

ارائه الگوی مدیریت استعداد برای مدیران آموزش: یک مطالعه کیفی مظاهر بابایی^۱، سیداحمد هاشمی^۲، عباس قلتاش^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مدیریت استعداد برای مدیران آموزش می‌باشد. پژوهش حاضر به لحاظ نوع، کیفی و از نظر رویکرد، قیاسی است. حوزه مورد مطالعه پژوهش حاضر، شامل مقاله‌های موجود در زمینه مدیریت استعداد بوده و به روش نمونه‌گیری هدفمند از بین مقاله‌های موجود تعداد ۲۹ مورد انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌های کیفی، از ابزار فیش‌برداری و برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از فیش‌برداری، از تکنیک تحلیل محتوا استفاده شده است. سؤال اصلی پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا بررسی و ۷ مقوله به‌عنوان ابعاد اصلی در طراحی مدل مدیریت استعداد شناسایی گردید. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ۷ بعد اصلی در طراحی مدیریت استعداد عبارت‌اند 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. نتایج همچنین نشان داد الگوی به‌دست آمده چارچوب مناسبی برای حرکت به سمت وضعیت ایده‌آل مدیریت استعداد ارائه می‌دهد.

کلید واژه‌ها: استعداد، مدیریت استعداد، مدیران آموزش، تحلیل محتوا.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۰۸

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۰۵

^۱ - دانشجوی دکترا، گروه مدیریت آموزشی، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران.

babaeemazaher@gmail.com

^۲ - استاد راهنما، گروه مدیریت آموزشی، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران. (نویسنده مسئول)

Hmd_hashemi@yahoo.com

^۳ - استاد مشاور، گروه مدیریت آموزشی، واحد بین الملل کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران.

Gholtash578@yahoo.com

مقدمه

با توسعه علم و تکنولوژی جامعه جهانی به سرعت در حال تغییر است (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸). به دلیل ماهیت رقابتی، برای اولین بار مفهوم مدیریت استعداد در سازمان‌های خصوصی و شرکت‌های بزرگ چندملیتی مطرح شد و مورد استقبال فراوانی قرار گرفت (تورن، کابالینا و فستینگ^۱، ۲۰۱۷).

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ، با مشکل کمبود شدید افراد مستعد روبرو هستند (شفیعی نیک آبادی و مروستی، ۱۳۹۴). اسپارو و هیل تراپ (۱۹۹۴) با بررسی مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادها در بیشتر کشورهای اروپایی، نتیجه گرفتند که در قرن بیست و یکم نیاز به افرادی که دامنه گسترده‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مقابله با نیازهای پیش‌بینی نشده شرکت‌ها را داشته باشند، رو به گسترش است (تانسلی و همکاران^۲، ۲۰۰۷)؛ بنابراین افراد به‌ویژه نخبگان دیگر به دنبال کارهای مادام‌العمر نیستند و به طور آتی بین شرکت‌ها و سازمان‌ها جابه‌جا می‌شوند. نیروی کار متحرک، بازار کار رقابتی و پایان یافتن مفاهیمی مانند کار برای زندگی، کارگران را مجبور می‌کند به مهارت‌های قابل انتقال کرده است (دی-بوک، میرز و دریس^۳، ۲۰۱۷)، و این موضوع یعنی در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود، بلکه می‌تواند فقدان یا نقض دیگر منابع را نیز جبران کند. با توجه به واقعیت‌های پیش‌گفته، سازمان‌ها و شرکت‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌کنند؛ از این رو، کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد بااستعداد، ارائه آموزش لازم به آن‌ها و حفظ و نگه‌داری کارکنان باارزش را برای بلندمدت داشته باشند و برای این امر راهبردهایی را در نظر بگیرند (میرز، ورکام و دریس^۴، ۲۰۱۷).

با توجه به مطالبی که مطرح شد شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد و کشف ویژگی‌های افراد بااستعداد می‌تواند کمک زیادی به مدیران سازمان‌ها در استخدام و جذب افراد بکند، چرا که افراد مستعدی درون سازمان‌ها و در مکان‌ها و محیط‌های مختلف، خارج از سازمان حضور دارند (اقبال و همکاران، ۱۳۹۵). اما مسئله که در این خصوص وجود دارد این است که

^۱- Touron, Kabalina & Festing

^۲- Tansley & et al

^۳-De Boeck, Mayers & Dries

^۴-Meyers, Werkom & Dries

شناسایی و به‌کارگیری این نیروهای مستعد باید به چه صورتی انجام شود تا سرمایه‌گذاری در این خصوص در درازمدت منجر به افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمان شود (گودرز وند چگینی و همکاران، ۱۳۹۵).

کولینگ و اسکالین مدیریت استعداد را این‌گونه تعریف می‌کنند: مدیریت استعداد پیش‌بینی متفاوت کارکنان بر اساس ظرفیت نسبی‌شان در ارزش‌افزایی به مزیت رقابتی سازمان است (اسکالین و کولینگز^۱، ۲۰۱۷). استراتژی مدیریت استعداد، زمینه‌ساز شرایطی است که در آن مهارت‌های کارکنان با استعداد شناسایی و از آن‌ها در قسمت‌های مناسب استفاده شود. بعضی سازمان‌ها به جهت عدم شناخت صحیح کارمندان خود، قادر نیستند به اهداف و نتایج مورد انتظار دست پیدا کنند. بسیاری از دوباره‌کاری‌ها، به‌واسطه عدم وجود انگیزه، عدم بهره‌وری مناسب، فاصله زیاد با برنامه‌های طراحی شده از عدم شناخت مناسب از استعدادهای افراد در حیطه‌های کاری سازمان می‌باشد (گاگن و همکاران^۲، ۲۰۱۶).

مدیریت استعداد تمام فعالیت‌های سازمانی باهدف جذب، انتخاب، توسعه و حفظ بهترین کارکنان و گماشتن آن‌ها در بیشترین نقش‌های استراتژیک را در بر دارد (کولینگز و ملاحی، ۲۰۰۹). الواتوبی^۳ و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاهی در نیجریه" که با روش پیمایشی از نوع همبستگی بود با بررسی ۲۷۷ پرسش‌نامه دریافتند که سطح عملکرد شغلی کتابداران در سطح متوسط است. برنامه ریزی جانشینی کمترین روش مدیریت استعداد در کتابخانه‌های دانشگاه بود. یافته‌های آنان نشان داد که بین عملکرد مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ بنابراین، این مطالعه نتیجه گرفت که شیوه‌های مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کتابداران تأثیر دارد. درویش^۴ و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی باهدف شناسایی رابطه بین مدیریت استعداد و مزایای رقابتی از طریق رایانش ابری در بخش بهداشت خصوصی در اردن انجام دادند. با تحلیل ۱۳۴ پرسش‌نامه از بین کلینیک‌های سرپایی در بیمارستان‌های خصوصی، مراکز درمانی و تشخیصی در بخش بهداشت خصوصی اردن دریافتند که از نظر آماری رایانش ابری تأثیر مهمی

¹ - Scullion & collings

² -Gogan & et al

³ -Oluwatobi

⁴ Darwish

در مدیریت استعداد بر مزیت‌های رقابتی در بخش بهداشت خصوصی در اردن وجود دارد. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از این پژوهش می‌توان دریافت که برخی پیامدها از جمله افزایش آگاهی از اهمیت مدیریت استعداد در بخش بهداشت خصوصی و هدایت آنها به سمت استفاده از روش‌های مدیریت استعداد نقش مهمی در دستیابی به مزایای رقابتی، توانایی ادامه دادن فعالیت را افزایش می‌دهد.

محمد^۱ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی را تحت عنوان "بررسی فرایندهای مدیریت استعداد بر روی آموزش عالی در استرالیا" انجام دادند. هدف از انجام این پژوهش بررسی فرایندهای سه‌گانه مدیریت استعداد (جذب استعداد، پرورش استعداد و حفظ استعداد) در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های استرالیا می‌باشد. نتایج پژوهش این پژوهشگران نشان داد که فرایندهای سه‌گانه جذب، پرورش و حفظ استعداد به‌عنوان گام‌های اصلی در مدیریت استعداد در بین دانشگاهیان تلقی می‌شوند. تأثیر عوامل مدیریت استعداد بر روی رهبری معلمان در مدارس مالزی عنوان پژوهش هارون^۲ و همکاران (۲۰۲۰)، باهدف بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رهبری معلمان می‌باشد. نتایج پژوهش این پژوهشگران بازگوکننده رابطه مثبت و قوی بین مدیریت استعداد و رهبری معلمان در مالزی می‌باشد. به‌عبارت‌دیگر در مدل مدیریت استعداد در پژوهش کنونی رهبری به‌عنوان یک پیامد مدیریت استعداد تلقی می‌گردد. شاهی^۳ و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی را تحت عنوان "شناسایی عوامل رفتاری مؤثر بر مدیریت استعداد: تکنیک فرا ترکیب" انجام دادند که تحلیل این پژوهشگران که با استفاده از روش فراترکیب و ابزار فیش‌برداری انجام شده بود، نشان می‌دهد عوامل رفتار مؤثر بر روی مدیریت استعداد استخراج شده از ۳۶ مقاله بررسی شده عبارت‌اند از: ۱- شناسایی استعدادهای (با تم‌های فرعی: عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی)، ۲- توسعه استعداد (با تم‌های فرعی: مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات تعاملی، پرورش کارکنان)، ۳- حفظ و نگهداری استعدادهای (با تم‌های فرعی: رهبری و عوامل مدیریت، عوامل فرهنگی و سازمانی). جاروی و خوروا^۴ (۲۰۲۰) پژوهشی را تحت عنوان "نقش مدیریت استعداد در نوسازی استراتژیک" انجام دادند. هدف پژوهشگران از انجام این مطالعه علاوه بر بررسی نقش

¹ -Mohameed

² -Harun

³ -Shahi

⁴ -Järvi & Khoreva

مدیریت استعداد در نوسازی استراتژیک، بررسی مؤلفه‌های مدیریت استعداد نیز می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نوع روش تحقیق، کیفی و با تکنیک تحلیل تم و مصاحبه با ۳۶ نفر از مدیران شرکت‌های چند ملیتی در هلند صورت پذیرفته است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد فرآیند مدیریت استعداد شامل شناسایی استعدادها، ایجاد موقعیت برای پرورش استعدادها و نگه داری استعدادها در شرکت‌های چند ملیتی هلند می‌باشد. آل لوزی^۱ و همکاران (۲۰۱۹) به دنبال بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی با مطالعه موردی بانک‌های تجاری اردن پژوهشی را تحت این عنوان انجام دادند. جامعه آماری پژوهش حاضر تعداد ۳۱۰ نفر از کارکنان بانک تجارت بوده که همین تعداد نیز به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردیدند. داده‌های حاصل از پژوهش حاضر که به از طریق پرسش‌نامه از بین کارمندان جمع‌آوری شده بود با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج تحقیق نشان داد استراتژی‌های مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات بانک‌های اردن دارد.

مشفق و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز و ارائه مدل مناسب" انجام دادند. هدف اصلی این پژوهش "ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز" می‌باشد. آنان در پژوهش خود دریافتند که امروزه در عصر دانشی و اهمیت بهره‌مندی از کارکنان دانشی و مستعد، سازمان‌ها بر پایه‌ی مهارت و استعدادهای کارکنانشان با هم رقابت می‌کنند و به نتایج مطلوب می‌رسند. بدون شک اگر در سازمانی به‌خصوص آموزش و پرورش که یکی از سازمان‌های آرمانی کشور است مدیریت استعداد به کار گرفته شود، منابع انسانی بااستعداد جذب می‌شوند، منابع بااستعداد موجود در سازمان حفظ می‌شوند، استعدادها رهبری و توسعه داده می‌شوند و در نهایت استعداد منابع انسانی شکوفا می‌شوند و این نهاد به بهترین شکل به اهداف خود دست خواهد یافت. در مدل نهایی ارائه شده توسط این پژوهش بالاترین ضریب مسیر مربوط به مؤلفه جذب استعداد از مؤلفه‌های اصلی مدیریت استعداد بوده است. قویدل باجگیران و نصیریور (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت استعداد در میان معلمان ابتدایی با استفاده از نظریه مبنایی باهدف شناسایی و تبیین ابعاد

¹ Al -Lozi

مدیریت استعداد معلمان مدارس ابتدایی استان خراسان رضوی انجام دادند. این پژوهش از نظر جهت‌گیری اکتشافی بود. این پژوهش کیفی با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۷ استاد در زمینه مدیریت آموزشی با استفاده از یک رویکرد هدفمند و استفاده از معیار اشباع نظری انجام شد. در این مطالعه، یافته‌ها در چارچوب مدل پارادایمی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد از جمله: شرایط علیت (کنجکاوی فکری، تفکر استراتژیک، ارزش آفرینی)، شرایط زمینه (ارتباطات عمده حرفه‌ای، چشم‌انداز، خطرپذیری)، شرایط مداخله (مربیگری، خودآزمایی، انگیزه، انعطاف‌پذیری)، استراتژی‌ها (رهبری استراتژیک، تفویض اختیار) و نتایج (افزایش بهره‌وری سازمانی). محفوظی، لفظ فروشان و قربانی (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان "طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)" انجام داده‌اند. در بخش کیفی از تکنیک دلفی استفاده گردیده و از روش معادلات ساختاری در بخش کمی با نمونه آماری ۳۵۷ نفری بهره‌گیری شده است. نتایج پژوهش حاصل از فن دلفی نشان‌دهنده مدل اولیه دارای سه بعد مدیریت استعداد، استراتژی مدیریت استعداد و جانشین‌پروری می‌باشد. نتایج حاصل از بخش دوم نیز تأییدکننده یافته‌های حاصل از بخش اول می‌باشد. سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را تحت عنوان "طراحی مدل استقرار نظام مدیریت استعداد در مدارس با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری" انجام دادند که نتایج پژوهش این پژوهشگران نشان‌دهنده آن است که وجود نظام کارآمد مدیریت استعداد در مدارس مستلزم تدوین چشم‌انداز و نگرش مبتنی بر استعداد پروری است.

سیف‌هاشمی و همکاران (۱۳۹۸) در طی مطالعه‌ای که به طراحی الگوی مدیریت استعداد در بین دانشگاهیان انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که الگوی مدیریت استعداد شامل مؤلفه‌های ۱- شناسایی پست کلیدی، ۲- عوامل شناخت فرد مستعد، ۳- عوامل انتخاب فرد مستعد، ۴- به کارگماری، ۵- توسعه و ۶- نگهداشت می‌باشد. حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸) مطالعه‌ای را به منظور طراحی مدل در صنعت بانکداری تحت عنوان "طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده‌بنیاد" با استفاده از روش کیفی و تکنیک داده‌بنیاد انجام دادند. در پژوهش حاضر مدل پارادایمی مدیریت استعداد در نقش‌های شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده اصلی و پیامدها طراحی و تدوین و ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعداد

پروری، استعداد گماری و استعداد داری برای پدیده اصلی شناسایی گردیده است. دهقانیان و همکاران (۱۳۹۷) موضوعی را با عنوان طراحی الگوی (مدل) مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی ایران که شرکت توانیر به عنوان مورد مطالعه پژوهش حاضر تحت عنوان "مدل داده‌بنیاد از فرایند مدیریت استعداد" می‌باشد، انجام شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که اجزای اصلی مدل مدیریت استعداد شامل: "استعدادخواهی"، "استعدادیابی"، "استعداد گماری"، "استعدادداری"، و "استعداد افزایی" می‌باشد. سه سطح فردی، سازمانی و فراسازمانی سه پیامد اصلی مدل مدیریت استعداد در پژوهش حاضر می‌باشد. قلیپور و افتخار (۱۳۹۵) پژوهشی را تحت عنوان "ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه‌مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)" انجام دادند. مهم‌ترین یافته این پژوهش پویایی فرایندهای متعدد مدیریت استعداد و قرارگیری آنها روی یک طیف، از نامطلوب‌ترین تا مطلوب‌ترین می‌باشد.

تاکنون مدل‌های گوناگونی در خصوص مدیریت استعداد ارائه شده است که هر کدام از این مدل‌ها در یک صنعت خاص و با شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی در آن صنعت بوده است و یک مدل جامع که در برگیرنده همه این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها باشد وجود ندارد که پژوهش حاضر در صدد است با مطالعه پژوهش‌های انجام شده در خصوص مدیریت استعداد یک مدل جامع ارائه دهد؛ بنابراین با توجه به مطالب مطرح شده، هدف از انجام این تحقیق تعیین ابعاد و شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد می‌باشد که در قالب مدل مدیریت استعداد مطرح می‌شود.

سؤالات تحقیق

۱. الگوی مدیریت استعداد چگونه است؟
۲. مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت استعداد کدام‌اند؟
۳. شاخص‌های مدیریت استعداد کدام‌اند؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف، کاربردی و به لحاظ روش، کیفی و دارای رویکرد قیاسی است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از متون و شناسایی مدل، از تکنیک تحلیل محتوا استفاده می‌شود. جامعه آماری پژوهش حاضر، مقاله‌های مدیریت استعداد در پایگاه‌های اطلاعات علمی داخلی و خارجی می‌باشد. روش تحلیل محتوا، معناشناسی آماری مباحث سیاسی و ابزاری

است که برای بررسی و تبیین کلمات، مفاهیم، واژه‌ها، مضامین، عبارات و جملات خاصی از درون یک متن یا مجموعه‌ای از متون مورد استفاده قرار می‌گیرد (کری پندروف^۱، ۲۰۰۴) در این تحقیق برای ارائه مدلی برای مدیریت استعداد از این روش استفاده گردید. مراحل این روش عبارت‌اند از: تنظیم سؤال تحقیق، مرور ادبیات به شکل سیستماتیک، جستجو و انتخاب متون مناسب، استخراج اطلاعات متون، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌های تحقیق. برای پاسخ به سؤالات این تحقیق بر اساس روش هفت مرحله‌ای مایرینگ به مرور سیستماتیک ادبیات در این حوزه پرداخته شد. این مرحله به طور معمول شامل جستجوی منابع مرتبط، انتخاب کلیدواژه‌ها و معرفی پایگاه‌های اطلاعاتی می‌باشد. برای این منظور، مقاله‌های معتبر موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی مانند مرکز اطلاعات علمی جهاد کشاورزی، بانک جامع مقالات همایش‌ها و کنفرانس‌ها، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران و پایگاه‌های اطلاعاتی برخط معتبر خارجی نظیر ساینس دایرکت و... مورد جستجو قرار گرفت. جستجوی مقاله‌های فارسی در بازه زمانی ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۹ و جستجوی مقاله‌های انگلیسی در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۰ انجام شد. پس از اطمینان از وجود مقاله‌های مورد نیاز برای احصای منابع تحقیق از کلید واژه‌های مدیریت استعداد، مدل مدیریت استعداد به زبان فارسی و انگلیسی مطابق جدول ۱ استفاده شد.

جدول ۱. کلید واژه‌های مورد استفاده در تعیین نمونه آماری

کلیدواژه فارسی	کلیدواژه انگلیسی
مدیریت استعداد	Talent Management
مدل مدیریت استعداد	Talent Management Model

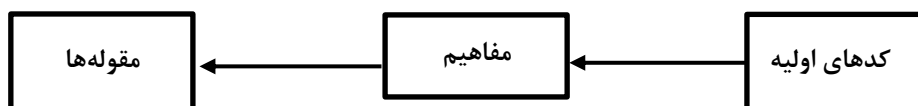
ملاک ورود به متون مناسب، شامل پژوهش‌های چاپ شده مرتبط با مدیریت استعداد بود که اطلاعات کافی را در مورد تحقیق گزارش کرده باشند. ملاک خروج متون نیز هرگونه منبع علمی بی‌ارتباط با سؤال تحقیق بود. در نهایت، تعداد ۲۰۶ مقاله گردآوری شد. با مطالعه عنوان تحقیق، چکیده و محتوای مقاله‌ها، مواردی که با موضوع و سؤال تحقیق تناسب نداشتند، حذف گردیدند. در غربالگری مقاله‌ها از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی و نظرسنجی از خبرگان تحقیق استفاده شد، این برنامه شامل ۱۰ سؤال است که این موارد را برای هر مقاله ارزیابی می‌نماید: هدف پژوهش، منطبق روش، طرح پژوهش، روش نمونه‌گیری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری،

^۱ - Krippendorff

ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح یافته‌ها و ارزش پژوهش و در نهایت ۲۹ مقاله مرتبط با موضوع گردآوری شد.

یافته‌ها

پس از پیاده‌سازی و تایپ داده‌های حاصل از متون، به هریک از اسناد یک شماره داده شد. برای تجزیه و تحلیل متن اسناد از روش تحلیل محتوا که در پژوهش‌های کیفی کاربرد زیادی دارد، استفاده شد. براین اساس، اسناد مکرر خوانده شدند و مطالب مرتبط و موردعلاقه پژوهشگر که در حقیقت پاسخ به سؤال اصلی پژوهش بودند، مشخص شدند. سپس داده‌های کیفی انتخاب شده کدگذاری شد. کدگذاری داده‌ها بر حسب اسناد و شماره‌های مرتبط با آن که قبلاً تعریف شده بود، انجام شد. پس از اتمام مرحله کدگذاری، پژوهشگر با استفاده از خلاقیت خود، برای هر یک از کدها، یک پرچسب انتخاب کردند و پس از آن، مفاهیم را که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداختند. در حقیقت، مفاهیم را در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی کردند. مقوله‌ها همان پاسخ به سؤالات پژوهش‌اند که از داده‌های کیفی استخراج شده‌اند (عابدی‌جعفری، ۱۳۹۰). نمای کلی از فرایند تحلیل داده‌ها در شکل نشان داده شده است.



شکل ۱. فرایند تحلیل داده‌ها

جدول ۲. مفاهیم (کدگذاری باز)

ردیف	تم‌های فرعی (شاخص)	ردیف	تم‌های فرعی (شاخص)
۱	شناسایی افراد مستعد و هدایت به‌سوی موقعیت‌های پربازده	۹۱	منبع‌یابی از درون سازمان
۲	تخصص	۹۲	منبع‌یابی از بیرون سازمانی
۳	مهارت	۹۳	آینده‌شغلی
۴	نگرش	۹۴	ارتقای سطح دانش
۵	تفهم مدیریت استعداد	۹۵	شفاف‌سازی
۶	ترسیم تصویر روشن از ترکیب خاص دانش	۹۶	کشف استعدادهای از طریق برگزاری دوره‌ها و طرح‌های بروز خلاقیت
۷	توانمندی منابع انسانی	۹۷	غنی‌سازی شغل
۸	احساس نیاز مدیران ارشد	۹۸	تعامل مدیر با کارکنان
۹	شناسایی افراد به‌صورت عملی	۹۹	اثربخش سازمانی
۱۰	تدوین دستورالعمل و ضوابط قانونی	۱۰۰	عملکرد سازمان
۱۱	تناسب استعداد با شغل	۱۰۱	نظام ارتباطات و تعامل
۱۲	طراحی دوره‌های آموزشی	۱۰۲	مهم‌بودن فرهنگ سازمانی
۱۳	آموزش حین کار	۱۰۳	فراهم‌بودن زمینه یادگیری
۱۴	احساس مفید بودن	۱۰۴	پویایی در کار
۱۵	تعریف و زبان مشترک	۱۰۵	نشاط در کار
۱۶	تناسب استراتژی مدیریت استعداد با کسب‌وکار	۱۰۶	ارزیابی ۳۶۰ درجه
۱۷	رویکرد عادلانه در شناسایی افراد	۱۰۷	عملکرد محوری
۱۸	شناسایی پست‌های کلیدی	۱۰۸	شناسایی مبتنی بر شایستگی
۱۹	تعهد	۱۰۹	تناسب شغل با شاغل
۲۰	آزمون شخصیت	۱۱۰	توافق در رویکردها
۲۱	ارزیابی مستمر	۱۱۱	رویکردهای عادلانه در شناسایی افراد
۲۲	توجه به‌سلامتی خانواده کارکنان	۱۱۲	شناسایی افراد
۲۳	امنیت شغلی	۱۱۳	همراهی تئوری با عمل
۲۴	شغل چالشی و جذاب	۱۱۴	احساس آرامش خاطر
۲۵	احساس سهم بودن	۱۱۵	خروج کارکنان دانشی
۲۶	حقوق و مزایا	۱۱۶	هوش هیجانی
۲۷	تغییرات محیطی	۱۱۷	شناسایی افراد از طریق دوره‌های بروز خلاقیت
۲۸	بررسی سوابق اجرایی	۱۱۸	سابقه‌های علمی و پژوهشی
۲۹	بررسی سوابق علمی	۱۱۹	مدیریت زمان
۳۰	قانون شغلی	۱۲۰	کانون ارزیابی
۳۱	احساس تأثیرگذاری	۱۲۱	جانشین‌پروری
۳۲	فرصت رشد و بالندگی	۱۲۲	توجه مدیریت به تربیت افراد
۳۳	نوجویی	۱۲۳	دوره‌های بازآموزی
۳۴	آرمان‌خواهی	۱۲۴	آزادی

ردیف	تم‌های فرعی (شاخص)	ردیف	تم‌های فرعی (شاخص)
۳۵	رویکردهای مهارت‌گرایی (جذب)	۱۲۵	نوآر بودن سازمان
۳۶	عدم سرکوب ایده‌ها	۱۲۶	اشاعه طرز تفکر استعداد
۳۷	تناسب شغل و شاغل	۱۲۷	مهیا بودن شرایط
۳۸	مزیت رقابتی	۱۲۸	عدم کپی‌برداری
۳۹	حساسیت سازمان به فرد	۱۲۹	درک قدر و منزلت افراد
۴۰	عملیاتی کردن مدیریت استعداد	۱۳۰	همراهی منابع انسانی
۴۱	وضع موجود	۱۳۱	نگرش استراتژیک و فعالانه
۴۲	تشکیل کمیته خلاقیت	۱۳۲	ارزش کاربردی
۴۳	الترام شغلی	۱۳۳	پرستیژ سازمان
۴۴	باور کردن سازمان	۱۳۴	تحریک و پراگندگی
۴۵	تغییرات فناوری	۱۳۵	مصاحبه‌های رفتاری
۴۶	رهبری تحول‌آفرین	۱۳۶	خواست مدیران ارشد
۴۷	طراحی دوره‌های مهارت‌پروری	۱۳۷	ارائه بازخورد
۴۸	تدوین برنامه‌های نیازسنجی در همه سطوح	۱۳۸	حمایت سازمان از فرد
۴۹	مربیگری	۱۳۹	رهبری مشارکتی
۵۰	احترام و شخصیت‌دهی به افراد	۱۴۰	موفقیت سازمانی
۵۱	ارزش اجتماعی	۱۴۱	محیط کاری انعطاف‌پذیر
۵۲	مدیر منابع انسانی محور	۱۴۲	جذب نیروهای رقیب
۵۳	کیفیت کاری	۱۴۳	کسب ایده‌های کاربردی
۵۴	پاداش مادی	۱۴۴	پاداش غیرمادی
۵۵	پیوندهای خانواده و سازمان	۱۴۵	شخصیت
۵۶	مصاحبه تخصصی	۱۴۶	ارزش‌ها
۵۷	رهبری تفویضی	۱۴۷	مهارت ارتباط با مشتری
۵۸	نوآر بودن افراد مستعد	۱۴۸	اعتماد و اطمینان به مدیر
۵۹	اجرائی کردن ایده‌های ناب	۱۴۹	افزایش درآمد سازمانی
۶۰	حمایت دولت	۱۵۰	ارزیابی مستقیم
۶۱	پرداخت مبتنی بر عدالت‌محوری	۱۵۱	پیری
۶۲	تفکر خلاق	۱۵۲	ارزش علاقه‌مندی
۶۳	نوآر بودن سازمان	۱۵۳	شناسایی استعداد از طریق مشاهده
۶۴	قابلیت ارتقای شغلی	۱۵۴	شناسایی استعداد از طریق مصاحبه
۶۵	تدوین برنامه‌های نیازسنجی در همه سطوح	۱۵۵	انتقال تجربه از طریق آموزش
۶۶	انتخاب بر اساس عدالت‌محوری	۱۵۶	تمایزسازی منابع انسانی
۶۷	شناسایی افراد مستعد مبتنی بر عدالت‌محوری	۱۵۷	ساختار حمایتی
۶۸	مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری	۱۵۸	پاسخگو بودن
۶۹	تعاملات سازمانی و انتقال تجربه	۱۵۹	فرصت برای توسعه حرفه‌ای

ردیف	تم‌های فرعی (شاخص)	ردیف	تم‌های فرعی (شاخص)
۷۰	مکان جغرافیایی	۱۶۰	آزمون روان‌شناختی
۷۱	معماری دو هسته‌ای	۱۶۱	لزوم صحبت به زبان بومی
۷۲	آماده‌سازی برای موقعیت بعدی	۱۶۲	مشارکت در کارهای گروهی
۷۳	توجه به فرزندان کارکنان	۱۶۳	بازنشستگی
۷۴	استعدادیابی از طریق مدیران ارشد	۱۶۴	رهبری حمایتی
۷۵	توجه به نیاز و دغدغه‌های کارکنان	۱۶۵	معنادار بودن شغل
۷۶	مشاوره گرفتن از مشاوران برتر	۱۶۶	تعریف جایگاه و مسئولیت
۷۷	خودارزیابی	۱۶۷	ارزیابی مبتنی بر شایستگی
۷۸	قدرت یادگیری	۱۶۸	فرهنگ حمایتگر
۷۹	سبک رهبری پدران	۱۶۹	کوتاه شدن عمر دانش
۸۰	ارزش توسعه	۱۷۰	انتخاب از طریق آزمون کتبی
۸۱	خوش‌نامی سازمان	۱۷۱	در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی
۸۲	ارزش نهادن به افراد مستعد	۱۷۲	ارزیابی به صورت کمی
۸۳	فرصت برای کار با افراد بیرون سازمان	۱۷۳	تعالی سازمانی
۸۴	وجهه شغلی	۱۷۴	برند سازمان
۸۵	توجه مدیر به تربیت سازمانی افراد	۱۷۵	ادراک ارزش‌های نیروی انسانی
۸۶	توانایی رهبری افراد مستعد	۱۷۶	فرصت برای توسعه و رشد
۸۷	نوع فعالیت	۱۷۷	روابط غیررسمی
۸۸	چرخش شغلی	۱۷۸	آنالیز شکاف فعالیت‌ها
۸۹	مقایسه معیارهای ارزیابی	۱۷۹	رضایت فردی
۹۰	شهرت در میان جامعه		

در جدول فوق، مفاهیم مدل مدیریت استعداد استخراج شده است. مفاهیم فوق، به شاخص‌های مدیریت استعداد اشاره دارد. در واقع، مفاهیم فوق، پیش‌زمینه‌ای است که با تکمیل در مرحله بعد، در پی پاسخگویی به سؤال اصلی تحقیق است.

کدگذاری محوری (استخراج مقوله‌ها)

در این مرحله، مفاهیم به‌دست‌آمده مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت، مقوله‌های پژوهش تدوین می‌شود. محقق، مفاهیم را که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم دارند کنار هم قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید پرداخته است. در حقیقت، محقق مفاهیم را در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی کرده است. نتایج نهایی در جدول ذیل نشان‌داده شده است. در بررسی مفاهیم همان گونه که مشاهده می‌شود پس از بازنگری و انجام اصلاحات ۱۷۹ شاخص وجود داشت که ۲۴ مقوله اصلی تبدیل شده است.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های مدیریت استعداد

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
تعریف مفهوم استعداد	شفاف‌سازی، توافق در رویکردها، تفهیم مفهوم استعداد، تعریف و زبان مشترک، عملیاتی کردن مدیریت استعداد.
بلوغ مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد	توانمندسازی منابع انسانی، عملکرد محوری، همراهی تئوری و عمل، خواست مدیران ارشد، نگرش استراتژیک و فعالانه، احساس نیاز مدیران ارشد.
فرهنگ استعداد و موقعیت‌یابی شغلی مناسب	مهیا بودن فرهنگ سازمانی، مهیا بودن شرایط، همراهی منابع انسانی، اشاعه طرز تفکر استعداد، شناسایی افراد مستعد و هدایت به‌سوی موقعیت‌های پربازده و بعدی، تناسب استعداد با شغل، تدوین برنامه‌های نیازسنجی در تمامی سطوح، فرهنگ حمایتگر
سوانامی سالمندی نیروی کار و تغییرات سریع	پیری، بازنشستگی، تغییرات فناوری، تغییرات محیطی (محیط درونی و بیرونی)، کوتاه شدن عمر دانش، خروج کارکنان دانشی
شناسایی و تعاملات سازمانی افراد مستعد به‌طور عادلانه و بر مبنای شایستگی	شناسایی افراد مستعد بر مبنای شایستگی، شناسایی افراد مستعد بر مبنای عدالت، کشف استعدادها از طریق برگزاری دوره‌ها و طرح‌های بروز خلاقیت، رویکرد عادلانه شناسایی افراد، استعدادیابی از طریق مدیران ارشد، استعدادیابی از طریق مشاهده، استعدادیابی به‌صورت علمی، شناسایی افراد به‌صورت علمی، شناسایی افراد از طریق دوره‌های بروز خلاقیت، مدیریت زمان، استعدادیابی از طریق مصاحبه
شناسایی و کشف شکاف‌ها موجود بین استعداد فعلی و آتی	وضع موجود، وضع آتی، ترسیم تصویر روشن از ترکیب خاص دانش، منبع‌یابی از درون سازمان، منبع‌یابی از بیرون سازمان
تعیین سطوح شایستگی عمومی و تخصصی کارکنان	هوش هیجانی، نوجویی، آرمان‌خواهی، قدرت یادگیری، قانون شغلی، مهارت، تخصص، توانایی رهبری، بررسی سوابق علمی، بررسی سوابق اجرایی، نوآور بودن افراد، تفکر خلاق، توانایی رهبری افراد مستعد، پویایی در کار، نشاط در کار، شایستگی افراد، مهارت ارتباط با مشتری، پاسخگو بودن،
مؤلفه‌های رفتار سازمانی	تعهد سازمانی، التزام شغلی، رضایت شغلی، نگرش، شخصیت، ارزش‌ها
مدل جامع و سیستماتیک مدیریت استعداد	شناسایی مشاغل کلیدی، شناسایی پست‌های کلیدی، تدوین دستورالعمل و ضوابط قانونی، عدم کپی‌برداری.
ارزش‌ها و فرهنگ	آزادی، تحریک و برانگیختگی، مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری، مشارکت در کار گروهی، نوآور بودن سازمان، محیط انعطاف‌پذیر، ساختار سازمانی، ارزش نهادن به افراد مستعد، فراهم بودن زمینه یادگیری
توسعه حرفه‌ای و شغلی	فرصت برای کار با افراد بیرون سازمان، فرصت برای توسعه و رشد، فرصت برای توسعه حرفه‌ای.
موقعیت و شهرت سازمانی	مکان جغرافیایی، لزوم صحبت به زبان بومی، کیفیت کاری، شهرت در میان جامعه، پرستیژ سازمان، باور کردن سازمان، خوش‌نامی سازمان، نوع فعالیت سازمان، نوآور بودن سازمان، ساختار حمایتی، برند سازمان
برند کارفرما	ارزش‌علاقه‌مندی، ارزش اجتماعی، ارزش توسعه، ارزش کاربردی، رویکردهای مهارت‌گرایی سازمان، ارزش اجتماعی،
آموزش و ارتقای مهارت‌های افراد	ارتقای سطح دانش، طراحی دوره‌های آموزشی، آماده‌سازی فرد برای موقعیت بعدی، آموزش حین کار، فراهم کردن زمینه یادگیری، تدوین برنامه‌های نیازسنجی در همه سطوح، طراحی دوره‌های شایستگی و مهارت پروری، جانشین‌پروری، مربیگری
تقویت خودبالندگی، خلاقیت و باوروی استعداد	کسب ایده‌های کاربردی افراد، عدم سرکوب ایده‌ها و نظرات افراد، اجرایی کردن ایده‌های ناب، تشکیل کمیته خلاقیت، معماری دو هسته‌ای، مشاوره گرفتن از مشاوران برتر، دوره‌های بازآموزی

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
تسهیم دانش	تعاملات سازمانی و انتقال تجربه، انتقال تجربه از طریق آموزش، نظام ارتباطات و تعامل، آماده‌سازی برای موقعیت بعدی، فرصت برای کار با افراد بیرون سازمان
معیارهای مطلوب برای انتخاب	آزمون شخصیت، آزمون روان‌شناختی، مصاحبه تخصصی، مصاحبه رفتاری، تناسب شاغل با شغل و برعکس، انتخاب بر اساس عدالت، عملکرد محوری، انتخاب از طریق آزمون کتبی
قابلیت و جایگاه شغلی	شغل چالشی و جذاب، غنی‌سازی شغل، فرصت رشد و بالندگی، وجهه شغلی، آینده شغلی، قابلیت از تقای شغلی، امنیت شغلی، چرخش شغلی، معنادار بودن شغل.
احساس تعلق، تعهد سازمانی و حساسیت سازمانی	احساس تأثیرگذاری، احساس سهیم بودن، احساس مفید بودن، حساسیت سازمان نسبت به فرد، حمایت سازمان از فرد، احساس آرامش خاطر، تعریف جایگاه و مسئولیت سازمانی
پاسدداشت نیروی انسانی و خط-مشی‌های تعادل زندگی کاری	درک قدر و منزلت افراد، احترام و شخصیت‌دهی به نیروی انسانی، فرصت درک ارزش نیروی انسانی، توجه به نیازها و دغدغه‌های کارکنان، توجه به سلامت کارکنان و خانواده، توجه به فرزندان کارکنان، پیوند خانواده و سازمان، روابط غیررسمی
سبک رهبری و مدیریت	اعتماد و اطمینان مدیر، تعامل مدیر با کارکنان، توجه مدیر به تربیت سازمانی افراد، مدیر منابع انسانی محور، رهبری مشارکتی، رهبری حمایتی، رهبری تحول‌آفرین، رهبری تفویضی، سبک رهبری پدران، توجه مدیریت به تربیت افراد،
جبران خدمات	پاداش مادی، پاداش غیرمادی، حقوق و مزایا، پرداخت بر مبنای عدالت، رضایت فردی
شاخص‌های استاندارد ارزیابی	ارزیابی ۳۶۰ درجه، کانون ارزیابی، ارزیابی مبتنی بر شایستگی، ارائه بازخورد، ارزیابی مستمر، ارزیابی مستقیم، خودارزیابی، مقایسه معیارهای ارزیابی، ارزیابی به صورت کمی
پیامد مدیریت استعداد	تناسب استراتژی مدیریت استعداد با کسب و کار، مزیت رقابتی، اثربخشی سازمانی، عملکرد سازمان، موفقیت سازمان، افزایش درآمد سازمانی، تعالی سازمانی

جدول بالا مضامین اصلی (ابعاد) مدیریت استعداد را نشان می‌دهد که از ترکیب این مضامین چارچوب نظری پژوهش حاصل می‌شود.

جدول ۴. چارچوب نظری (ابعاد) مدیریت استعداد (کدگذاری انتخابی)

مؤلفه	ابعاد
شناسایی و کشف منابع استعداد	<input type="checkbox"/> تعریف مفهوم استعداد <input type="checkbox"/> بلوغ مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد <input type="checkbox"/> فرهنگ استعداد و موقعیت‌یابی شغلی مناسب <input type="checkbox"/> سونامی سالمندی نیروی کار و تغییرات سریع <input type="checkbox"/> شناسایی و تعاملات سازمانی افراد مستعد به طور عادلانه و بر مبنای شایستگی <input type="checkbox"/> شناسایی و کشف شکاف‌ها موجود بین استعداد فعلی و آتی <input type="checkbox"/> تعیین سطوح شایستگی عمومی و تخصصی کارکنان <input type="checkbox"/> مؤلفه‌های رفتار سازمانی <input type="checkbox"/> مدل جامع و سیستماتیک مدیریت استعداد
جذب منابع استعداد	<input type="checkbox"/> ارزش‌ها و فرهنگ <input type="checkbox"/> توسعه حرفه‌ای و شغلی <input type="checkbox"/> موقعیت و شهرت سازمانی <input type="checkbox"/> برند کارفرما
انتخاب	<input type="checkbox"/> معیارهای مطلوب برای انتخاب
توسعه منابع استعداد	<input type="checkbox"/> آموزش و ارتقای مهارت‌های افراد <input type="checkbox"/> تقویت خودباورندگی، خلاقیت و باروری استعداد <input type="checkbox"/> تسهیم دانش
حفظ و نگهداری منابع استعداد	<input type="checkbox"/> قابلیت و جایگاه شغلی <input type="checkbox"/> احساس تعلق، تعهد سازمانی و حساسیت سازمانی <input type="checkbox"/> پاسداشت نیروی انسانی و خط‌مشی‌های تعادل زندگی کاری <input type="checkbox"/> سبک رهبری و مدیریت <input type="checkbox"/> جبران خدمات
ارزیابی منابع استعداد	<input type="checkbox"/> شاخص‌های استاندارد ارزیابی
نتایج منابع استعداد	<input type="checkbox"/> نتایج



شکل ۲. چارچوب مفهومی مدیریت استعداد مبتنی بر مبانی و پیشینه تحقیق

در این تحقیق مدلی جامع در مورد مدیریت استعداد بر پایه هفت بعد الف- شناسایی و کشف منابع استعداد؛ ب - جذب منابع استعداد؛ ج - انتخاب منابع استعداد؛ د - انتخاب منابع استعداد؛ ه - توسعه منابع استعداد؛ ر - حفظ و نگهداری منابع استعداد؛ ح - ارزیابی منابع استعداد؛ ج - نتایج، ۲۴ مؤلفه و ۱۹۸ شاخص در ارتباط با مدیریت استعداد به روش اکتشافی و از طریق تکنیک تحلیل محتوای با رویکرد قیاسی طراحی شد که همگی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به تأیید خبرگان رسید.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت استعداد برای مدیران آموزش می‌باشد. نتایج یافته‌ها حاکی از آن بود که ۷ بعد اصلی در طراحی مدیریت استعداد عبارت‌اند 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. در این بخش از مقاله به بحث‌وبررسی و ارتباط هر کدام از مؤلفه‌های شناسایی شده مرتبط با ابعاد ۷ گانه مدیریت استعداد

پرداخته می‌شود و نتایج پژوهش حاضر را با نتایج پژوهش‌های پیشین مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم. اولین بعد از مدیریت استعداد که شامل شناسایی و کشف استعداد است، ۹ مؤلفه مرتبط با این بعد عبارت‌اند از: تعریف مفهوم استعداد، بلوغ مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد، فرهنگ استعداد و موقعیت‌یابی شغلی مناسب، سونامی سالمندی نیروی کار و تغییرات سریع، شناسایی و تعاملات سازمانی افراد مستعد به طور عادلانه و بر مبنای شایستگی، شناسایی و کشف شکاف‌های موجود بین استعداد فعلی و آتی، تعیین سطوح شایستگی عمومی و تخصصی کارکنان، مؤلفه‌های رفتار سازمانی و مدل جامع و سیستماتیک مدیریت استعداد. مؤلفه‌های به دست آمده در این قسمت هر کدام به گونه‌ای معرف و بیان‌کننده بعد شناسایی و کشف استعداد هستند. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند. فانگ و همکاران (۲۰۱۹) اظهار داشته‌اند که مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها بر افرادی تمرکز دارد که کار را انجام می‌دهند تا بر کاری که توسط افراد انجام می‌شود. سازمان‌های استعداد محور در تعیین و تعریف نیازهای استعدادی، کشف و شناسایی منابع متنوع استعداد، توسعه استعدادهای فردی و جمعی سازمان، و گمارش و به‌کارگیری استعداد به روشی که آنها را پیرامون مجموعه مناسبی از اهداف همگرا و متعهد کند، بسیار خوب عمل می‌کنند. این قابلیت‌ها فرایند مدیریت استعداد در صورتی که یکپارچه و همسو بوده، با استراتژی کلی سازمان هم‌راستا باشد، یک قابلیت سازمانی متمایز و منبعی از مزیت رقابتی پایدار را ایجاد می‌کنند (فانگ و همکاران، ۲۰۱۹). در این راستا مفاهیمی حاصله نظیر تعریف مفهوم استعداد، بلوغ مدیریت منابع انسانی و مدیران ارشد، فرهنگ استعداد و موقعیت‌یابی شغلی مناسب و سونامی سالمندی نیروی کار و تغییرات سریع با نتایج مطالعه جاروی و خوروا (۲۰۲۰) قابل مقایسه بود. همچنین شاخص‌هایی نظیر شناسایی و تعاملات سازمانی افراد مستعد به طور عادلانه و بر مبنای شایستگی، شناسایی و کشف شکاف‌های موجود بین استعداد فعلی و آتی، تعیین سطوح شایستگی عمومی و تخصصی کارکنان، مؤلفه‌های رفتار سازمانی و مدل جامع و سیستماتیک مدیریت استعداد به طور غیرمستقیم در نتایج مطالعات قویدل باجگیران و همکاران (۱۳۹۸)، شاهی و همکاران (۲۰۲۰) اشاره شده است.

بعد دوم از مدیریت استعداد، شامل جذب منابع انسانی است، در این بعد نیز ارزش‌ها و فرهنگ، توسعه حرفه‌ای و شغل، موقعیت و شهرت سازمانی و برند کارفرما به‌عنوان مؤلفه‌های بعد جذب منابع انسانی شناسایی شدند. ماهیت استعداد، بستگی به آن دارد که یک فرد تا چه اندازه می‌تواند از عهده فعالیت‌های غنی‌سازی شده بیش از آزمون‌های مرسوم و متداول برآید. چشم اندازه‌های پرورشی استعدادهای درخشان و افراد تیزهوش، مبتنی بر سازه‌های اساسی مفهوم نخبگی است. تعاریف، روش و دریافت‌های واقعی از این مفاهیم، پایه‌های آموزش و پرورش ویژه را پی می‌ریزد (قویدل باجگیران و همکاران، ۱۳۹۸). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبرو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پرکردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد. با بکارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هر یک از کارکنان، با استعدادهای و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت. سایر مطالعات انجام شده پیرامون جذب منابع استعداد، مؤلفه‌های مشابهی را در خصوص جذب منابع استعداد مطرح می‌نمایند، اما برخی از ویژگی‌های به‌دست‌آمده در این مطالعه در هیچ‌کدام از منابع در دسترس به این شکل ذکر نشده، کمتر نامی از آن برده شده یا در دل سایر ویژگی‌ها بیان شده است. از جمله این مؤلفه‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ و توسعه حرفه‌ای و شغلی می‌باشد. مشفق و همکاران (۱۳۹۹) در نتایج مطالعه خود این مهم را تأیید نموده‌اند. مؤلفه‌هایی نظیر موقعیت و شهرت سازمانی، برند کارفرما و ویژگی‌های سازمانی به‌طور غیرمستقیم در نتایج مطالعات آل‌لوزی و همکاران (۲۰۱۸) تأیید شده است.

بعد سوم از مدیریت استعداد، شامل انتخاب منابع استعداد است، در این بعد نیز ۱ مؤلفه بر اساس تحلیل محتوا و پس از اظهار نظر اساتید، شناسایی و مورد تأیید قرار گرفت عبارت‌اند از: معیارهای مطلوب برای انتخاب. عدم توجه به این مرحله از فرایند، موجب ورود نیروهای نامناسب به سازمان خواهد شد، زیرا ورودی‌های نظام مدیریت استعداد از کیفیت مناسب برخوردار نبوده و فرایندهای بعدی مدیریت استعدادهای را با چالش‌های جدی مواجه خواهد کرد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد بررسی سوابق و تجربیات کاری، آزمون‌های شخصیت و مصاحبه‌های تخصصی و رفتاری و آزمون کتبی از اولویت بالاتری نسبت به سایر روش‌ها برخوردار هستند. مؤلفه حاصل از تحلیل

کیفی این مطالعه، تحت عنوان معیارهای مطلوب برای انتخاب، با نتایج مطالعات اقبال و همکاران (۱۳۹۵)، قویدل باجگیران و نصیرپور (۱۳۹۸) و الواتویی و همکاران (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد. بعد چهارم از مدیریت استعداد، شامل توسعه منابع استعداد است، این بعد شامل مؤلفه‌های ۴ گانه آموزش و ارتقای مهارت‌های افراد، تقویت خودبالندگی، خلاقیت و باروری استعداد و تسهیم دانش می‌باشد. در بعد آموزش و ارتقای مهارت‌های فردی، مؤلفه نیازسنجی آموزش قبل از اجرای برنامه‌های آموزش و ارتقا به سازمان کمک می‌کند تا نیازهای آموزشی سازمان و همچنین نیازهای افراد جمع‌آوری و مورد بررسی قرار گیرد و بر اساس آن برنامه‌ریزی هدفمندی صورت گیرد. همچنین مؤلفه‌های جانشین‌پروری و طراحی مسیر شغلی به‌عنوان ابزارهایی می‌توانند در اختیار سازمان بگیرند که به ایجاد فرصت‌های بیشتر برای کارکنان بااستعداد؛ پیش‌بینی آموزش، تربیت و پرورش ضروری کارمندان؛ افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد؛ مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلندمدت سازمان کمک نمایند. از طرف دیگر بعد خلاقیت و باروری استعداد یکی از مهم‌ترین ابعادی است که توجه و حمایت همه‌جانبه مدیران سازمان را می‌طلبد. نتایج حاصل از تحلیل کیفی این مطالعه، با نتایج مطالعات دهقانیان و همکاران (۱۳۹۷) و سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) هماهنگ است.

بعد پنجم از مدیریت استعداد مربوط به حفظ و نگه‌داشت استعداد می‌باشد که مؤلفه‌های قابلیت و جایگاه شغلی، احساس تعلق، تعهد سازمانی و حساسیت سازمانی، پاسداشت نیروی انسانی و خط‌مشی‌های تعادل زندگی کاری، سبک رهبری و مدیریت، جبران خدمات را در برمی‌گیرد. بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده مربوط به این بعد، مؤلفه سیستم جبران خدمات که شاخص‌های پرداخت مادی و غیرمادی را شامل می‌شود که پرداخت‌های مادی به‌عنوان یکی از اولین عواملی مطرح شده است که می‌تواند در سال‌های اولیه زندگی کاری سبب نگهداری و ماندگاری افراد در سازمان شود اما در ادامه نیازهای مادی و پولی که به‌مرور زمان ارضا شود، انگیزه‌های غیرمادی و درونی مطرح می‌شود که بیشتر جنبه روان‌شناختی و رفتاری دارد. در این خصوص سازمان باید این انگیزه‌ها و نیازهای غیرمادی و غیر پولی کارکنان را شناسایی نموده تا بتواند موجبات حفظ و نگهداری افراد مستعد را فراهم کند. از طرف دیگر سبک رهبری و مدیریت مدیران به‌عنوان یکی از ابعاد اصلی نگه‌داشت افراد مستعد در اکثر سازمان‌ها تلقی می‌شود زیرا مدیرانی که سبک‌های

رهبری دوستانه و حمایتی داشته باشند باعث احساس نزدیکی بیشتر در این افراد شده و موجب ماندگاری آن‌ها در سازمان می‌باشند. در این خصوص می‌توان به یافته‌های مطالعات محفوظی و همکاران (۱۳۹۸)، اسپارو و مکرام (۲۰۱۵) و سپهوند و همکاران (۱۳۹۸) اشاره نمود.

ارزیابی منابع استعداد به‌عنوان ششم بعد در طراحی مدل مدیریت استعداد با مؤلفه شاخص‌های استاندارد ارزیابی در تحقیق حاضر قلمداد می‌شود. تطبیق فرد با شغل، کانون ارزیابی و شایستگی محوری و ارزیابی ۳۶۰ درجه و غیره از جمله شاخص‌های این مؤلفه تلقی می‌گردند که از دل تحلیل محتوای اسناد به دست آمده‌اند. در این بعد از مدیریت استعداد، جهت ارزیابی افراد در سازمان، باید از طریق کانون‌های ارزیابی در سازمان که کارکنان را به‌صورت متناوب به لحاظ رفتاری و کاری مورد ارزیابی قرار می‌دهند و آنان را در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه کارراهه‌ی شغلی خود هدایت می‌نمایند، حداکثر استفاده و بهره‌برداری را نمود. همچنین در نظر گرفتن مؤلفه تطبیق فرد با شغل به سازمان کمک می‌کند تا به لحاظ روان‌شناختی افراد را مورد ارزیابی قرارداد و شغل‌های متناسب با انواع شخصیت‌ها طراحی نمود. شاخص شایستگی محوری نیز به‌عنوان یکی از شاخص‌هایی است که می‌تواند در به‌کارگیری افراد با استعداد در سازمان به مدیران کمک نماید. در تأیید یافته‌های پژوهش حاضر می‌توان عنوان کرد که با پژوهش‌های حسن‌پور و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد.

نتایج حاصل از منابع استعداد به‌عنوان آخرین بعد از مدیریت استعداد در پژوهش حاضر قلمداد می‌گردد. نتایجی را که این افراد برای سازمان‌ها به بار می‌آورند می‌تواند به افزایش عملکرد سازمانی، تعالی سازمانی و اثربخش سازمانی اشاره نمود. مطالعات هارون و همکاران (۲۰۱۰)، اللوزی و همکاران (۲۰۱۸) با پژوهش حاضر همخوانی دارد. بنا بر یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که راهبردهای اجرای مدیریت استعداد مدیران آموزش در کنش و واکنش با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامد بالندگی سازمانی را در پی داشت. بالندگی سازمانی به معنای کیفیت آموزشی، حرفه‌گری، اثربخشی، بهره‌وری، سلامت روانی، توسعه مدیریت و رضایت شغلی است. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که استقرار سیستم مدیریت استعداد، به رشد و فرهنگ عملکرد بالا در مدارس از طریق نیروی کاری متخصص که دارای مهارت‌های تخصصی، شایستگی و ارزش‌های محوری در جهت پیشرفت‌های مداوم در آینده باشند کمک می‌کنند.

منابع

- احمدی، حسن. مرادی، مسعود. خالق خواه، علی و زاهدبابلان، عادل. (۱۳۹۸). واکاوی فرایند مدیریت استعداد معلمان در دوره متوسطه آموزش و پرورش شهر اردبیل (نظریه داده‌بنیاد)، **فصلنامه مدیریت مدرسه**، ۱۷(۱): ۲۷۴-۲۵۲.
- اقبال، فرزانه. هویدا، رضا. سیادت، سید علی. سماواتیان، حسین و یارمحمدیان، محمد حسین. (۱۳۹۵). طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۹(۳۴): ۵-۲۷.
- حسن پور، اکبر. عبدالمهی، بیژن. جعفری نیا، سعید و معماری، محبوبه. (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، **فصلنامه مطالعات مدیریت** (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۳): ۹۳-۱۲۹.
- دهقانیان، حامد. افجه، علی. سلطانی، مرتضی و جواهری‌زاده، ابراهیم. (۱۳۹۷). مدل داده‌بنیاد از فرایند مدیریت استعداد، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۱۰(۴): ۲۱۶-۱۸۵.
- سپهوند، رضا. شریعت نژاد، علی و عارف نژاد، محسن. (۱۳۹۸). طراحی مدل استقرار نظام مدیریت استعداد در مدارس با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، **فصلنامه مدیریت مدرسه**، ۱۷(۱): ۲۱۲-۲۲۹.
- سیف هاشمی، فخرالسادات. عباس پور، عباس. خورسندی طاسکوه، علی و غیائی ندوشن، سعید. (۱۳۹۸). تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت استعداد در مدارس سما، **فصلنامه مدیریت مدرسه**، ۷(۲): ۳۱۴-۳۹۴.
- شفیعی نیک آبادی، محسن و مروستی، زهرا. (۱۳۹۴). **بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی**، کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی، روان‌شناسی و علوم اجتماعی، تهران - ایران، مرکز همایش‌های بین‌المللی سازمان صداوسیما.
- عابدی جعفری، حسن. تسلیمی، محمد سعید. ققیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، **فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی** (اندیشه مدیریت)، ۵(۲): ۱۶۳-۱۹۸.
- قلی پور، آریز. افتخار، نیره. (۱۳۹۵). ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۹(۳۴): ۵۹-۹۰.
- قویلد باجگیران، میثم. نصیرپور، کاظم و عسگری، علی. (۱۳۹۸). شناسایی و تبیین ابعاد مدیریت استعداد معلمان با استفاده از نظریه‌سازی داده‌بنیاد، **مجله بین‌المللی آموزش و تحصیل**، ۱(۲): ۲۳-۳۶.
- گودرزوند چگینی، مهرداد. چیرانی، ابراهیم. مقدم، هادی. قانع کوشالشاهی، سیده فاطمه و مرادی، مریم. (۱۳۹۵). بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان گیلان)، **فصلنامه مدیریت بهره‌وری**، ۱۰(۳۸): ۲۵۳-۲۷۸.

- 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)، **فصلنامه مدیریت بهره‌وری**، ۱۲ (۴۸): ۲۴۹-۲۷۵.
- مشفقی، مرجان. رزقی شیرسوار، هادی. ضیایی، محمدصادق و مصلح، مریم. (۱۳۹۹). ارائه مدل مدیریت استعداد مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز، **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۱۴ (۴): ۹۴۹-۹۵۸.
- Al-Lozi, M. S., Almomani, R. Z. Q., & Al-Hawary, S. I. S. (2018). Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan, **Global Journal of Management and Business Research**, 4 (2): 23-41.
- Collings, D. and Mellahi K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda, **Human Resource Management Review**, 10: 412,429.
- Darwish, N.J., Al-Kasasbeh, M.M. and Al-Khasawneh, M.M. (2021), The mediating role of cloud computing in the relationship between talent management and competitive advantages, **Competitiveness Review**, 31 (3): 157-169.
- De Boeck, G., Mayers, M, C, Dries, N. (2017). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence, **Journal of Organization Behavior**, 35: 1-17.
- Foung, W. T. Y., Yeh, Y. S., & Jaw, B. S. (2020). **Talent Management Model in Digital Age: Strategic Internal Entrepreneurial Mechanism**, In 8th International Conference of Entrepreneurship and Business Management Untar (ICEBM 2019) (pp. 202-206). Atlantis Press.
- Gogan L, M.Arten A, Sarca L, Draghici A. (2016). The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 221(7): 194-202.
- Harun, N., Mahmood, N., & Othman, S. (2020). The effect of talent management factors on teacher's leadership at the secondary schools, **Management Science Letters**, 10(1): 225-234.
- Krippendorff, Klaus (2004). **Content Analysis: An Introduction to its Methodology**, sage.
- Meyers, M.C, Werkom, M, V, Dries, N. (2017). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management, **Human Resource Management Review**, 23: 305-321.
- Mohammed, A. A., Baig, A. H., & Gururajan, R. (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 52: 411-433.
- Oluwatobi, I .OmotundeaGabriel, O (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria, **The Journal of Academic Librarianship**, 47 (2): 1125-1148.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2011). Global talent management, **Journal of World Business**, 35:105-108

- Shahi, T., Farrokshesht, B., & Aghajani, H. A. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique, **Journal of Management Studies**, 13(1): 117-137.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture, **Human resource management review**, 25(3): 249-263.
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A. & Stewart, J. (2007). **Talent: Strategy, management, measurement**, London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Touron, M., Kabalina, V., Festing, M. (2017). The Phenomenon of Young Talent Management in Russia—a Context-embedded Analysis, **Human Resource Management**: 57(2):437-455.