

Investigating the Factors Affecting the Talent Management of the Employees of the General Department of Social Security of Isfahan Province (Literature Based on Nahjul Balagha)

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors

Hamid Karami 1,
Sanjar Salajeghe 2*
Mokhtar Ranjbar 3
Mohammad Jalal Kamali 4

How to cite this article

Hamid Karami, Sanjar Salajeghe, Mokhtar Ranjbar, Investigating the Factors Affecting the Talent Management of the Employees of the General Department of Social Security of Isfahan Province (Literature Based on Nahjul Balagha), *Journal of Quran and Medicine*. 2021; 6(1):162-173.

1. PhD Student, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Lamerd Branch, Islamic Azad University, Lamerd, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: salajeghe187@yahoo.com

Article History

Received: 2021/04/07

Accepted: 2021/06/13

ePublished: 2021/06/21

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this study was to investigate the factors affecting the talent management of employees of the General Department of Social Security in Isfahan Province (literature based on Nahj al-Balagheh).

Materials and Methods: The type of research is based on the purpose, development-application and based on the nature of data, qualitative and based on the method of data collection and documentary information. The research method is analytical-descriptive and qualitative data have been collected from the hybrid qualitative research method.

Findings: Through a comprehensive search of sources, 230 sources were obtained, from which 40 articles related to the qualitative research method were selected in a 3-stage filter. Finally, three important influential factors 1- individual factors 2- job factors 3- organizational factors were identified.

Conclusion: Today, organizations are well aware that in order to succeed in a complex global economy and to survive in the business environment, they need to have the best talent. While recognizing the need to hire, develop, and retain talent, organizations have recognized that talent is a critical resource that needs to be managed to achieve the best results. Talent management focuses on how people enter the organization and grow.

Keywords: Effective Factors, Talent Management, Social Security Staff, Qualitative Research.

بررسی عوامل موثر بر مدیریت استعداد کارکنان اداره

کل تأمین اجتماعی استان اصفهان (ادبیات مبتنی بر

نهج البلاغه)

حمید کرمی^۱

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

سنجر سلاجقه^{۲*}

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول)

مختار رنجبر^۳

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد لامرد، دانشگاه آزاد اسلامی، لامرد، ایران.

محمد جلال کمالی^۴

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر بررسی عوامل موثر بر مدیریت استعداد کارکنان اداره کل تأمین اجتماعی استان اصفهان (ادبیات مبتنی بر نهج البلاغه) بود.

مواد و روش ها: نوع پژوهش حاضر براساس هدف، توسعه‌ای - کاربردی و براساس ماهیت داده‌ها، کیفی و براساس روش جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات اسنادی است. روش انجام پژوهش، تحلیلی - توصیفی بوده و داده‌های کیفی از روش پژوهش کیفی فراترکیب جمع‌آوری شده است.

یافته ها: با جستجوی فراگیر منابع تعداد ۲۳۰ منبع بدست آمد که در پالایشی ۳ مرحله‌ای تعداد ۴۰ مقاله بسیار مرتبط با روش تحقیق کیفی از آن‌ها انتخاب گردید. که در نهایت سه عامل مهم تأثیر گذار ۱- عوامل فردی ۲- عوامل شغلی ۳- عوامل سازمانی شناسایی گردید.

نتیجه گیری: امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب و کار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دست یابی به بهترین نتیجه‌ها، نیازمند مدیریت می‌باشند. مدیریت استعداد بر این تمرکز دارد که افراد چگونه به سازمان وارد می‌شوند و رشد می‌کنند.

واژگان کلیدی: عوامل موثر، مدیریت استعداد، کارکنان تأمین اجتماعی، تحقیق کیفی.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۳

*نویسنده مسئول: salajeghe187@yahoo.com

مقدمه

بدون شک عصر حاضر، عصر سازمان‌ها است و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند؛ انسان‌هایی که به واسطه در اختیار داشتن ویژگی‌ها و توانمندی‌های مختلف می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. یکی از این ویژگی‌ها و مشخصه‌های کنشگران سازمانی، استعداد منحصر به فرد ایشان است. شواهد نشان می‌دهد که نیاز به کارکنان بااستعداد در سازمان‌ها افزایش یافته است و این در حالی است که بازار نیروی کار حاکی از نبود منابع استعداد به میزان کافی است. (۱) مدیریت استعداد، یکی از مهمترین و حتی ضروری ترین موضوع‌های مدیریت منابع انسانی در سطح جهان است. در مدیریت مؤثر استعدادها، نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها بر اساس استراتژی و اهداف کسب و کار تعیین می‌شود. استعداد، از گردش افراد در سازمان حاصل می‌شود؛ چگونه آن‌ها وارد سازمان می‌شوند، مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می‌کنند. مدیریت استعدادها فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه شناسایی و حذف افراد غیر ضروری و کاملاً نامناسب را نیز دربرمی‌گیرد. آگاهی و تشخیص سازمان‌ها همراه با نیاز به مدیریت استعداد، سبب شده است که سازمان‌های کنونی برای اولین بار فردی را مسئول پیگیری این امر مهم در سازمان خود نمایند. امروزه در سازمان‌های استعدادمحور، منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، بلکه اعتقاد بر این است که منابع انسانی، مهمترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل در سازمان‌های استعدادمحور بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آنها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی درپی و نوآوری‌های مداوم، اصلی ترین 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. نظریه‌های نوین اقتصادی با تأکید بر اقتصاد دانش‌محور، موفق ترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به صورت تجاری بهره برداری کند. از این رو، در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه‌های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است.

در عصر دانش و دانایی، سازمان‌های استعدادمحور در حال تأکید روزافزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند و با ظهور واژگانی مانند مدیریت استعدادها، شاهد یک تغییر پارادایم از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی هستیم که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است. بنابراین درحوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تأکید می‌شود.

بر آن شده اند تا در زمینه ی مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش کنند. (۳)

مدیریت استعداد، فرایندی است که به طور جدی در دهه ی ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می پیماید. در دهه ی ۱۹۹۷ واژه ی جنگ استعدادها برای اولین بار توسط شرکت مشاوره ای مکنزی ارائه شد. در بررسی های شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران بااستعداد موفق تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد بااستعداد برای سازمان ها عوض شده و به آنها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود. (۵) پیش از آن در سال ۱۹۹۶ تولگان^۱ در کتاب خود با نام مدیریت نسل X عنوان می کند که استعدادهای نسل X (متولدین پس از جنگ جهانی دوم) و تمایزشان برای به چالش کشیدن فعالیت استخدامی منجر به انقلابی در این زمینه ها شده است. انقلابی که استعدادگر است. در چنین شرایطی مفهوم استخدام دائمی به سرعت در حال کمرنگ شدن است.

بنابراین، سرآغاز معرفی مدیریت استعداد، با عنوان "جنگ برای استعداد" بود که به عنوان اولین تحقیق منسجم جهانی، مشکل آینده در خصوص مدیریت استعداد و کمبود توسعه رهبر در سازمان ها را پررنگ می کرد. (۶) پس از آن، صاحب نظران متعددی بر اهمیت این بحث تأکید کردند، به گونه ای که از خلال مطالعات سیاسی و منابع مختلف و متعدد فعالان منابع انسانی در سراسر جهان، مدیریت استعداد به عنوان یکی از پراهمیت ترین چالش های سرمایه انسانی قرن ۲۱ معرفی شده است. (۷) از زمانی که پیش بینی مذکور توسط گروه مشاوران مک کنزی ارائه شد، رشد چشمگیری در استفاده از این مفهوم اتفاق افتاد. همچنین، بر مبنای اطلاعات کتاب شناختی در خصوص واژه مدیریت استعداد که اخیراً از بانک داده های داده^۲ جمع آوری شده است، مقالات منتشر شده با موضوع مدیریت استعداد در سال های اخیر رشد فراوان و فزاینده ای یافته اند؛ به خصوص اگر مقالات اجلاس ها و همایش ها نیز در نظر گرفته شود. بنابراین مدام تحقیقاتی حول مفهوم مدیریت استعداد در حال افزایش و گسترش هستند. به همین دلیل، به نظر می رسد مدیریت استعداد در سال های اخیر، از یک موضوع حاشیه ای در ادبیات، به موضوعی در حال رشد تبدیل شده است. (۷) علیرغم بیش از دو دهه بحث در خصوص «جنگ برای استعداد»ها به عنوان یک موضوع مهم، این حوزه توسعه تئوریک بسیار کمی یافته (۷) و ضعف جدی در خصوص شفاف کردن تعریف، قلمرو و اهداف کلی مدیریت استعداد وجود دارد. (۸) با وجود ارائه بیش از ۷۰۰۰ مقاله در این حوزه که اغلب در ادبیات مدیریت منابع انسانی کاربردی، ارائه شده اند، این مفهوم هنوز در ادبیات دانشگاهی خیلی جدی گرفته نشده است. (۷)

بسیاری از انتشارات در حوزه مدیریت استعداد، تعریف رسمی از مفهوم محوری شان ارائه نمی دهند و شاید این نشأت گرفته از این باشد که نظریه های ضمنی بسیاری در پس مفهوم استعداد قرار دارند و افراد و سازمان های مختلف، آن را به گونه ای که می خواهند،

از آنجا که مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته اند، به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آنها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می کند، بنابراین مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می آورد. از این راه آنها در می یابند که از کارکنان خود چه انتظارهایی باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می شود. در نتیجه سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می برد، که این خود بهره وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت (۲)

مدیریت استعداد

هر روز سازمان های بی شماری در سراسر جهان به منظور افزایش درآمد یا کاهش هزینه های خود درباره ی سرمایه گذاری مالی و غیر مالی سازمان خود تصمیم گیری می کنند. این گونه تصمیمات پیچیدگی خاص خود را دارند و هرگز به آسانی اتخاذ نمی شوند به ویژه زمانی که مربوط به استخدام، ترفیع یا توسعه ی کارکنان باشد. مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین ها و افراد بااستعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش های گوناگون رهبری تعریف می کنند. بیشتر سازمان ها در شرایط کنونی به طور مرتب و بر اساس ضوابط تعیین شده به مطالعه ی استعدادها و شناسایی جانشین ها برای پست های فعلی و آتی می پردازند. امروزه سازمان های مؤفق، زمان مناسب و کافی را به پیش بینی نیازهای کنونی و آتی استعداد اختصاص می دهند. زیرا می دانند که کارکنان به طور واقعی متمایزکنندگان و ارزش آفرینان حیاتی در سازمان ها و بازارهای رقابتی کنونی هستند و باز، آگاهند که کارکنان را نمی توان فقط با عباراتی زیبا و کلیشه ای سرگرم نموده و سبب افزایش روحیه ی آنها شد. علاوه بر آن، جهانی شدن و تغییر عوامل جمعیت شناختی نیروی کار، نیاز کسب و کار را برای فرایند ای کارآمد مدیریت استعداد افزایش داده است. (۳)

تاریخچه مدیریت استعداد

در دهه های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد یک وظیفه ی سازمانی است که مسئولیت آن بر عهده ی کلیه ی دپارتمان هاست و بسیار جدی تر از گذشته مورد توجه قرار گرفته است. (۴) با آگاه شدن رهبران سازمان ها از این حقیقت که استعدادها و توانایی های کارکنان آنان است که کسب و کار آنها را به سمت موفقیت هدایت می کند، سازمان ها

کارترایت، مدیریت استعداد را به عنوان سیستمی جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج کسب و کار تعریف کرده است. وی همچنین بیان می کند که به ویژه مدیریت استعداد یک فرایند کسب و کار است که به صورت نظام مند شکاف بین استعدادهای فعلی سازمان و استعدادهای مورد نیاز جهت پاسخگویی به چالش های کسب و کار جاری و آتی سازمان را پوشش می دهد. (۱۱)

متسوا^۲ معتقد است، مدیریت استعداد با برنامه ریزی موفقیت یا مدیریت موفقیت اشتباه گرفته می شود. به نظر می رسد که مفهوم مدیریت استعداد از همپوشانی دو مفهوم برنامه ریزی موفقیت و مدیریت موفقیت ایجاد می شود. معمولاً اصطلاح مدیریت استعداد برای تأکید بر استراتژی های استخدام، بکارگیری و توسعه ای استعدادهایی کاربرد دارد که از لحاظ استراتژیک برای آینده سازمان اهمیت دارند.

بنت^۳ مدیریت استعداد را این گونه شرح می دهد: استخدام، گزینش، شناسایی، حفظ، مدیریت و توسعه افرادی که به نظر می رسد دارای پتانسیل های زیادی برای عملکرد مطلوب هستند. مدیریت استعداد، مدلی برای مدیریت پرسنل است. مدیریت استعداد توجه خود را روی استعدادها و توانایی های شخصی هر فرد و پتانسیل های وی برای پذیرفتن نقش های مدیریتی مهم در سازمان متمرکز می کند. همچنین به این نکته هم توجه می کند که یک فرد خاص تا چه حد می تواند در موفقیت سازمان نقش داشته باشد و کمک کند. (۱۲)

اهداف مدیریت استعداد در سازمان ها
گای در کتاب خود تحت عنوان توسعه ی استعداد های آتی، اهداف مدیریت استعداد را به شرح زیر دسته بندی کرده است:

- شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی.
 - تبیین برنامه ی راهبردی سازمان از نظر قابلیت ها، مهارت ها و یافتن کمبودها و نیازها.
 - اندازه گیری و پیگیری مستمر قابلیت های موجود موجود و فاصله ی آن با قابلیت ها و مهارت های مطلوب از طریق استراتژی ها و برنامه های آموزشی و پرورشی.
 - تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا.
 - تقویت برداشت و تلقی سهامداران و مشتریان.
 - کاهش هزینه های نیرویابی بیرونی.
 - تشخیص پست های توسعه و شکاف های شایستگی مدیریتی.
 - برخورد چالش گرایانه با مسیر توسعه ی مدیریتی. (۳)
- شرایط اجرای مدیریت استعداد
به طور کلی می توان گفت، برای تحقق فرآیند مدیریت استعداد چند عنصر باید در نظر گرفته شود: (۱۳)

۱- برنامه سازمان^۴: این عنصر تعیین کننده انواع نیروی انسانی سازمان مورد نیاز برای مواجهه یا پشت سر گذاشتن برنامه های

معنا می کنند. (۳، ۷) برخی دیگر با اشاره به دشواری تعریف استعدادها، آن را متناسب در نظر گرفته و بیان می کنند که هر سازمانی نگرش و نظر خاص خود را در این زمینه دارد و تعریف جهانی و مشترکی از آن وجود ندارد یا برخی دیگر تفاوت در تعاریف را نشئت گرفته از چارچوب نظری مورد استفاده، جمعیت مورد مطالعه و حوزه دانشگاهی می دانند. (۷)

این تشویش و ابهام در بسیاری از موارد برای این حوزه مخرب است؛ برخی با بیان این موضوع که گرایش ادبیات مدیریت استعداد به ارائه مفاهیمی جذاب اما مبهم است، این سؤال جدی را مطرح می کنند که آیا مدیریت استعداد یک مد مدیریتی نیست؟ مدی که توسط طراحان مد (مشاوران، مدارس کب و کار، آموزگاران مدیریت) ارائه شده و توسط اسناد و تئوری های قوی تقویت شده است. (۷)

فعالان حوزه منابع انسانی از سخت بودن تعریف مفهوم استعداد گلایه مندند و این مسئله را دلیلی برای سخت بودن شناسایی آن می دانند. این مسئله منجر به این شده است که پرسش های بسیاری پیرامون استعداد مطرح شوند که برخی از آنها عبارتند از: استعداد به افراد برمی گردد یا ویژگی های آنها؟ استعداد، بالقوه است یا از متخصص شدن در یک کار نشأت می گیرد؟ استعداد، بیشتر به عملکرد اطلاق می شود یا شایستگی، یا ظرفیت و یا تعهد؟ (۹) نگاه های متفاوت در مفهوم استعداد و چگونگی شکل گیری آن، تأثیرات اساسی در مفهوم مدیریت استعداد و شیوه های اجرایی آن گذاشته است؛ به گونه ای که تعاریف و روش های متعدد و بعضاً متفاوتی از سوی صاحب نظران در معرفی مدیریت استعداد ارائه شده است که عدم شناخت مبانی، محققان و مدیران منابع انسانی را با چالش جدی روبرو می سازد.

تعاریف مدیریت استعداد

واژه مدیریت استعداد، اولین بار در اواخر دهه ۹۰ و زمانی ارائه شد که محققان گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقدامات که شرکت ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعدادها است. (می ۹) مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد، تعاریف مختلفی از آن را نشان می دهد.

هرتمن^۱ اظهار می دارد که مدیریت منابع انسانی در این سازمان ها بر افرادی تمرکز دارد که کار را انجام می دهند تا بر کاری که توسط افراد انجام می شود (۱۰). سازمان های استعدادمحور در تعیین و تعریف نیازهای استعدادی، کشف و شناسایی منابع متنوع استعداد، توسعه استعدادهای فردی و جمعی سازمان، و گمارش و بکارگیری استعداد به روشی که آنها را پیرامون مجموعه مناسبی از اهداف همگرا و متعهد کند، بسیار خوب عمل می کنند. این قابلیت های فرایند مدیریت استعداد در صورتی که یکپارچه و همسو بوده و با استراتژی کلی سازمان همراستا باشد، یک قابلیت سازمانی متمایز و منبعی از مزیت رقابتی پایدار را ایجاد می کنند.

۵- برنامه ارزیابی^۴: این عنصر اطمینان می دهد که هر کارمند به شکل رسمی و غیر رسمی به صورت دوره ای در تمام طول سال مورد ارزیابی قرار می گیرد.

۶- برنامه کنارگذاری^۵: این عنصر زمانی تعیین کننده است که یک شغل دیگر بیش از این مورد نیاز نباشد و باید حذف شود یا به اندازه کافی در آن تغییراتی صورت گیرد و افراد در این مشاغل نیاز به ارزیابی مجدد داشته باشند. (۹)

نظریه ها و مدل های مدیریت استعداد

در زمینه مدیریت استعداد منابع انسانی، مدل های متفاوتی ارائه شده است که هر کدام بر فرایندهای مختلفی اشاره دارند. به طور خلاصه مدل های مختلف مدیریت استعداد در جدول زیر بیان شده اند:

کسب و کار در آینده، همچنین مهارت های تخصصی و سطوح تجربه مورد نیاز برای هر موقعیتی است.

۲- سیاست های استخدامی^۱: بر پایه برنامه سازمان، این سیاست های رسمی استخدامی هستند که تعیین می کنند چه زمانی فرآیند استخدام برای انواع مختلف مشاغل و چه منابع کارمندیابی برای جذب بهترین داوطلبان مورد نیاز است.

۳- برنامه توسعه^۲: این عنصر اطمینان می دهد که در هر نوع شغلی اهداف استاندارد عملکردی و مسیرهای توسعه شغلی به طور کامل تعیین گردیده اند.

۴- برنامه نگهداری^۳: این عنصر پاداش ها را با سیستم هایی که به وسیله عملکردهای منحصر به فرد و برنامه های توسعه، تشخیص می دهند پاداش ها به چه کسانی باید داده شود مطابقت می دهد.

جدول ۱: مدل های مختلف مدیریت استعداد

ابعاد	تعداد ابعاد	نظریه پرداز
جذب، حفظ و نگهداشت، مدیریت مسیر توسعه شغلی	۳	آرمسترانگ
شناسایی پتانسیل های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آنها، توسعه دادن استعدادها، انتخاب و بکارگیری استعدادها، در نهایت تأکید بر عملکرد آنها	۵	ولینز، اسمیت و راجرز
جذب و استخدام، توسعه، نگهداری	۴	اوهلی
جذب کردن، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی، نگهداشت کارکنان	۵	فیلیپس و راپر
شناسایی پست های کلیدی، نیازسنجی و ارزیابی منابع، ایجاد منابعی از استعداد، توسعه و حفظ استعدادها	۵	کالینز و ملاحی
انتخاب، استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات	۴	لوئیس و هکمن
توسعه، رابطه، بکارگماری	۳	دلوئیت

رسیدن به اهداف استراتژیک، نقش مهم تری ایفا کند. در کل این چشم انداز به مدیریت استعداد، نسبتاً نزدیک به اندیشه های موجود در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. (۱۴)

چشم انداز دوم به مدیریت استعداد به کارکنان بااستعداد، به عنوان کالایی ارزشمند می نگرد، که باید به دنبالش بود بدون اینکه فقط به دنبال نیازهای سازمان بود. پژوهشگران این جریان نوعاً کارکنان را به سه گروه عالی، متوسط و سطح پایین تقسیم می کنند (همچنین به آنها لقب **a** و **b** و **c** می دهند) و اعتقاد دارند که فعالیت های توسعه ای باید فقط روی گروه عالی تمرکز داشته باشد. بحثی که در این رویکرد مطرح می شود بر سر این مسئله است که "هر سازمانی همان قدر قوی است که کارکنان مستعد و سطح بالای آن قدرت دارند". این رویکرد همچنین اهمیت ویژه ای برای کار عملی قائل است. کاربرد این رویکرد باید مورد بازنگری قرار گیرد، زیرا امکان پر شدن همه ی پست های سازمانی با افراد رده بالا وجود ندارد.

سه روند پژوهشی در مدیریت استعداد

لوئیس و هکمن در سال ۲۰۰۶ در مروری بر مفهوم مدیریت استعداد سه روند پژوهشی را بیان می کنند:

۱- مدیریت استعداد به عنوان مجموعه ای از تجارب موردی مدیریت منابع انسانی.

۲- مدیریت استعداد به مثابه طبقه بندی کلی از کارکنان به گروه های استعدادی متفاوت.

۳- مدیریت استعداد به عنوان مفهومی برای گروه های استعداد داخل سازمان. (۱۴)

نخستین چشم انداز به مدیریت استعداد، بر مجموعه ای از تجارب یا فعالیت های مدیریت منابع انسانی تمرکز دارد. پژوهشگران این جریان، نگرش عمیقی به مدیریت استعداد دارند. مدیریت استعداد می تواند از طریق استراتژیک و آینده محورتر بودن، نسبت به مفهوم سنتی مدیریت منابع انسانی متمایز شود؛ همانگونه که می تواند در

59. Appraisal Program
60. Omission Program

56. Employment Politics
57. Development Program
58. Maintenance Program

استعدادها، همسوسازی و نگهداشت استعدادها و توسعه و بهسازی استعدادها می‌داند. در این پژوهش، پس از مطالعه دقیق کل متن کتاب نهج البلاغه، مفاهیم حاصل از آن استخراج و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. سپس مفاهیم مشابه، شناسایی و با ترکیب آنها تم‌های فرعی تدوین شد. سپس بر اساس تمامی تم‌های فرعی شناسایی شده، دسته‌بندی کلی تری انجام گرفت و تم‌های اصلی شناسایی شدند. در ادامه مبانی مدیریت استعداد که در نهج البلاغه به آنها اشاره شده است، بیان شده‌اند.

رویکرد سوم به مدیریت استعداد که به جریان شغل‌ها بین کارکنان یک سازمان می‌پردازد و تحت عنوان برنامه ریزی موفقیت یا برنامه ریزی منابع انسانی نیز شناخته می‌شود. این رویکرد بیش‌تر بر داخل سازمان تأکید دارد تا بازار نیروی کار بیرون آن، و از تشخیص و بسیج استعدادهای موجود در داخل سازمان شروع می‌کند. (۱۵)

مدیریت استعداد بر اساس نهج البلاغه در این پژوهش مدیریت استعداد در نهج البلاغه بر اساس مؤلفه‌های مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ بررسی خواهد شد. آرمسترانگ، مدیریت استعداد را شامل سه مرحله شناسایی و جذب

جدول ۲. شناسایی و جذب استعدادها بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه

آموزه نهج البلاغه	مفهوم	تم فرعی	تم اصلی
خطبه ۱۷۲ نهج البلاغه	توانمندی و مهارت	توجه به مهارت	شناسایی و جذب استعدادها
خطبه ۱۷۲ نهج البلاغه	اولویت دادن به شایستگی	شایسته‌سالاری	
نامه ۵۵ نهج البلاغه	حسن ولایت		
نامه ۵۳ نهج البلاغه	انتخاب اصلح		
نامه ۵۳ نهج البلاغه	جایگاه دادن به افراد مستعد		
خطبه ۱۰ نهج البلاغه	آگاهی از امور	قدرت تشخیص و حل مسائل	
حکمت ۳۸۶ نهج البلاغه	داشتن روحیه جستجوگری		
نامه ۵۳ نهج البلاغه	گزینش		
نامه ۵۳ نهج البلاغه	داشتن پیشینه و سابقه درخشان		
نامه ۳۱ نهج البلاغه	تناسب شغل با جنسیت	کشف و شناسایی	
نامه ۳۴ نهج البلاغه	تناسب کار با روحیات فرد		
حکمت ۳۸۴ نهج البلاغه / نامه ۵۳ نهج البلاغه	استخدام آزمایشی		
نامه ۵۳ نهج البلاغه	شناسایی افراد مستعد		

جدول ۳. توسعه و بهسازی استعدادها بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه

آموزه نهج البلاغه	مفهوم	تم فرعی	تم اصلی
نامه ۵۳ نهج البلاغه	احراز مشاغل	مسیر شغلی	توسعه و بهسازی استعدادها
نامه ۱۳ نهج البلاغه	رعایت سلسله مراتب		
نامه ۳۱ نهج البلاغه	تقسیم کار		
نامه ۳۴ نهج البلاغه	آینده شغلی قانع‌کننده		
نامه ۵۳ نهج البلاغه	پرورش مدیران آینده	جانشین‌پروری	
نامه ۴۲ نهج البلاغه	آماده‌سازی فرد برای موقعیت بعدی		
نامه ۳۱ نهج البلاغه	تفویض اختیار		
نامه ۶۳ نهج البلاغه	بازنشستگی		
حکمت ۱۴۷ نهج البلاغه	علم و دانش	هوشیاری و زیرکی	
نامه ۶۳ نهج البلاغه	تأمل و تفکر		
نامه ۵۳ نهج البلاغه	تجربه		
خطبه ۱۰۵ نهج البلاغه	نگاه دقیق و نافذ		

حکمت ۱۸۲ نهج البلاغه	کلام حکیمانه
حکمت ۴۱۱ نهج البلاغه	حفظ حریم استاد-شاگردی:
خطبه ۱۷۶ نهج البلاغه	یادگیری از گذشته
	عبرت آموزی

جدول ۴. همسوسازی و نگهداشت استعدادها بر اساس آموزه های نهج البلاغه

آموزه نهج البلاغه	مفهوم	تم فرعی	تم اصلی
حکمت ۱۰ نهج البلاغه	برقراری ارتباط با دیگران		
حکمت ۳۵۳ نهج البلاغه	نقد خود و انتقادپذیری		
حکمت ۱۶۱ نهج البلاغه	مشورت		
حکمت ۱۶۲ نهج البلاغه	رازداری و کنترل زبان		
حکمت ۴۰۱ نهج البلاغه	مردمی بودن		
حکمت ۱۷۳ نهج البلاغه	صبر و بردباری		
نامه ۳۱ نهج البلاغه	تحمل مشکلات		
حکمت ۳۳ نهج البلاغه	اعتدال و میانه روی		
نامه ۵۳ نهج البلاغه	عدم تعجیل و شتاب		
نامه ۶۹ نهج البلاغه	تسلط بر خشم		
حکمت ۱۸۴ نهج البلاغه	حقیقت جویی		
حکمت ۱۸۵ نهج البلاغه	راستگویی		
خطبه ۶۲ نهج البلاغه	منحصر به فرد بودن		
خطبه ۱۴۶ نهج البلاغه	قدرت هدایت و رهبری		
خطبه ۱۴۶ نهج البلاغه	هماهنگی و انسجام		
نامه ۵۳ نهج البلاغه	کنترل و نظارت		
خطبه ۹۰ نهج البلاغه	بازرسی و ارزیابی		
نامه ۵۳ نهج البلاغه	تکریم شخصیت		
نامه ۲ نهج البلاغه	تشکر و قدردانی		
حکمت ۲۲۲ نهج البلاغه	تغافل (نادیده گرفتن)		
حکمت ۱۷۷ نهج البلاغه	تشویق و تنبیه	مهارت های اجتماعی و	همسوسازی و نگهداشت
نامه ۴۲ نهج البلاغه	ارتقاء	ارتباطی	استعدادها
نامه ۱۳ نهج البلاغه	حمایت مدیران و رؤسا		
حکمت ۳۹۰ نهج البلاغه	داشتن هدف و برنامه		
نامه ۳۱ نهج البلاغه	غنیمت دانستن فرصت ها		
حکمت ۴۸ نهج البلاغه	دوراندیشی (آینده نگری)		
حکمت ۲۰۸ نهج البلاغه	محاسب از خود		
حکمت ۲۴۴ نهج البلاغه	مسئولیت پذیری		
خطبه ۲۳۹ نهج البلاغه	اهل عمل بودن		
خطبه ۲۳۹ نهج البلاغه	سختکوشی		
نامه ۳۴ نهج البلاغه	اراده و همت		
خطبه ۷۴ نهج البلاغه	اعتماد به نفس		
خطبه ۱۳۶ نهج البلاغه	قطعیت		
حکمت ۱۱۴ نهج البلاغه	خوش بینی		
خطبه ۱۸۹ نهج البلاغه	ایمان		
حکمت ۱۵۵ نهج البلاغه	وفاداری		
نامه ۵۳ نهج البلاغه	امانتداری		

حکمت ۱۴۹ نهج البلاغه	برای خود ارزش قائل شدن (ضرورت شناخت از خود)
خطبه ۲۳۷ نهج البلاغه	پرهیز از هوای نفس و کنترل آن
حکمت ۲۱۲ نهج البلاغه	پرهیز از غرور و تکبر
حکمت ۴۶۱ نهج البلاغه	پرهیز از عیبجویی
حکمت ۲ نهج البلاغه	پرهیز از طمع ورزی
نامه ۷۶ نهج البلاغه	تواضع و فروتنی
نامه ۵۳ نهج البلاغه	تعهد و پاسخگویی
نامه ۴۶ نهج البلاغه	ضرورت ملایمت، تندی و درستی در مدیریت
نامه ۳۴ نهج البلاغه	دلجویی
نامه ۳۳ نهج البلاغه	تذکر
نامه ۵۳ نهج البلاغه	توبیخ
خطبه ۱۷۷ نهج البلاغه	اجرای حکم عادلانه

پیشینه تحقیق

داروئیان و همکارانش در پژوهشی به آسیب شناسی و مدل بهینه مدیریت استعداد (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران) پرداختند. ابزار گردآوری داده ها پرسش نامه محقق ساخته بود. روش تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی و آزمون تحلیل عاملی تاییدی و تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری با نرم افزار آماری لیزرل انجام گرفته است. نتایج پژوهش نشان داد بر اساس سنجش شاخص ها و مولفه های مدیریت استعداد که بر اساس مدل آسیب شناسی سه شاخگی در ابعاد ساختاری، زمینه ای و محتوایی، بین وضع مطلوب و وضع موجود مدیریت استعداد فاصله وجود دارد (۱۶).

مقیمی و همکارانش تحقیقی با عنوان شناسایی و رتبه بندی شاخص های کارکنان کلیدی در راستای مدیریت استعدادهای سازمانی انجام دادند. پژوهش به روش آمیخته، مبتنی بر تحلیل زمینه، با استفاده از ابزار مصاحبه و پرسشنامه انجام شد. روش نمونه گیری نظری و با استفاده از فن گلوله برفی انجام شد که مبنای آن تعداد ۱۵ مصاحبه با کارشناسان و مدیران دانشگاه تهران صورت گرفت. نتایج پژوهش ۴۹ شاخص برای شناسایی کارکنان کلیدی این دانشگاه شناسایی کرد که از بین آنها قدرت یاد گیرندگی در رتبه اول اهمیت قرار داشت (۱۷).

غفاری و همکارانش در تحقیقی به بررسی عوامل تاثیر گذار بر مدیریت استعداد با تاکید بر پاداش درونی (مورد مطالعه: کارخانه برفاب شهرکرد) پرداختند. جامعه آماری تعداد ۳۰۰ نفر از کارکنان کارخانه برفاب بودند که به روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شده بودند. روش تحقیق مورد استفاده از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی و به طور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری و تحلیل عاملی بود. نتایج تحقیق نشان داد که سه عامل مسئولیت اجتماعی، حمایت مدیریت و مدیریت عملکرد بر مدیریت استعداد تاثیر گذار است (۱۱).

سهرابی و همکارانش در تحقیقی به ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی پرداختند. جامعه آماری این تحقیق شرکت منطقه هفت عملیات انتقال گاز کشور بود. برای استخراج مولفه های اولیه از دو روش مطالعه کتابخانه ای گسترده و فن دلفی با استفاده از ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و شرکتی استفاده شد که انتخاب خبرگان به روش نمونه گیری گلوله برفی انجام پذیرفت. در نهایت ۴۵ مولفه در ۵ بعد: جذب، انتخاب، به کارگیری، توسعه، نگهداری مدیریت استعداد با رویکرد چابکی نیروی کار دسته بندی شد (۱۸).

انارکی اردکانی تحقیقی با عنوان فهم شناختی مفهوم مدیریت استعداد: کاربرد ساخت گرای شبکه خزانه پرداختند. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارشناسان خبره دولتی بودند. در این پژوهش از طریق مصاحبه ساختار یافته، ادراکات مشارکت کنندگان نسبت به موضوع مدیریت استعداد، استخراج و بر اساس شبکه خزانه، رتبه بندی و مبنای تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از تحقیق این مفهوم را در قالب دو بعد انحصاری خاص و نگاه به داخل تقسیم بندی کرد (۱۷).

شوقی و همکارش پژوهشی با عنوان سنجش عوامل موثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انتظامی انجام دادند. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش گردآوری داده ها توصیفی - پیمایشی، از نظر نوع داده کمی بود. یافته های پژوهش نشان داد بین عوامل اثر گذار بر مدیریت استعداد شامل فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، انگیزش و مسئولیت اجتماعی سازمان و مدیریت استعداد رابطه معناداری وجود دارد (۱۹).

تقی زاده یزدی و همکارانش در تحقیقی به شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر در جذب و نگهداشت استعدادهای با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی (مطالعه موردی: دانشگاه تهران) پرداختند. ابتدا پرسشنامه مقایسه زوجی طراحی و داده ها با استفاده از این پرسشنامه، از روسای دانشکده ها جمع آوری شد. نتایج نشان داد که شاخص برند و شهرت دانشگاه و زیر شاخص الگو بودن در

معرف فراگیر منابع مرتبط بردارد. پژوهشگر در این مرحله با جستجوی حداکثری کلید واژه‌های بین‌المللی و داخلی به ۲۳۰ منبع دست یافت.

جست‌وجو و انتخاب متون مناسب: پس از گردآوری فراگیر منابع، آن‌ها در سه مرحله پالایش می‌شود تا منابع اصلی پژوهش به دست آید: ۱ بررسی چکیده ۲ بررسی عنوان و کلیدواژه‌ها؛ ۳ بررسی تفصیلی متن مقاله. در پژوهش حاضر، طی مراحل فوق، به ۴۰ منبع بسیار مرتبط با روش تحقیق کیفی با موضوع تحقیق دست یافته شد.

د) استخراج اطلاعات متون: در این گام، یافته‌ها و اطلاعات پژوهش‌ها در دسته بندی می‌شود. محقق تعداد ۴۷ شناسه از منابع یادشده به دست آورد.

ه) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این گام، پژوهشگر به دنبال موضوعاتی است که در مطالعات موجود طی فراترکیب پدیدار می‌شود. وقتی این موضوعات، ظاهر شد و خود را نشان داد پژوهشگر، داده‌ها را طبقه بندی و مقولات و مفاهیم مشابه را در طبقاتی که آن‌ها را به بهترین شکل توصیف می‌کند جای می‌دهد. این موضوعات، اساس توضیحات، تبیینات، الگوها، نظریه‌ها یا فرضیه‌ها را عرضه می‌کند. در این پژوهش، در ابتدا، همه عوامل مستخرج از مطالعات به منزله شناسه اولیه اتخاذ شدند. سپس با توجه به معنا و مضمونشان، آن‌ها در مفاهیم مشابه، طبقه بندی شدند و سپس با بازخوانش طبقات مفاهیم، مقولات از درون آن‌ها استخراج و در نهایت به ۳ بعد و ۲۲ مقوله تبدیل شدند.

و) پایش کیفیت: پایش کیفیت، همان‌طور که در ادامه می‌آید؛ از طریق جامعیت تعداد منابع، استفاده از منابع برجسته، شناسه گذاری در دو زمان متفاوت، استفاده از پژوهشگران شناسه گذار، ارائه تفصیلی یافته‌ها و تأیید خبرگان و صاحب نظران احراز شد.

ز) ارائه یافته‌ها: در این گام، یافته‌های ترکیبی در قالب جدول، نمودار و غیره ارائه شد.

روایی و پایایی

در این مطالعه، برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار، انتقال پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید استفاده شد. در ابتدا، تلاش شد برای اتمام کار، جست‌وجوی فراگیری صورت گیرد تا همه منابع مرتبط به دست پژوهش، اعتبار آید. در ادامه، به منظور رعایت قابلیت سعی شد منابعی مطالعه و بررسی شود که ارتباط مستقیمی با عوامل موثر در مدیریت استعداد کارکنان دارد. از سوی دیگر، سعی شد با عرضه کامل یافته‌ها، انتقال پذیری یافته‌ها به محیط‌های دیگر تحقق یابد. همچنین برای دستیابی به قابلیت اعتماد، استادان و خبرگان ذی ربط، مراحل پژوهش را بازنگری کردند. و محققان با آن‌ها درباره نتایج به توافق رسیدند. قابلیت تأیید نیز از طریق شناسه گذاری پژوهشگر همکار و شناسه گذاری پژوهشگر در دو زمان متفاوت حاصل شده است.

شبکه دانشگاهی از بین شاخص‌ها و زیر شاخص‌های تعیین شده بیشترین تاثیر گذاری را در جذب و نگهداشت استعدادها در دانشگاه تهران دارند (۱۴).

پهماسی و همکارانش تحقیقی با عنوان مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی انجام دادند. این تحقیق از نوع کاربردی و به روش کمی و شکل توصیفی در دانشگاه انجام دادند. نمونه گیری به روش تصادفی ساده و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. نتایج تحقیق نشان داد که عامل جو تحقیق و پژوهش بیشترین تاثیر گذاری را در جذب استعداد در دانشگاه تهران را دارد (۱۳).

بامداد صوفی و همکارش تحقیقی با عنوان شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی در دانشگاه انجام دادند. در این پژوهش از روش بهترین بدترین برای رتبه بندی عوامل استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد به منظور موفقیت در جذب استعداد های علمی، توجه به عوامل برند و شهرت دانشگاه و ارزش و فرهنگ دانشگاه حائز اهمیت است. همچنین به منظور موفقیت در نگهداشت استعداد های علمی موجود، توجه به ارزش و فرهنگ و جو تدریس و آموزش حائز اهمیت است (۱۲).

مهری و همکارانش پژوهشی با عنوان شناسایی عوامل موثر بر توسعه راهبردی استعدادها انجام دادند. در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته استفاده شد. برای آزمون مدل مفهومی داده‌های تجربی از طریق پرسشنامه محقق ساخته، جمع‌آوری و با بهره‌گیری از مدل سازی معادلات ساختاری در نرم افزار PLS تحلیل گردیدند. نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه های پژوهش حاکی از آن بود که عوامل سازمانی تاثیر گذاری مستقیم و غیر مستقیم بر توسعه استعدادها دارند و عوامل فردی در این رابطه نقش میانجی دارند (۲۰).

مواد و روش‌ها

نوع پژوهش حاضر براساس هدف، توسعه ای - کاربردی و براساس ماهیت داده‌ها، کیفی و براساس روش جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات اسنادی است. روش انجام پژوهش، تحلیلی - توصیفی بوده و داده‌های کیفی از روش پژوهش کیفی فراترکیب جمع‌آوری شده است. عرب و همکاران فرایند ۷ مرحله ای را به شرح زیر برای اجرای فراترکیب عرضه کرده‌اند که شیوه اجرای پژوهش حاضر نیز ذیل آن‌ها تبیین می‌شود.

الف) تعیین پرسش تحقیق: برای تعیین پرسش از عناصر متعددی مانند جامعه مورد مطالعه، چپستی، زمان و چگونگی استفاده می‌شود. در این پژوهش، هدف تحقیق در تعیین پرسش، مؤثر بوده است؛ بنابراین، پرسش پژوهش عبارت است از «مطالعات گذشته چه عوامل تاثیر گذاری بر مدیریت استعداد کارکنان معرفی کرده‌اند؟»

ب) مرور نظام مند مطالعات: داده‌های فراترکیب، متن پژوهش‌های گذشته است؛ بنابراین پژوهشگر دقیق‌ترین کلیدواژه‌هایی باید با انتخاب حداکثری موضوع پژوهش است، به جست‌وجوی که

یافته ها

با بررسی و ترکیب مقالات مورد استفاده در تحقیق موارد ذیل برای عوامل تاثیر گذار بر مدیریت استعداد کارکنان در نظر گرفته شد .

جدول ۵. افته های تحقیق (محقق ساخته)

ردیف	عوامل تاثیر گذار	مولفه ها
۱	عوامل فردی	اشتیاق کاری اخلاق کاری خودکارآمدی انگیزه کاری مهارت فردی
۲	عوامل شغلی	تناسب شغل با شاغل توانمندسازی رضایت شغلی غنی سازی شغلی فرصت برای کار با افراد خارج سازمان استقلال شغلی امنیت شغلی توازن میان کار و زندگی فرصت برای رشد کارکنان
۳	عوامل سازمانی	انعطاف پذیری سازمان حمایت سازمانی داشتن چشم انداز مناسب شهرت سازمانی پاداش مبتنی بر عملکرد رهبری تحولی فرهنگ سازمانی مسئولیت اجتماعی

نتیجه گیری

می باشد که امروزه در علوم مدیریت غربی به صورت ویژه ای تاکید بر اخلاق کاری و اخلاق حرفه ای شده است . خودکارآمدی از نظر روانشناسان باور به توانایی های ذاتی به معنی ارزش گذاری مجموعه خاصی از نقاط قوت شناختی است. همچنان شامل عزم و پشتکار برای غلبه بر موانعی است که در مسیر استفاده از آن توانایی های ذاتی، برای رسیدن به اهداف، قرار می گیرند . همچنین توجه به مهارت های کارکنان و انگیزه آنان برای انجام کار جز مواردی است که مدیران پیوسته باید توجه خود را به آن معطوف داشته باشند.

در بحث عوامل شغلی ، تناسب شغل با شاغل از بدیهیات کار است و سازمان ها با استفاده از مشاوران و روانشناسان سازمانی بایستی توانایی های ذهنی و جسمی کارکنان را برای انجام وظایف و مسئولیت های پست سازمانی در نظر بگیرند و کارکنانی که توانایی انجام بعضی وظایف را ندارند جابجا نموده و سعی در ایجاد رضایت شغلی برای کارکنان نمایند . سازمان ها باید با برگزاری کلاس ها و دوره های آموزشی به توانمند سازی و توسعه کارکنان پرداخته و زمینه های گوناگون برای رشد کارکنان را فراهم سازند . همچنین ساعات و اوقات کاری باید طوری باشد که در زندگی شخصی

در این تحقیق ۳ دسته عوامل بعنوان مهم ترین عوامل تاثیر گذار بر مدیریت استعداد کارکنان معرفی شد که عبارتند از : ۱- عوامل فردی ۲- عوامل شغلی و ۳- عوامل سازمانی . عوامل فردی شامل اشتیاق کاری ، اخلاق کاری ، خودکارآمدی ، انگیزه کاری و مهارت فردی می باشند . عوامل شغلی شامل موارد : تناسب شغل با شاغل ، توانمندسازی ، رضایت شغلی ، غنی سازی شغلی ، فرصت برای کار با افراد خارج سازمان ، استقلال شغلی ، امنیت شغلی ، توازن میان کار و زندگی، فرصت برای رشد کارکنان می باشد و در نهایت عوامل سازمانی شامل : انعطاف پذیری سازمان ، حمایت سازمانی، داشتن چشم انداز مناسب ، شهرت سازمانی، پاداش مبتنی بر عملکرد ، رهبری تحولی ، فرهنگ سازمانی، مسئولیت اجتماعی می باشد .

در مبحث عوامل فردی سازمان ها باید با برپایی جلسات و مراسمات گوناگون اشتیاق کاری کارکنان را افزایش دهند و امروزه تحقیقات زیادی ثابت کرده است کارکنان مشتاق عملکرد و بازدهی بیشتری نسبت به سایر کارکنان دارند . منظور از اخلاق کار، متعهد شدن انرژی ذهنی و روانی و فیزیکی فرد یا گروه به ایده جمعی است در جهت اخذ قوا و استعداد درونی گروه و فرد برای توسعه به هر نحو

6. Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities, Australian Universities' Branham, L. & Hirschfeld, M. (2010). Re Engage. New York: McGraw Hill
7. Dries, N (2013) The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272-285
8. Lincoln, Yvonna. S, and Egon G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: SAGE Publication
9. Michaeils, E, Handfield –Jones, H, Beth, A (2001), In *The war for talent*, McKinsey & company, Harvard Business schole press
10. Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39 (3), 124–130.
11. Mehri, Dariush, Abolghasemi, Mahmoud, Ghahremani, Mohammad, Mahjoub, Hassan (2015) identified the factors affecting the strategic development of talents. In this research of mixed research method, interdisciplinary studies of strategic knowledge, eighth year, number 33, winter 97, pp. 89-63
12. Bamdad Sufi, Jahanyar, Imamate, Mirsid Mohammad Hassan (2015) Identifying and Prioritizing Factors Affecting the Recruitment and Retention of Scientific Talents in the University, *Human Resource Management Research*, Year 10, Issue 3, Fall 1996, pp. 120-97
13. Tahmasebi, Reza, Gholipour, Arian, Javaherizadeh, Ebrahim (2012) Talent Management: Identifying and Ranking the Factors Affecting the Recruitment and Retention of Scientific Talent, *Public Management Research*, Fifth Year, No. 17, Fall 91, p. 26 -5
14. Taghizadeh Yazdi, Mohammad Reza, Tahmasebi, Reza, Imamat, Mirsid Mohammad Hassan, Dehghan, Alireza (1397) Identification and ranking of effective factors in attracting and retaining

کارکنان مشکلی ایجاد ننماید و توازن بین زندگی شخصی و کاری برقرار باشد. سازمان ها باید از مشاوران خارج از سازمان که در زمینه مدیریت استعداد دارای توانایی می باشند برای بالا بردن ظرفیت های کارکنان استفاده نموده و ماموریت ها و دوره های ویژه ای برای کارکنانش در نظر بگیرد.

در خصوص عوامل سازمانی، سازمان باید از شیوه های نوین انعطاف پذیری فردی و سازمانی استفاده کرده و از حمایت و پشتیبانی از کارکنان در زمینه های گوناگون دریغ نوزد. سازمان ها باید مسئولیت اجتماعی خود نسبت به محیط را به نحو احسن انجام داده تا برند و شهرت خود را نیز علاوه بر کار عام المنفعه به اوج برسانند که خود عامل مهمی در تقویت روحیه کارکنان می شود. پاداش های سازمانی باید در راستای عملکرد کارکنان باشد و عملا سیستم مدیریت عملکرد به مدیریت پاداش وصل شود. تا کارکنان تلاش و مهارت های خود را بهبود بخشند.

مدیران با برنامه ریزی مناسب، توانمندی های نهفته کارکنان خود را کشف نموده، آن را به منصفه ظهور رسانند؛ همچنین باید مدیران سازمان به رغم مشغله های فراوان، روزها یا ساعات خاصی را برای ملاقات حضوری کارکنان اختصاص دهند و جوی ایجاد نمایند که افراد برای مطرح کردن مشکلاتشان نزد آن ها بیایند و آنان نیز باید با همدلی به حرف هایشان گوش دهند؛ همچنین، پیشنهاد می شود مدیران؛ اختیار تصمیم گیری در هر حوزه را به کسانی که بیشتر تحت تأثیر تصمیم هستند، واگذار نمایند. این شرایط باعث می شود تا تصمیم های اخذ شده، اجرایی تر و عملیاتی تر گردیده و کارکنان با تعهد بیشتری اقدام به انجام فعالیت هایشان نمایند؛ بنابراین، مدیران باید تلاش کنند موانع سازمانی مشارکت در تصمیم گیری را حذف کنند تا همگی آزادانه در تصمیم گیری مشارکت نمایند.

References

1. Ashton C. & Morton L. (2005), Managing talent for competitive advantage, *Strategic Human Resources Review*, 4 (July / August (5)): 28-31.
2. Maali, Marjan, Tajuddin, Mohammad (2008) *Talent Management*, Tadbir Monthly, No. 191
3. Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51: 93–118.
4. Ma'ali, Marjan, Tajuddin, Mohammad (2008) *Talent War*, Tadbir Monthly, No. 192
5. Guy, Matthew, Samz, Doris (2009) *Future Talent Development, A Practical Guide to Talent Management and Succession Planning*, Translated by Nasrin Jazani, Sarmad Publications, First Edition

- talents using the approach of hierarchical analysis process (Case study: University of Tehran), *Culture Management Organizational*, Volume 16, Number 1, Spring 97, pp. 115-89
15. Heidari Gojani, Mohammad (1400) Presenting the Model of Flexible Human Resource Empowerment in Bank Saderat Iran, PhD Thesis in Human Resource Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan)
16. Darouian, Soheila, Mirsapasi, Nasser, Daneshfard, Karamollah (1398) Designing an Optimal Talent Management Model, *Journal of Development and Transformation Management*, No. 37 (1398) pp. 1-12
17. Anaraki Ardakani, Davood, Hassanpour, Akbar, Abdollahi, Bijan, Abbasian, Hossein (2017) Cognitive Understanding of the Concept of Talent Management: Application of Treasury Network Constructivism, *Human Resource Management Research*, Year 9, Issue 4, Winter 1996, p. 29- 1
18. Darouian, Soheila, Mirsapasi, Nasser, Daneshfard, Karamollah (1398) Pathology of the Optimal Talent Management Model (Case Study: Islamic Azad Universities of Tehran Branches), *Management Futures Research Quarterly*, Year 30, Issue 119, Winter 2017, p. 219 -229
19. Sweem, S, L (2009) Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital throught Human Resources and Organizational Development Strategy in a Field Study, dissertation.
20. Moghimi, Seyed Mohammad, (2014) Identifying and ranking key personnel indicators for organizational talent management, *Human Resource Management Research*, Year 6, Issue 3, Fall 93, 191-165