه به محیط، عدالت محوری)
۱۱	مدل مدیریت استعداد	سهرابی و	۱۳۹۶	۵	جذب، انتخاب، نگهداری، توسعه، به‌کارگیری	

<sup>۱</sup> Phillips&roper<sup>۲</sup> sweem<sup>۳</sup> Iles et al<sup>۴</sup> Bersin&berggren<sup>۵</sup> Cerdin&brewster<sup>۶</sup> okoro<sup>۷</sup> Makarius & srinivasan



## روش تحقیق:

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی و از نوع نظریه میدانی است. جامعه مورد مطالعه شامل خبرگان در حیطه مدیریت استعداد در آموزش عالی است. که به صورت نمونه گیری هدفمند و با راهبرد بروز یابنده گلوله برفی صورت گرفت. حد نمونه برای پیش فرض ۱۲ نفر در نظر گرفته شده که تا حد اشباع نظری ادامه خواهد یافت. جهت تحلیل اطلاعات، در سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) با استفاده از نرم افزار (مکس کیو دی ای) انجام شده است.

داده‌های کیفی مشکل از اطلاعاتی است که بدون اتکا به ابزارهای از قبل تعیین شده، مانند پرسش نامه و با استفاده از ابزارهایی نظیر مشاهده بی ساختار، مصاحبه و شیوه کیفی، گرد آوری می‌شوند؛ در حالی که داده‌های کمی شامل اطلاعاتی است که در آن پژوهشگر پیشاپیش طیفی از پاسخ‌ها را تعیین و از پاسخ دهنده می‌خواهد که صرفاً پاسخ‌های مناسب را علامت زند. طرح پژوهشی در این پایان نامه، طرح شیوه ترکیبی اکتشافی است.

تکنیک گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه استاندارد و ابزار پرسشنامه با سؤالات نیمه ساختار یافته خواهد بود. دلیل استفاده از این روش، دریافتن مقولات و متغیرهای تأثیرگذار، نگاهی نو و جامع به مسئله و حتی الامکان مطالعه عمیق و جامع موضوع بر اساس نظرگاه مدیران، کارشناسان و صاحب نظران است. جهت تحلیل اطلاعات، سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) انجام خواهد شد. در کدگذاری باز، طی فرآیند خرد کردن و مفهوم پردازی داده‌ها، مفاهیم مهم (زیر مقولات) به دست می‌آیند. در کدگذاری محوری زیر مقولات به یکدیگر پیوند داده می‌شوند تا اطلاعات در نظمی بالاتر دسته بندی شوند و مقولات محوری (اصلی) به دست آیند. سپس، پارادایم (مدل الگویی) تحقیق طراحی می‌شود، پارادایم متضمن سه دسته شرط (علی، مداخله گر و زمینه‌ای)، راهبردهای کنش/کنش متقابل و پیامدها است.

## روش گردآوری اطلاعات:

۱- مطالعه عمیق الگوها، مدل‌ها، تئوری‌ها و پیشینه‌ها اعم از ملی و جهانی در خصوص آموزش پاسخگو توسط

پژوهش‌گر و مصاحبه با خبرگان

۲- استخراج شاخص‌های مرحله یک به مدد کدگذاری باز توسط پژوهشگر و مصاحبه با خبرگان

۳- مقوله‌بندی مرحله دوم در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به مدد کدگذاری محوری توسط پژوهشگر

و مصاحبه با خبرگان

۴- تنظیم بند ۳ در قالب یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته به‌وسیله پژوهشگر

۵- ارسال فرم بند ۴ برای خبرگان تا به مدد کدگذاری انتخابی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و اولویت آن‌ها

توسط خبرگان تأیید گردد این روند تا اشباع نظری استمرار دارد



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



۶- مشخص شدن ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و اولویت آن‌ها توسط خبرگان  
 ۷- ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های موردنظر در قالب الگو رسم و سپس برای اعتبار یابی الگو از طریق مصاحبه فن دلفی و بارش فکری توسط خبرگان انجام خواهد شد.  
 در این مرحله ابزار پژوهش را یک فرم مصاحبه نیمه ساختاریافته تشکیل خواهد داد. که بر اساس کدگذاری باز و محوری تهیه و به مدد کدگذاری انتخابی توسط خبرگان نهایی می‌گردد.  
 جهت تحلیل اطلاعات، سه مرحله کدگذاری (باز، محوری و گزینشی) انجام شده است. در کدگذاری باز، طی فرآیند خرد کردن و مفهوم پردازی داده‌ها، مفاهیم مهم (زیر مقولات) به دست می‌آیند. در کدگذاری محوری زیر مقولات به یکدیگر پیوند داده می‌شوند تا اطلاعات در نظمی بالاتر دسته بندی شوند و مقولات محوری (اصلی) به دست آیند. سپس، پارادایم (مدل الگویی) تحقیق طراحی می‌شود، پارادایم متضمن سه دسته شرط (علی، مداخله گر و زمینه‌ای)، راهبردهای کنش/کنش متقابل و پیامدها است. شرایط، حوادث، وقایع و رخدادهایی است که به وقوع یا گسترش پدیده تحت مطالعه می‌انجامد (حریری، ۱۳۸۵: ۱۸).

ابزار سنجش به‌وسیله تکنیک دلفی، بارش فکری و اجماع سه سویه (اجماع داده‌ها) اجماع محققان، اجماع تئوری‌ها و اجماع روش‌شناسی به دست آمد. همچنین اعتبار، از طریق اعتبار نظری مورد بررسی قرارگرفت. اعتبار نظری به درجه‌ای اطلاق می‌شود که در آن تبیین نظری توسعه یافته از مطالعه تحقیقی با داده‌ها سازگاری دارد و بنابراین باور پذیر و قابل دفاع است. راهبردهای افزایش این نوع اعتبار ((کار میدانی گسترده و زاویه بندی نظری)) است.

### یافته‌های پژوهش:

یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها، کدگذاری باز و محوری در جدول نشان داده شده است. در این جدول کدگذاری باز که از نکات کلیدی مصاحبه‌ها به دست آمده و سپس کدگذاری محوری که از کدگذاری باز استخراج شده و درنهایت، کد انتخابی که از کدگذاری محوری تعیین شده است، نشان داده شده‌اند.

۱- ابعاد و مؤلفه‌های سازنده الگوی مدیریت استعداد برای رؤسای دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه استان تهران) کدام است؟



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز
مدیریت استعداد	توسعه کارکنان مستعد	توسعه شایستگی‌ها مدیریت بالندگی مدیریت دانش مهارت‌ها و توانمندی‌ها ارتقای دانش و بینش
	انگیزش	کیفیت زندگی کاری وجهه و منزلت اجتماعی شغل خشنودی شغلی پویایی شغل قدردانی و تشویق کار تیمی ماموریت و چشم انداز شفاف نیازسنجی آموزشی آموزش و بهسازی توانمند سازی و تفویض اختیار مشارکت در تصمیم گیری
	نگهداری	جو سازمانی فراهم آوردن فرصت رشد و شکوفایی فضای همکاری و انسجام گروهی امنیت شغلی مشخص بودن اهداف و انتظارات نظام جبران خدمت حمایت سازمانی تعامل کارکنان و مدیران عدالت سازمانی فرصت‌های رشد و تعالی استراتژی‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های حفظ استعداد انگیزه رشد شغلی
	تضمین جذب	شرایط کاری ایده آل ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه محیط کار ایده آل توسعه حرفه‌ای و شخصی جو پژوهشی دانشگاه شایسته پروری شایسته گزینی



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



نتایج حاصل از تحلیل نتایج مصاحبه‌ها نشان داد که ابعاد مدیریت استعداد برای رؤسای دانشگاه آزاد اسلامی شامل "توسعه کارکنان، انگیزش، نگهداری و تضمین جذب است. -توسعه استعداد: در عصر تکنولوژی فراهم کردن امکان یادگیری و تجربه اندوزی برای کارکنان، یکی از جاذبه‌های مهم سازمان محسوب می‌شود. توسعه استعداد فرایند بلند مدتی است که باید به طور منظم بررسی و ارزیابی شود. راهکارهایی که به منظور توسعه پتانسیل‌های موجود از سوی مدیریت موثر استعدادهای می‌توان به کار برد، عبارتند از: مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه استعداد، توجه به مدیریت پیشرفت شغلی، برنامه ریزی منابع انسانی استراتژیک، برنامه ریزی جانشینی، مزایای جبران جبران خدمات (آریگات، ۲۰۱۰).

امروزه افراد تحصیل کرده و ماهر، دیگر در انتظار استخدام مادام العمر نیستند بلکه می‌خواهند که حرفه شان با نیازها و انتظارات در حال تعاملشان منطبق باشد. آنها کارفرمایانی را ترجیح می‌دهند که به آنها اجازه می‌دهند تصمیم بگیرند. آنها خواهان فرصت پیشرفت افقی، در کنار حرکت رو به بالا، در سلسله مراتب سازمان یا تغییر شغل در نقاط کلیدی در مسیر شغلی شان هستند. سازمان‌ها می‌بایست برای کارکنان فرصت توسعه و یادگیری را فراهم آورند تا مهارت آنان همواره به روز و متناسب با نیازمندی‌های در حال تغییر سازمان باشند. افرادی که از فرصت‌های توسعه در سازمان بی بهره‌اند به دنبال فرصت‌های بهتر خواهند گشت. برنامه ریزی‌های جانشینی و مسیر شغلی می‌بایست تعهد سازمان را به موفقیت بلند مدت نشان دهد. آموزش‌هایی با محتوای غنی و الزام پاسخ گویی کارکنان درباره یادگیری، کلید موفقیت توسعه استعداد است (لوفتوس ۲۰۰۷، نقل از فقیهی پور و چترچی، ۱۳۹۸: ۹۵). استعداد مانند بسیاری از چیزهای دیگر وقتی از آن استفاده می‌شود شکوفاتر می‌شود و اگر به حال خود رها شود پژمرده می‌شود.

### نگهداشت استعداد:

سیاست‌های نگهداشت نیز برای تضمین باقی ماندن افراد در سازمان طراحی می‌شود. خروجی این سیاست‌ها یک جریان استعداد است که استخراج استعداد را ایجاد و حفظ می‌کند. تدوین سیاست‌های جبران خدمات عادلانه به این منظور ضروری است. معیارهای مناسب برای تحلیل استعداد باید شناسایی و با ساختار پاداش و جبران خدمات مرتبط گردد. همچنین مدیران باید به دنبال راه‌های قابل رویت کردن فرصت‌های شغلی باشند (لوفتوس ۲۰۰۷).

نگهداشت کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. استعدادهای سازمان فشار می‌آورند که بطور دائم و مستمر توتمنندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته سالاری یکی از راه‌های اصلی استفلیپس و راپر ۲۰۰۹



در این مرحله لازم است مهارت‌های مناسب افراد با وظایف شغلی آنان در یک راستا قرار گرفته و همسو شوند به عبارت دیگر عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد. مبحث دیگری که در فرایند حفظ استعداد باید مورد توجه قرار گیرد، سیستم جبران خدمات و پرداخت بر مبنای عملکرد است. عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد که در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد. علاوه بر این در سازمان باید خط مشی جبران خدمت عادلانه‌ترش یابد ضروری است که خروجی گزارش‌ها و تحلیل‌های حاصل از سنجش استعدادها و عملکرد افراد در سیستم محاسبه جبران خدمات مورد ملاحظه قرار گیرد (اورن ۲۰۰۷)

-تضمین جذب: مرحله جذب استعداد شامل مواردی مرتبط با آوردن کارکنان مجموعه مهارت‌های متناسب با سازمان است. مرحله اول در فرایند مدیریت استعداد، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان می‌باشد. کارکنان در سازمان‌ها از ویژگی‌ها شخصیتی کاری متنوعی برخوردارند. و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی‌ها، استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آنها را مدیریت نماید. مدیر باید به تفاوت‌های فردی تک تک کارکنان به چشم یک فاکتور مهم نگریسته و بتواند از این توانایی‌ها و استعدادهای بالقوه به نحو مطلوب و در جای خود استفاده بکند (فلیپس و راپر، ۲۰۰۷)

این موضوع را از دو بعد می‌توان بررسی نمود: یکی از نگاه دانشگاه و دیگری از نگاه متقاضیان؛ بنابر این مؤلفه جذب استعدادها در دو مقوله فرعی ارزیابی سطوح شایستگی‌ها (غربالگری و گزینش) از نگاه دانشگاه و عوامل تاثیر گذار در جذب استعدادها از نگاه متقاضیان طبقه بندی گردید. پس مؤلفه جذب استعدادها را می‌توان مشتمل بر دو شاخص زیر در نظر گرفت:

- ارزیابی سطوح شایستگی (غربالگری و گزینش): امروزه بهترین اقدامات نیرویابی جهت غربالگری و گزینش بهترین متقاضیان، استفاده از مدل‌های شایستگی از پیش تعریف شده است. این موضوع اطمینان و تضمین بیشتری را ایجاد می‌کند که استعدادهای مناسب به نحو کاراتری (با صرف حداقل هزینه، زمان و انرژی از سوی دانشگاه و متقاضیان) نیرویابی شوند. سازمان‌ها می‌توانند از مدل‌های شایستگی هم برای بررسی و تحلیل رزومه متقاضیان و هم ارزیابی دانش و مهارت‌های آنان از طریق مصاحبه‌های ساختار یافته استفاده کنند.

- عوامل تاثیر گذار در جذب استعدادها: بعد از شناسایی منابع و انواع استعدادهای مورد نیاز خود، باید همه تلاش‌های خود را صرف انتقال دو پیام نماییم. پیام اول درباره شاخصه‌های برند و جذابیت‌های دانشگاه به عنوان یک کارفرما وومی در باره انتظاراتی که با پیوستن افراد به دانشگاه برآورده خواهد شد. باید سازگاری و عدم تناقض پیام‌های دوگانه را در هر کانال نیرویابی و به ویژه از طریق وب سایت و در هر مرحله‌ای از فرایند نیرویابی حفظ کرد و هر عاملی را که باعث مخدوش شدن یا متناقض شدن این پیام در نظر متقاضیان مستعد می‌شود از بین برد. پایه به همه وعده‌هایی که طی فرایند نیرویابی به اعضای



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



هیئت علمی جدید داده می‌شود. به محض شروع به کار آن‌ها در دانشگاه و پس از آن در سر تاسر مسیر شغلی جامعه عمل پوشاند. (فقیهی پور و چترچی ۲۶۳).

۲- شاخص‌های سازنده هریک از مؤلفه‌های الگوی مذکور کدام است؟

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز
توسعه کارکنان مستعد	توسعه شایستگی‌ها	ارتقای اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل؛ ارتقای توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی؛ ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد؛ خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد؛ سائقه‌های درونی و اشتیاق برای اقدام
	مدیریت بالندگی	تحول گرایی، رفتار نو آورانه، به گزینی، ویژگی‌های حرفه‌ای، آموزشی، پژوهشی، رو شهای نوین و فناوری جدید
	مدیریت دانش	راهبرد دانش به عنوان راهبرد کسب و کار که روشی جامع و با وسعت سازمانی برای مدیریت دانش است، که بیشتر به عنوان یک محصول در نظر گرفته می‌شود. راهبرد مدیریت سرمایه‌های فکری که بر به کارگیری و ارتقای سرمایه‌هایی که از قبل در سازمان وجود دارند، تأکید دارد. راهبرد مسئولیت برای سرمایه دانش فردی که از کارکنان حمایت و آن‌ها را ترغیب می‌کند تا مهارت‌ها و دانش خود را توسعه دهند و دانش خود را با یکدیگر در میان گذارند. راهبرد خلق دانش که بر نوآوری و آفرینش دانش جدید از طریق واحدهای تحقیق و توسعه تأکید می‌کند. راهبرد انتقال دانش که به عنوان بهترین فعالیت در بهبود کیفیت امور و کارایی سازمان مورد توجه قرار گرفته‌است. راهبرد دانش مشتری- محور که با هدف درک ارباب رجوع و نیازهای آن‌ها بکار گرفته می‌شود تا خواسته آن‌ها به دقت فراهم شود.
توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	آموزش‌های تخصصی نیروی کار، توجه به آموزش‌های ضمن خدمت.
ارتقای دانش و بینش	ارتقای دانش و بینش	دوره‌های آموزشی، دوره‌های عالی تخصصی و فرصت‌های مطالعاتی در کشورهای توسعه یافته، کفایت و استمرار دوره‌های آموزشی کوتاه مدت، اختصاص بودجه به منظور تأمین اساسی‌ترین نیاز اطلاعاتی اعضای هیئت علمی و





10.30495/jsc.2023.1996475.2146



<p>پژوهشگران؛ یعنی دسترسی به منابع و دانش علمی روز به صورت تمهید اشتراک آنلاین با کارگزاران و ناشران خارجی برای بهره‌برداری از بانکهای اطلاعاتی، کتاب‌ها، مجله‌های علمی، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های پژوهشی به عنوان مشکلات اساسی تشخیص</p>		
---	--	--

**-توسعه شایستگی‌ها:** مدیریت شایستگی مستقیماً با تالش‌های موسسه برای گسترش دانش داخلی و استقرار عملیات مدیریت دانش سازگار با عملیات موسسه، مربوط است. مدیریت شایستگی اخیراً به یک زمینه تحقیقی تبدیل شده است که تالش‌های سازمان را به سوی توسعه پرورش کارکنان، اشتراک دانش، تالش‌های یادگیری الکترونیک موسسه و همین‌طور کاربردهای فناوری‌های معنایی نظیر مدیریت هستی‌شناسی جلب می‌کند (چیت ساز، ۳۰:۱۳۴۱).

این‌که نظام توسعه شایستگی جامع، در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد. در میان فعالیت از شایستگی‌های متنوع مدیریت، توسعه برترین فعالیت‌ترین و هزینه متعارف به حساب تهای مدیری می‌مهارت فراگیری شامل آید. این فعالیت‌های جدید، بهبود مهارت‌های موجود و رفتارها و روش‌های موثر انجام کار است آموزش و توسعه شایستگی مدیران به و توسعه فعالیت‌های کند کمک می‌انسانی در سازمان‌ها مرتبط است و به سازمان خاصی تا شرایط فرهنگی را ایجاد کند که در آن مدیران به توانمند شدن پتانسیل بالقوه برای بهره و سازمان افراد از آن‌ها دست یابند و در این حالت توسعه شایستگی خود را به صورت خیلی نزدیک با خود بینند توسعه سازمان در یک راستا هماهنگ (می‌الدو، و ویلسون ۳۲۲:۱۴۴۹).

**-مدیریت بالندگی:** بالندگی مدیران مدارس و اجرای برنامه‌های مرتبط با آن یکی از ابزارهای مهم ایجاد تغییر و تحول در نظام آموزشی است که به گونه مستقیم و غیر مستقیم منجر به بالا رفتن بهره‌وری و توسعه نیروی انسانی می‌شود.

بالندگی مدیران آموزشی را فعالیت‌ها و فرآیندهای طراحی شده به منظور بالا بردن دانش حرفه‌ای، مهارت‌ها و نگرش‌های رفتاری مدیران در راستای توانا تر کردن آنان در زمینه بهبود و ایجاد شرایط بهتر برای موفقیت و یادگیری دانش‌آموزان تعریف می‌کند، فعالیت‌هایی که ظرفیت مدیران مدارس، جهت رهبری موثرتر را بالا برده و مهارت‌های مدیران در حوزه‌هایی گوناگون چون رهبری تغییر، مدیریت منابع انسانی و بهبود فرایند آموزش افزایش می‌دهد

**-مدیریت دانش:** موضوع مدیریت دانش در مورد دانشگاه‌ها و موسسات آموزشی اهمیت اساسی دارد. در جامع‌ترین تعریف، «دانش جمعی سازمان را کنترل می‌کند و منجر به راندمان بهتر آن می‌شود». به عبارتی «دانشگاه‌هایی که از استراتژی‌های مدیریت دانش استفاده می‌کنند، سریع‌تر به نتایج مطلوب می‌رسند چراکه مدیریت دانش باعث افزایش یادگیری سازمانی، همکاری بین اعضای تیم و در نهایت



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



تصمیم‌گیری سریع‌تر و آسان‌تر در سراسر سازمان می‌شود. همچنین فرایندهای سازمانی را تسهیل می‌کند.

**- توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها:** مهارت‌های مدیریتی شامل مجموعه‌ای از توانایی‌ها و مهارت‌هایی هستند که فرد می‌تواند با استفاده از آن‌ها، موفقیت در رسیدن به اهداف خود و سازمان را تضمین کند. این مهارت‌ها از دیدگاه رابرت کاتز به سه دسته مهارت‌های فنی، انسانی و سازمانی تقسیم می‌شوند. مهارت‌های فنی، مربوط به دانش فنی و تخصصی در حوزه کاری مدیران می‌شوند. برای مثال در حوزه مالی، مدیران به توانایی‌هایی نظیر بررسی بودجه و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیاز دارند. مهارت‌های انسانی، شامل توانایی در کار با دیگران، ارتباط برقرار کردن و حل مسئله‌های مرتبط با افراد است. مهارت‌های سازمانی، شامل توانایی در مدیریت منابع شرکت و ساختار سازمان است. در مقاله دیگری از دانشگاه کسب و کار، به موضوع توسعه سازمانی پرداختیم. در این مطلب از دانشگاه کسب و کار، مهارت‌های مدیریتی را مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم. همچنین دیدگاه رابرت کاتز را نیز در این زمینه بررسی خواهیم کرد. توانایی در ترکیب این مهارت‌ها در محیط کار، به این معناست که مدیر موفق، نه تنها توانایی در حوزه فنی دارد، بلکه با افراد سازمانش هم می‌تواند ارتباط خوبی برقرار کند و به طور کلی سازمان را به سمت بهبود عملکرد پیش می‌برد.

**- ارتقای دانش و بینش:** رشد گسترده علوم گوناگون به‌ویژه در زنجیره تامین و عرضه محصولات و همچنین افزایش وظایف و اختیارات واگذار شده دولت به مدیران موجب شده افزایش سطح دانش عمومی و تخصصی از ضرورت بالایی برخوردار باشد. ضمن آنکه باید برای مدیران در سطوح بالاتر، آموزش بالاتری در نظر گرفته شود. منجمله دوره‌های آموزشی، دوره‌های عالی تخصصی و فرصت‌های مطالعاتی در کشورهای توسعه‌یافته، کفایت و استمرار دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت، اختصاص بودجه به منظور تأمین اساسی‌ترین نیاز اطلاعاتی اعضای هیئت علمی و پژوهشگران؛ یعنی دسترسی به منابع و دانش علمی روز به صورت تمهید اشتراک آنلاین با کارگزاران و ناشران خارجی برای بهره‌برداری از بانک‌های اطلاعاتی، کتاب‌ها، مجله‌های علمی، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های پژوهشی به عنوان مشکلات اساسی تشخیص.



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



## ۱- انگیزش

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز
انگیزش	کیفیت زندگی کاری	مجموعه‌ای از شرایط واقعی کار در یک سازمان "میزان حقوق و مزایا، امکانت رفاهی، بهداشت و ایمنی، مشارکت در تصمیم‌گیری، مردم‌سالاری، سرپرستی، تنوع و غنی بودن مشاغل"
	وجهه و منزلت اجتماعی شغل	احترام و نفوذ، درآمد و ثروت، ارزش و اهمیت
	خشنودی شغلی	حقوق و دستمزد، فرصت ارتقاء، ماهیت کار، خطمشی‌ها و سیاست‌های سازمان و شرایط کاری
	پویایی شغل	توانایی یا تمایل به حرکت از یک موقعیت یا موقعیت به موقعیت معمولاً بهتر. : توانایی حرکت سریع و آسان. تحرک شغلی - که به آن "تحرک شغلی" نیز گفته می‌شود - حرکت کارکنان در بین موقعیت‌ها یا درجه‌ها است. به طور کلی، این یک حرکت صعودی است که در آن کارمندان پیشرفت می‌کنند.
	قدردانی و تشویق	مشوق‌های عمدتاً مادی پرداخت مستقیم پول ترفیع (همراه با افزایش حقوق) افزایش حقوق (با ترفیع یا بدون آن) پرداخت غیر مستقیم (مثلاً، کارت یا حواله خرید) مجموعه‌ای از مزایای معمول مثل مرخصی با حقوق، بیمه سلامت، و غیره استخدام با حقوق (برای افراد داوطلب) مرخصی اضافه مزایایی مثل دفتر کاری در محل بهتر، پارکینگ، یا پذیرایی با قهوه، آب‌میوه، و دونات هزینه آموزش یا شهریه یا دیگر پرداخت‌های آموزشی ساعات آزاد کار: اجازه به کارکنان برای انتخاب آزادانه ساعات کار (تا حد ممکن) مشوق بسیار خوبی برای افراد پرمشغله است؛ مثلاً، کسانی که فرزند خردسال دارند یا دو یا چندشغله هستند. مشوق‌های عمدتاً غیر مادی تحسین: این کار می‌تواند به صورت رو در رو، به شکل کلامی یا غیر کلامی، یا از طریق ایمیل و قدردانی از تلاش وصف‌ناپذیر افراد انجام شود.



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



<p>تجلیل: مثلاً انتخاب یکی از کارکنان یا افراد داوطلب به عنوان کارمند برتر ماه یا سال، یا معرفی افراد برای کسب چنین افتخاراتی در خارج از سازمان</p> <p>جایزه و هدیه: مثلاً، اهدای لوح، سنجاق، گواهی، لباس با آرم و نام سازمان، فنجان، و غیره</p> <p>مهمانی، پذیرایی اشتراکی، اردو</p> <p>آموزش: آموزش از مشوق‌های موثر برای افرادی است که می‌خواهند با کار در سازمان مهارت‌های مفیدی کسب کنند یا مدرک بگیرند. تقدیر عمومی به شکل انتشار مقالات ویژه درباره شخص و فعالیت‌هایش در خبرنامه سازمان یا دیگر مطبوعات محلی اماکن گردشگری یا تفریحی: این موارد فرصت‌های بسیار خوبی برای هم‌فکری کاری افراد و تثبیت تعهد آن‌ها به کار و یکدیگر هستند.</p>		
<p>ارتباط سازنده، همکاری، هوشیاری، نقص زدایی، مسئولیت پذیری، توجیه همراه با توضیح، شفافیت و عدم ابهام، آگاهی عمومی از اهداف، درک فرهنگ یکدیگر، توزیع مناسب کار</p>	کار تیمی	
<p>چشم‌انداز آشکار و قابل حصول، روی آینده و اهداف سازمان تمرکز، حرکت کلی سازمان و همچنین تصمیم‌های کلی آن سمت و سو</p>	ماموریت و چشم انداز شفاف	
<p>نیازسنجی در سه سطح انجام می‌گیرد: تجزیه و تحلیل سازمان، تجزیه و تحلیل وظیفه، تجزیه و تحلیل فرد.</p> <p>تجزیه و تحلیل سازمان اثربخشی سازمان را تجزیه و تحلیل می‌کند و همچنین تعیین می‌کند که در کجا به آموزش نیاز است و این آموزش تحت چه شرایطی باید اجرا شود.</p>	نیازسنجی آموزشی	
<p>-تربیت نیروی انسانی متخصص و توانمند در امر برنامه ریزی و مدیریت آموزش و بهسازی سازمان</p> <p>-گسترش روحیه پژوهش محوری در تصمیمات مرتبط با آموزش و بهسازی منابع انسانی</p> <p>-ایجاد توانایی و زمینه‌های لازم برای تحقیق و پژوهش در زمینه آموزش و بهسازی منابع انسانی</p> <p>-افزایش سطح دانش نظری و مهارت عملی مدیران و کارشناسان ادارات و واحدهای آموزش و بهسازی سازمان‌ها</p>	آموزش و بهسازی	
<p>احساس شایستگی (خوداثربخشی)</p> <p>-احساس داشتن حق انتخاب (خودسازمانی)</p> <p>احساس موثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه)</p> <p>-احساس معناداری (ارزشمند بودن)</p> <p>-مسئولیت پذیری: پاسخ گو بودن در برابر نتایج کارهای خود</p>	توانمند سازی و تفویض اختیار	



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



<p>می‌باشد و اعضا قادرند که عملکرد خود را در سازمان ادامه دهند. -تسهیم اطلاعات: داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد -مهارت: به معنای داشتن دانش شغلی برای انجام کار که در محیط‌های مناسب این سازمان آموزش داده می‌شود</p>	<p>مشارکت در تصمیم‌گیری</p>	
<p>اجازه دادن (و گاه ترغیب) کارکنان به دخالت در تصمیم‌هایی که شرکت یا سازمان مربوطه اتخاذ می‌کند، مشارکت در تصمیم‌گیری نام دارد. در اینجا هنوز هم حرف آخر را مدیران می‌زنند، اما کارکنان تشویق می‌شوند نظر خود را در ابتدای فرایند تصمیم‌گیری بیان کنند.</p>		

**-کیفیت زندگی کاری:** مکانیسمی است که به منظور طراحی و توسعه محیط‌های کاری مناسب برای کارکنان شاغل در تمام سطوح، ارائه شده است. کیفیت زندگی کاری، نه تنها به دستیابی به رضایت بیشتر انسانی مربوط می‌شود، بلکه هدف آن بهبود بهره‌وری، سازگاری و اثربخشی سازمان‌هاست. QWL شامل تلاش برای دستیابی به یکپارچگی بین نیازهای تکنولوژیکی، انسانی، سازمانی و اجتماعی (عوامل محیط‌های کاری) به منظور به حداکثر رساندن منافع برای غنی‌سازی عامل انسانی است. لوید ساتل تعریف کیفیت زندگی کاری را این‌گونه ارائه می‌دهد: «معیاری است که اعضای یک سازمان خاص می‌توانند به واسطه آن نیازهای شخصی مهمشان را از طریق تجربیات خود در سازمان برآورده کنند». برای مثال، فراهم کردن فرصت‌های فراوان برای مشارکت مستقیم کارکنان در حل مسئله و تصمیم‌گیری، به‌ویژه در زمینه‌های مرتبط با کار، شرط لازم برای آزادی بیشتر در کار تلقی و منجر به خودسازی، خودکنترلی یا رشد شخصی می‌شود.

**-وجهه و منزلت اجتماعی شغل:** وجهه اجتماعی عبارت است از منزلت یک فرد در یک گروه یا رتبه یک گروه در مقایسه با گروه‌های دیگر است. براساس درجه این رتبه یا پایگاه می‌توان درجه‌ای از منزلت یا ارزش اجتماعی را برای افراد تصور کرد. هر شخصی که عضو یک گروه اجتماعی اعم از شغلی یا غیر شغلی می‌شود، در جامعه‌ای که به آن تعلق دارد مقام و منزلتی یا به اصطلاح جامعه‌شناسان پایگاهی دارد. پایگاه اجتماعی وی، مقام یا موقعیتی است که معاصران به طور عینی برایش در جامعه‌ای که زندگی می‌کند قایلند (و ثوقی، ۱۳۷۴: ۲۲۲) «در تعریفی دیگر منزلت اجتماعی، ارزشی است که یک گروه برای یک نقش اجتماعی قایل است به عبارت دیگر وقتی نقش اجتماعی فرد در جامعه یا گروه با نقش‌های دیگر مورد مقایسه قرار می‌گیرد و درجه اهمیت آن نقش در این مقایسه معلوم می‌شود آن نقش ارزیابی می‌شود و برحسب درجه اهمیت و منزلت آن، پایگاه و موقعیت آن معلوم می‌شود. از آنجاییکه نقش اجتماعی افراد در جامعه متفاوت است مثلاً نقش یک راننده، آموزگار، دبیر، استاد دانشگاه، دهقان و پزشک با هم فرق دارد منزلت شغلی آنها نیز متفاوت است» (نیک‌گهر، ۱۳۷۱: ۶۳). در تعریفی



دیگر پایگاه یا منزلت شغلی «مقام و منزلتی است که یک شخص در ساختار اجتماعی به اعتبار و ارزیابی جامعه احراز می‌کند» (همان منبع: ۸۸)

**-پویایی شغلی:** توانایی یا تمایل به حرکت از یک موقعیت یا موقعیت معمولاً بهتر. : توانایی حرکت سریع و آسان. تحرک شغلی - که به آن "تحرک شغلی" نیز گفته می‌شود - حرکت کارکنان در بین موقعیت‌ها یا درجه‌ها است. به طور کلی، این یک حرکت صعودی است که در آن کارمندان پیشرفت می‌کنند.

**-خشنودی شغلی:** رضایت شغلی نوعی احساس رضایت و راحتی یا نوعی حس کمال است که یک کارمند از محیط کاری خود دریافت می‌کند. کارکنان یک شرکت وقتی مشاهده می‌کنند شغل آن‌ها موجب تسهیل راه دستیابی به اهداف و ارزش‌هایشان شده است، حس و نگرش بهتری نسبت به آن شغل و شرکتی که در آن کار می‌کنند پیدا کرده و می‌توان گفت رضایت شغلی‌شان افزایش می‌یابد. رضایت شغلی به عوامل مختلفی مثل فرصت‌های ترفیع، میزان حقوق، مزایا و امنیت شغلی، رابطه با همکاران و بالادستی‌ها و... بستگی دارد. رضایت شغلی همچنین می‌تواند باعث کاهش غیبت‌ها، خطاها و اختلافات کاری و افزایش عایدات شرکت شود. از آن جا که کار یکی از جنبه‌های مهم زندگی افراد است و اغلب انسان‌ها بخش عمده‌ای از ساعات روز خود را در محل کار سپری می‌کنند، درک عوامل موثر در رضایت شغلی تاثیر عمده‌ای در عملکرد و بهره‌وری کارکنان دارد.

**-کار تیمی:** کار تیمی به معنای این است که عده‌ای از افراد با خط فکری و شخصیت‌های کم و بیش مشابه، در کنار یکدیگر برای رسیدن به یک هدف مشترک تلاش کنند. کار تیمی دارای مزیت‌های بیشتری نسبت به انجام کار به صورت انفرادی است و می‌تواند افراد را به موفقیت‌های بزرگتری برساند. علاوه بر این‌ها انجام کار تیمی تاثیرات مثبتی بر شخصیت و همچنین کیفیت زندگی انسان‌ها می‌گذارد. کار تیمی به معنی تلاش همدلانه گروهی از افراد برای رسیدن به هدفی مشترک یا تکمیل یک فرآیند است که به موثرترین و پربازده‌ترین روش ممکن انجام می‌گیرد. تفاوتی ندارد که افراد به صورت انفرادی و دورکار یا در فضایی مشترک و همراه با یکدیگر کار می‌کنند آن‌ها در هر صورت می‌توانند در قالب یک تیم فعالیت‌های خود را پیش ببرند و از مزایای تیم ورک بهره‌مند شوند.

**-ماموریت و چشم انداز روشن:** چشم‌انداز جایگاه آرمانی یک کسب و کار را نشان می‌دهد. چشم‌انداز اظهارنامه‌ای است که در آن اهداف سازمان مورد اشاره قرار گرفته است. این گزاره می‌تواند به صورت راهنمایی برای کسب‌وکارها عمل کند و مسیر معینی را برای رشد و دستیابی به اهداف برای کارکنان فراهم کند .

**-نیازسنجی آموزشی:** نیازسنجی آموزشی که تحلیل نیازهای آموزشی یا Training needs assessment هم به آن می‌گویند و به اختصار (TNA) نیز نامیده می‌شود، فرآیندی است که سازمان‌ها برای تعیین شکاف بین دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فعلی و مطلوب کارکنان استفاده می‌کنند که شامل تجزیه و تحلیل کامل نیازهای آموزشی مورد نیاز در سطوح مختلف سازمان است.



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



به‌طور کلی با نیازسنجی آموزشی (TNA) می‌توان تعیین کرد که آیا نیاز آموزشی وجود دارد و در صورت وجود، چه نوع آموزشی برای پر کردن شکاف مورد نیاز است. با استفاده از فرایند نیازسنجی آموزشی می‌توان وضعیت آموزش یک سازمان را مورد بررسی کامل قرار داد و شکاف‌های دانشی را که در سازمان شما باید پر شود را شناسایی کرده و همچنین نوع آموزش مورد نیاز و نحوه ارائه که می‌تواند حضوری یا مجازی (الکترونیکی و آنلاین) باشد را مشخص می‌کند.

**-آموزش و بهسازی:** این شامل تربیت نیروی انسانی متخصص و توانمند در امر برنامه ریزی و مدیریت آموزش و بهسازی سازمان، گسترش روحیه پژوهش محوری در تصمیمات مرتبط با آموزش و بهسازی منابع انسانی، ایجاد توانایی و زمینه‌های لازم برای تحقیق و پژوهش در زمینه آموزش و بهسازی منابع انسانی و افزایش سطح دانش نظری و مهارت عملی مدیران و کارشناسان ادارات و واحدهای آموزش و بهسازی سازمان‌ها است.

**-توانمند سازی و تفویض اختیار:** مدیریت مبتنی بر تواناسازی کارکنان مستلزم به کارگیری کارا و مؤثر کیده‌های توان افزایی منابع انسانی است. آنچه در این مقاله از نظرتان خواهد گذشت معرفی سه کلید مهم برای تواناسازی کارکنان و تبیین اهمیت و ضرورت آن در سازمانهاست. فهم و ادراک این کلیدها و اعمال آنها در فرایند رهبری و مدیریت منافع زیادی را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد. اما در اینجا باید اذعان کرد که مدیریت مبتنی بر تواناسازی کارکنان ساده نیست و همواره به مهارت‌های انسانی قوی نیاز دارد. این شامل "احساس شایستگی (خوداثربخشی)، احساس داشتن حق انتخاب (خودسازمانی) احساس مؤثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه) و احساس معناداری (ارزشمند بودن) می‌شود.

**-مسئولیت پذیری:** پاسخ گو بودن در برابر نتایج کارهای خود می‌باشد و اعضا قادرند که عملکرد خود را در سازمان ادامه دهند.

**-تسهیم اطلاعات:** داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد -مهارت: به معنای داشتن دانش شغلی برای انجام کار که در محیط‌های مناسب این سازمان آموزش داده می‌شود.

**- مشارکت در تصمیم گیری:** اجازه دادن (و گاه ترغیب) کارکنان به دخالت در تصمیم‌هایی که شرکت یا سازمان مربوطه اتخاذ می‌کند، مشارکت در تصمیم‌گیری نام دارد. در اینجا هنوز هم حرف آخر را مدیران می‌زنند، اما کارکنان تشویق می‌شوند نظر خود را در ابتدای فرایند تصمیم‌گیری بیان کنند.



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



## نگهداری

کد گذاری انتخابی	کد گذاری محوری	کد گذاری باز
نگهداری	جو سازمانی	به طور کلی جو سازمانی ادراکاتی است که افراد از جنبه‌های گوناگون محیط سازمان دارند. احساس کارکنان نسبت به محیط کار است. شرایط محیط کار برای ایجاد و رشد احساس کارکنان در سه عامل خلاصه می‌شود: مدیریت، شغل و همکاران. کیفیت نسبتاً پایدار محیط سازمان است که کارکنان آن را تجربه کرده و بر رفتار آنان تأثیر گذاشته و مبتنی بر ادراک جمعی رفتار در سازمان می‌باشد.
فراهم آوردن فرصت رشد و شکوفایی	فرصت‌های مناسبی برای یادگیری و توسعه در اختیارم قرار دارد. می‌توانم از فرصت‌هایی که مسیر شغلی‌ام را بهبود می‌بخشد استفاده کنم. برای یادگیری و بهبود توانایی‌هایم تشویق می‌شوم. برای جستجوی فرصت‌های رشد حرفه‌ای تشویق می‌شوم. فرصت‌های مناسبی برای توسعه مهارت‌های جدید در این سازمان وجود دارد. این سازمان آموزش‌هایی را ارائه می‌کند که با نیازهای تخصصی من هماهنگ است.	
فضای همکاری و انسجام گروهی	ادراک جذابیت	جذابیت، هماهنگی، احساس تعلق و احساسات مشترک رشد می‌کند من از کارم بیشتر از اوقات فراغتم لذت می‌برم. من احساس می‌کنم که در کارم استقلال و آزادی عمل دارم. در اداره ما پیشرفت و ترقی شغلی به لیاقت و توانمندی فردی بستگی دارد. در اداره ما به فرد امکان بروز توانمندی‌ها و استعدادهايش داده می‌شود. مدیریت اداره به ایجاد فرصت‌های برابر برای پیشرفت پرسنل، اعتقاد و تأکید دارد. در این اداره کارکنان احساس و روحیه همکاری با یکدیگر را دارند. از اینکه در محیط کارم افراد با صداقت و اعتماد متقابل کار می‌کنند، احساس رضایت دارم





10.30495/jsc.2023.1996475.2146



<p>ارتباط بین مدیریت و کارکنان در اداره ما به صورت مکتوب و رسمی است.</p> <p>در این اداره مدیران، مشکلات را با کارکنان مطرح می‌کنند و آنها را در تصمیم‌گیری‌های مربوطه دخالت می‌دهند.</p> <p>در این اداره مدیران اطلاعات مورد نیاز را از کارکنان اخذ می‌کنند و خود به تنهایی تصمیم می‌گیرند.</p> <p>بین مدیر و کارکنان همدلی و اعتماد وجود دارد.</p> <p>فضای فیزیکی و میزان نور محیطی که من در آن کار می‌کنم مناسب است.</p> <p>دکوراسیون و تجهیزات اداری محیطی که من در آن کار می‌کنم مناسب است.</p> <p>سرمایش و گرمایش محیطی که من در آن کار می‌کنم مناسب است.</p>		
<p>نگران این هستید که کارتان را از دست بدهید؟ هیچ آینده کاری روشنی را برای خودتان متصور نیستید؟ با شما قرارداد کاری بسته نشده؟ در جریان اتفاقاتی که در محل کارتان می‌افتد، قرار نمی‌گیرید؟</p> <p>از خود دائماً این سؤال را بپرسید که آیا از این آمادگی برخوردار هستید تا به هدف خود برسید یا خیر.</p> <p>برای رسیدن به اهداف خود حتماً برنامه‌ها و نقشه‌های جدیدی را به کار بگیرید.</p> <p>از مرور هر روز اهدافتان غافل نشوید.</p> <p>اگر بر سر اهداف شما موانعی وجود دارند، حتماً آن‌ها را تعیین و مشخص کنید.</p> <p>تمرکز بر روی اهدافتان را از یاد نبرید.</p> <p>اگر در بین دوستان و آشنایان افرادی صاحب نظر را می‌شناسید، حتماً یک مشورتی با آن‌ها ترتیب دهید.</p> <p>واقع‌بینی را فراموش نکنید و در ذهن خود فانتزی بافی نکنید.</p> <p>حتماً پیشرفت خودتان را ثبت کنید.</p> <p>برای این که اهداف تعیین شده، از سوی مدیران سازمان در مسیر رشد، توسعه، تحقق مأموریت و چشم انداز سازمان باشد و از طرف یکایک افراد سازمان پذیرفته و بتواند توأم با موفقیت باشد.</p>	<p>امنیت شغلی</p> <p>مشخص بودن اهداف و انتظارات</p>	
<p>سته‌های سنتی جبران خدمات</p> <p>سته‌های سنتی شامل پرداخت به صورت حقوق و مزایا هستند</p>	<p>نظام جبران خدمت</p>	



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



<p>و به شیوه‌های زیر طراحی می‌شوند:</p> <p>مزایای بهداشتی در قالب پوشش‌های بیمه و بازنشتی حساب بازنشتی شخصی یا خویش فرما</p> <p>تحصیلات و آموزش</p> <p>برنامه‌های خرید سهام</p> <p>اقامت با هزینه سازمان</p> <p>پرداخت حق مدرک و گواهی‌های تخصصی</p> <p>عضویت در باشگاه‌های سلامت یا مجامع تخصصی</p> <p>کمک هزینه خرید خودرو</p> <p>هزینه سفر</p> <p>هزینه پارکینگ</p> <p>نسبیلات مرخصی استحقاقی</p> <p>هزینه نگهداری کودک یا سالمند</p> <p>بسته‌های انعطاف‌پذیر جبران خدمات</p> <p>سازمان‌ها علاوه بر جبران خدمات به شکل پایه، برخی عناصر انعطاف‌پذیر را نیز ارائه می‌کنند که عبارتند از:</p> <p>هزینه خرید داخل یا خارج از سازمان</p> <p>برنامه کاری انعطاف‌پذیر</p> <p>محل کار انعطاف‌پذیر</p> <p>اعطای دسترسی برای کار در خارج از سازمان</p> <p>اجرای وظایف شغلی به صورت مشارکتی</p> <p>فرصت‌های توسعه حرفه‌ای</p> <p>برنامه‌ریزی و مشاوره شغلی</p> <p>ارتقا و پیشرفت داخلی</p> <p>بازنشتی مرحله ای در قالب کاهش برنامه کاری</p> <p>رفع سختگیری‌های پوشش رسمی در محل کار</p>		
<p>شناسایی و مواجهه با مشکلات کارکنان</p> <p>اعطای امتیاز در قبال شرکت در برنامه‌های تیم توسعه شغلی</p> <p>دریافت نظرات کارکنان و اعمال آنها در تدوین برنامه پاداش</p> <p>معرفی روش‌های شناسایی کارکنان ممتاز به منظور قدردانی</p> <p>تعریف معیارهای اعطای پاداش به اقدامات و عملکردهای کارکنان</p> <p>اطلاع‌رسانی در مورد جزئیات پیشرفت فرایند اعطای پاداش</p> <p>ارزیابی عملکرد و بازنگری مستمر در فرایند پاداش دهی به کارکنان</p> <p>در نظر گرفتن ویژگی‌های خصیتی کارکنان در فرایند قدردانی</p>	حمایت سازمانی	
ارتباطات درون سازمانی را بهبود بخشید	تعامل کارکنان و	



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



<p>شناخت نیروی انسانی تعامل را تشویق کنید. روی کارمندان خود سرمایه گذاری کنید روی رفاه کارکنان تمرکز کنید. بازخورد بدید فرهنگ سازمانی تون رو تقویت کنید به کار انعطاف پذیری بدهید</p>	مدیران	
<p>عدالت در گزینش، جذب و شایسته سالاری، عدالت در سیاستگذاری‌ها، عدالت در نظارت و ارزیابی عملکرد و عدالت در پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش</p>	عدالت سازمانی	
<p>رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد، کسب رضایتمندی کلیه ذی نفعان، ایجاد تعادل بین خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذی نفعان، تضمین موفقیت سازمان در بلند مدت،</p>	فرصت‌های رشد و تعالی	
<p>پرداخت حقوق را سخاوتمندانه انجام دهید مزایای جانبی ارائه دهید یافتن راه‌هایی برای جذب استعداد و همچنین راه‌های نزدیک شدن به آن‌ها است. تکیه بر استراتژی واحد برای جذب استعداد احتمالاً به شما کمکی نخواهد کرد. بنابراین بر روی روشی سرمایه‌گذاری کنید که به شما در پیدا کردن استعدادهای برتر کمک می‌کند. فراموش نکنید که توصیف شغلی جذاب در این فرایند بسیار حیاتی است.</p>	استراتژی‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های حفظ استعداد	
<p>استفاده هر چه بیش‌تر از روش‌های انگیزش معنوی</p>	انگیزه رشد شغلی	

### جو سازمانی:

جو سازمانی حاصل ترکیبی از عناصر مختلف است که بر نحوه درک کارکنان شما از محیط کاری خود تاثیر می‌گذارد فضای کسب و کاری شما می‌تواند تحت تاثیر موارد مختلفی قرار بگیرد برای مثال بازخوردهای مختلف میزان انگیزه افراد و میزان اختیارات موجود می‌تواند باعث ایجاد تغییراتی در جو و محیط کاری شما شود. اگر جو سازمانی یک شرکت مثبت باشد معمولاً همه افراد علاقه بیشتری به کار کردن پیدا می‌کنند و همچنین با روحیه بهتری چالش‌های کاری را مدیریت می‌کنند. وجود یک جو سازمانی خوب در محل کار باعث می‌شود تا کارکنان انگیزه بیشتری داشته باشند، روحیه آن‌ها تقویت شود و همچنین استعدادهای جدید جذب شرکت شما شوند و در آن شروع به فعالیت کنند جو سازمانی می‌تواند بر همه جنبه‌های محل کاری شما از میزان بهره‌وری تا نحوه ارتباط کارکنان تاثیر بگذارد. تمام



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



مدیران و کارفرمایان در شرکت‌ها همواره تلاش می‌کنند تا یک جو سازمانی مناسب در شرکت خود ایجاد کنند این جو مناسب در بسیاری از مواقع می‌تواند باعث شود راندمان کاری شرکت به طور کلی بهبود پیدا کند.

فراهم آوردن فرصت رشد و شکوفایی فرصت‌های مناسبی برای یادگیری و توسعه در اختیارم قرار دارد. می‌توانم از فرصت‌هایی که مسیر شغلی‌ام را بهبود می‌بخشد استفاده کنم. برای یادگیری و بهبود توانائی‌هایم تشویق می‌شوم. برای جستجوی فرصت‌های رشد حرفه‌ای تشویق می‌شوم. فرصت‌های مناسبی برای توسعه مهارت‌های جدید در این سازمان وجود دارد. این سازمان آموزش‌هایی را ارائه می‌کند که با نیازهای تخصصی من هماهنگ است

**فرصت رشد و شکوفایی:** رشد حرفه‌ای کارکنان شامل فرایندهایی است که دانش، مهارت و نگرش کارکنان را در رابطه با شغل آنها بهبود می‌بخشد. هدف اصلی از رشد و توسعه حرفه‌ای افراد، بالا بردن کیفیت کاری آنها و در نتیجه بهبود اثربخشی سازمانی و فردی است.

### فضای همکاری و انسجام گروهی

انسجام را می‌توان به‌طور خاص به عنوان تمایل یک گروه به اتحاد در حین کار برای دستیابی به یک هدف یا ارضای نیازهای عاطفی اعضا خود تعریف کرد. این تعریف شامل جنبه‌های مهم انسجام، از جمله چند بعدی بودن، ماهیت پویا، مبنای ابزاری و بعد عاطفی آن است. چند بعدی بودن آن به چگونگی انسجام بر اساس عوامل بسیاری اشاره دارد. ماهیت پویای آن به چگونگی تغییر تدریجی آن در طول زمان در قدرت و شکل آن از زمان تشکیل تا زمان انحلال گروه اشاره دارد. مبنای ابزاری آن به چگونگی انسجام افراد برای هدفی، چه برای یک وظیفه یا به دلایل اجتماعی، اشاره دارد. بعد عاطفی آن به این اشاره دارد که چگونه انسجام برای اعضای گروهش خوشایند است. این تعریف را می‌توان به اکثر گروه‌هایی تعمیم داد که با تعریف گروهی مشخص می‌شود که در بالا بحث شد. این گروه‌ها شامل تیم‌های ورزشی، گروه‌های کاری، واحدهای نظامی، برادری گروه‌ها و گروه‌های اجتماعی است. با این حال، توجه به این نکته مهم است که پژوهشگران دیگر ادعا می‌کنند انسجام را نمی‌توان در بسیاری از گروه‌ها تعمیم داد.



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



## تضمین جذب

کد گذاری باز	کد گذاری محوری	کد گذاری انتخابی
ساعات کاری، انعطاف برنامه کاری، میزان نظارت، شرایط قرارداد استخدام و میزان پذیرش قوانین کار از سوی وی	شرایط کاری ایده آل	تضمین جذب
یک فرهنگ سازمانی خوب، به افراد کمک می کند تا در محیط کار، انگیزه بیشتری داشته باشند که در نهایت منجر به بهبود عملکرد آنها می شود. چیزی فراتر از فرهنگ سازمانی مثبت نمی تواند به جذب استعدادها کمک کند بنابراین مسئولیت واحد منابع انسانی این است که استراتژی های جذب و سیاست هایی را تدوین کند که به توسعه این نوع فرهنگ سازمانی کمک می کنند.	ارزش ها و فرهنگ دانشگاه	
شرایط فیزیکی محیط کار: فضای داخلی سازمان (طراحی داخلی) و امکانات (نور، دما، تجهیزات، سرو صدا) شرایط روانی محیط کار: ارزش ها و فرهنگ سازمان	محیط کار ایده آل	
فرآیند بهبود و رشد شخص از طریق تقویت مهارت های شخصی و شغلی، افزایش دانش و آگاهی، و خلق ثروت - مادی و معنوی - را توسعه شخصی (توسعه فردی) می نامند. تصمیم به توسعه شخصی به این معنی است که افراد مهارت ها و توانایی های خود را ارزیابی می کنند، اهداف قبلی خود را می سنجند و طوری هدف گذاری می کنند که به توانایی های بالقوه ی خود رنگ واقعیت بخشیده و آنها را بیشینه نمایند. توسعه فردی نه تنها به خود شخص، که به بسیاری از مدیران کسب و کارها و روند پذیرش مشاوره	توسعه حرفه ای و شخصی	



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



<p>کسب و کار کمک کرده تا کارکنانی با انگیزه و بهره‌ور داشته باشند و همچنین به بسیاری از افراد جسارت بخشیده تا کسب‌وکار خود را شروع نمایند.</p>	<p>جو پژوهشی دانشگاه</p>	
<p>حمایت از طرح‌های پژوهشی بنیادی و کاربردی پژوهشگران با هدف کمک به پیش برد مرزهای دانش و حل مسائل اساسی کشور بر اساس اولویت‌های علمی کشور در شاخه‌های مختلف علوم در چارچوب حیطه‌ها / اولویت‌های پژوهشی اعلام شده توسط کارگروه‌های تخصصی</p>	<p>شایسته پروری</p>	
<p>طبق تعریف ارائه شده از سوی جامعه بین‌المللی عملکرد مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می‌شود. شایستگی به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت آمیز نقش خود باید دارا باشد و بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرند</p> <p>نظام شایسته سالار باید با فراهم کردن زمینه‌های پرورش مدیران بالفعل و بالقوه از طریق آزمون‌های کوتاه مدت و درازمدت، آنان را به مراتب بالاتر بینش و آگاهی و توانمندی سوق دهد که به موازات، این نظام بستر پذیرش مسئولیت‌های سنگین‌تر و ایفای اثر بخش وظایف را ایجاد می‌کند.</p>	<p>شایسته‌گزینی</p>	
<p>شیوه انتخاب و انتصاب مدیران و سرپرستان گروه‌های آموزشی، عبارتی عدم رضایت آنها مسأله فرآیند و نحوه شایسته‌گزینی مدیران و سرپرستان دانشگاه</p>		



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



از دو لحاظ می‌توان محیط‌های کاری را با هم متعادل دانست. اولین مورد شرایط فیزیکی است که شامل فضای مناسب کار، نوع چیدمان مبلمان، ابزارهای کاری مثل تجهیزات صنعتی، تقسیم بندی فضا بر حسب نوع گروه‌های مختلف و غیره را شامل می‌شود. دومین مورد به شرایط روانی مربوط می‌شود که در آن به روابط دوستانه همکاران و اعتماد متقابل مدیران و کارکنان اشاره می‌شود. وجود محیط کاری ایده آل سبب احساس رضایت و آرامش و پیشرفت افرادی که در آن مشغول به کار هستند می‌شود.

محیط کار ایده آل باید شرایطی داشته باشد که در آن افراد از کار کردن لذت ببرند و برای توسعه کار تمام تلاش خود را انجام دهند. در ادامه چند مورد از شرایطی که موجب می‌شود محیط کاری بیدار گردد اشاره می‌کنیم:

- محیط کاری باید سبب ارتقاء ارزش‌های مثبت شود
- فضای یک محیط کاری ایده آل باید به گونه‌ای باشد که خطوط ارتباطی بین کارمندان و کارفرمایان باز باشد.
- فضای کاری یک محیط ایران باید دوستانه و مناسب باشد تا مشکلی در انجام کارها به وجود نیاید.
- در یک محیط کاری ایده آل تمرکز بر آموزش‌ها انجام می‌گیرد و ابزارهای جدیدی به کارکنان ارائه می‌شود.
- برای یک محیط کاری ایده آل باید رهبری پر انرژی و مثبت انتخاب شود در محیط کاری ایده آل و کارها به صورت گروهی انجام می‌شوند و به صورت تیمی به هدف نزدیک می‌شوند.
- پیگیری مداوم یکی دیگر از شرایط محیط کاری ایده آل است.

ارزش‌ها و فرهنگ دانشگاه

یک فرهنگ سازمانی خوب، به افراد کمک می‌کند تا در محیط کار، انگیزه بیشتری داشته باشند که در نهایت منجر به بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود. چیزی فراتر از فرهنگ سازمانی مثبت نمی‌تواند به جذب استعدادها کمک کند بنابراین مسئولیت واحد منابع انسانی این است که استراتژی‌های جذب و سیاست‌هایی را تدوین کند که به توسعه این نوع فرهنگ سازمانی کمک می‌کنند.

توسعه حرفه‌ای و شخصی

فرآیند بهبود و رشد شخص از طریق تقویت مهارت‌های شخصی و شغلی، افزایش دانش و آگاهی، و خلق ثروت -مادی و معنوی- را توسعه شخصی (توسعه فردی) می‌نامند. تصمیم به توسعه شخصی به این معنی است که افراد مهارت‌ها و توانایی‌های خود را ارزیابی می‌کنند، اهداف قبلی خود را می‌سنجند و طوری هدف گذاری می‌کنند که به توانایی‌های بالقوه‌ی خود رنگ واقعیت بخشیده و آنها را بیشینه نمایند.

توسعه فردی نه تنها به خود شخص، که به بسیاری از مدیران کسب‌وکارها و روند پذیرش مشاوره کسب و کار کمک کرده تا کارکنانی با انگیزه و بهره‌ور داشته باشند و همچنین به بسیاری از افراد جسارت بخشیده تا کسب‌وکار خود را شروع نمایند.



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



### جو پژوهشی دانشگاه:

حمایت از طرح‌های پژوهشی بنیادی و کاربردی پژوهشگران با هدف کمک به پیش برد مرزهای دانش و حل مسائل اساسی کشور بر اساس اولویت‌های علمی کشور در شاخه‌های مختلف علوم در چارچوب حیطه‌ها / اولویت‌های پژوهشی اعلام شده توسط کارگروه‌های تخصصی.

### شایسته پروری

طبق تعریف ارائه شده از سوی جامعه بین‌المللی عملکرد مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند شایستگی نامیده می‌شود. شایستگی به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت آمیز نقش خود باید دارا باشد و بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرند

نظام شایسته سالار باید با فراهم کردن زمینه‌ها ی پرورش مدیران بالفعل و بالقوه از طریق آزمون‌های کوتاه مدت و درازمدت، آنان را به مراتب بالاتر بینش و آگاهی و توانمندی سوق دهد که به موازات، این نظام بستر پذیرش مسئولیت‌ها ی سنگین تر و ایفای اثر بخش وظایف را ایجاد می‌کند.

### شایسته گزینی

شیوه انتخاب و انتصاب مدیران و سرپرستان گروه‌های آموزشی، عبارتی عدم رضایت آنها مسأله فرآیند و نحوه شایسته‌گزینی مدیران و سرپرستان دانشگاه

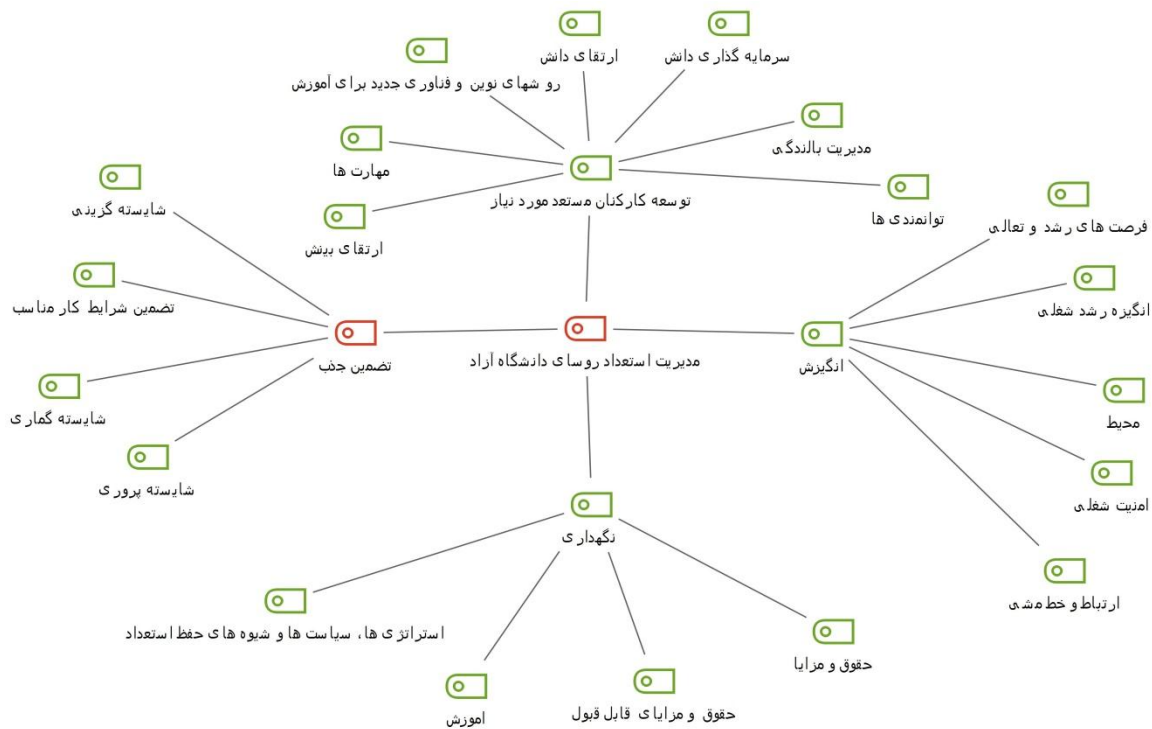
### سؤال اصلی:

الگوی مدیریت استعداد برای رؤسای دانشگاه آزاد اسلامی (مورد مطالعه استان تهران) کدام است؟





10.30495/jsc.2023.1996475.2146



مدل مفهومی بر اساس نرم افزار تحلیل داده های کیفی مکس کیو دی ای

### بحث و نتیجه گیری:

آموزش عالی در دنیای امروز، یکی از حوزه های تخصصی است که اداره آن نیازمند به کارگیری مدیرانی است که توانایی ها و شایستگی های اداره این سازمان را داشته باشند در این راستا مدیریت استعداد به دلیل توانایی آن در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی، مورد توجه قرار گرفته است. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت استعداد برای رؤسای دانشگاه آزاد اسلامی در استان تهران هست. امروزه منابع انسانی مهم ترین مزیت رقابتی و سرمایه اساسی سازمانی است، به یک عامل مسلم، جهان شمول و عام بدل شده است؛ به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان ها تأکید می شود و مدیریت مطلوب آن ها بسیار مهم و حساس است. در وضعیت رقابتی موجود سازمان ها و در محیطی که تغییرهای پیاپی و ضرورت نوآوری های مستمر، مهم ترین ویژگی آن است تنها سازمان هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک کنند و افرادی توانمند، ماهر و دانش محور در اختیار داشته باشند (فقیهی پور و چترچی، ۱۳۹۸). عامل انسانی مهم ترین نقش را در سازمان هایی که در پی رشد و توسعه هستند، دارد. سازمان ها دریافته اند، استعدادها منابعی هستند که برای



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



دستیابی به بهترین نتایج نیازمند مدیریت می‌باشند، استعدادهایی که به‌واسطه داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت، یعنی تفکر می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را فراهم آورند. برای حفظ رقابت‌پذیری، مدیریت سازمان باید استراتژی‌های راهبردی مدیریت استعداد در درازمدت را برای جذب، استخدام، توسعه و حفظ استعداد ایجاد کند (موغلی و آخوندزاده، ۱۳۹۹). در سال‌های اخیر سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده مبتنی بر دانش و ماندگاری در محیط کسب‌وکار به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند (گلاستر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

نتایج حاصل از تحلیل نتایج مصاحبه‌ها نشان داد که ابعاد مدیریت استعداد برای رؤسای دانشگاه آزاد اسلامی شامل "توسعه کارکنان، انگیزش، نگهداری و تضمین جذب است.

-توسعه استعداد: در عصر تکنولوژی فراهم کردن امکان یادگیری و تجربه اندوزی برای کارکنان، یکی از جاذبه‌های مهم سازمان محسوب می‌شود. توسعه استعداد فرایند بلند مدتی است که باید به‌طور منظم بررسی و ارزیابی شود. راهکارهایی که به‌منظور توسعه پتانسیل‌های موجود از سوی مدیریت موثر استعدادها می‌توان به کار برد، عبارتند از: مدیریت عملکرد، استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه استعداد، توجه به مدیریت پیشرفت شغلی، برنامه ریزی منابع انسانی استراتژیک، برنامه ریزی جانشینی، مزایای جبران جبران خدمات (آریگات، ۲۰۱۰).

امروزه افراد تحصیل کرده و ماهر، دیگر در انتظار استخدام مادام‌العمر نیستند بلکه می‌خواهند که حرفه شان با نیازها و انتظارات در حال تعاملشان منطبق باشد. آنها کارفرمایانی را ترجیح می‌دهند که به آنها اجازه می‌دهند تصمیم بگیرند. آنها خواهان فرصت پیشرفت افقی، در کنار حرکت رو به بالا، در سلسله مراتب سازمان یا تغییر شغل در نقاط کلیدی در مسیر شغلی شان هستند. سازمان‌ها می‌بایست برای کارکنان فرصت توسعه و یادگیری را فراهم آورند تا مهارت آنان همواره به روز و متناسب با نیازمندی‌های در حال تغییر سازمان باشند. افرادی که از فرصت‌های توسعه در سازمان بی‌بهره‌اند به دنبال فرصت‌های بهتر خواهند گشت. برنامه ریزی‌های جانشینی و مسیر شغلی می‌بایست تعهد سازمان را به موفقیت بلند مدت نشان دهد. آموزش‌هایی با محتوای غنی و الزام پاسخ‌گویی کارکنان درباره یادگیری، کلید موفقیت توسعه استعداد است (لوفوتس ۲۰۰۷، نقل از فقیهی پور و چترچی، ۱۳۹۸: ۹۵). استعداد مانند بسیاری از چیزهای دیگر وقتی از آن استفاده می‌شودشکوفاتر می‌شود و اگر به حال خود رها شود پژمرده می‌شود.

### نگهداشت استعداد:

سیاست‌های نگهداشت نیز برای تضمین باقی ماندن افراد در سازمان طراحی می‌شود. خروجی این سیاست‌ها یک جریان استعداد است که استخراج استعداد را ایجاد و حفظ می‌کند. تدوین سیاست‌های

<sup>۱</sup> Glaister et al



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



جبران خدمات عادلانه به این منظور ضروری است. معیارهای مناسب برای تحلیل استعداد باید شناسایی و با ساختار پاداش و جبران خدمات مرتبط گردد. همچنین مدیران باید به دنبال راه‌های قابل رویت کردن فرصت‌های شغلی باشند (لوفتوس، ۲۰۰۷).

نگهداشت کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. استعدادها به سازمان فشار می‌آورند که بطور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری یکی از راه‌های اصلی (استفلیس و راپر، ۲۰۰۹).

در این مرحله لازم است مهارت‌های مناسب افراد با وظایف شغلی آنان در یک راستا قرار گرفته و همسو شوند به عبارت دیگر عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد. مبحث دیگری که در فرایند حفظ استعداد باید مورد توجه قرار گیرد، سیستم جبران خدمات و پرداخت بر مبنای عملکرد است. عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد که در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد. علاوه بر این در سازمان باید خط مشی جبران خدمت عادلانه گسترش یابد ضروری است که خروجی گزارش‌ها و تحلیل‌های حاصل از سنجش استعدادها و عملکرد افراد در سیستم محاسبه جبران خدمات مورد ملاحظه قرار گیرد (اورن، ۲۰۰۷).

**تضمین جذب:** مرحله جذب استعداد شامل مواردی مرتبط با آوردن کارکنان مجموعه مهارت‌های متناسب با سازمان است. مرحله اول در فرایند مدیریت استعداد، شناسایی افراد با استعداد از داخل و جذب نخبگان از خارج سازمان می‌باشد. کارکنان در سازمان‌ها از ویژگی‌ها شخصیتی کاری متنوعی برخوردارند. و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی‌ها، استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آنها را مدیریت نماید. مدیر باید به تفاوت‌های فردی تک تک کارکنان به چشم یک فاکتور مهم نگریسته و بتواند از این توانایی‌ها و استعدادهای بالقوه به نحو مطلوب و در جای خود استفاده بکند (فلیس و راپر، ۲۰۰۷).

این موضوع را از دو بعد می‌توان بررسی نمود: یکی از نگاه دانشگاه و دیگری از نگاه متقاضیان؛ بنابر این مؤلفه جذب استعدادها در دو مقوله فرعی ارزیابی سطوح شایستگی‌ها (غربالگری و گزینش) از نگاه دانشگاه و عوامل تاثیر گذار در جذب استعدادها از نگاه متقاضیان طبقه بندی گردید. پس مؤلفه جذب استعدادها را می‌توان مشتمل بر دو شاخص زیر در نظر گرفت:

**ارزیابی سطوح شایستگی (غربالگری و گزینش):** امروزه بهترین اقدامات نیرویابی جهت غربالگری و گزینش بهترین متقاضیان، استفاده از مدل‌های شایستگی از پیش تعریف شده است. این موضوع اطمینان و تضمین بیشتری را ایجاد می‌کند که استعدادها مناسب به نحو کاراتری (با صرف حداقل هزینه، زمان و انرژی از سوی دانشگاه و متقاضیان) نیرویابی شوند. سازمان‌ها می‌توانند از



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



مدل‌های شایستگی هم برای بررسی و تحلیل رزومه متقاضیان و هم ارزیابی دانش و مهارت‌های آنان از طریق مصاحبه‌های ساختار یافته استفاده کنند.

**عوامل تاثیر گذار در جذب استعدادها:** بعد از شناسایی منابع و انواع استعدادهای مورد نیاز خود، باید همه تلاش‌های خود را صرف انتقال دو پیام نماییم. پیام اول درباره شاخصه‌های برند و جذابیت‌های دانشگاه به عنوان یک کارفرما وومی در باره انتظاراتی که با پیوستن افراد به دانشگاه برآورده خواهد شد. باید سازگاری و عدم تناقض پیام‌های دوگانه را در هر کانال نیرویابی و به ویژه از طریق وب سایت و در هر مرحله ای از فرایند نیرویابی حفظ کردو هر عاملی را که باعث مخدوش شدن یا متناقض شدن این پیام در نظر متقاضیان مستعد می‌شود از بین برد. بایه به همه وعده‌هایی که طی فرایند نیرویابی به اعضای هیئت علمی جدید داده می‌شود. به محض شروع به کار آن‌ها در دانشگاه و پس از آن در سر تاسر مسیر شغلی جامه عمل پوشاند. (فقیهی پور و چترچی ۲۶۳).

در سال‌های اخیر مدیریت استعداد به دلیل توانایی آن در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی شرکت، موردتوجه بیشتری قرارگرفته است (اینگرام و گلد، ۲۰۱۲)، علاوه بر آن در رکود اقتصادی اخیر، تقاضاهای زیادی برای جلب استعدادها وجود دارد و اغلب سازمان‌ها از سیستم مدیریت استعداد برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده می‌کنند. فقدان فراگیر مدیریت یکپارچه استعداد به‌منزله رویکرد راهبردی به هدردهی زمان، تلاش و پول منجر می‌شود.

مدیریت استعداد را می‌توان به‌عنوان آنچه یک سازمان باید از محیط کسب‌وکار خود بداند تا بتواند درک صحیحی نسبت به فرآیندهای فعلی خود به دست آورده، تغییرات آینده را پیش‌بینی و مدیریت نموده و برای ایجاد ارزش برای مشتری و رشد و سودآوری در بازارهای فعلی و بازارهای جدید استراتژی‌های مناسب اتخاذ نماید، تعریف نمود. بنابراین، ارزش مدیریت استعداد در امر آموزش برکسی پوشیده نیست. چراکه از طریق بهبود مهارت‌های مدیران و کارکنان برای آگاهی نسبت به تغییرات احتمالی در نظام آموزشی می‌توان به ارتقای این سیستم دست‌یافت.

---

<sup>۱</sup> Ingram & Glod



10.30495/jsc.2023.1996475.2146

**منابع:**

پریش، رقیه و سالارزهی، حبیب اله وموغلی، علیرضا و روشن، سید علیقلی (۱۳۹۶). چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، شماره ۳، شماره پیاپی ۲۵.

روشن، سید علیقلی و همکاران (۱۳۹۹). طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال سیزدهم، شماره ۴۷، صص ۱۸-۱۶۱.

صیادی، محمدی، نیک پور، امین. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، ۲۵(۲)، ۱۳۳-۱۴۸. عادل، لیلا (۱۳۹۹). بررسی و تبیین جایگاه مدیریت استعداد در سازمان‌ها، نهمین کنفرانس ملی روانشناسی، علوم تربیتی و اجتماعی.

فقیهی پور، جواد؛ چترچی، نوش آفرین (۱۳۹۸). مدیریت استعدادهای سازمانی، ویراست دوم، انتشارات دارالفنون.

قاسمی، جودزاده، مهتا، بیگی راد. (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت استعداد بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی هوش سازمانی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۸(۳۰)، ۱۴۵-۱۶۴.

گودرزوند، مهرداد و همکاران (۱۳۹۹). بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی، مورد مطالعه شهرداری‌های استان گیلان، مدیریت بهره‌وری، سال دهم، شماره ۳۸.

موغلی، علیرضا، آخوندزاده حقیقی، الهه (۱۳۹۹). بررسی تأثیر مؤلفه‌های مدیریت استعداد بر امنیت شغلی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات نوین اقتاد، مدیریت و حسابداری در ایران.

علیزاده، رویا، فهیم دوین، حسن، پیمانی زاد، حسین، کشتی دار، محمد. (۱۴۰۰). عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر به‌کارگیری ابعاد روان‌شناختی و فرهنگی در مدیریت استعداد در ورزش. *مطالعات روانشناسی ورزشی*. ۱۰(۳۸)، ۱-۲۰.

doi: ۱۰.۲۲۰۸۹/spsyj.۲۰۲۱.۱۰۱۵۲.۲۱۲۵

طایفه سیفی زهره، هاشمی سید احمد، قلتاش عباس. طراحی الگوی مدیریت استعداد مدیران مدارس: رویکرد آمیخته. نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. ۱۳۹۹؛ ۹(۲): ۶۳-۳۵

امانی، سمیه، زرگر، سید محمد، حیدریه، سید عبدالله، همتیان، هادی. (۱۴۰۰). ارائه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۲(۳)، ۳۲-۵۶.

doi: ۱۰.۵۲۵۴۷/jpap.۲۰۲۱.۲۱۳۳۶۱۰

شریفی، معصومه، عباس‌زاده، ناصر، شفیع‌زاده، حمید. (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه دوم. *انجمن جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*، ۱۴(۱)، ۳۱۰-۳۱۸.

. doi: ۱۰.۲۲۰۳۴/ijes.۲۰۲۱.۵۳۳۰۱۴.۱۰۹۰



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



خدایار ابیلیو، فاطمه نارنجی ثانی و سارا رحمتی (۱۴۰۰). ارزیابی الگوی مدیریت استعداد با تأکید بر فرآیندهای استعدادیابی و استعداد پروری. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی. مقاله ۲، دوره ۱۴۰۰، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰، صفحه ۲۹-۶۶

ظاهری، رشید، موسوی، سید جعفر، امامی، فرشاد. (۱۴۰۰). تدوین مدل جامع مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان ایران. آئینده پژوهی مدیریت (پیاپی ۳۲)، شماره ۱، ۱۲۴

شریفیان ثانی، شاهد، والا، رضا، شریفی، اصغر. (۱۴۰۰). طراحی مدل توسعه مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه. فصلنامه توسعه آموزش جندی شاپور اهواز

، (۱۲(۰) ، ۱۰.۲۲۱۱۸/edc.۲۰۲۱.۲۹۸۱۶۴.۱۸۵۶ ، doi: ۱۹۳-۲۰۳

زیبا زمانی فرد؛ مهتری دارابی؛ سعید فرحبخش (۱۴۰۰). شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های مدل مدیریت استعداد آموزگاران. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، مقاله ۹، دوره ۱۲، شماره ۱ - شماره پیاپی ۴۷، فروردین و اردیبهشت ۱۴۰۰، صفحه ۱۱۷-۱۳۱.

شناسه دیجیتالی (DOI): ۱۰.۳۰۴۹۵/JEDU.۲۰۲۱.۲۳۱۲۶.۴۶۸۲

Adero ، F. A. ، & Odiyo ، W. O. (۲۰۲۰). Employee Characteristics ، Contemporary Human Resource Management Practices and Organization Effectiveness. International Journal of Business Management ، Entrepreneurship and Innovation ، ۲(۲) ، ۱-۱۸.

Al Aina ، R. ، & Atan ، T. (۲۰۲۰). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. Sustainability ، ۱۲(۲۰) ، ۸۳۷۲

Dewi Tajuddin ، RosalanAlib ، Badrul Hisham Kamaruddin(۲۰۱۵). Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Volume ۲۰۱ ، ۲۲ August ۲۰۱۵ ، Pages ۸۰-۸۴

Dewi Tajuddin ، RosalanAlib ، Badrul Hisham Kamaruddin(۲۰۱۵). Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Volume ۲۰۱ ، ۲۲ August ۲۰۱۵ ، Pages ۸۰-۸۴.

Farley ، C. (۲۰۱۵). HR's role in talent management and driving business results. Employment Relations Today ، ۳۲(۱) ، ۵۵-۶۱. <https://doi.org/10.1002/ert.20053>.

Glaister ، A. J. ، Karacay ، G. ، Demirbag ، M. ، & Tatoglu ، E. (۲۰۱۸). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. Human Resource Management Journal ، ۲۸(۱) ، ۱۶۶-۱۴۸



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



- Hirsh ، W.(۲۰۰۸).succession planning demystified IES report ۳۷۲ ، ISBN ۱۸۵۱۸۴۳۰۲۷ ، institute for employment studied.
- Ingram ، T. ، & Glod ، W. (۲۰۱۶). Talent management in healthcare organizations-qualitative research results. *Procedia Economics and Finance* ، ۳۹ ، ۳۳۹-۳۴۶.
- Kent ، S. (۲۰۱۵). *Strategic intelligence for American world policy* (Vol. ۲۳۷۷). Princeton University Press
- Khoreva ، V. ، Vaiman ، V. ، & Van Zalk ، M. (۲۰۱۷). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations* ، ۳۹(۱) ، ۳۳-۱۹.
- Kusi ، L. ، Opoku-Danso ، A. ، & Afum ، E. (۲۰۲۰). Improving Performance of Public Universities in Ghana Through Talent Management: Does Leadership Support Matter? *Global Journal of Management and Business Research* ، ۴۱-۶۸.
- Kusi ، L. ، Opoku-Danso ، A. ، & Afum ، E. (۲۰۲۰). Improving Performance of Public Universities in Ghana Through Talent Management: Does Leadership Support Matter? *Global Journal of Management and Business Research* ، ۴۱-۶۸.
- Levine ، S. S. ، Bernard ، M. ، & Nagel ، R. (۲۰۱۷). Strategic intelligence: The cognitive capability to anticipate competitobehavior. *Strategic Management Journal* ، ۳۸(۱۲) ، ۲۳۹۰-۲۴۲۳r
- Liu ، M. (۲۰۲۱). An Empirical Study on Talent Management Strategies of Knowledge-Based Organizations Using Entrepreneurial Psychology and Key Competence. *Frontiers in Psychology* ، ۱۲ ، ۴۶۱۵. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.721245>
- Maria Christina Meyers(۲۰۲۰).The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review* ، Volume ۳۰ ، Issue ۲ ، June ۲۰۲۰ ، ۱۰۰۷۰۳.
- Mensah ، J. K. (۲۰۱۵). A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management* ، ۶۴(۴) ، ۵۴۴-۵۶۶.
- Mitosis ، K. D. ، Lamnisos ، D. ، & Talias ، M. A. (۲۰۲۱). Talent Management in Healthcare: A Systematic Qualitative Review. *Sustainability* ، ۱۳(۸) ، ۴۴۶۹.



10.30495/jsc.2023.1996475.2146



- Mitosis ، K. D. ، Lamnisos ، D. ، & Talias ، M. A. (۲۰۲۱). Talent Management in Healthcare: A Systematic Qualitative Review. *Sustainability* ، ۱۳(۸) ، ۴۴۶۹.
- Mohamed SaadSaleh Ali; Asmaa Mohammed Saad Khaled (۲۰۲۲) Talent Management and Its Effect on School Personnel' Performance at Alexandria School Settings. *Tanta Scientific Nursing Journal*. Article ۱۵ ، Volume ۲۴ ، Issue ۱ ، February ۲۰۲۲ ، Page ۳۷۰-۳۹۴ ، DOI: ۱۰.۲۱۶۰۸/tsnj.۲۰۲۲.۲۱۸۰۱۹
- Mwila ، N. K. ، & Turay ، M. I. S. (۲۰۱۸). Augmenting talent management for sustainable development in Africa. *World Journal of Entrepreneurship ، Management and Sustainable Development* ، ۱۴(۱) ، ۴۱-۴۹.
- Nakato ، J. ، Mazibuko ، N. E. ، & James ، S. (۲۰۲۰). Antecedents influencing effective talent management in public health institutions in Uganda. *Journal of Contemporary Management* ، ۱۷(۲) ، ۶۰۱-۶۳۱. <https://doi.org/۱۰.۳۵۶۸۳/jcm۲۰۰۸۴.۹۲>.
- Shaikh ، M. (۲۰۲۱). Determining the Relationship between Human Resource Practices ، Employee Well-Being and Organizational Performance. *RJ International Journal of Management Studies* ، ۱(۱) ، Article ۱.
- Shaikh ، M. (۲۰۲۱). Determining the Relationship between Human Resource Practices ، Employee Well-Being and Organizational Performance. *RJ International Journal of Management Studies* ، ۱(۱) ، Article ۱.
- Sottile ، S. N. (۲۰۲۱). Talent Management and Organizational Performance Correlation of Faculty at Community Colleges in Southern California. *Grand Canyon University*.
- Soud ، M. A. (۲۰۲۰). Relationship Between Talent Management Practices and Organizational Performance in Islamic Banks in Kenya. *Kenya Methodist University*.
- Turner ، P. (۲۰۱۸). Twenty Important Conclusions About Talent Management in the Health Sector. In *Talent Management in Healthcare* (pp. ۳۳۹-۳۴۷). Palgrave Macmillan ، Cham.
- Youssef Elhanafy ، E. ، & Moh Samir El Hessewi ، G. (۲۰۲۱). Effect of Talent Management Training Program on Head Nurses Leadership Effectiveness. *Egyptian Journal of Health Care* ، ۱۲(۴) ، ۳۵۱-۳۶۱. <https://doi.org/۱۰.۲۱۶۰۸/ejhc.۲۰۲۱.۱۹۹۱۳۴>.





10.30495/jsc.2023.1996475.2146



Esther Pagan-Castaño<sup>c</sup> José Carlos Ballester-Miquel<sup>a</sup> Javier Sánchez-García<sup>b</sup> María Guijarro-García<sup>ac</sup> (۲۰۲۲). [Journal of Business Research](#). [Volume ۱۴۱](#) , March ۲۰۲۲ , Pages ۵۲۸-۵۳۵  
[Ken Kamoche](#) , [Flora SM Leigh](#) (۲۰۲۲) , Talent management , identity construction and the burden of elitism: The case of management trainees in Hong Kong , Human Relations , First Published March ۴ , ۲۰۲۲ Research Article

<https://doi.org/10.1177/00187267221996475>