

## نقش مدیریت استعدادیابی و راهبردهای سه‌گانه آن در بین مجموعه دبیران مقطع متوسطه استان همدان بر سرآمدی سازمان

مرتضی مرادی<sup>۱</sup>  
رابعه زندگی پاک<sup>۲\*</sup>

تاریخ وصول: ۱۳۹۸/۰۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۱۳

### چکیده

در فضای رقابتی بین سازمان‌ها، هر سازمانی سعی در بهبود کیفیت عملکرد خود نموده و به سوی تعالی پیش می‌رود؛ از طرف دیگر سمت‌وسو دادن سازمان‌ها در جهت تحقق اهداف تعالی سازمان‌ها، بدون نیروی انسانی مستعد و متعهد، کاری بسیار دشوار خواهد بود. هدف از پژوهش حاضر، بررسی نقش مدیریت استعدادیابی و راهبردهای سه‌گانه آن بر سرآمدی سازمان است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی، از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. برای تست فرضیات، از یک پرسش‌نامه که مشتمل بر ۳۰ سوال که طبق طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده، استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، مجموعه دبیران مقطع متوسطه استان همدان که بیش از ۶۰۰۰ نفر می‌باشند. حجم نمونه ۳۶۱ نفر که بر اساس جدول کرجسی و مورگان، به روش طبقه‌ای نسبی، به عنوان نمونه انتخاب و با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و به منظور بررسی اعتبار سازه با استفاده از نرم‌افزار Lisrel از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد و به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها از مدل تحلیل مسیر استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت استعدادیابی و راهبردهای آن می‌تواند بر سرآمدی سازمان تاثیر مثبت و معناداری بگذارد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعدادیابی، جذب استعدادها، همسوسازی و نگهداشت استعدادها، توسعه استعدادها، سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)

Moretza\_Moradi@pnu.ac.ir

<sup>۱</sup> عضو هیات علمی و دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور

parnazzandi@yahoo.com

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت MBA، دانشگاه پیام‌نور (نویسنده مسئول)

## مقدمه

سرآمد شدن یک سازمان و یا به عبارتی تعالی سازمان، فرآیندی پیوسته است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین شده، نواقص و نارسایی‌ها مشخص شده و با اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت، انجام می‌شود (مورینو- رودریگائز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). نقطه شروع هر تغییر و بهبودی، درک و شناخت کامل از وضعیت موجود سازمان و یافتن مشکلات آن است (شاهین و ربانی مهر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). حرکت در مسیر تعالی، پیشرفت و آشنایی با الگوهای روز دنیا در زمینه تعالی، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است (نجمی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). تعالی سازمان، یعنی رشد و ارتقاء سطح سازمان در تمامی ابعاد، کسب رضایتمندی ارباب رجوع، کارکنان و سایر ذی‌نفعان، ایجاد تعادل بین خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان و تضمین موفقیت سازمان در بلندمدت (ساده و ارومگام<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). سازمانی متعالی خوانده می‌شود که در هر دو زمینه عملکرد و نتایج، به شکل قابل اثباتی، سرآمد باشد (مورینو- رودریگائز و همکاران، ۲۰۱۳). مدل تعالی سازمان با به تصویر کشیدن یک سازمان متعالی، این امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان‌ها در مقایسه خود با این مدل، سرآمدی خود را محک زده و از طریق یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، به بازنگری در وضع موجود و برنامه‌ریزی بهبود اهتمام ورزند (شاهین و ربانی مهر، ۲۰۱۱). مدل تعالی سازمان، ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی، زمینه پیشرفت و بهسازی سازمان را، فراهم می‌کند (نجمی، ۲۰۱۰). این مدل، ابزاری برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را، برای بهبود عملکرد، شناسایی و تعیین می‌کند (ساده و ارومگام، ۲۰۱۰). در طی سالیان گذشته، چند مدل مختلف برای سرآمدی و تعالی سازمان در سطح ملی و بین‌المللی، مطرح شده است که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج در آمریکا و بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM<sup>۵</sup>)، اشاره نمود (مورینو- رودریگائز و همکاران، ۲۰۱۳). این مدل برای برنامه‌ریزی، حرکت به سمت سرآمدی و ارزیابی سرآمدی، در بیشتر سازمان‌ها، مورد پذیرش و استفاده قرار گرفته است (شاهین و ربانی مهر، ۲۰۱۱). بدیهی است سازمان‌هایی که از تعالی، فاصله زیادی داشته و زیرساخت لازم را برای تعالی ندارند، نمی‌توانند از این مدل‌های تعالی، استفاده کنند و لازم است ابتدا، با انجام فرآیند عارضه‌یابی سازمان، به مشکلات و امراض سازمان، پی برده و سپس با تعریف پروژه‌های بهبود، گام اول را، برای آماده‌سازی خود در مسیر تعالی، بردارند (مورینو- رودریگائز و همکاران، ۲۰۱۳). امروزه، مشکل عمده‌ی بیش‌تر سازمان‌ها، مخصوصاً در کشورهای در حال توسعه، کمبود مواد اولیه، انرژی یا حتی فناوری نیست؛ بلکه مواردی است که مستقیم یا غیرمستقیم، به مدیریت منابع انسانی برمی‌گردد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱). در سال‌های اخیر، مفهوم منابع انسانی، جای خود را، به سرمایه انسانی داده است، جذب و استخدام نیروی انسانی مستعد، شایسته و جانشین پروری، جهت تعالی سازمان‌ها، اهمیت مضاعفی یافته است (کاهان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). تقاضای روبه افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید آن را، جنگ استعدادها بنامیم (کولینگر و ملاحی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹). در این نبرد، سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب، بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم

<sup>1</sup> Moreno-Rodriguez et al

<sup>2</sup> Shahin & Rabbani Mehr

<sup>3</sup> Najmi

<sup>4</sup> Sadeh & Arumugam

<sup>5</sup> European Foundation For Quality Management

<sup>6</sup> Kahan

<sup>7</sup> Collings & Mellahi

حیاتی‌شان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند (عریقات و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). به این منظور، سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده، مواجه هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را، از میان کارکنان شناسایی و به عبارت دیگر، قادر باشند بر استعدادها، مدیریت کنند (گی و سیمس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). تعالی نمودن سازمان با مشارکت و دخالت دادن کارکنان در امور، فرصت یادگیری و خلاقیت برای همه را، به طور مساوی فراهم می‌کند، به طوری که موفقیت سازمان در بلندمدت را، تضمین می‌کند (مورینو- رودریگائز و همکاران، ۲۰۱۳). در واقع فراهم نمودن فرصت یادگیری و خلاقیت برای کارکنان، می‌تواند آغاز پرورش استعدادها در سازمان و مدیریت استعدادها باشد (انوار و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). سازمان‌های متعالی با ارج‌گذاری بر سرمایه‌های انسانی، فرهنگی را در سازمان ایجاد می‌کنند که در آن مهارت‌ها، استعدادها و خلاقیت کارکنان، توسعه یافته و توانمندی آن‌ها برای دستیابی متوازن به اهداف فردی و سازمانی، ارتقاء می‌یابد (بالاین و اسپارو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). در فضای رقابتی بین سازمان‌ها، هر سازمانی سعی در بهبود کیفیت عملکرد خود نموده و به سوی تعالی پیش می‌رود، از طرف دیگر سمت و سو دادن سازمان‌ها در جهت تحقق اهداف تعالی سازمان‌ها، بدون نیروی انسانی مستعد و متعهد، کاری بسیار دشوار خواهد بود (انوار و همکاران، ۲۰۱۴). در ایران، چند سالی است که بحث تعالی سازمان شامل، معرفی مدل و الگوهای بین‌المللی و ملی تعالی، انتخاب سازمان‌های متعالی مانند جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی و جایزه ملی کیفیت، مطرح شده است. این اقدامات ضمن ایجاد فضای رقابتی، موجب آشنایی سازمان‌ها با ویژگی‌ها و مشخصات سازمان متعالی، شده است. سازمان متعالی، به سازمانی گفته می‌شود که کیفیت خروجی‌های آن مورد رضایت مشتریان، مصرف‌کنندگان، کارکنان، سهامداران، تامین‌کنندگان و جامعه باشد (مورینو- رودریگائز و همکاران، ۲۰۱۳). در مقابل، پیشرفت هر سازمانی، مستلزم بهبود مستمر کارکنان، شرایط و محیطی است که عملکرد کارکنان را، غنی می‌سازد. دانش، خمیرمایه اصلی سازمان دانش‌مدار است و این کارکنان متعالی هستند که توان تبدیل دانش به محصولات و خدمات متعالی را، دارند (شاهین و ربانی مهر، ۲۰۱۱). وجود کارکنان متعالی و تعالی سازمان، لازم و ملزوم یکدیگرند (لینت و کارلی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). پرورش انسان خود ساخته و متعالی، اولین و کلیدی‌ترین گام در یک سازمان متعالی است؛ زیرا، این انسان متعالی است که می‌تواند فرهنگ، سیستم، مدیریت و درنهایت خدمت متعالی را، خلق نماید (انوار و همکاران، ۲۰۱۴). در برخی از منابع، تعالی در سازمان، به فعالیت‌ها و رفتارهای ممتاز کارکنان به طور خاص، اشاره می‌نماید (ساده و ارومگام، ۲۰۱۰). فعالیت‌هایی که فراتر از استانداردها و شرح وظایف مصوب بوده و با هدف اطمینان از عملکرد با صلاحیت همراه با رعایت استانداردها و به منظور ارتقاء کیفیت خدمات، با رویکردی استراتژیک و با توجه خاص به تمامی ابعاد فردی و حرفه‌ای در نظر گرفته می‌شود (بالاین و اسپارو، ۲۰۰۹). امروزه سازمان‌های بزرگ و کوچک دریافته‌اند که اگر در تلاش برای کسب برتری در مقابل رقبا هستند؛ قطعاً، نیاز به طراحی سیستم جامعی از مدیریت استعدادها، مبتنی بر فرآیندهایی دارند که استعدادها را شناسایی و جذب کنند و در مدار عملیات جهت تعالی هر چه بیشتر سازمان، قرار دهند. با این حال، تاکنون هیچ پژوهشی، نقش مدیریت استعدادیابی بر سرآمدی و تعالی سازمان را، مورد مطالعه قرار نداده است؛ این در حالی است که تعالی سازمان عامل مهمی برای سازمان‌ها است؛ زیرا سازمان‌ها از یک سو برای ماندگاری خود و کسب مزیت رقابت‌پذیری و از سوی دیگر برای ارائه خدمات علمی با کیفیت و مرغوب‌تر برای ذی‌نفعان خویش بایستی به مسئله به‌کارگیری کارکنان مستعد در جهت تعالی نمودن سازمان، توجه نموده و همه عواملی را که در توسعه آن موثر است را، شناسایی نمایند. با توجه به این توضیحات، خلاء پژوهشی در این زمینه، بسیار احساس می‌شود و انجام پژوهشی جامع در زمینه بررسی نقش مدیریت استعدادیابی بر سرآمدی سازمان

<sup>1</sup> Areiqat et al

<sup>2</sup> Gay & Sims

<sup>3</sup> Anwar, et al

<sup>4</sup> Balain & Sparrow

<sup>5</sup> Lynette & Carley

در بین مجموعه دبیران مقطع متوسطه استان همدان، بسیار مفید و موثر است. بر اساس اهمیت سرآمدی سازمان و همچنین اهمیت روزافزون مدیریت استعدادیابی در سازمان‌ها، محققین بر آن شده‌اند که به صورت تجربی و برای اولین بار، نقش و تاثیر مدیریت استعدادیابی بر سرآمدی سازمان را، مورد آزمون قرار دهند.

در ادامه، جهت آشنایی بیشتر با موضوع پژوهش و مطالعات انجام شده در این زمینه، ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش مطرح می‌شود؛ سپس به روش انجام پژوهش اشاره خواهد شد و پس از آن، بر اساس تحلیل داده‌ها و نتایج استخراج شده از داده‌های کمی، فرضیه‌های پژوهش مورد تحلیل قرار خواهد گرفت و نتیجه‌گیری پژوهش ارائه خواهد شد.

## ادبیات پژوهش

### مدیریت استعدادیابی

واژه مدیریت استعداد، اولین بار، در اواخر دهه ۹۰ و زمانی ارائه شد که محققان گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقدامات که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعدادها است (میچلز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد، تعاریف مختلفی از آن را، نشان می‌دهد (اسکولیون و کولینگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). مدیریت استعداد نیز، همانند واژه استعداد از نظر بسیاری از نویسندگان، معنی مشخصی ندارد و معانی متفاوتی برای آن ذکر شده است (کاهان، ۲۰۱۰). توصیف و توضیح ماهیت آن، بسیار وسیع است. با این حال، برابر مطالعات پژوهشگران، سه جریان در این مقوله قابل شناسایی و بررسی است. جریان اول، بر سرمایه‌ی انسانی و پس از آن بر تعریف استعداد، تاکید می‌کند (عریقات و همکاران، ۲۰۱۰). جریان دوم، مدیریت استعداد را به عنوان فرآیندی معرفی می‌کند که از طریق آن کارفرمایان نیاز خود به سرمایه انسانی را، پیش‌بینی می‌کنند و با آن روبه‌رو می‌شوند (بثک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). جریان سوم نیز، مدیریت استعداد را به عنوان ابزاری برای دستیابی به نتایج اقتصادی، در نظر می‌گیرد (فیلیپس و روپر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن، تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است (دوتاگوپتا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). در تعریفی دیگر، مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرآیندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری‌ها است (انوار و همکاران، ۲۰۱۴). مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری و بازسازی نیروی کار است (اسچویر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). گروهی دیگر از محققین، مدعی‌اند که بهتر است مدیریت استعداد به منزله مجموعه‌ای از موضوعات، در نظر گرفته نشود؛ بلکه، به منزله نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی، به آن نگریسته شود (کرلمان<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴). از این منظر، یک دیدگاه مدیریت استعداد بر این باور است که افراد مستعد، نقش محوری را، در موفقیت سازمان، ایفا می‌نمایند (لینت و کارلی، ۲۰۱۰). یکی از جامع‌ترین تعاریف عبارت است از: تسهیل پیشرفت مسیر شغلی و ایجاد افرادی بسیار با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از فرآیندها، منابع، سیاست‌ها، روش‌ها و رویه‌های رسمی و مدون (کولینگز و ملاحی، ۲۰۰۹). در یک تعریف نسبتاً کامل، استعداد دربرگیرنده بلوغ برجسته‌ای است که عموماً شایستگی‌ها (دانش، مهارت و توانایی) نامیده می‌شود و به نحوی است که فرد را جزء ده درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (گاجنه<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). سازمان‌ها به وسیله افراد

<sup>1</sup> Michaels et al

<sup>2</sup> Scullion & Colling

<sup>3</sup> Bethke-Langenegger et al

<sup>4</sup> Phillips & Roper

<sup>5</sup> Duttagupta

<sup>6</sup> Schweyer

<sup>7</sup> Creelman

<sup>8</sup> Gagne

حرکت می کنند و این استعداد افراد است که تعیین کننده موفقیت سازمانها است (کاهان، ۲۰۱۰). بنابراین، مدیریت استعدادها، هسته اصلی مدیریت است. مدیریت استعداد، کاربرد مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمانها با استفاده از آن، از تامین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروهای مورد نیاز خود در حال و آینده، اطمینان می‌یابند و با تاکید بر این که افراد مستعد از منابع اصلی سازمان، به شمار می‌روند، هدف آنها، حفظ جریان استعدادها است (کولینگز و مراهی، ۲۰۰۹). گاهی اوقات فرض بر این گذاشته می‌شود که مدیریت استعداد، تنها برای افراد کلیدی سازمان تعریف می‌شود؛ اما، هر فردی در سازمان استعدادی دارد، منتها برخی نسبت به سایرین، استعداد بیشتری دارند و بنابراین، فرآیند مدیریت استعداد نباید، محدود به تعداد کمی از افراد شود (انوار و همکاران، ۲۰۱۴).

### راهبردهای جذب استعدادها

استخدام یا جذب استعداد، سازوکاری برای جایگزینی استعداد است. همچنین ابزاری برای رشد راهبردی است (کاهان، ۲۰۱۰). با ترکیب برنامه‌های سطح کسب و کار و برنامه‌های جایگزین‌پروری و ابزارهای استخدام، مدیران می‌توانند جذب استعدادها را، به صورت فعالانه حمایت کنند، نه به صورت انفعالی (بارون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). جذب استعداد، به یافتن استعدادهای مناسب در زمان مناسب برای فرصت‌های مناسب، اشاره دارد. به منظور تامین افراد مناسب برای شغل، نخستین چیزی که نیاز است، تجزیه و تحلیل شغل برای شروع تامین نیرو برای مشاغل ضروری است (کولینگز و مراهی، ۲۰۰۹). راهبرد کلی، باید تبدیل به یک کارفرمای جذاب و موردپسند باشد. استخدام افراد کلیدی که نقش مهمی را، در فرآیند خلق ارزش برای شرکت‌ها ایفا کنند، بسیار سخت است (انوار و همکاران، ۲۰۱۴). هدف باید ایجاد تصویر ذهنی مناسبی از سازمان باشد تا بتوان یک کارفرمای منتخب شد (اویی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

### راهبردهای حفظ و نگهداشت استعدادها

راهبردهای نگهداری افراد مستعد باید بر مبنای فهم درستی از عواملی باشد که بر افراد، اثر می‌گذارد (اویی، ۲۰۱۰). در مطالعات گذشته، عوامل عمده‌ی کمک به نگهداشت و انگیزش کارکنانی که عملکرد مناسب دارند، عبارت است از: ایجاد فرصت‌های چالش برانگیز و حصول موفقیت، سبک رهبری مربی‌گری، خودارزیابی واقع‌گرایانه و فرآیندهای بازخوردی (دبورا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). بسیاری از مطالعات پیشین به این نتیجه رسیده‌اند که در بیش‌تر صنایع و در بیش‌تر کشورها، پرداخت‌ها تاثیر چندانی در جذب و حفظ کارکنان ندارند (انوار و همکاران، ۲۰۱۴). دو عنصری که مدیران اغلب جزء عوامل نگه‌دارنده نام می‌برند، اعتماد و افتخار کردن به توانایی تصمیم‌گیری مدیران از طرف سازمان است. کاپلی (۲۰۰۸) بیان می‌کند که بازار کار - و نه شرکت - در نهایت جابه‌جایی کارکنان را، تعیین می‌کند. او معتقد است که مقابله با کثرت بازار، بسیار سخت است و شما نمی‌توانید از کارکنان خود در مقابل فرصت‌های جذاب و کارفرمایان سخت‌کوش در این زمینه، محافظت نمایید (کاپلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). کاپلی پیشنهاد می‌دهد که هدف قدیمی مدیریت منابع انسانی که حداقل‌سازی جابه‌جایی نیروها بود، باید با هدف جدید جایگزین شود؛ یعنی، شناسایی افرادی که سازمان را ترک می‌کنند و تشخیص زمان ترک کردن و تاثیر بر این فرآیند (کاپلی، ۲۰۰۸). این کار باید بر مبنای تجزیه و تحلیل ریسک و تعیین میزان ضرر سازمان از ترک افراد کلیدی یا خالی ماندن پست‌های کلیدی باشد (بارون، ۲۰۰۸). جهت حفظ کارکنان، کارفرمایان باید محیطی را پرورش دهند و حفظ کنند که یادگیری را تشویق کند، چالش‌هایی را، فراهم کنند و اجازه دهند تا فرصت‌های

<sup>1</sup> Barron

<sup>2</sup> Ooi

<sup>3</sup> Deborah

<sup>4</sup> Cappelli

رشد، کارکنان را درگیر کنند و آن‌ها را، به ماندن در سازمان ترغیب کنند (هانسن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). همچنین، کارفرمایان باید برنامه‌های یادگیری و مدیریت استعداد را، برای روبه‌رو شدن با تنوع و گوناگونی نیازها، فراهم کنند (انوار و همکاران، ۲۰۱۴).

### راهبردهای مدیریت توسعه مسیر شغلی

مدیریت مسیر ترقی شغلی، الگویی از تجربیات کاری است که افراد در طول زندگی کاری خود، به آن دست می‌یابند (چابولت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). در ترقی شغلی، دو عنصر کلیدی وجود دارد: عنصر عینی و عنصر ذهنی. عنصر عینی، مسیر ترقی قابل مشاهده و مربوط به محیط واقعی است؛ ولی عنصر ذهنی شامل آمادگی فرد برای موقعیت به وجود آمده می‌باشد. مدیریت مسیر توسعه شغلی به مبنای توسعه و ترویج رهبران و کارکنان با ظرفیت بالا است. همچنین، به مبنای فراهم کردن فرصت‌هایی برای توسعه و انگیزه‌ای برای موفقیت کارکنان است (هانسن، ۲۰۰۹). به وسیله ارزیابی قابلیت‌های رهبری، افراد می‌توانند حوزه‌هایی را، برای توسعه شناسایی کنند. مدیریت استعداد راهبردی، مدیریت عملکرد را برای برنامه‌های یادگیری و توسعه در نظر می‌گیرد (فیلیس و روپر، ۲۰۰۹). کاربرد بهتر مدیریت عملکرد برای یادگیری و پاداش‌دهی، نوعاً سطح بالاتری از تواتر - به طور نمونه فصلی - را، برای ارزیابی بیان می‌کند. در زمینه‌ی مدیریت مسیر ترقی کارکنان، راهبردهای شایستگی فنی، صلاحیت مدیریتی، امنیت، استقلال و خلاقیت می‌توانند مدنظر قرار گیرند. شایستگی فنی و کارکردی، اشاره به این دارد که بعضی افراد ممکن است، درجه‌ی مسئولیت‌پذیری نداشته باشند؛ برای بروز شایستگی فرد، او را به چالش نکشند و با ادراک از خود حرفه‌ای فرد ناسازگار باشند. صلاحیت مدیریتی، اشاره به این دارد که افراد حائز این نوع صلاحیت، در جست‌وجوی موقعیتی هستند که از مهارت‌های متقابل شخصی خود استفاده کنند، با مسائل به صورت تحلیلی برخورد کنند و از تمامی قدرت خود بهره‌گیرند (انوار و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین، عامل دیگری که برای بعضی از افراد در تصمیم‌گیری در مسیر ترقی مورد توجه قرار می‌گیرد، حفظ استقلال و آزادی در کار است. آن‌ها به دنبال کمینه کردن محدودیت‌های سازمانی هستند و سازمان‌های کوچک را برای کار کردن، ترجیح می‌دهند (بارون، ۲۰۰۸). بعضی افراد نیز، زمانی برانگیخته می‌شوند که به میل خود چیزی را خلق کنند که به طور کامل دست پرورده‌ی خودشان باشد.

### سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)

مدل «EFQM» به عنوان چارچوبی برای ارزیابی سازمان‌ها، جهت دریافت جایزه کیفیت اروپا در سال (۱۹۸۸) معرفی گردید و در حال حاضر، پرکاربردترین ابزار سازمانی در اروپا محسوب می‌شود (نجمی، ۲۰۱۰). این مدل که ریشه در مدیریت کیفیت جامع و جایزه ملی بالدریچ دارد، به عنوان یک چارچوب چند بعدی برای مدیریت کیفیت، در نظر گرفته می‌شود که در تمامی سازمان‌ها، قابلیت کاربرد دارد (مورینو - رودریگائز و همکاران، ۲۰۱۳). یکی از جنبه‌های مثبت این مدل، کاربرد خودارزیابی آن است. این خودارزیابی، سازمان‌ها را از نقاط ضعف و قوت خود، آگاه می‌سازد (شاهین و ربانی مهر، ۲۰۱۱). از ابتدای ظهور این مدل، با توجه به تغییرات محیطی و نگرشی، ویرایش‌های اصلاحی از سوی بنیاد کیفیت اروپا، ارائه می‌شود (ساده و ارومگام، ۲۰۱۰). این مسئله، گواه روشنی بر توجه این مدل به نیازهای روز سازمان‌ها به شمار می‌رود. آخرین نسخه این مدل در سال (۲۰۱۰) ارائه گردید که نسبت به نسخه‌های پیشین خود، تغییراتی در عمق مفاهیم، نام‌گذاری و همچنین وزن‌دهی و ارزیابی معیارها، صورت گرفته است (شاهین و ربانی مهر، ۲۰۱۱). این مدل از سه پایه اصلی تشکیل شده است که عبارت است از: مفاهیم بنیادین، معیارها و منطق ارزیابی. مفاهیم بنیادین عبارت است از: دستیابی به نتایج متوازن، ارزش آفرینی برای مشتریان، رهبری آرمان‌گرا، مدیریت بر مبنای فرآیند، موفقیت بر

<sup>1</sup> Hansen

<sup>2</sup> Chabault et al

مبنای کارکنان، تقویت خلاقیت و نوآوری، گسترش مشارکت‌ها، مسئولیت‌پذیری نسبت به آینده پایدار (مورینو- رودریگائز و همکاران، ۲۰۱۳). معیارها نیز، به دو دسته کلی تقسیم شده‌اند: توانمندسازها (آنچه که سازمان انجام می‌دهد) و نتایج (آنچه که سازمان کسب خواهد نمود). معیارهای توانمندساز که جهت دستیابی به نتایج معرفی شده‌اند، عبارت است از: رهبری، استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها، منابع، فرآیندها، کالاها و خدمات (مورینو- رودریگائز و همکاران، ۲۰۱۳). معیارهای نتایج عبارت است از: نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی. بازخورد حاصل از نتایج نیز، معیارهای توانمندساز را، اصلاح و بهبود می‌بخشد (شاهین و ربانی مهر، ۲۰۱۱). حرکت در مسیر تعالی سازمانی و آشنایی با الگوهای روز دنیا در زمینه تعالی، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است (نجمی، ۲۰۱۰). مدل تعالی سازمانی با به تصویر کشیدن یک سازمان متعالی، این امکان را فراهم می‌سازد تا سازمان‌ها در مقایسه خود با این مدل، سرآمدی خود را، محک زده و از طریق یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، به بازنگری در وضع موجود و برنامه‌ریزی بهبود اهتمام ورزند (مورینو- رودریگائز و همکاران، ۲۰۱۳). مدل تعالی سازمانی، ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی، زمینه پیشرفت و بهسازی سازمان را، فراهم می‌کند (ساده و ارومگام، ۲۰۱۰). این مدل، ابزاری برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را، برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می‌کند (شاهین و ربانی مهر، ۲۰۱۱). در واقع، تعالی سازمانی یعنی رشد و ارتقاء سطح سازمان در تمامی ابعاد؛ کسب رضایتمندی ارباب رجوع، کارکنان و سایر ذی‌نفعان؛ ایجاد تعادل بین خواسته‌ها و انتظارات کلیه ذی‌نفعان؛ تضمین موفقیت سازمان در بلندمدت (مورینو- رودریگائز و همکاران، ۲۰۱۳).

#### مدیریت استعدادیابی و سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)

نکته قابل توجه در ارتباط بین استعداد و تعالی سازمان، افزایش سرمایه‌گذاری در جذب استعدادها است (لینت و کارلی، ۲۰۱۰)؛ چرا که مدیریت استعداد به دنبال شناسایی و تمایز استعدادهای سازمانی برای تحقق و تعالی عملکرد سازمانی است. شویبر (۲۰۰۴) تاکید دارد که در اقتصاد امروز، استعداد مهم‌ترین جز موفقیت است (اسچویر، ۲۰۰۴). اما هیچ فرمول دقیقی در این خصوص وجود ندارد که بتوان آن را ارزیابی نمود و تاثیر آن را، به طور صریح نشان داد؛ اما، با این حال شناسایی و تمایز کارکنان مستعد، ارزیابی عملکرد و قابلیت‌های کارکنان درون یک سازمان و استفاده از این دانش به منظور تخصیص، ارتقای مناسب حقوق و دستمزد و توسعه افراد، ضروری است (لینت و کارلی، ۲۰۱۰). مطالعات بینتال و ولینز (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که شرکت‌ها با سیستم‌های قدرتمند توسعه و رهبری و مدیریت استعداد، بازگشت بالای سرمایه و کیفیت را، نسبت به سایر رقبای تجربه می‌کنند (برنتال و ولینگز، ۲۰۰۵). همچنین بسیاری از مطالعات، نشان می‌دهند که بین کیفیت برنامه‌های مدیریت جانشین‌پروری، تمایز افراد مستعد از دیگران و بازگشت و توجه سهامداران به سازمان، ارتباط مستقیمی وجود دارد (برنهام و هیرشفلد، ۲۰۱۰). مدیریت استعدادیابی نتایجی چون ارتقای عملکرد، بهبود فروش، افزایش بهره‌وری در سازمان را، به دنبال دارد (انوار و همکاران، ۲۰۱۴). برای این منظور بهبود فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها و فرآیندها و مشخص کردن اهداف عملکرد به همراه اولویت‌بندی منابع، مدیریت عملکرد به عنوان مدیریت معیارهای عملکرد به منظور استفاده مناسب از اطلاعات، باید مدنظر قرار گیرد (بثک و همکاران، ۲۰۱۰). مطالعات بسیاری، تاثیر مثبت مدیریت استعدادیابی بر تعهد کارکنان (گاندوسی و کائو، ۲۰۰۴)، بهبود کیفیت، سرعت و مهارت کارکنان (تانسلی و همکاران،<sup>۱</sup>

<sup>1</sup> Bernthal & Wellins

<sup>2</sup> Branham & Hirschfeld

<sup>3</sup> Gandossy & Kao

<sup>4</sup> Tansley et al

(۲۰۰۷)، افزایش و بهبود کیفیت محصولات و خدمات و همچنین توانایی نوآوری و خلاقیت (کونتوقیورقز و فرانگو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، سولیوان و جاهن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، تانسلی و همکاران، ۲۰۰۷)، افزایش رضایت شغلی (مک کلی و واکفیلد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) و مهم‌تر از همه افزایش نرخ بقاء و حفظ کارکنان، خصوصاً افراد نخبه و با استعداد در سطح عملکرد شرکتی (تانسلی و همکاران، ۲۰۰۷)، ایجاد فرهنگ شرکتی پایدار، افزایش چشم‌گیر در بهبود عملیات (اشتون و مارتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵) را، نشان می‌دهد. همچنین پژوهش‌های بسیاری، نشان می‌دهد که اعتماد و انگیزه برای عملکرد بالاتر، از نتایج به‌کارگیری راهبرد مدیریت استعداد می‌باشد (بشک و همکاران، ۲۰۱۰). از وظایف مدیریت منابع انسانی و همچنین مدیریت استعداد این است که بهترین افراد را، جذب سازمان کرده و با آموزش و فراهم کردن محیط کاری رضایت‌بخش برای آن‌ها، زمینه استفاده از توانایی‌هایشان را، فراهم آورد. اگر کارکنان از کیفیت زندگی کاری خوبی برخوردار باشند، منجر به رضایت شغلی شده و احتمالاً موفقیت سازمانی را، افزایش می‌دهد (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱). در واقع، توسعه مدیریت استعداد، یکی از مهم‌ترین عوامل کسب‌وکار و از مولفه‌های کلیدی کسب موفقیت و تعالی در سازمان‌ها است (انوار و همکاران، ۲۰۱۴). تعالی در سازمان و مدل‌های طراحی شده برای آن، مسیری را، برای تعالی در اختیار سازمان قرار می‌دهد، تا در نهایت، بتواند در محیط کسب‌وکار، باقی بماند (مورینو - رودریگائز و همکاران، ۲۰۱۳). اکنون شرکت‌ها بر پایه‌ی مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود، با هم رقابت می‌کنند و می‌دانند که با جذب و نگه داشتن بهترین و با استعدادترین کارکنان، شرکت می‌تواند به بالاترین سهم بازار رسیده و سود خود را، افزایش دهد (انوار و همکاران، ۲۰۱۴). مدیریت استعداد، یک ابزار مدیریتی است که به توانمندی مدیران کمک کرده و نوعی انعطاف‌پذیری را، هماهنگ با شرایط در حال تغییر بازار، ایجاد می‌کند (بشک و همکاران، ۲۰۱۰). با دنبال نمودن فرآیندهای مدیریت استعداد در سازمان‌ها، مدیران درصدد هستند که با بالا بردن کیفیت عملکرد تیم‌ها و افراد، دسترسی به اهداف و مقاصد کنونی و آتی سازمان را، امکان‌پذیر کنند (لینت و کارلی، ۲۰۱۰). یکی از جنبه‌های مهم این فرآیند، ارتباط بین سرپرستان و کارکنان است؛ به گونه‌ای که این ارتباط، زمینه کامل درک اهداف و شناخت راه‌های متفاوت برای دستیابی به اهداف سازمان را، فراهم می‌کند (عریقات و همکاران، ۲۰۱۰). مدیران اجرایی می‌بایست در جهت تعالی و موفقیت سازمان، برای پرورش کارکنان مستعد، افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بهبود عملکرد، به افراد سازمان آزادی عمل داده و آنان را، تشویق به نوآوری و ریسک‌پذیری کنند (انوار و همکاران، ۲۰۱۴). نجات سازمان یا به عبارتی موفقیت سازمان، به توانایی مدیران در تعریف، کشف، توسعه و به‌کارگیری انواع استعدادهای موجود در سازمان، بستگی دارد. وجود کارکنان متعالی، پیش‌نیاز لازم، برای سازمان متعالی است (مورینو - رودریگائز و همکاران، ۲۰۱۳). سازمان‌های متعالی با ارج‌گذاری بر سرمایه‌های انسانی، فرهنگی را، در سازمان ایجاد می‌کنند که در آن مهارت‌ها، استعدادها و خلاقیت کارکنان توسعه یافته و توانمندی آن‌ها برای دستیابی متوازن به اهداف فردی و سازمانی، ارتقاء می‌یابد (ساده و ارومگام، ۲۰۱۰).

### پیشینه پژوهش

به طور کلی، در رابطه با موضوع پژوهش حاضر، به ویژه مدیریت استعدادیابی چه در داخل و چه در خارج از کشور، پژوهش‌های بسیار محدودی صورت گرفته است که در ادامه به این پژوهش‌ها اشاره می‌شود.

انوار و همکاران در سال (۲۰۱۴) با انجام پژوهشی بیان نمودند که مدیریت استعداد و ابعاد آن می‌تواند تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد و در نتیجه موفقیت نهایی سازمان، داشته باشد (انوار و همکاران، ۲۰۱۴).

<sup>1</sup> Kontoghiorghes & Frangou

<sup>2</sup> Sullivan, & John

<sup>3</sup> McCauley & Wakefield

<sup>4</sup> Ashton & Morton



مورینو- رودریگائز و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی انجام داده‌اند که نتایج بیانگر توانایی زیاد مدل تعالی سازمان بر بهبود مستمر کیفیت خدمات مراکز بیمارستانی ایران است (مورینو- رودریگائز و همکاران، ۲۰۱۳).

شاهین و ربانی مهر (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «اولویت بندی توانمندسازهای EFQM در شرکت پلی اکریل ایران»، نشان دادند که حوزه منابع انسانی، از مهم‌ترین حوزه‌های توانمندسازها است و مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از مزایای مدیریت مشارکتی، سازمان را سریع‌تر و با هزینه کم‌تر، به سمت تعالی هدایت کنند (شاهین و ربانی مهر، ۲۰۱۱).

برنهام و هیرشفلد (۲۰۱۰) با انجام پژوهشی بیان نمودند که مدیریت استعداد فرآیندی را، پیشنهاد می‌دهد که در آن، سازمان افرادی را برای حال و آینده شناسایی و اداره می‌کند و سپس توسعه می‌دهد (برنهام و هیرشفلد، ۲۰۱۰).

ساده و ارومگام (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی رابطه متقابل بین معیارهای مدل تعالی در بنگاه‌های کوچک و متوسط پرداخته‌اند و به این نتیجه رسیدند که رهبری و منابع انسانی، موثرترین مولفه‌ها، در تعالی نمودن سازمان هستند (ساده و ارومگام، ۲۰۱۰).

عریقات و همکاران (۲۰۱۰) به بررسی رابطه مدیریت استعداد و عملکرد سازمان پرداختند که نتایج حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین مدیریت استعداد و مولفه‌های آن با عملکرد بود (عریقات و همکاران، ۲۰۱۰).

لینت و کارلی (۲۰۱۰) در پژوهشی به شناسایی نیروهای با استعداد سازمان برای کسب موفقیت سازمان پرداخته‌اند و این رفتارها را، گامی موثر جهت موفقیت و رشد تعالی سازمان می‌دانند (لینت و کارلی، ۲۰۱۰).

بثک و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی رابطه مدیریت استعداد و عملکرد سازمان پرداختند که نتایج حاکی از رابطه معنادار بین مدیریت استعداد و مولفه‌های آن با عملکرد مالی و غیر مالی بود (بثک و همکاران، ۲۰۱۰).

بالاین و اسپارو (۲۰۰۹) با انجام پژوهشی بیان نمودند که مدیریت استعداد، یافتن اطلاعات مناسب مربوط به جذب، شناسایی، استخدام، توسعه، ارتقاء، انگیزه و حفظ افرادی است که دارای پتانسیل قوی برای موفقیت سازمان‌اند (بالاین و اسپارو، ۲۰۰۹).

دبورا (۲۰۰۹) با انجام پژوهشی بیان نمود که مدیریت استعداد در راستای وظایف مدیریت منابع انسانی است؛ به طوری که آن را استخدام، توسعه، ارتقاء و نگهداری افراد در دستیابی به اهداف فعلی و آینده سازمان می‌داند (دبورا، ۲۰۰۹).

گاتریج و کوم (۲۰۰۸) با انجام پژوهشی نشان دادند که فعالیت‌های مدیریت استعداد تاثیر اهرمی فوق‌العاده‌ای بر موفقیت سازمانی در بلندمدت دارند (گاتریج و کوم، ۲۰۰۸).

علی محمدزاده و یزدانجو (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی نتایج اجرای مدل تعالی سازمانی بر عملکرد بیمارستان از دیدگاه مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌های شریعتی و چمران تهران در سال ۱۳۹۲» به این نتیجه رسیدند که مدل اجرا شده بر عملکرد بیمارستان‌ها، تاثیر مثبت و قابل توجهی دارد (علی محمدزاده و یزدانجو، ۱۳۹۵).

حسین پور و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان» به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد بر توسعه سرمایه فکری تاثیر معناداری دارد (حسین پور و همکاران، ۱۳۹۴).

رضاپور نصرآباد و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «تعالی حرفه‌ای پرستاران: اثر متقابل مدیریت استعداد و رفتارهای فراتر از حرفه‌ای» و با هدف تبیین فرآیند تعالی حرفه‌ای، انجام داده‌اند (رضاپور نصرآباد و همکاران، ۱۳۹۳).

زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران (۱۳۹۳) پژوهشی با عنوان «مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی» انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان‌دهنده ضرورت وجود برنامه‌ای برای جانشین پروری کارکنان و ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد است (زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳).

حاجی حیدری (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «مهم‌ترین موانع مدیریت استعداد‌های داوطلبان از دیدگاه کارکنان سازمان داوطلبان جمعیت هلال احمر» به بررسی موانعی که مانع اجرای استراتژی مدیریت استعداد در سازمان است، پرداخته‌اند (حاجی حیدری، ۱۳۹۳).

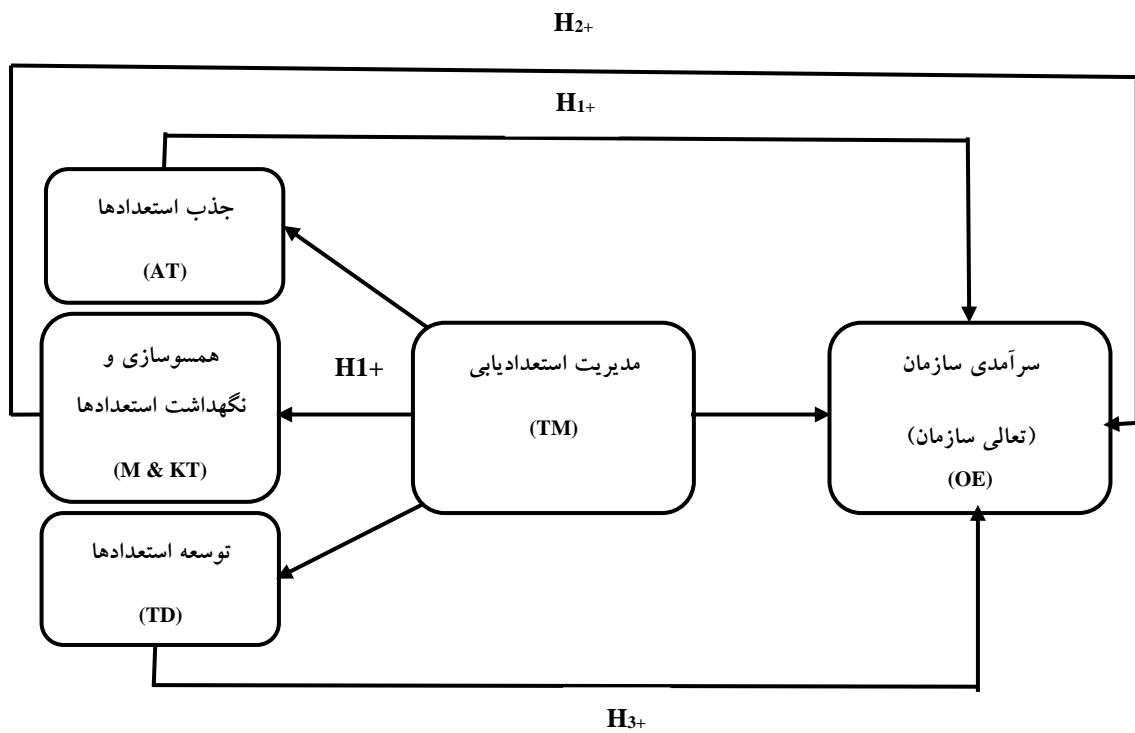
جواهری زاده و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «مدیریت استعداد‌های سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی»، به معرفی مجموعه‌ای از مولفه‌های عمومی و تخصصی کارکنان کلیدی، پرداخته‌اند (جواهری زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

نوع پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «تاثیر فرآیندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان» به رابطه معنادار بین راهبردهای استعداد و نوآوری، اشاره نمودند (نوع پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی، ۱۳۹۳).

نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که رابطه‌ی معناداری بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، برقرار است (نوع پسند اصیل و همکاران، ۱۳۹۳). طالقانی و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان» به این نتیجه رسیدند که استراتژی مدیریت استعداد، تاثیر معناداری بر عملکرد دارد (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۲).

### مدل (الگوی) مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

در پژوهش حاضر با استناد به مبانی نظری و پژوهشی ذکر شده، مدل مفهومی زیر، جهت بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش در قالب شکل (۱) ارائه شده است.



شکل (۱)، مدل مفهومی پژوهش  
منبع مدل: (محقق ساخته).

با توجه به مدل ارائه شده فوق، فرضیه‌های پژوهش به صورت، ۱ فرضیه اصلی و ۳ فرضیه فرعی زیر، تدوین گردیدند.

فرضیه‌ی اصلی:

فرضیه اول: مدیریت استعدادیابی بر سرآمدی سازمان (تعالی سازمان) تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه‌های فرعی:

فرضیه اول: جذب استعدادها بر سرآمدی سازمان (تعالی سازمان) تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه دوم: همسوسازی و نگهداشت استعدادها بر سرآمدی سازمان (تعالی سازمان) تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه سوم: توسعه استعدادها بر سرآمدی سازمان (تعالی سازمان) تاثیر مثبت و معناداری دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی است.

**ابزار پژوهش**

اطلاعات مورد نیاز از طریق روش کتابخانه‌ای، پایگاه‌های اینترنتی و میدانی جمع‌آوری شده است. همچنین در روش میدانی از پرسشنامه‌ای که بر اساس طیف ۵ سطحی لیکرت از گزینه بسیار زیاد تا بسیار کم و با مقیاس ترتیبی تنظیم شده که در جدول (۱) ساختار پرسشنامه به نمایش گذاشته شده، استفاده شده است. پرسش‌های متغیر مدیریت استعدادیابی از پرسشنامه مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶) و پرسش‌های متغیر سرآمدی سازمان (تعالی سازمان) از پرسشنامه EFQM (۲۰۱۰)، اقتباس شده است.

**جدول (۱)، معرفی ساختار پرسشنامه**

عنوان متغیر یا بعد	شاخص‌ها و زیر مولفه‌ها	معرفی پرسشنامه اقتباس شده	تعداد گویه‌ها	شماره گویه‌ها	نقش متغیر	مقیاس	شکل پاسخ
مدیریت استعدادیابی	جذب استعدادها	مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶)	۸	۱ تا ۸	مستقل	ترتیبی	طیف ۵ سطحی لیکرت
	همسوسازی و نگهداشت استعدادها		۴	۹ تا ۱۲			
	توسعه استعدادها		۸	۱۳ تا ۲۰			
سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)	-	EFQM (۲۰۱۰)	۱۰	۲۰ تا ۳۰	وابسته	ترتیبی	طیف ۵ سطحی لیکرت

جهت بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است، که نتایج مشاهده شده در جدول (۲) نشان می‌دهد که پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار بوده است. همچنین مبنای تعیین روایی، روایی محتوا (از نوع صوری) و روایی سازه بود؛ سپس روایی سازه، از طریق تحلیل عاملی تأییدی سنجش شد.

**جدول (۲)، مقدار آلفای کرونباخ پیش آزمون برای هر یک از متغیرها و مجموع سوالات**

ردیف	پرسشنامه	تعداد گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
۱	مدیریت استعدادیابی	۲۰	۰/۸۱۶
۲	جذب استعدادها	۸	۰/۷۸۴
۳	همسوسازی و نگهداشت استعدادها	۴	۰/۷۶۲
۴	توسعه استعدادها	۸	۰/۷۲۰
۵	سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)	۱۰	۰/۷۶۳
۶	پرسشنامه	۳۰	۰/۸۴۷

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش، شامل مجموعه دبیران مقطع متوسطه استان همدان، که شامل بیش از ۶۰۰۰ نفر است؛ که بر اساس جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی، حجم نمونه ۳۶۱ نفر (۲۴۴ نفر مرد و ۱۱۷ نفر زن) تعیین شد (کرجسی و مورگان، ۱۹۷۰). با توجه به افت احتمالی نمونه ها، تعداد ۴۵۰ پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت ۴۳۲ پرسشنامه برگشت داده شد (۹۶/۰۰ درصد آن ها)؛ که از این تعداد، پرسشنامه های قابل تحلیل و حجم نمونه واقعی پژوهش حاضر ۴۱۰ نفر (۲۷۵ نفر مرد و ۱۳۵ نفر زن) بود. ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان به طور خلاصه در جدول (۳) آمده است.

جدول (۳)، ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

جنسیت	فراوانی	سن	فراوانی	سابقه خدمت	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
مرد	۲۷۵	۳۰-۲۰	۸۰	۱-۵	۱۱۵	دیپلم و پایین تر	۱۱۶
		۴۰-۳۱	۱۹۰	۶-۱۰	۱۳۰		
زن	۱۳۵	۵۰-۴۱	۱۲۰	۱۱-۲۰	۱۰۹	فوق دیپلم	۴۷
		۵۰ >	۲۰	۲۱ به بالا	۵۶	لیسانس	۱۲۷
						فوق لیسانس و بالاتر	۱۲۰
جمع	۴۱۰	جمع	۴۱۰	جمع	۴۱۰	جمع	۴۱۰

### یافته های پژوهش

#### تحلیل عاملی تاییدی جهت بررسی روایی سازه

برای بررسی روایی سازه یا میزان تبیین پذیری هر متغیر به وسیله پرسش ها از مدل تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است؛ که با توجه به معناداری به دست آمده (بالای ۱/۹۶)، می توان نتیجه گرفت که همه ی بارهای عاملی (ضرایب استاندارد) سطح معناداری لازم را دارند و تمامی سوال های پرسشنامه، متغیرهای پژوهش را به خوبی تبیین می کنند (جدول ۴).

جدول (۴)، نتایج تحلیل عاملی تاییدی

متغیر	مؤلفه	گویه ها (سوالات) مربوطه	ضریب استاندارد (بار عاملی)	واریانس	ضریب معناداری (t-value)
مدیریت استعدادیابی (TIM)	جذب استعدادها (AT)	مایل به رقابت بر پایه میزان دریاقتی	۰/۴۶	۰/۲۱	۴/۵۲
		تعادل میان کار و زندگی	۰/۳۵	۰/۱۸	۳/۴۱
		استفاده از فرصت های پیشرفت شغلی	۰/۶۰	۰/۳۴	۶/۱۳
		مایل به کار چالشی (کار جدید)	۰/۴۱	۰/۲۰	۴/۰۲
		استفاده از مزایای رقابتی شغل	۰/۵۹	۰/۳۳	۶/۰۱

<sup>1</sup> Krejcie & Morgan

				استعدادها و همسوسازی و نگهداشت (M & KT)	توسعه استعدادها (TD)	سرآمدی سازمان (OE)
۹/۳۷	۰/۴۴	۰/۶۲	مایل به افزایش حقوق برپایه عملکرد فردی			
۷/۱۸	۰/۴۹	۰/۶۷	رضایت از فرصت‌های یادگیری و آموزش			
۶/۳۷	۰/۴۳	۰/۶۱	استفاده از مزایای بازنشستگی رقابتی شغل			
۲/۹۶	۰/۲۱	۰/۴۲	حس تعهد و تعلق به سازمان و کارکنان			
۲/۵۵	۰/۱۵	۰/۳۲	انگیزه کاری در محیط سازمان			
۷/۰۴	۰/۴۴	۰/۶۲	حمایت‌های مالی سازمان از کارکنان			
۶/۱۶	۰/۲۹	۰/۵۵	جو رقابتی موجود در بین کارکنان			
۶/۸۹	۰/۴۳	۰/۶۱	بهره‌مندی سازمان از مکانیسم‌های آموزشی و ارتقاء شغلی			
۲/۳۷	۰/۱۱	۰/۲۵	رضایت از برنامه‌ها و فرآیند آموزش و ارتقاء شغلی			
۲/۳۰	۰/۱۱	۰/۲۵	رضایت از برنامه‌های ارزیابی آموزش دهندگان			
۶/۰۲	۰/۴۲	۰/۶۰	فرصت برای یادگیری، رشد و امتحان موارد کاری جدید			
۶/۲۹	۰/۴۴	۰/۶۲	برخوردری سازمان از نخبگان			
۳/۴۹	۰/۲۰	۰/۳۷	رضایت از پرداخت‌های اضافی و مرخصی بیشتر			
۶/۰۷	۰/۴۲	۰/۶۰	رضایت از برنامه کاری و انعطاف‌پذیری محیط کار			
۳/۰۱	۰/۱۷	۰/۳۲	کار انگیزش برانگیز و نشاط‌آور در سازمان			
۲/۹۸	۰/۱۷	۰/۳۳	اقداماتی در جهت ملاقات با ارباب رجوع و تامین کنندگان			
۴/۰۲	۰/۲۰	۰/۳۷	انطباق کارکنان با ارزش‌ها و نیازهای سازمان			
۶/۸۹	۰/۱۷	۰/۳۳	فرآیند جهت مشارکت تمامی کارکنان			
۷/۰۴	۰/۶۳	۰/۸۳	برقراری ارتباط دو طرفه مؤثر با کارکنان			
۶/۷۶	۰/۵۰	۰/۶۸	تقدیر از تلاش‌های کارکنان برای موفقیت سازمان			
۴/۵۲	۰/۲۳	۰/۴۸	اطلاعات قابل دسترس و به آسانی قابل استفاده			
۵/۰۳	۰/۲۷	۰/۵۳	ارزیابی مدیریت ارتباط با مشتری از طریق شاخص‌های مرتبط			
۳/۹۹	۰/۲۲	۰/۴۳	اطلاع و عمل کردن مدیر بر اساس رضایت کارکنان			
۵/۷۸	۰/۴۱	۰/۵۹	روند بهبود نتایج دستاوردهای کلیدی مالی و غیر مالی سازمان			
۶/۰۳	۰/۴۳	۰/۶۱	اندازه‌گیری عملکرد فرآیندهایی دخیل در تولید			

شاخص‌های هر یک از مدل‌ها نشان از برازش مناسب آن‌ها داشت. همچنین شاخص‌های به دست آمده برازش برای مدل تحلیل مسیر نیز، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد. این شاخص‌ها در جدول (۵) آمده است.

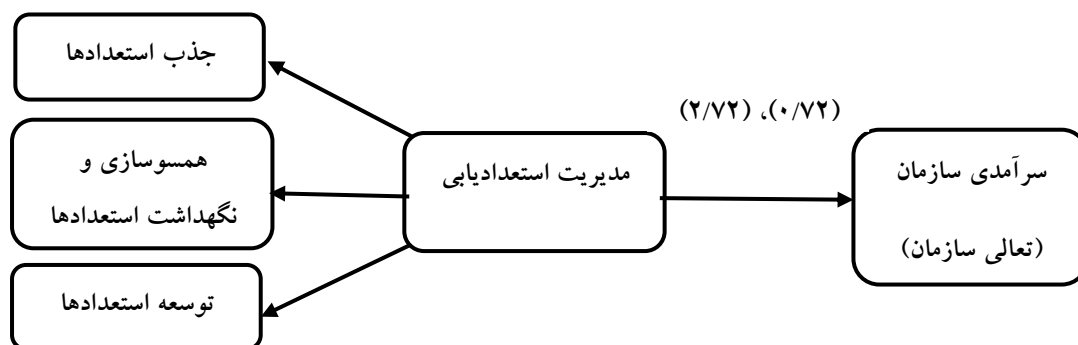
جدول (۵)، شاخص‌های برازندگی مدل

آماره‌ی مربوط به مدل		معیار مقبولیت	شاخص برازش
مدل اول (فرضیه اصلی)	مدل دوم (فرضیه‌های فرعی)		
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	مقادیر کم	سطح معناداری (P-value)
۹۴۰/۱۸	۱۰۹/۷۲	$\chi^2/df \leq 3/00$	کای دو یا خی دو ( $\chi^2$ )
۳۹۹	۶۴	-	درجه آزادی (df)

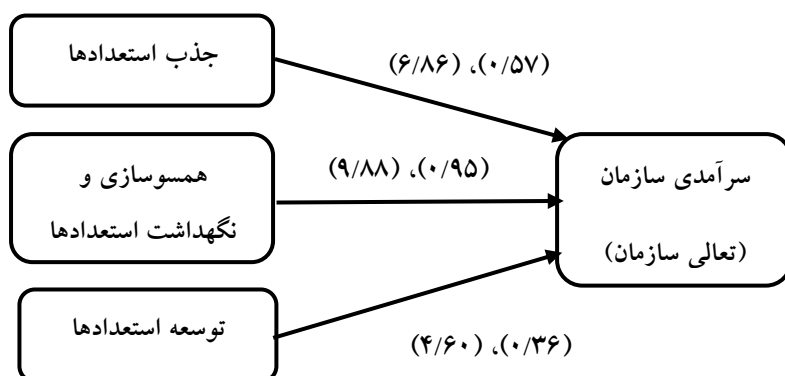
۲/۳۵	۱/۷۱	$\chi^2/df \leq 3/00$	کای دو یا خی دو بر درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
۰/۰۱۷	۰/۰۶۵	$RMSEA < 0/08$	شاخص میانگین مجذور خطاهای مدل (RMSEA)
۰/۰۴	۰/۰۴	$RMR < 0/05$	شاخص میانگین مجذور پس مانده‌ها (RMR)
۰/۹۲	۰/۹۰	$IFI > 0/90$	شاخص برازندگی فراینده (IFI)
۰/۹۲	۰/۹۱	$CFI > 0/90$	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۹۰	۰/۹۰	$NFI > 0/90$	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
۰/۹۲	۰/۹۰	$NNFI > 0/90$	شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)
۰/۹۴	۰/۹۱	$GFI > 0/90$	شاخص نیکویی برازش (GFI)
۰/۹۱	۰/۸۹	$AGFI > 0/85$	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)

همان‌طور که ملاحظه می‌کنید، نتایج تحلیل عاملی تاییدی در جدول ۵ نشان می‌دهد که ( $\chi^2/df$ ) برابر با ۱/۷۱ و ۲/۳۵ که نشان-دهنده برازش مناسب مدل‌ها است. ریشه خطای میانگین مجذورات (RMSEA) می‌بایستی کمتر از ۰/۰۸ باشد که در این مدل مفهومی، این مقدار برابر ۰/۰۶۵ و ۰/۰۱۷ می‌باشد. شاخص میانگین مجذور پس مانده‌ها (RMR) نیز، می‌بایستی کمتر از ۰/۰۵ باشد که در این مدل این شرایط صدق می‌کند. دیگر شاخص‌ها هم نشان می‌دهد که داده‌ها به خوبی با مدل منطبق هستند و شاخص‌های ارائه شده نشان‌دهنده برازش مناسب مدل هستند.

#### آزمون فرضیه‌های پژوهش از طریق نتایج تحلیل مسیر



شکل (۲)، نتایج ضرایب استاندارد و اعداد معناداری (مدل اول)



شکل (۳)، نتایج ضرایب استاندارد و اعداد معناداری (مدل دوم)

در ادامه بر اساس مدل تحلیل مسیر، فرضیه‌های پژوهش بررسی می‌شود. شکل (۲) و (۳) خلاصه شده‌ی مدل تحلیل مسیر در حالت تخمین استاندارد و همچنین در حالت اعداد معناداری را نشان می‌دهد. در ادامه برای نمایش بهتر، روابط و ضرایب پارامترهای مدل، جدول (۶) ارائه شده است.

جدول (۶)، محاسبه آثار مستقیم، غیر مستقیم و آثار کل متغیرهای مستقل و وابسته

تأثیر کل	تأثیر غیر مستقیم	تأثیر مستقیم	متغیر وابسته (به)	متغیر مستقل (از)	
۰/۷۲	-	۰/۷۲	سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)	مدیریت استعدادیابی	مدل اول (فرضیه اصلی)
۰/۵۷	-	۰/۵۷	سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)	جذب استعدادها	مدل دوم (فرضیه‌های فرعی)
۰/۹۵	-	۰/۹۵	سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)	همسوسازی و نگهداشت استعدادها	
۰/۳۶	-	۰/۳۶	سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)	توسعه استعدادها	

بر اساس شکل (۲) و (۳) به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته خواهد شد. ضرایب استاندارد، بیانگر تأثیر متغیرها بر یکدیگرند. ضرایب معناداری نیز، نشان‌دهنده‌ی معناداری رابطه یا تأثیر است. نتایج مدل تحلیل مسیر در حالت ضرایب استاندارد و ضرایب معناداری و نتایج رد یا تایید فرضیه‌ها، به طور خلاصه در جدول (۷) آمده است.



جدول (۷)، نتایج ضرایب استاندارد و معناداری (تایید یا رد فرضیه‌ها)

تایید/رد فرضیه	ضریب معناداری (t-values)	واریانس تبیین شده	بار عاملی (ضریب استاندارد)	متغیر وابسته (به)	متغیر مستقل (از)	فرضیه	
تایید	۲/۷۲	۰/۷۸	۰/۷۲	سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)	مدیریت استعدادیابی	H1	مدل اول (فرضیه اصلی)
تایید	۶/۸۶	۰/۵۰	۰/۵۷	سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)	جذب استعدادها	H <sub>1</sub>	مدل دوم (فرضیه‌های فرعی)
تایید	۹/۸۸	۰/۸۱	۰/۹۵	سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)	همسوسازی و نگهداشت استعدادها	H <sub>2</sub>	
تایید	۴/۶۰	۰/۲۹	۰/۳۶	سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)	توسعه استعدادها	H <sub>3</sub>	

نتایج نشان داد که مدیریت استعدادیابی، جذب استعدادها، همسوسازی و نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها، به ترتیب به میزان ۰/۷۲، ۰/۵۷، ۰/۹۵ و ۰/۳۶ بر سرآمدی سازمان (تعالی سازمان) تاثیر مثبت و معناداری دارند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضرایب استاندارد برای تمام فرضیه‌های پژوهش، اعداد معناداری لازم (بیشتر از ۱/۹۶) را دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی و هر سه فرضیه فرعی پژوهش هم، تایید می‌شوند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی نقش مدیریت استعدادیابی و راهبردهای سه گانه آن بر سرآمدی سازمان در بین مجموعه دبیران مقطع متوسطه استان همدان بود. با توجه به اهمیت مباحث مدیریت استعدادیابی و سرمایه انسانی در حوزه مدیریت، در پژوهش حاضر سعی شده است، تاثیرات آن‌ها به همراه ابعاد سه گانه آن بر سرآمدی سازمان (تعالی سازمان)، مورد بررسی قرار گیرد. همان‌گونه که در بخش یافته‌ها بیان گردید؛ فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی پژوهش، مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج نشان داد، مدیریت استعدادیابی بر سرآمدی سازمان (تعالی سازمان) تاثیر مثبت و معناداری دارد (تأیید فرضیه اصلی). پرورش انسان خود ساخته و متعالی، اولین و کلیدی‌ترین گام در یک سازمان متعالی است. به عبارت دیگر، این انسان متعالی است که می‌تواند فرهنگ، سیستم، مدیریت و در نهایت خدمت متعالی را، خلق نماید. نتایج این قسمت با پژوهش گاتریچ و کوم (۲۰۰۸)، دوبراه (۲۰۰۹)، بالاین و اسپارو (۲۰۰۹)، لینت و کارلی (۲۰۱۰)، انوار و همکاران (۲۰۱۴) و رضاپور نصرآباد و همکاران (۱۳۹۳) مطابقت دارد و تا حدودی با نتایج پژوهش بشک و همکاران (۲۰۱۰)، عربقات و همکاران (۲۰۱۰)، ساده و ارومگام (۲۰۱۰)، برنهام و هیرشفلد (۲۰۱۰)، شاهین و ربانی مهر (۲۰۱۱)، طالقانی و همکاران (۱۳۹۲)، نوع پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی (۱۳۹۳) و نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۳) مطابقت دارد.

همچنین نتایج به دست آمده بیانگر آن است که جذب استعدادها بر سرآمدی سازمان (تعالی سازمان) تاثیر مثبت و معناداری دارد (تایید فرضیه اول فرعی). به این معنا که با افزایش جذب استعدادها، تعالی سازمان نیز، بهبود می‌یابد. درواقع، مدیریت استعداد به دنبال شناسایی و جذب استعدادهای سازمانی برای تحقق و تعالی عملکرد سازمانی است. نتایج این قسمت با پژوهش دوبراه (۲۰۰۹)، لینت و کارلی (۲۰۱۰)، انوار و همکاران (۲۰۱۴) و رضاپور نصرآباد و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی و مطابقت دارد و تا حدودی با نتایج پژوهش ساده و ارومگام (۲۰۱۰)، برنهام و هیرشفلد (۲۰۱۰)، شاهین و ربانی مهر (۲۰۱۱)، طالقانی و همکاران (۱۳۹۲)، نوع پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی (۱۳۹۳) و نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۳) مطابقت دارد.

در پژوهش حاضر به این نتیجه رسیدیم که همسوسازی و نگهداشت استعدادها بر سرآمدی سازمان (تعالی سازمان) تاثیر مثبت و معناداری دارد (تایید فرضیه دوم فرعی). در فضای رقابتی بین سازمان‌ها، هر سازمانی سعی در بهبود کیفیت عملکرد خود نموده و به سوی تعالی پیش می‌رود، از طرف دیگر سمت و سو دادن سازمان‌ها در جهت تحقق اهداف تعالی سازمان‌ها، بدون نیروی انسانی مستعد و متعهد، کاری بسیار دشوار خواهد بود. نتایج این قسمت با پژوهش گاتریج و کوم (۲۰۰۸)، بالاین و اسپارو (۲۰۰۹)، لینت و کارلی (۲۰۱۰)، انوار و همکاران (۲۰۱۴) و رضاپور نصرآباد و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی و مطابقت و تا حدودی با نتایج پژوهش بشک و همکاران (۲۰۱۰)، عریقات و همکاران (۲۰۱۰)، طالقانی و همکاران (۱۳۹۲)، نوع پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی (۱۳۹۳) و نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۳) مطابقت دارد.

فرضیه سوم فرعی پژوهش به تأثیر توسعه استعدادها بر سرآمدی سازمان (تعالی سازمان) اشاره داشت که مورد تأیید قرار گرفت. موفقیت سازمان، به توانایی مدیران در تعریف، کشف، توسعه و به کارگیری انواع استعدادهای موجود در سازمان، بستگی دارد. وجود کارکنان متعالی، پیش‌نیاز لازم، برای سازمان متعالی است. نتایج این قسمت با پژوهش گاتریج و کوم (۲۰۰۸)، دوبراه (۲۰۰۹)، انوار و همکاران (۲۰۱۴) و رضاپور نصرآباد و همکاران (۱۳۹۳) و تا حدودی با نتایج پژوهش عریقات و همکاران (۲۰۱۰)، شاهین و ربانی مهر (۲۰۱۱)، طالقانی و همکاران (۱۳۹۲)، نوع پسند اصیل و عاشق حسینی مهروانی (۱۳۹۳) و نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی و مطابقت است.

سازمانی که دارای سرمایه انسانی مستعد باشد می‌تواند تاثیر شگرفی در کیفیت ارائه تولیدات و خدمات خود داشته باشد و در مقایسه با دیگر سازمان‌ها به تعالی و سرآمدی بیشتری، دست یابد و بالعکس، در سازمانی که سرمایه انسانی مستعد در سطح مطلوبی وجود نداشته باشد، مشارکت و اعتماد کمتر بوده و پایین بودن این مولفه‌ها، سبب خواهد شد که اعضای سازمان و بخش‌های سازمانی، به دنبال تحقق اهداف فردی و بخشی واحد مربوطه باشند و از کلی‌نگری در قالب اهداف کلان، ماموریت‌ها و رسالت سازمان، غافل بمانند؛ در نتیجه در چنین سازمانی، تحقق تعالی سازمانی ممکن و میسر نخواهد بود. درواقع، فقدان نیروی با استعداد و کافی، سبب می‌شود سایر سرمایه‌ها نیز، اثربخشی خود را از دست دهند و پیمودن راه‌های توسعه و تعالی سازمانی، ناهموار و دشوار شود. به طور کلی، می‌توان بیان نمود که برای رسیدن به تعالی در سازمان، وجود سه فاکتور لازم و ضروری است. مدیریت استعداد در سازمان (جذب و به کارگیری هدفمند، حفظ و نگهداشت و توسعه) که زمینه‌ساز ایجاد بینش راهبردی در کارکنان، قابلیت‌سازی در دیگران، مدیریت موثر وظایف و مسئولیت‌های کارکنان و تلاش برای جامعه‌پذیری در افراد گشته و هم‌زمان منجر به تعالی در سازمان می‌گردد. نتایج پژوهش، بیانگر تاثیر فعالیت‌های سه‌گانه (راهبردهای سه‌گانه) مدیریت استعداد بر تعالی سازمان است. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، یک فرد با استعداد، ترکیبی از دانش، مهارت، قابلیت و تعهد لازم را، برای حرکت در جهت تحقق اهداف والای سازمان دارا است. سازمان می‌تواند برای جذب موثر افراد نخبه و مستعد در مشاغل گوناگون، اقداماتی نظیر ایجاد برند معتبر و شکل-دهی ذهنیت مطلوب در آحاد جامعه و خصوصاً نوانب و افراد مستعد، به کارگیری سیستم جذب نیرو و ارتقا از درون سازمان، اعمال ساعات کاری مناسب، در نظر گرفتن حقوق و مزایای کافی، ارائه‌ی قراردادهای استخدامی با امنیت بالا و ایجاد تسهیلات رفاهی و

تفریح را، در دستور کار خود قرار دهد. با توجه به اهمیت روزافزون موضوعات تعالی در سازمان‌ها، به عنوان عامل مهم تحول و کسب مزیت در عصر رقابت، پرورش و بهبود مستمر منابع انسانی و پرورش آن‌ها، ضروری به نظر می‌رسد. همچنین، مدیران در بحث مدیریت استعداد، باید به لزوم ماندگاری و حفظ کارکنان مستعد توجه نمایند؛ چرا که موفقیت یا شکست سازمان در به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمان، به وجود نیروهای مستعد، بستگی دارد. مدیران می‌توانند از طریق پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان، اطمینان حاصل نمایند که از طریق ایجاد خزانه استعداد، هر زمانی که بخواهند و نیاز داشته باشند می‌توانند به نیروهای کیفی و کارآمد دسترسی داشته، تا از این حیث سازمان با بحران مواجه نشود و مسیر تعالی خود را، با موفقیت تمام، طی نماید. در واقع، کارکنان کلیدی و مستعد در هر کار و یا حتی در هر سازمانی که مشغول به کار شوند، به سرعت می‌توانند به موفقیت در آن کار و سازمان، دست یابند. یکی از ویژگی‌های مهم کارکنان کلیدی و مستعد، نوجویی است. منظور از نوجویی، ابتکار، خلاقیت، نوآور بودن، متفاوت فکر و عمل نمودن و تحول‌گرایی است. کارکنان مستعد، به وضعیت موجود رضایت نداده و دچار روزمرگی نمی‌شوند و پیوسته به دنبال بهبود اوضاع هستند. و نکته قابل توجه آن که، وجود کارکنان کلیدی و مستعد، خود یک سرمایه عظیم، با ارزش و پیش شرط لازم جهت اجرای موفق و ادامه روند برنامه‌ها و مدل‌های تعالی در سازمان‌ها است. سازمان‌های اجراکننده طرح تعالی سازمان از استراتژی‌های نوین مدیریتی، استفاده می‌کنند. از جمله عملکرد این سازمان‌ها می‌توان به مشارکت کارکنان به خصوص کارکنان مستعد در تصمیم‌گیری‌ها و متناسب کردن نظام ارزشیابی مبتنی بر عملکرد، اشاره نمود. همچنین تمایل به ترک خدمت کارکنان در سازمان‌های متعالی و مجری اجرای طرح‌های تعالی، بسیار کم‌تر از سازمان‌های دیگر است. در نهایت آن که تعالی سازمان، به توانایی مدیران در تعریف، کشف، توسعه و به‌کارگیری انواع استعدادهای موجود در سازمان، بستگی دارد. پیام و رسالت اصلی از ارائه پژوهش حاضر آن بود که با انجام آن به گونه تجربی، نمایان شود که در عصر بسیار رقابتی، داشتن افراد مناسب در جایگاه مناسب، روشی برای تضمین آن است که فرصت‌ها را، بهتر شناخته، تا افراد بهترین عملکرد را، در جهت تعالی نمودن هر چه بیشتر سازمان، داشته باشند؛ زیرا اعتقاد بر آن است که مدیریت پویا و توسعه استعدادهای که همان توسعه افراد، توانایی‌ها و مهارت‌های آنان است، گامی موثر و پیش‌نیازی الزامی در جهت موفقیت در اجرای برنامه‌های تعالی در سازمان است. با توجه، تکیه و اعتماد بر مطالعات پژوهشگران گذشته، پژوهش حاضر نیز، مدیریت استعداد را، یک اولویت استراتژیک دانسته و بخشی از کار هر روز سازمان برای تعالی‌تر نمودن سازمان، می‌داند.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌گردد که مدیران سازمان با الهام بخشیدن به کارکنان، ایجاد فرهنگ مشارکت، بهبود و پاسخ‌گویی، حمایت از خلق و توسعه ایده‌های جدید و راه‌های نوین تفکر فرهنگ تعالی را، در میان کارکنان مستعد ایجاد و تقویت نموده و از توانمندی‌های کارکنان با استعداد، به نحو موثری استفاده نمایند. همچنین با توجه به نتایج پژوهش حاضر، مواردی مانند داشتن بانک اطلاعاتی از مهارت‌ها و تخصص‌ها، ایجاد فرصت متناسب برای بروز استعدادهای ناشناخته، توجه کافی به مفاهیم مدیریت استعداد در برنامه‌ها، وجود قوانین لازم برای جذب و نگهداشت، از جمله مواردی هستند که می‌توانند موجبات افزایش تعالی در سازمان را، فراهم نمایند.

پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، به بررسی تاثیر مدیریت استعداد و مولفه‌های آن بر سرمایه ساختاری سازمان پرداخته شود. پیشنهاد دیگر آن که پژوهشی در خصوص بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر فرآیندهای داخلی (زنجیره تامین) در سازمان، صورت گیرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، نقش متغیرهای میانجی‌گری، همچون فرهنگ سازمانی که قطعا در

ارتباط بین متغیرهای پژوهش حاضر، موثر می‌باشند، مورد توجه قرار گردد و در آخر، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، مطالعه‌ای در سطح کارکنان سازمان‌های دیگر هم، مورد بررسی قرار گیرد و نتایج کلی استخراج شوند.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر آن که به دلیل این که پژوهش در خصوص تاثیر مدیریت استعداد بر تعالی سازمان، برای اولین بار مورد بررسی قرار گرفته است؛ لذا جمع‌آوری مطالب و پیشینه، ادامه پژوهش حاضر را، با مشکل مواجه می‌ساخت و در آخر آن که، برخی از آزمودنی‌ها از جواب دادن به پرسشنامه، اجتناب می‌نمودند و این باعث می‌شد تا جمع‌آوری پرسشنامه و در نتیجه تحلیل آن‌ها، با تأخیر زمانی همراه باشد.

## منابع

### منابع فارسی

- احمدی، سید علی اکبر، مرادی، مرتضی، کمال آبادی، فرانک (۱۳۹۱). تاثیر رابطه بازی بر نگرش و رفتار کارکنان سازمان. **دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال چهارم، شماره ۱، صص ۱۱۵-۱۳۵.
- جواهری زاده، ابراهیم، مقیمی، سیدمحمد، قلی پور، آری، طهماسبی، رضا (۱۳۹۳). مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی. **مدیریت فرهنگ سازمانی**، دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۱۴۹-۱۷۱.
- حاجی حیدری، فرزانه (۱۳۹۳). مهم‌ترین موانع مدیریت استعدادهای داوطلبان از دیدگاه کارکنان سازمان داوطلبان جمعیت هلال احمر. **فصلنامه علمی- پژوهشی امداد و نجات**، سال ششم، شماره ۳، صص ۷۱-۸۰.
- حسین پور، داوود، منطقی، منوچهر، ملک محمدی، سحر (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه سرمایه فکری سازمان. **نشریه علمی- پژوهشی مدیریت نوآوری**، سال چهارم، شماره ۳، صص ۹۷-۱۱۸.
- رضاپور نصرآباد، رفعت، نیکبخت نصرآبادی، علیرضا، چراغی، محمدعلی، محمدی شاهبلاغی، فرحناز (۱۳۹۳). تعالی حرفه‌ای پرستاران: اثر متقابل مدیریت استعداد و رفتارهای فراتر از نقش حرفه‌ای. **پژوهش پرستاری**، دوره ۹، شماره ۲، صص ۲۷-۱۷.
- زین‌الدینی بیدمشکی، زهره، عدلی، فریبا، وزیر، مژده (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. **فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی**، شماره ۷۲، صص ۵۱-۷۲.
- طالقانی، غلامرضا، امینی، سمیه، غفاری، علی، آدوسی، حسین (۱۳۹۲). بررسی رابطه‌ی مدیریت استعداد بر عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان. **مجله مدیریت دولتی**، دوره ۵، شماره ۳، صص ۸۲-۱۰۳.
- علی محمدزاده، خلیل، یزدانجو، مریم (۱۳۹۵). بررسی نتایج اجرای مدل تعالی سازمانی بر عملکرد بیمارستان از دیدگاه مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌های شریعتی و چمران تهران در سال ۱۳۹۲. **مدیریت بهداشت و درمان**، دوره ۷، شماره ۱، صص ۶۶-۵۷.
- نوع پسند اصیل، سید محمد، عاشق حسینی مهروانی، مجید (۱۳۹۳). تاثیر فرآیندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان. **فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، سال بیست‌وسوم، شماره ۷۵، صص ۱۹-۳۸.
- نوع پسند اصیل، سید محمد، ملک اخلاق، اسماعیل، عاشق حسینی مهروانی، مجید (۱۳۹۳). بررسی رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی. **فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، سال ششم، شماره ۱، صص ۳۱-۵۱.

- Ahmad Yousef Areiqat, Tawfiq Abdelhadi, Hussien Ahmad Al-Tarawneh. (2010). Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business. Belleville: Jun.** Vol. 2, Iss.
- Anwar, A., Ali Nisar, Q., Zubair Ahmad Khan, N. & Sana, A. (2014). **Talent Management: Strategic Priority**
- Armstrong, M. (2006). **A handbook of Human Resource Management Practices**, 10 th Ed, p.cm, p.389-409.
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage. **Strategic HR Review**, 4(5): 28– 31.
- Balain, S. & Sparrow, P. (2009). Engaged to Perform: A new perspective on employee engagement. **Lancaster University Management School.**
- Barron, P. (2008). Education and Talent management implications for the hospitality industry. **International Journal of contemporary Hospitality management**, 20(7): 730-740.
- Bernthal, P. R., & Wellins, R. S. (2005). Leadership forecast 2005-2006: Best practices for tomorrow s global leaders. **Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.**
- Bethke-Langenegger, P. Mahler, P. & Staffelbach, B. (2010). Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies. **Lehrstuhl Human Resource Management**, 16: 4-8
- Branham, L. & Hirschfeld, M. (2010). **Re Engage. New York: McGraw Hill.**
- Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. **Boston, Mass: Harvard Business Press.** p. 241.
- Chabault, D., Hulin, A. & Soparnot, R., (2012). Talent Management in Clusters. **Organizational Dynamic**, 41: 327-335.
- Colling, D.G & Mellhi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. **Human Resource Management Review Journal**, 19(4): 304-313.
- Creelman, D. (2004). Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now. **Human Capital Institute Position Paper.**
- Deborah, A. P. (2009). Employee Engagement Model for the Multi-family Rental Housing Industry. **United States: Pro Quest**
- Duttagupta, R. (2005). Identifying and managing your assets: Talent management, London, **Pricewaterhouse Coopers.**
- EFQM. (2010). EFQM model for business excellence. **Brussels: European Foundation for Quality Management.**
- Gandossy, R., & Kao, T. (2004). Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice. **Human Resource Planning**, 27(4): 15–19.
- Gagne, F. (2007). Ten Commandments for academic talent development. **Gifted Child Quarterly**, 51(2): 93-118.
- Gay, M., & Sims, D. (2009). Building tomorrow's talent. Translated by Jazany, N., **Tehran: Saramad Publication (in Persian).**
- Guthridge, M., & Komm, A. B. (2008). Why Multinationals Struggle to Manage Talent. **The McKinsey Quarterly**, (May), 1–5.
- Hansen, A. N. (2009). Employee Engagement: Interpersonal leadership Predictors and Identification. **In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins, Colorado.**

- Kahan, S. (2010). *Getting Change Right: How Leaders Transform Organizations from the Inside Out*. **San Francisco: Jossey-Bass**.
- Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance. **SAM Advanced Management Journal**, 74(1): 29–58.
- Krejcie, RV. Morgan, DW. (1970). Determining sample size for research activities, **Educational and Psychological Measurement**, 30: 607-610.
- Lynette Harriss, Carley Foster. (2010). Aligning talent management with approaches to equality and diversity; Challenges for UK public sector managers, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. Birmingham. Vol. 29, Iss. 5
- McCauley, C & Wakefield.M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help your Company Find, Develop and Keep it's Strongest Workers. **The Journal for Quality and Participation**, 29(4): 4
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H.; Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, **Harvard Business School Press**.
- Moreno-Rodriguez JM, Cabrerizo FJ, Perez IJ, Martinez MA. (2013). A consensus Support Model based on linguistic information for the initial- self assessment of the EFQM health care organizations. **journal home page:www.elsevier.com**, 40: 2792-2798.
- Najmi, M. (2010). Award of excellence model efqm 2010. third edition, Tehran: Institute for Productivity and Human Resources, **the preeminent publisher (in Persian)**.
- Ooi Ch. S. (2010). *Surviving the War for Talent in Asia* Hoe Innovation Can Help. **United States: International Business Machines Corporation**.
- Phillips, D. R.; Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. **Journal of Corporate Real Estate**, 11(1): 7–16.
- Sadeh, E. and V.C. Arumugam. (2010). Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs, **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 19:155-67.
- Shahin, A., & Rabbani Mehr. M. (2011). Priority enablers EFQM. **Journal of strategic management**, 5: 131 -148 (in Persian).
- Schweyer, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. **New Jersey: John Wiley & Sons**.
- Scullion, H.; Collings, D. G. (2011). Global talent management. **Journal of World Business**, 28: 105-118.
- Sullivan, & John. (2009). *Talentonomics: Proving the Economic Value of Talent Management*. **Pacifica, Ca: Dr. John Sullivan & Associates**.
- Tansley, C., Turner, P. A., Foster, C., Harris, L. M., Stewart, J., Sempik, A., et al. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. **Plymouth: Chartred Institute of Personal & Development**.