

طراحی و تبیین وضع موجود الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان تامین اجتماعی

رسول قاسم زاده¹، عبدالرحیم نوه ابراهیم²، حمیدرضا آراسته³، محمدرضا بهرنگی⁴

چکیده

هدف: این پژوهش به طراحی الگوی مطلوب مدیریت استعداد و ارزیابی وضع موجود مدیریت استعداد سازمان پرداخته است.

روش: مطالعه حاضر با توجه به هدف آن از روش تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده نمود. جامعه تحقیق در بخش کیفی، مدیران سازمان تامین اجتماعی بودند و جمع آوری داده ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختارمند و نمونه گیری هدفمند با مشارکت تعداد 20 مدیر عالی و میانی سازمان انجام شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل محتوای استقرایی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. به منظور برآورد الگو و شناسایی وضع موجود فعالیت ها و فرآیندها در سازمان تامین اجتماعی، پرسشنامه حاصل از تحلیل مصاحبه های کیفی با 28 گویه در بین 245 نفر از مدیران سازمان تامین اجتماعی به روش نمونه گیری تصادفی ساده توزیع شد.

یافته ها: در بخش کیفی این پژوهش، الگوی مدیریت استعداد در چهاربعد **جذب** (استعدادخواهی) با تعداد 12 مولفه، **انتخاب** (استعداد یابی) با تعداد 7 مولفه، **توسعه** (استعدادپروری) با تعداد 10 مولفه و **حفظ** (استعدادگماری) با تعداد 8 مولفه جمعاً 37 مولفه

¹ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، نویسنده مسئول، Email: Rq.selih.com

² .استاد تمام گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی

³ .استاد تمام گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی

⁴ .استاد تمام گروه مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی

بدست آمد. نتایج حاصل از اجرای آزمون تی تک نمونه بر روی داده های بدست آمده نشان داد که در چرخه مدیریت استعداد در سازمان تامین اجتماعی بعد استعدادخواهی کمترین میانگین را به خود جلب کرده است در حالیکه بعد استعدادپروری با بیشترین میانگین در وضع موجود است.

نتیجه: به نظر می رسد سازمان تامین اجتماعی باید توجه بیشتری را به فرایند جذب (استعداد خواهی) معطوف دارد.

مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی های شگفت انگیزی همراه است. سازمان ها به عنوان زیر مجموعه ای از حیات انسانی، باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند؛ در غیر این صورت از گردونه دنیای رقابتی خارج می شوند. منظور از این آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست بلکه آنها باید کارکنان یعنی سرمایه اصلی و ارزشمند سازمان را آماده سازند. سازمان های مدرن پیشرفت خود را در گرو تغییرات می دانند و در تلاش هستند تا استعداد کارکنان خود را به سمت موفقیت نهایی هدایت کنند (سوئیم ، 2009).

با ظهور اقتصاد دانایی محور، منابع انسانی که به عنوان عاملی رقابتی و راهبردی مطرح شده است نقش مهمی در بقاء سازمان و افزایش بهره وری آن ایفا می کند. به دنبال افزایش تقاضای کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر و نیز افزایش عرضه و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب مشاغل با ارزش، جنگ میان سازمان ها برای جذب بهترین این استعدادها آغاز شده است. در این جنگ، هر یک از سازمان های موفق در پی آن هستند تا با بهبود استراتژی ها، خط مشی ها و رویه های خود به نحوی استعدادهایی که برای تداوم حیات اقتصادی آنها ضروری هستند را جذب نموده، توسعه داده و نگهداری کنند. لذا موضوع اساسی برای سازمان ها در این حوزه، این است که بتوانند توانمندی های مورد نیاز خود را

تشخیص داده و سپس استعدادهای موجود و بالقوه را در بین کارکنان سازمان شناسایی نمایند؛ به بیان دیگر سازمان باید قادر باشند تا بر استعدادها مدیریت کنند. از جمله سازمان های مهم که در امر توسعه پایدار نقش محوری داشته، سازمان تامین اجتماعی می باشد که برنامه های راهبردی آن می تواند در تحصیل اهداف کلان و توسعه کل جامعه موثر باشد. سیستم تامین اجتماعی در اقتصاد ملی هر کشوری به خصوص کشور ایران نقش به سزایی دارد؛ زیرا می تواند راه گشای مسائل اقتصادی باشد. و می توان گفت که تقریباً هیچ اقتصادی بدون وابستگی به این صنعت امکان بقا و حیات آن نیست.

سازمان تامین اجتماعی یکی از مهم ترین شاخص های رشد و توسعه یافته در کشور است؛ بنابراین لازم است سیاست های لازم جهت بقا، نگهداری و هر چه بارورتر کردن استعدادهای سازمان را شناسایی و به کار گیرد. از آنجا که مشتریان سازمان تامین اجتماعی به وسعت تمامی افراد جامعه می باشند، این صنعت باید با تمام قوا در جهت خدمت رسانی به این مشتریان فعالیت کند. به نظر می رسد که یکی از تکنیک های ضروری در جهت رسیدن به این هدف، داشتن کارکنان با انگیزه و مستعد می باشد. از اینرو، سازمان تامین اجتماعی به مثابه سازمانی که می خواهد در دنیای پیچیده و پویای امروزی به حیات خود ادامه دهد، باید این نیروی بالقوه را مهار کند و مورد استفاده قرار دهد و با شناخت ابعاد استراتژی مدیریت استعداد، گامی در جهت پیشرفت اهداف سازمان بردارد.

مدیریت استعداد به عنوان یکی از مهمترین موضوعات استراتژیک سازمان، در حفظ برتری نسبت به رقبا نقش مهمی را ایفا می کند. مدیریت استعداد به عنوان نگرشی هوشمندانه به منظور جذب، پرورش و نگهداری افراد نخبه و استفاده از استعداد و شایستگی آنان به منظور تامین نیازها و اهداف حال و آینده سازمان می باشد (علامه و قاسم آقایی 1387).

امروزه سازمان‌ها بخوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی 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 دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشند. مدیریت استعداد، به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف‌های مورد انتظار کسب و کار قرار دارند. به واقع مدیریت استعداد، شامل مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، بکارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است. این فرایندها که در چرخه حیات کارکنان موثرند، به چهار حوزه اصلی تقسیم می‌شوند: جذب استعدادها، همسو سازی و نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها (تاج الدین، 2009). استراتژی مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آنها در می‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد. مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرآیندهای طراحی شده است تا تضمین نماید که کارکنان در شغل‌های موجود در سازمان به طور مناسب گردش می‌کنند (چلوها و سواين، 2005).

استراتژی مدیریت استعداد شامل مولفه‌هایی همچون: 1. مدیریت عملکرد 2. پرورش کارکنان 3. پاداش و قدردانی 4. جو و فرهنگ باز سازمانی 5. ارتباطات می‌باشد (سوئیم، 2009). افراد در سازمان مایلند احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند؛ به این معنی که آنها ترجیح می‌دهند احساس کنند که وقت و نیروی آنها با ارزش

است (اپلبام و هانگر، 1990). در واقع کارکنان ترجیح می دهند با کسانی کارکنند که ارزش های مشابهی با آنها داشته باشند. این امر به دلیل اطمینان خاطر افراد نسبت به حمایت های اجتماعی از سیستم ارزشی شان صورت می گیرد. متشابهاً زمانی که زیر دستان با اهداف بی معنی مواجهه می شوند شروع به دفاع از منافع کوتاه بینانه و محدود خود می نمایند (گریسلی، 2004).

شایستگی های شغلی، شامل دانش ها، توانایی ها، مهارت ها، نگرش ها، ویژگی های شخصیتی، انگیزه ها، ارزشهای اخلاقی، بهره هوشی یا سایر قابلیت های ادراکی یا حسی - حرکتی هستند که نسبتاً پایدار و قابل اندازه گیری بوده و علت عملکرد موفقیت آمیز محسوب می شوند و به طور معتبری می تواند آن را پیش بینی کنند (مقدسی، 91).

خود مختاری یا داشتن احساس حق انتخاب به آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت های لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد. افراد توانمند در مورد کارهای خود احساس مالکیت می کنند؛ زیرا آنان می توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. حق انتخاب جز اصلی خودمختاری به شمار می رود (هیل، 2003). نتایج تحقیقات حاکی از این است که احساس قوی خودمختاری با از خود بیگانگی کمتر در محیط شغلی، عملکرد شغلی بالا، سطوح بالاتر مشارکت شغلی و فشار کاری کمتر ارتباط دارد (بیلد، 2006).

موثر بودن عبارت است از حدی که در آن فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می باشند. موثر بودن با محتوای شغل در ارتباط است و از آن نفوذ می پذیرد. افرادی که دارای احساس موثر بودن هستند؛ می کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می بینند، حفظ کنند (ساسیادک، 2006).

اعتماد سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد (ساجدی، امیدواری، 1385). از نظر (رابینز، 2006) ویژگی عمده سازمان هایی که عملکرد عالی دارند، اعتماد متقابل اعضاست. در عصری که روابط بین افراد و گروه ها شکننده و به سرعت در حال تغییر است، اعتماد موضوع محوری سازمان ها به منظور مدیریت کارآمد و اثر بخش پویایی های محیطی است که رشد و حیات آن ها را تضمین می نماید. با توجه به ضرورت پاسخگویی سریع به تحولات محیط متلاطم، ایجاد تیم های کاری هماهنگ یکی از وظایف مهم رهبران در سازمان ها می باشد که در واقع به معنی فرایند تزریق تدریجی و تشویق اعتماد در سازمان می باشد (طهماسبی، 90). افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه اعتماد متوجه آنان نخواهد شد (وال و دیگران، 2002). همچنین احساس اعتماد به افراد توانایی می بخشد (گوثر، 2001). به علت اینکه اعتماد کننده به افراد اجازه می دهند که رشد یافته و فرهیخته شوند؛ توانمندی به شدت با احساس اعتماد پیوند می یابد.

واژه مدیریت استعداد اولین بار در اواخر دهه 90 و زمانی ارائه شد که محققان گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقدامات که شرکت ها را به عملکرد بالایی رسانیده است، مدیریت استعدادها است (میکایلز و همکاران، 10، 2001-8). 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 (دیتاگ، 2005⁵). در تعریفی دیگر، مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فناوری هاست. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به کارگیری، و بازسازی نیروی کار است (اسچوثری، 2004⁶).

مدیریت استعداد به جذب سیستماتیک، شناسایی، به کارگیری، اشتغال و نگهداری و توسعه افرادی با پتانسیل بالا که دارای ارزش خاصی برای سازمان می‌باشند، می‌پردازد. مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (آرمسترانگ،⁷2006). مدیریت استعداد به توسعه و نگهداری یک استخر استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجین شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد می‌پردازد (آرمسترانگ،⁸2006). مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت مناسب در محل مناسب، متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند (عریقات⁸ و همکاران، 2010). این مقوله کلیه فعالیت‌ها و فرایندهای مرتبط با پست‌های اصلی و کلیدی که منجر به مزیت رقابتی بادوام برای سازمان شده و نیز توسعه نیروی کار با پتانسیل بالا را سبب می‌شود. تمرکز مدیریت استعداد، بهبود پتانسیل کارکنانی است که قادرند تفاوت ارزشمندی چه در حال و چه آینده برای سازمان خلق کنند.

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، بلکه در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی، که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (آرمسترانگ،⁹2008).

نظریه‌های نوین اقتصادی با تاکید بر اقتصاد دانش‌محور، موفق‌ترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی می‌دانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به صورت تجاری بهره‌برداری 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 (نون،¹⁰2007) اساس رقابت به کلی در حال دگرگونی است. در عصر دانش و دانایی، سازمان‌ها در

⁷Armstrong

⁸Areiqat

⁹Armestrang

¹⁰Nunn

حال تاکید روز افزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد¹¹ تاکید می‌شود.

مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (کولینگز و ملاهی، 313، 2009-304). مدیریت استعداد دارای چرخه‌ای است که شامل سه حوزه اصلی است، شناسایی و جذب استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها و توسعه استعدادها. سازمان‌های امروزی دیگر به دنبال استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادها می‌باشند، امری که از آن با عنوان نبرد استعدادها یا جنگ برای بدست آوردن استعدادها یاد می‌شود (میکالیز و همکاران، 103، 2001-8).

همچنان که برای جذب مشتریان اقدامات روشمندی صورت می‌گیرد، برای جذب استعدادهای سازمانی نیز باید به طور روشمند اقدام کرد. بهترین راهبرد برای موفقیت در رقابت برای جذب استعدادها، گردآوری تمام افراد با استعداد نیست بلکه جذب مناسب‌ترین افراد است. به عبارت دیگر، کشف، جذب، مدیریت و تعامل با کسانی است که می‌توانند در محیط کاری شرکت، با انگیزه، متعهد و کارا باشند.

پیشینه پژوهش

حاجی کریمی و حسینی (1389) در پژوهشی تحت عنوان "تاثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد" به بررسی عوامل راهبردی تاثیرگذار بر مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی پرداخته و میزان اهمیت هر یک از عوامل را ارزیابی نمودند. آنان در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که راهبرد سازمان، نقش و حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و قوانین و مقررات دولتی عوامل راهبردی زمینه ساز مدیریت استعداد می‌باشند. نمونه‌ی این پژوهش متشکل از 174 نفر از مدیران وزارتخانه می‌باشد.

حاج کریمی و سلطانی (1390) در پژوهش خود تحت عنوان "بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران) با بررسی نمونه‌ای متشکل از 112

¹¹Talent Management
Collings and Mellahi
¹²al Michaels et

نفر از مدیران صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی کشور به این نتیجه رسیدند که با هفده عامل می‌توان مدیریت استعداد را سنجید و عوامل اصلی سنجش مدیریت استعداد عبارتند از: به رسمیت شناختن مدیریت استعداد، انگیزش نیروهای مستعد، حمایت شغلی نیروهای مستعد و خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد.

صیادی، محمدی و نیکپور(1391) پژوهشی تحت عنوان "بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی" را با نمونه‌ای متشکل از 278 نفر به انجام رسانیدند که یافته‌های آن وجود رابطه معنی داری بین متغیرهای مدیریت استعداد و رضایت شغلی را مورد تایید قرار می‌دهد. بر این اساس بین جذب، نگهداشت و همسو سازی و توسعه کارکنان مستعد و رضایت شغلی آنان رابطه معناداری وجود دارد.

طهماسبی، قلی پور، جواهری زاده(1391) در مقاله‌ای تحت عنوان "مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی" به دنبال یافتن مهمترین عوامل تاثیر گذار بر استعدادهای علمی در انتخاب یک دانشگاه جهت عضویت به منزله هیئت علمی، به این نتیجه رسیدند که "جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه" مهمترین معیار برای استعدادهای علمی به شمار می‌رود.

شائمی، علامه و عسگری(1392) در مقاله‌ای تحت عنوان "استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان" به این نتیجه دست یافتند که استراتژی مدیریت استعداد رابطه مثبت و معنی داری با هوش عاطفی کارکنان دارد. همچنین بین مولفه‌های پنج گانه آن یعنی فرهنگ، ارتباطات، مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان و پاداش و هوش عاطفی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

نوع پسند اصل، ملک اخلاق، حسینی مهروانی(1393) در مقاله‌ای تحت عنوان "بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی" با بررسی نمونه‌ای متشکل از 162 نفر از کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان به این نتیجه رسیدند که بین جذب، نگهداشت و توسعه شغلی افراد با استعداد و کیفیت نوآوری در ارائه خدمات رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و در این میان اقدامات لازم در جهت حفظ استعدادها بیشترین تاثیر مثبت را در بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادهای برتر به سازمان بیشترین تاثیر مثبت را در افزایش توان نوآوری در سازمان دارا می‌باشد.

جواهری زاده، مقیمی، قلی پور و طهماسبی(1393) در پژوهشی کیفی تحت عنوان "مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی" که مبتنی بر تحلیل تم، با استفاده از ابزار مصاحبه و در دانشگاه تهران انجام گرفته است موفق به شناسایی 115 ویژگی برای کارکنان کلیدی شده‌اند که 96 ویژگی با عنوان ویژگی‌های عمومی و 19 ویژگی با عنوان ویژگی‌های تخصصی دانشگاهی دسته

بندی شدند. ویژگی‌های عمومی در 10 تم اصلی طبقه بندی می‌شوند که عبارتند از: شخصیت، هوش هیجانی، خصوصیات و ویژگی‌های خاص شغلی، ویژگی‌های رفتاری، مهارت‌های اجرایی و مدیریتی، نوجویی، آرمان خواهی، یادگیرندگی، قانون شناسی و تخصص. ویژگی‌های تخصصی نیز تحت 4 عنوان اصلی طبقه بندی شده‌اند که عبارتند از: هوش هیجانی، سابقه علمی و فرهنگی، ویژگی‌های رفتاری و مهارت‌های اجرایی.

2-5-2- مطالعات انجام شده در خارج از کشور

جیانگ و آیلز⁽²⁰¹¹⁾ در پژوهشی که با عنوان "مالکیت برند کارفرمای خوب، جذابیت سازمانی و مدیریت استعداد در بخش خصوصی ژجیانگ در چین" انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که استان ژجیانگ در بکارگیری و نگهداری از استعدادها مشکلات زیادی دارد و این عوامل از توسعه‌ی این استان در آینده جلوگیری می‌کنند. آنان دریافتند که در حل این مشکل جذابیت سازمانی و مالکیت برند کارفرمای خوب می‌تواند نقش بسزایی داشته باشند.

بارباچ و روئل⁽²⁰¹⁰⁾ در پژوهشی تحت عنوان "استعداد بر حسب تقاضا: مدیریت استعداد در زیر مجموعه‌های آلمانی و ایرلندی شرکت چند ملیتی US" به این نتیجه رسیدند که اشاعه و موفقیت شیوه‌های مدیریت استعداد مشروط به عواملی همچون مشارکت و درگیری حامیان، حمایت مدیران سطوح عالی، یکپارچگی مدیریت استعداد با سیستم اطلاعاتی منابع انسانی جهانی می‌باشد.

پیانسونگنرن و آنوریت⁽²⁰¹⁰⁾ در پژوهشی با عنوان "مدیریت استعداد: مطالعه کمی و کیفی کارکنان منابع انسانی در تایلند" انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که در کشور تایلند پژوهش‌های کاربردی اندکی در زمینه استعداد صورت گرفته و کارکنان منابع انسانی اتفاق نظر دارند که فراهم کردن اطلاعات علمی در زمینه مدیریت استعداد باید به عنوان یک ضرورت در دستور جلسه کار واحد منابع انسانی قرار گیرد. لیتل⁽²⁰¹⁰⁾ در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت استعداد و شرکای تکنولوژیکی آن" به این نتیجه رسیدند که یادگیری سیستم‌های مدیریت سنتی رو به کاهش است و برای گسترش سیستم مدیریت

-Jiang & Iles'

-Burbach & Royle'

-Piansoongnern & Anurit'

-Little'

استعداد می‌توان از تئوری یادگیری محتوایی سیستم مدیریت استعداد استفاده نمود که در این رابطه، استفاده از تکنولوژی‌های جدید بسیار تاثیر گذار می‌باشد.

استوارت و هارت⁸ (2010) در پژوهشی تحت عنوان "مفهوم مدیریت استعداد برای آموزش تنوع: یک مطالعه اکتشافی" به این نتیجه رسیدند که جنبه‌های متفاوتی از شیوه‌های منابع انسانی در جداسازی موثر است و همبستگی قوی میان مدیریت استعداد و مدیریت تنوع وجود دارد.

شاک⁹ (2010) در پژوهشی تحت عنوان "تعلق خاطر کارکنان: بررسی ادبیات و خروجی متغیرها" به این نتیجه رسید که تعهد اثربخش و جو روانی سازمان رابطه معنی داری با تعلق خاطر کارکنان دارد و پیامد بهبود تعلق خاطر کارکنان افزایش تلاش‌های مضاعف و کاهش نرخ ترک خدمت می‌باشد.

استورم¹⁰ (2010) در پژوهشی تحت عنوان "درگیری مکان کار: نقش رهبری تحولی و عدالت تعاملی در تعلق خاطر کارکنان" انجام داد، با بررسی نظرات 348 پاسخ دهنده به این نتیجه رسید که رابطه‌ی بین رهبری تحولی و تعلق خاطر کارکنان به وسیله عدالت تعاملی تحت تاثیر قرار می‌گیرد، اما به طور کلی با قطع نظر از تاثیر این عامل زمانی که در سازمان رهبری تحولی به شکل قوی اجرا گردد، سطح تعلق خاطر کارکنان به طور دائم بالا خواهد بود.

سوئیم¹¹ (2009) در پژوهشی که با عنوان "تعلق خاطر کارکنان از طریق استراتژی مدیریت استعداد: بهینه کردن سرمایه انسانی از طریق استراتژی توسعه سازمانی" انجام داده است به این نتیجه رسیده است که استراتژی‌های منابع انسانی و توسعه سازمانی، استراتژی مدیریت استعداد را حمایت می‌کند و در پی این امر استراتژی مدیریت استعداد، تعلق خاطر کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین زمانی که این دو مولفه (HR و OD) با هم ترکیب می‌گردند، تغییرات محیطی و فرهنگی را در سازمان موجب می‌گردند.

شارما و بهاتنگار¹² (2009) در پژوهشی که تحت عنوان "مدیریت استعداد- توسعه شایسته: کلیدی برای رهبری جهانی" انجام دادند، دریافتند که مدیریت استعداد در جذب بهترین استعدادها به سازمان مربوط کمک می‌کند و فرسایش نیروی با استعداد را کاهش می‌دهد. این پژوهش به صورت موردی در یک سازمان دارویی در هند صورت گرفت.

⁸-Stewart & Harte

⁹-Shuck

وینتون⁽²⁰⁰⁹⁾ در پژوهشی که تحت عنوان "مدل تعلق خاطر کارکنان: بررسی نقش میانی گرایشات و تمایلات شغلی" انجام داد، معیار متفاوتی برای اندازه گیری رضایت شغلی و تعهد سازمانی را بیان داشت و بررسی نمود که این معیار با بکارگیری رفتاری چه ارتباطی دارد. این پژوهش 672 پاسخ دهنده را از تمامی سطوح سازمانی در بر می گیرد.

هانسن⁽²⁰⁰⁹⁾ در پژوهشی که تحت عنوان "تعلق خاطر کارکنان: هویت شناسی رهبران میان فردی" انجام داد چارچوبی برای توضیح رابطه بین مشخصات رهبری بین فردی و تعلق خاطر کارکنان بیان نمود. نتایج این پژوهش مبتنی بر پاسخ 430 کارمند از سراسر آمریکا و کانادا می باشد.

کاروس⁽²⁰⁰⁷⁾ در پژوهشی که تحت عنوان "برنامه های جانشین پروری و مدیریت استعداد، پیشنهادی برای کاهش فرسایش کارکنان و آمادگی برای بازنشستگی" انجام داد به این نتیجه رسید که تغییر جمعیتی نیروی کار در ده سال آینده تاثیر مهمی بر سازمانها دارد و طبق این اطلاعات توجه و تمرکز بر کارکنان با استعداد بسیار حیاتی و کارگشا است.

سینکلیر⁽²⁰⁰⁴⁾ در پژوهشی با عنوان "استراتژی مدیریت استعداد برای موسسه دادگستری BC" بیان نمود که اجرای روش های برنامه جانشینی و برنامه دوره شغلی به دیگر شیوه های منابع انسانی وابسته است. این پژوهش بیست کارمند را شامل می شود. یافته ای این مطالعه نشان می دهد که کارکنان مفهوم توسعه را به عنوان مولفه استراتژی مدیریت استعداد می شناسند.

روش شناسی

در این تحقیق از روش تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده شده است. به طور کلی دلیل انتخاب روش تحقیق آمیخته برای تحقیق حاضر عبارتند از: 1) بدست آوردن شواهد بیشتری برای درک بهتر مدیریت استعداد شغلی در محیط کار ، 2) عدم وجود یک الگوی مناسب به منظور مدیریت استعداد شغلی کارکنان در سازمان تامین اجتماعی و 3) لزوم استفاده از دیدگاههای خبرگان متخصص سازمانی جهت طراحی الگوی مدیریت استعداد شغلی سازمان تامین اجتماعی ، با استفاده از چنین روش تحقیقی می توان به خوبی الزامات

-Winton^{*}

-Hansen^{*}

-Krauss^{*}

-Sinclair^{*}

۰

۱

۲

۳

و راهکارهای مدیریت استعداد شغلی در سازمان تامین اجتماعی را مورد بررسی قرار داد. با توجه به موارد فوق، مراحل تحقیق حاضر به شیوه زیر انجام پذیرفت.

در بخش کیفی پژوهش حاضر کلیه مدیران (رؤساء، معاونین و مدیران)، متخصصان ارشد سازمان تامین اجتماعی جامعه آماری تحقیق را تشکیل دادند. دلیل انتخاب چنین جامعه‌ای این بود که مدیران و دست اندرکاران سازمان تامین اجتماعی به علت موقعیت شغلی و سازمانی که دارا هستند به طور بالقوه می‌توانند حداکثر دانش و اطلاعات را در مورد موضوع مدیریت استعداد سازمان به دست دهند.

در تحقیق حاضر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌ای (متشکل از مدیران (رؤساء، معاونین و مدیران)، متخصصان و مسئولان دست اندرکار سازمان که به طور بالقوه بتوانند بیشترین اطلاعات را در زمینه مفاهیم مدیریت استعداد سازمان ارائه دهند از میان خبرگان و متخصصان سازمانی انتخاب شدند. نمونه‌گیری هدفمند به شیوه ای انجام پذیرفت تا به اشباع داده‌های مورد نیاز دست پیدا کردیم به گونه‌ای که انتخاب افراد دیگر برای انجام مصاحبه، اطلاعات و داده‌های بیشتری برای تحقیق فراهم نکرد، در مجموع، پس از انجام 20 مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان، داده‌های گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های جدید وجود نداشت. شایان ذکر است با توجه به استقبال مصاحبه‌شوندگان از موضوع تحقیق و تمایل آنها به غنی تر شدن نتایج تحقیق، میانگین مدت زمان مصاحبه‌ها 1 ساعت و 05 دقیقه بوده است.

برای طراحی سوال های نیمه ساختاریافته مصاحبه، پژوهشگر با بررسی ادبیات پژوهش و مشاوره با مدیران راهنما، مشاور و برخی از متخصصین نیز بهره گرفت. پژوهشگر در صورت لزوم در حین مصاحبه سئوالات دیگری را برای تشریح ابعاد سئوال مطرح می نمود. فرم مصاحبه دارای مقدمه ای برای تشریح موضوع و تعریف اصطلاحات و تعداد 4 سئوال می باشد. اصل سئوالات به قرار زیر بود:

1. هدف از مدیریت استعداد در سازمان چیست؟

2. مدیریت استعداد در سازمان شامل چه فعالیتهایی است؟

3. مؤلفه های مدیریت استعداد در سازمان تامین اجتماعی بر اساس الگوی مدیریت استعداد در هریک از چهاربعد جذب (استعدادخواهی)، انتخاب (استعداد یابی)، توسعه (استعدادپروری) و حفظ (استعدادگماری) کدامند؟ تا چه میزان با این تقسیم بندی موافقت می کنید؟ و آیا مراحل دیگری نیاز است اضافه شود؟ یا این مراحل نیاز به اصلاح دارد؟

4. موانع و محدودیتهای اجرای مدیریت استعداد در سازمان چیست؟

5. تا چه میزان با شرایط فعلی مدیریت استعداد در سازمان تامین اجتماعی موافقت می کنید؟

تحلیل داده ها، طی سه مرحله کدگذاری انجام شده است. اولین گام یافتن مقولات مفهومی در داده ها بوده است. دومین گام یافتن ارتباطات بین این مقولات است و سومین گام مفهوم سازی و گزارش این ارتباطات در سطح بالاتری از انتزاع است. با توجه به توضیحات فوق، کدگذاری سه گانه یعنی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، در قلب تحلیل محتوای مصاحبه ها قرار گرفته است.

پس از تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها و استخراج الگو، به منظور اعتباربخشی به الگوی بدست آمده و نتایج تحقیق از "زاویه بندی (اجماع/ مثلث سازی) داده ها" و "کنترل اعضا" (کرسل، 2007؛ هومن، 1390؛ حریری، 1385) و ارزیابی بر اساس معیار "مقبولیت" (Corbin, Strauss, 2008) استفاده شده است.

در فاز کمی این پژوهش، محقق در صدد بود تا یک ابزار کمی را بر اساس الگوی مفهومی منتج شده از شاخصها و مولفه های شناسایی شده (بر اساس پیشینه نظری و تجربی و نیز از دیدگاه متخصصان در فاز کیفی تحقیق) تدوین نماید. در پژوهش حاضر پس از تدوین الگوی اولیه پژوهش به منظور تعیین الگوهای روابط، آزمون میزان روابط بین مقوله ها و دستیابی به سطوحی از توانایی تعمیم پذیری الگوی تدوین شده در نمونه ای بزرگتر، پرسشنامه ای 28 گویه ای تدوین شد. در تدوین این پرسشنامه جهت حفظ روح زنده حاکم بر پژوهش، تلاش شد از نکات، تعابیر و اصطلاحات برآمده از نقل و قولهای مشارکت کنندگان در

پژوهش استفاده شده و تمامی سئوالات بر اساس کدهای باز استخراج شده از مصاحبه ها تدوین گردد. در تدوین گویه های نهایی، عواملی نظیر بازخورد مصاحبه شوندگان، پرسش های پژوهش، کفایت گویه ها برای انعکاس مقوله های ارائه شده، توانایی گویه ها برای اندازه گیری متغیرهای مورد اندازه گیری، مورد توجه قرار گرفتند. همچنین گویه های آن بر پایه طیف 6 درجه ای لیکرت، از کاملاً مخالفم (1) تا کاملاً موافقم (6) تنظیم شده است.

به منظور اطمینان از روایی پرسشنامه، از روایی محتوای استفاده شد. بدین ترتیب، فرم مقدماتی پرسشنامه با 214 گویه طراحی شد و جهت اصلاح و تکمیل تحویل گرفته شد که در نتیجه بازخوردهای مکرر، پرسشنامه اولیه به 149 گویه کاهش یافت. در ادامه، نسخه اصلاح شده حاصل از بازخورد تیم پژوهش، به 4 نفر از متخصصان ارائه شد و از آنها خواسته شد نظرات اصلاحی خود را نسبت به میزان تناسب، ارتباط و کفایت گویه های پرسشنامه بیان کنند. پس از اخذ نظرات این صاحب نظران، اصلاحات لازم با مشورت تیم پژوهش در پرسشنامه به عمل آمد و ضمن اصلاح جمله بندی و نحوه بیان گویه ها، تعداد گویه ها به 28 گویه کاهش یافت. لذا فرم نهایی 28 گویه ای پرسشنامه مورد تأیید صاحب نظران قرار گرفت.

ویژگی فنی دیگر ابزار پایایی است. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه پژوهش حاضر از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. بدین منظور، فرم نهایی پرسشنامه بر روی 30 نفر از جامعه آماری اجرا شد و سپس ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه شد. ضریب آلفای محاسبه شده برای پرسشنامه برابر 0/943 بدست آمد.

طبق روش خوشه بندی برای انتخاب نمونه مناسب از حجم جامعه آماری 73 هزار نفر کارمند تامین اجتماعی، و با توجه به لزوم افزایش دقت برآوردها، نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران و با 245 نفر در بخش کمی با استفاده از روش تصادفی، انتخاب شدند. لکن از مجموع پرسشنامه های توزیع شده تعداد 209 پرسشنامه تکمیل و عودت شد.

برای توصیف داده های حاصل از بخش کمی، از آماره های توصیفی (میانگین، انحراف معیار و جداول توزیع فراوانی و نمودار) و جهت بررسی وضعیت داده ها از آماره های استنباطی تی تک نمونه ای از طریق نرم افزار SPSS استفاده شد. همچنین ترسیم نمودارها با استفاده از نرم افزار اکسل انجام شد.

قلمرو تحقیق، تحقیق حاضر از لحاظ مکانی در حوضه سازمان تامین اجتماعی کشور قرار می گیرد؛ از لحاظ زمانی طی سالهای 96 تا 99 صورت پذیرفته و از لحاظ موضوعی در حوزه

طراحی و تبیین وضع موجود الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان تامین اجتماعی قرار دارد. جامعه آماری تحقیق حاضر مدیران ذیربط در سازمان تامین اجتماعی می باشد

جدول 1. مشخصات مصاحبه شوندگان پژوهش

ردیف	موقعیت شغلی	تحصیلات
1	معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی	فوق لیسانس مدیریت
2	معاون فرهنگی، اجتماعی و امور استان ها	کارشناس ارشد سیاست گذاری عمومی
3	معاون بیمه ای	لیسانس مدیریت
4	معاون برنامه ریزی، مالی و پشتیبانی	فوق لیسانس حسابداری
5	معاون اقتصادی و سرمایه گذاری	کارشناس ارشد علوم اقتصادی
6	معاون درمان	دکترای تخصصی (جراحی عمومی)
7	معاونت حقوقی، مجلس و امور بین الملل	دیپلم طبیعی
8	مدیرکل فناوری اطلاعات آمار و محاسبات	فوق لیسانس شبکه
9	مدیرکل بازرسی و رسیدگی به شکایات	فوق لیسانس مدیریت مالی

10	دبیر هیأت مرکزی گزینش سازمان تأمین اجتماعی	فوق لیسانس مدیریت صنعتی
11	مدیر کل امور فرهنگی و اجتماعی	فوق لیسانس حقوق
12	مدیرکل هماهنگی امور استانها	دکترای مدیریت
13	مدیرکل ارتباطات و نظارت مردمی	فوق لیسانس ارتباطات
14	مدیرکل امور حقوقی و دعاوی سازمان	فوق لیسانس حقوق
15	مدیر کل امور بین الملل	فوق لیسانس اقتصاد سلامت
16	مدیر کل پشتیبانی و توسعه مدیریت	فوق لیسانس مدیریت
17	مدیر کل منابع انسانی	فوق لیسانس مدیریت بیمارستانی
18	مدیرکل ارزیابی و پایش عملکرد	فوق لیسانس حسابداری
19	مدیرکل وصول حق بیمه	فوق لیسانس مدیریت
20	مدیرکل مستمری ها	فوق لیسانس مدیریت

توصیف جمعیت شناختی یافته ها

محقق مصاحبه را با مدیران فعال در زمینه مدیریت استعداد در تامين اجتماعي آغاز، و نمونه های بعدی پژوهش را با پرسش از این مدیران انتخاب کرد، بر اساس این، نمونه های بعدی مشخص گردیدند.

در پژوهش حاضر جمعیت مورد مطالعه، مدیران دست اندر کار در زمینه مدیریت استعداد جامعه 73 هزار نفری سازمان تامین اجتماعی بر اساس موقعیتهای شغلی مانند معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی، معاون فرهنگی، اجتماعی و امور استان ها، معاون بیمه ای، معاون برنامه ریزی، مالی و پشتیبانی، معاون اقتصادی و سرمایه گذاری، معاون درمان، معاونت حقوقی، مجلس و امور بین الملل، مدیر کل فناوری اطلاعات آمار و محاسبات، مدیر کل بازرسی و رسیدگی به شکایات، مدیر کل حراست، نماینده مدیر عامل و مسئول هماهنگی هیأت های رسیدگی به تخلفات اداری، دبیر هیأت مرکزی گزینش سازمان تامین اجتماعی، مدیر کل امور فرهنگی و اجتماعی، مدیر کل هماهنگی امور استانها، مدیر کل ارتباطات و نظارت مردمی، مدیر کل امور حقوقی و دعاوی سازمان، مدیر کل امور بین الملل، مدیر کل پشتیبانی و توسعه مدیریت، مدیر کل منابع انسانی، مدیر کل ارزیابی و پایش عملکرد، مدیر کل وصول حق بیمه، مدیر کل مستمری ها، مدیر کل امور بیمه شدگان، مدیر کل نامنویسی و حسابهای انفرادی، مدیر کل درمان مستقیم، مدیر کل درمان غیر مستقیم، مدیر کل برنامه و بودجه، مدیر کل امور مالی، مدیر گروه برنامه ریزی منابع انسانی، مدیر گروه نظارت و ارزشیابی منابع انسانی، معاون اداره کل گزینش، معاون اداره کل حراست توانسته بودند ارتباط بسیار نزدیکی با امر مدیریت استعداد در سازمان تامین اجتماعی داشته باشند.

باید توجه داشت که تحلیل مصاحبه، بخشی از تئوری سازی، آزمون تئوری یا کاربرد یافته هاست. با توجه به هدف پژوهش (طراحی و تبیین وضع موجود الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان تامین اجتماعی) ابتدا متن هر مصاحبه بررسی، سپس با توجه به جملات و نکات کلیدی در مصاحبه برچسب های مفهومی برای آن ها انتخاب می شود. محقق پس از کدگذاری اولیه، کدها را با هم ترکیب می کند و آن هایی را که مشابه هستند در طبقات انتزاعی به نام مفاهیم قرار می دهد، در نهایت نیز با قراردادن مفاهیم مشابه در یک سطح مقوله شناسایی می کند. الگوی پارادایمی مدیریت استعداد سازمان تامین اجتماعی (عوامل فردی، عوامل سازمانی و فراسازمانی)، عوامل زمینه (اسناد بالادستی و زمینه کاری)، مقوله محوری الگوی چندوجهی استعدادهای کارکنان تعادل بخشی چندوجهی مهارت ها، متمایزسازی استعدادهای ساختارسازی استعدادمحور)، متغیرهای مداخله گر (شرایط اقتصادی و سیاسی جامعه، عدم ثبات مدیریتی، مقاومت مدیران)، راهبردها (نهادینه سازی سیستم مدیریت استعداد سازمان، طراحی فرایند مدیریت استعداد کارکنان سازمان و طراحی نظام تخصیص منابع) و پیامدها (افزایش رضایت کارکنان افزایش بهره وری کارکنان، حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد)، برای سازمان تشکیل شده است.

جدول 2. نمونه هایی از گزاره کلامی مربوط به مقوله های اصلی

کدهای شناسایی شده (کدهای محوری)	پاسخ مصاحبه شونده (کدهای باز)
1- وجود بودجه و قوانین مستقل در تامین اجتماعی 2- استقلال تصمیم گیری مدیران 3- عدم وجود سبک واحد در مدیریت استعداد	اولین نشانگر در مدیریت استعداد در تامین اجتماعی تاثیر بودجه مستقل و مالکیت عمومی غیر دولتی این سازمان است است که باعث استقلال بیش از حد مدیران سازمان در تغییرات یکشنبه در تشکیلات سازمان است که به تبع آن سیستم جذب و نگهداشت سازمان دچار تشتت شده و سازمان نمی تواند سبک منسجم و اصولی در یک روند ثابت برای تداوم یک سبک اساسی برای تدوین یک راهکار مناسب برای جذب استعدادهای قبل از مرحله گزینش در پیش گیرد ، واحد منابع انسانی سازمان استقلال کافی برای راند مدیریت استعداد را ندارند
1-عدم وجود اعتقاد کلی به مدیریت استعدادها در میان مدیران ارشد 2- درگیری بخش منابع انسانی به امور روزمره 3- مشکلات طرح شناسایی مدیران آینده 4- عدم تناسب بلوغ سازمانی با کشف استعدادها 5-هدف تعیین شاغل در سمت خاص 6-عدم امیدواری به استفاده از بانک اطلاعات مدیران در انتصابات 7- طرح شناسایی مدیران آینده سازمان با کارکرد عدالت محوری در انتصابات	اینکه تامین اجتماعی مدیریت استعداد را کلا بر اساس بحث های دفاع از سیستم و آپدیت روزمره مهارتها بیند خیلی در میان مدیران ارشد رایج نیست یعنی هیچ وقت نمی توان تمام سازمان را در یک سبک هماهنگ با همدیگر متحد کرد هیچ کسی هم از سازمان چنین انتظاری ندارد علی الخصوص بخش منابع انسانی سازمان که بشدت درگیر دو قضیه روزمره دستمزد و حقوق و مزایای پرسنل سازمان و سیستم ارتقا آنهاست ،اگر سازمان با این شرایط یک مبانی توسعه ای برای استعداد یابی داشته باشد همان طرح شناسایی مدیران آینده است که با مشکلات مختلفی دست و پنجه نرم می کند اینکه قبلا گزینش و آزمون های استخدامی و استخدام های موردی افرادی را استخدام کرده باشند این افراد سالیان سال در سازمان کار کرده باشند و به نوعی از بلوغ شغلی رسیده باشند و حالا شما بخواهید از میان آنها بوسیله طرح مدیران آینده سازمان افرادی شایسته برای مدیریت سازمان انتخاب کنید شما اگر سراغ مبانی توسعه اش برید با نگاهی دور اندیشانه وارد بحث های مدیریت استعداد شوید می فهمید که طرح اساسا و بنیانا دارای معضلات بزرگی است یعنی خود این مسئله شناسایی مدیران آینده سازمان به این دلیل که هدف نهایی را بر اساس تعیین سمتهای ویژه ای می کند در اصل ایجاد بانک استعداد نمی تواند داوطلبان شرکت در آزمون های این طرح رو امیدوار کنه که اسمشون توی بانک استعداد ذخیره میشه برای انتخاب در سالهای آتی و یا فرصتهایی که با خالی شدن این سمتها برای این افراد موقعیتهایی برای ارتقا بوجود بیاد ما اصل رو این پذیرفتیم که مدیریت استعداد لازمه وجودی هر سازمانی هستش چرا که اگر بخواهیم در یک فضای منضبط با مدیرانی که برای در امان ماندن از چون و چراها به سپردن سمتهای کلیدی به افراد خبره و انتصابات دور از روابط و یا سلاقی فردی یا گروهی بدنبال به روی کار آوردن افرادی باشند که اولاد در کار خودشون خبره باشند دوما به مهارتهای سازمانی و روابط کار و نحوه انجام دادن کارها بوسیله همکاران وارد باشند

مراحل کدگذاری و تحلیل یافته ها

۱. **کدگذاری باز:** در این پژوهش، نکات کلیدی با استفاده از روش کدگذاری استخراج شد. محقق با مطالعه عمیق مصاحبه ها و کدهای استخراج شده، کدهایی را که به یک مفهوم اشاره داشت و در یک طبقه قرار میگرفت در یک مفهوم جا داد و مفاهیم مرتبط با مقوله نیز در سطحی انتزاعی تر، در یک مقوله قرار گرفت. در این مرحله 187 کد اولیه از مصاحبه ها استخراج شد و از این میان، 28 مفهوم انتزاعی تر تبدیل و از مقایسه و طبقه بندی آن ها بیست مقوله ایجاد شد که به طور کامل در کدگذاری محوری تبیین شدند. در ادامه به منظور شناسایی مفاهیمی و مقولههای پژوهش کدهای باز استخراج شده بیان می شود.

۲. **کدگذاری محوری:** طی این کدگذاری، مقوله های مستخرج از کدگذاری باز تحت شش دسته شامل مقوله محوری، شرایط علی، مداخله گر، شرایط زمینه، راهبردها (کنش ها یا واکنشها) و پیامدها قرار گرفته اند که از میان آن ها از بین مقوله های استخراج شده، مقوله «اعتبارسنجی در وضع موجود استعدادیابی سازمان» به منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده و در مرکز الگو قرار گرفته است؛ بنابراین میتوان این مقوله را در مرکز قرار داد و دیگر مقوله ها را به آن مرتبط کرد. در این بین، مقوله محوری انتزاعی و در عین حال جامعیت دارد.

از میان دیگر مقوله ها، مقوله عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی به منزله شرایط علی در نظر گرفته شده است؛ یعنی طراحی الگوی وضع موجود سازمان در استعدادیابی. در این بین، فرآیند مدیریت استعداد وابسته به این است که عوامل سازمانی چگونه حامی چنین الگویی هستند، عوامل فردی نیز ممکن است حمایت کننده مدیریت استعداد سازمان باشد و عوامل فراسازمانی در راستای معماری استعدادها و ماندگاری استعدادها چگونه عمل می کنند. مقوله های نهادهای سازمانی و طراحی نظام تخصیص منابع به منزله راهبردهای جامع مدیریت استعدادها و طراحی نظام تخصیص منابع به منزله راهبردهای

مدیریت استعداد درتأمین اجتماعی درنظر گرفته شده است. بررسی محیط متمایز و خاص مدیریت استعداد کارکنان از طریق طراحی الگوی وضع مدیریت استعداد سازمان و نهادینه سازی آن صورت می گیرد. برای مقوله شرایط مداخله گر عوامل اقتصادی و سیاسی فرآیند مدیریت استعداد کارکنان ، عمل به مسئولیت پذیری سازمانی درنظام شایسته سالاری، درنظر گرفته شده است ؛ زیرا در فرایند طراحی نهادینه سازی سیستم مدیریت استعداد کارکنان نقش داشته و ممکن است آن را محدود یا تسهیل کند. مقوله های زمینه های کاری و اسناد بالادستی به عنوان مقوله های شرایط زمینه درنظر گرفته شده اند؛ زیرا این شرایط می توانند پشتیبان یا مانع اجرای راهبردها شوند. درنهایت، مقوله های صرفه و صلاح سازمان، هویت سازمانی و اهداف آن و تعهدات و ماموریت های سازمان به منزله نتایج و پیامدهای حاصل از طراحی الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی درنظر گرفته شده اند.

۳. **کدگذاری انتخابی:** در این قسمت بر مبنای مقوله محوری و با کنار هم قراردادن و چیدمان مقوله ها تلاش میشود روایتی از تجربه مدیریت استعداد کارکنان تأمین اجتماعی اقدام لازم برای طراحی الگوی وضع موجود مدیریت استعداد در سازمان صورت پذیرد، در ادامه روایت این تجربه از دیدگاه تجارب زیسته افراد و خبرگان تحلیل شده است ؛ با روایت دیدگاهها تلاش شده است بازتاب مناسبی برای بسترسازی الگو براساس روش زمینه بنیاد ایجاد شود. اکنون در این پژوهش باید مقولات را به هم مرتبط کرد و الگویی را برای تبیین وضع مدیریت استعداد کارکنان ارائه داد. مقوله های زیر نتیجه کدگذاری انتخابی مربوط به پدیده مدیریت استعداد کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی کشور است. طراحی الگوی مدیریت استعداد کارکنان سازمان

تامین اجتماعی اشاره به این دارد که مدیریت استعداد در این سازمان، اساساً موضوعی متفاوت از مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان نیست. اساساً سازمانهای بیمه ای باید به دنبال نوعی صرفه و صلاح سازمانی باشند باشند که بتوانند استعدادهای کارکنان را شناسایی و محیطی را برای پرورش و بکارگیری آنها ایجاد کنند. سازمانهای بزرگی همچون سازمان تامین اجتماعی از معاونت ها و ادارات کل مختلفی تشکیل شده اند و تلاش بر این است که فرایند مدیریت استعداد کارکنان را برای همه معاونت ها و ادارات کل برنامه ریزی کرد». درحقیقت، تمایز استعدادهای و تخصصها باید به نوعی انجام شود که نوعی تعادل چندوجهی استعدادهای در سازمان ایجاد شود تا راندمان سیستم مدیریت استعداد کارکنان کاهش نیابد. تحقیقات نشان میدهد که نوعی همسویی بین راهبردهای تجاری سازی سبب بهبود عملکرد استعدادهای در کارکنان میشود؛ در صورتی که عملکرد استعدادهای بهبود یابد، انتظار می رود عملکرد و بهره وری سازمان ها نیز بهتر شود (Godowska, 2012; Secundo, et al., Skribans, 2013 et al 2016). بسیاری از سازمان ها استعدادهای کارکنان را تقویت می کنند تا عملکرد و فعالیتهای ایشان را در جهت اهداف سازمان بهبود بخشند. (Chen, 2016; Sun, et al, 2015; Gallardo-Gallardo, 2016; Douhan, 2010). شکل 1 - ساختار این عوامل را با توجه به مقوله محوری نشان می دهد.

شکل 1. الگوی وضع مدیریت استعداد کارکنان سازمان تامین اجتماعی (محقق ساخته)

با استفاده از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف می توان توزیع (نرمال، یکنواخت، پواسون و نمایی) داده های یک متغیر کمی را مورد بررسی قرار داد. در پژوهش حاضر از این آزمون جهت بررسی نرمال بودن سؤالات پرسشنامه استفاده شده است تا در صورت برقرار بودن این شرط بتوان از آزمون های آماری پارامتریک تی تک نمونه و همچنین از روش حداکثر درست نمایی در معادلات ساختاری استفاده نمود. نتایج این آزمون در جدول زیر آمده است.

جدول..... آزمون t تک نمونه ای برای اعتباریابی پژوهش

گویه	میانگین	انحراف استاندارد	t	دامنه تغییرات	
				کمترین	بیشترین
برند کارفرما	3.16	1.418	37.1	3	4
ارائه پاداش	3.18	1.246	42.5	3	4
ارائه فرصت	3.3	1.152	45.8	3	4
حمایت از افراد مشتاق	3.28	1.215	39.4	3	3
جستجوی فارغ التحصیلان برتر و نواوران	3.36	1.251	55.0	4	4
مصاحبه تخصصی	3.32	1.040	45.2	4	4

4	3	34.2	1.243	3.2	بررسی سوابق و تحقیقات محلی
4	3	49.8	5.341	3.35	تطبیق شغل با شاغل
3	3	43.3	0.501	3.22	اجتماعی کردن
3	3	40.7	0.594	2.67	تعریف شایستگی ها
4	4	49.4	1.907	3	تعیین معیارهای ارزیابی
3	3	39.1	6.683	3.18	پیش بینی استعدادها بالقوه
4	3	29.2	1.105	3.19	سنجش عملکرد
4	3	48.6	1.503	2.92	سنجش نقاط ضعف و قوت
4	3	48.4	1.081	2.52	گردش شغلی
4	3	46.0	1.105	2.91	مشاوره
4	4	50.5	1.171	3.1	دروه آموزشی داخل و خارج سازمان
3	3	38.7	1.097	3.32	مربی گری
4	3	32.4	1.216	3.35	استاد- شاگردی
4	4	47.5	1.669	3.33	برنامه ریزی جانشینی
4	3	48.3	1.041	3.19	تجارب حرفه ای
4	4	48.2	1.041	3	فرصت های برابر شغلی
4	4	57.1	1.041	2.63	حقوق و دستمزد
4	4	50.6	1.644	2.8	پاداش
4	4	36.5	1.151	3.03	فرصت های برابر درآمدی
4	4	67.7	1.076	2.73	مشارکت

اصلاح رفتارهای نامطلوب	2.77	1.176	56.7	4	4
نگه نداشتن افراد نامناسب	2.69	1.008	55.6	4	4

همانطور که در جدول شماره 4-10 نشان داده شده است t های محاسبه شده در 12 نشانگر مربوط به مولفه مدیریت و ، آماره بحرانی) $1/96$ (است. مقایسه میانگینهای به دست آمده با میانگین t با درجه آزادی 19 و آلفای 0/05 بزرگتر از مقدار نیز نشان میدهد که بین میانگینهای مشاهده شده و میانگین جامعه $t=3$ تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، از نظر خبرگان - valueجامعه منابع انسانی، تعداد 12 نشانگر مدیریت استعداد در سازمان تامین اجتماعی در مورد توافق همگانی است.

آزمون t تک نمونه ای برای اعتباریابی مولفه جذب

میانگین جامعه = 3				
نشانگرهای مولفه جذب	میانگین	انحراف معیار	t	df
برند کارفرما	3.64115	1.45048	37.129	208
ارائه پاداش	3.66029	1.2705	42.472	208
ارائه فرصت	3.64593	1.17845	45.774	208
حمایت از افراد مشتاق	3.31579	1.25085	39.447	208
جستجوی فارغ التحصیلان برتر و نووران	3.89952	1.04004	54.954	208
مصاحبه تخصصی	3.79426	1.24286	45.213	208

208	34.223	1.50307	3.44976	بررسی سوابق و تحقیقات محلی
208	49.765	1.08141	3.62679	تطبیق شغل با شاغل
208	43.305	1.10455	3.29187	اجتماعی کردن

آماره t -value های محاسبه شده در 9 نشانگر مربوط به مولفه جذب با درجه t همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، $1/96$ است. مقایسه میانگینهای به دست آمده با میانگین جامعه $t=3$ آزادی 19 و آلفای $0/05$ بزرگتر از مقدار نیز نشان میدهد که بین میانگینهای مشاهده شده و میانگین جامعه تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، از نظر خبرگان منابع انسانی، تعداد 9 نشانگر مدیریت استعداد در مولفه جذب مورد توافق همگانی است.

آزمون t تک نمونه ای برای اعتباریابی مولفه توسعه

آماره t-value های محاسبه شده در 6 نشانگر مربوط به مولفه کشف با درجه t همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، 1/96 است. مقایسه میانگینهای به دست آمده با میانگین جامعه $t=3$ آزادی 19 و آلفای 0/05 بزرگتر از مقدار نیز نشان میدهد که بین میانگینهای مشاهده شده و میانگین جامعه تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، از نظر خبرگان منابع انسانی، تعداد 6 نشانگر مدیریت استعداد در مولفه جذب مورد توافق همگانی است.

آزمون t تک نمونه ای برای اعتباریابی مولفه توسعه

				میانگین جامعه = 3	
df	t	انحراف معیار	میانگین	نشانگرهای مولفه توسعه	
208	48.419	1.17077	3.45933	گردش شغلی	15
208	45.969	1.09706	3.54067	مشاوره	16
208	50.492	1.2157	3.75598	دروه آموزشی داخل و خارج سازمان	17
208	38.723	1.66862	3.2823	مربی گری	18
208	32.374	1.0463	3.67943	استاد - شاگردی	19
208	47.546	1.0406	3.9378	برنامه ریزی جانشینی	20
208	48.257	1.12743	3.61244	تجارب حرفه ای	21
208	48.15	1.10182	3.86603	فرصت های برابر شغلی	22

آماره t -value های محاسبه شده در 8 نشانگر مربوط به مولفه توسعه با درجه t همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، 1/96 است. مقایسه میانگینهای به دست آمده با میانگین جامعه $t=3$ آزادی 19 و آلفای 0/05 بزرگتر از مقدار نیز نشان میدهد که بین میانگینهای مشاهده شده و میانگین جامعه تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، از نظر خبرگان منابع انسانی، تعداد 8 نشانگر مدیریت استعداد در مولفه جذب مورد توافق همگانی است.

آزمون t تک نمونه ای برای اعتباریابی مولفه حفظ

				میانگین جامعه = 3	
df	t	انحراف	میانگین	نشانگرهای مولفه حفظ	
208	55.624	1.53569	4.26794	حقوق و دستمزد	23
208	57.085	1.64401	3.95215	پاداش	24
208	50.57	1.15087	3.78469	فرصت های برابر درآمدي	25
208	36.503	1.07597	3.95694	مشارکت	26
208	67.676	1.17551	3.73684	اصلاح رفتارهای نامطلوب	27
208	56.744	1.00769	3.70813	نگه نداشتن افراد نامناسب	28

آماره t -value های محاسبه شده در 6 نشانگر مربوط به مولفه حفظ با درجه t همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، 1/96 است. مقایسه میانگینهای به دست آمده با میانگین جامعه $t=3$ آزادی 19 و آلفای 0/05 بزرگتر از مقدار نیز نشان میدهد که بین میانگینهای مشاهده شده و میانگین جامعه تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، از نظر خبرگان منابع انسانی، تعداد 6 نشانگر مدیریت استعداد در مولفه جذب مورد توافق همگانی است.

آزمون t تک نمونه ای برای اعتباریابی مولفه جذب

					میانگین جامعه = 3
Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	مولفه
0	0	208	29.231	1.51184	نظام جذب استعداد

آماره t محاسبه شده در مولفه نظام جذب استعداد با 9 نشانگر (1/96) بحرانی است. مقایسه میانگین به دست آمده برای مولفه t با درجه آزادی 343 و آلفای 0/05 بزرگتر از مقدار t نیز نشان می‌دهد که بین میانگین مشاهده شده و میانگین جامعه با میانگین جامعه $M=3$ ذکر شده $=3/1759$ تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، وضعیت موجود مولفه نظام جذب استعداد با 9 نشانگر در سازمان تامین اجتماعی در سطح مطلوب است .

آزمون t تک نمونه ای برای اعتباریابی مولفه کشف

					میانگین جامعه = 3
Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	مولفه

0	208	47.546	0.80532	3.95694	نظام کشف استعداد
---	-----	--------	---------	---------	------------------

آماره t محاسبه شده در مولفه نظام کشف استعداد با 5 نشانگر (1/96) بحرانی است. مقایسه میانگین به دست آمده برای مولفه t با درجه آزادی 343 و آلفای 0/05 بزرگتر از مقدار t نیز نشان میدهد که بین میانگین مشاهده شده و میانگین جامعه با میانگین جامعه $M=3$ ذکر شده $3/1759=$ تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، وضعیت موجود مولفه نظام کشف استعداد با 5 نشانگر در سازمان تامین اجتماعی در سطح مطلوب است.

آزمون t تک نمونه ای برای اعتباریابی مولفه توسعه

					میانگین جامعه = 3
Sig	df	t	انحراف استاندارد	میانگین	مولفه
0	208	48.419	2.01943	3.9026	نظام توسعه استعداد

آماره t محاسبه شده در مولفه نظام توسعه استعداد با 8 نشانگر (1/96) بحرانی است. مقایسه میانگین به دست آمده برای مولفه t با درجه آزادی 343 و آلفای 0/05 بزرگتر از مقدار t نیز نشان میدهد که بین میانگین مشاهده شده و میانگین جامعه با میانگین جامعه $M=3$ ذکر شده $3/1759=$ تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، وضعیت موجود مولفه نظام کشف استعداد با 8 نشانگر در سازمان تامین اجتماعی در سطح مطلوب است.

آزمون t تک نمونه ای برای اعتباریابی مولفه حفظ

میانگین جامعه = 3					
مولفه	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	Sig
نظام حفظ استعداد	3.4494	2.00535	38.723	208	0

آماره t محاسبه شده در مولفه نظام حفظ استعداد با 6 نشانگر (1/96) بحرانی است. مقایسه میانگین به دست آمده برای مولفه t با درجه آزادی 343 و آلفای 0/05 بزرگتر از مقدار t نیز نشان می‌دهد که بین میانگین مشاهده شده و میانگین جامعه با میانگین جامعه $M=3$ ذکر شده $3/1759=$ تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، وضعیت موجود مولفه نظام حفظ استعداد با 6 نشانگر در سازمان تامین اجتماعی در سطح مطلوب است.

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش تلاش گردید تا ضمن بررسی جامع مفهوم مدیریت استعداد، مولفه های مدیریت استعداد در سازمان تامین اجتماعی شناسایی و الگوی وضعیت موجود در مدیریت استعداد در سازمان تامین اجتماعی طراحی گردد. این قسمت را گزارش نکرده بودید.

یافته های پژوهش توسط سه نفر از متخصصین منابع انسانی مورد ارزیابی، پالایش و تأیید قرار گرفته است؛ علاوه بر این چارچوب مفهومی طراحی شده توسط سه نفر از مشارکت کنندگان خبره پژوهش شاغل در سازمان تامین اجتماعی مورد بررسی قرار گرفته و نظرات تکمیلی آنان دریافت و اعمال شده است. همچنین نسخه ای از مدل برای کارشناسان منابع انسانی سازمان ارسال گردید تا نکات قابل طرح را یادداشت گذاری نمایند. بر اساس نظرخواهی های صورت پذیرفته اعتبار مدل مورد تایید قرار گرفت.

در پژوهش حاضر، ابعاد اصلی الگوی موجود در مدیریت استعداد سازمان تامین اجتماعی چهار بعد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری و استعدادگماری شناسایی گردید.

پیشنهادهای پژوهش

❖ اگرچه اقداماتی در خصوص پیاده سازی سیستم مدیریت استعداد در سازمان همچون طرح ارزشمند شناسایی مدیران آینده سازمان صورت پذیرفته است اما در مراحل اولیه آن قرار دارد و بیشتر طرح هایی از جنس پرورش مدیران آینده و جانشین پروری می باشد. نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد بر الگوی طراحی شده برگرفته از تبیین مولفه ها و شناسه های آن از وضع موحود تأثیر می گذارد؛ به همین منظور پیشنهاد می شود که :

1) سازمان باید در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ایجاد و پیاده سازی مدیریت استعداد توجه جدی نمایند.

2) مدیران سازمان در رویکردهای راهبردی، اهداف و برنامه های عملیاتی خود به بحث مدیریت استعداد و زمان بندی دقیق برای پیاده سازی جذب استعداد توجه ویژه داشته باشند.

3) مدیران سازمان در اعمال و سخنان خود رویکرد مثبت و عملیاتی نسبت به پیاده سازی

جذب استعداد داشته و حمایت های همه جانبه مالی و معنوی را در این زمینه ارائه نمایند.

❖ نتایج پژوهش نشان داد که کشف استعداد جزو اساسی ترین مولفه های لازم برای تبیین الگوی

وضع موجود مدیریت استعداد در سازمان است؛ به همین منظور پیشنهاد می شود که:

1) پیشنهاد می شود که سازمان تامین اجتماعی کشور با استقرار سیستم فرآیند کشف استعداد

و با استفاده از رویکردهای مناسب منبع گزینی داخلی / بیرونی به شناسایی و تعیین شکاف

های موجود بین استعدادهای کنونی سازمان و استعدادهای مورد نیاز در آینده پرداخته و

سپس انواع استعدادهای و شایستگیهای مورد نیاز برای پیاده سازی راهبرد سازمان تعیین

گردیده و با کشف افراد مستعد مورد نیاز ذخیره استعداد در سازمان شکل گیرد.

2) با توجه به ضرورت کشف نیروی انسانی مستعد در بخشهای مدیریتی، پیشنهاد می شود که

سازمان در کشف استعدادهای به دنبال یافتن افراد مستعد با توانایی و قابلیت های مدیریتی مورد

نیاز باشد.

❖ نتایج پژوهش نشان داد که توسعه و بهسازی استعداد جزو اساسی ترین مولفه های لازم برای

تبیین الگوی وضع موجود مدیریت استعداد در سازمان است؛ به همین منظور پیشنهاد می شود

که:

1) نیروی مستعد دارای دانش و تکنولوژی روز نیازمند تربیت و به کارگیری است. لذا،

پیشنهاد می شود که به منظور به کارگیری دانش ضمنی موجود در افراد مستعد، زمینه و

شرایط لازم جهت مشارکت کلیه افراد مستعد خصوصاً نیروی جوان مستعد در زمینه های

تخصصی فراهم گردد.

2) مبنای نیازسنجی کنونی برای توسعه افراد مستعد در سازمان تامین اجتماعی همانند سایر

کارکنان به صورت ثابت و توسط بخش منابع نیروی انسانی سازمان تعیین و از طریق

نماینده آموزش به بخش آموزش منابع انسانی انتقال داده می شوند. پیشنهاد می شود که

علاوه بر این رویه، فرآیند توسعه مختص به افراد مستعد شکل گیرد و همچنین از طریق

نظرخواهی نهایی از افراد مورد نظر جهت متناسب سازی برنامه با نیازهای فردی و شغلی هر فرد، به طراحی و اجرای برنامه های توسعه استعداد مبادرت ورزیده شود.

3) برای جلوگیری از آموزش صرف در برنامه های توسعه استعداد، پیشنهاد می شود در کنار برنامه های آموزشی، کارگاه های عملی نیز برگزار گردد تا تأثیر عملی آموزشها مورد ارزیابی قرار گیرد. همچنین، برگزاری کلاسها و کارگاهها و مدیریت آموزش آنها به شیوه های خلاقانه و همراه با نوآوری اداره شود تا ضمن توسعه استعداد افراد از استعدادهای بالقوه آنها، زمینه بروز استعدادهای نهفته آنها نیز فراهم گردد.

❖ نتایج پژوهش نشان داد که حفظ و نگهداشت استعداد بر جزو اساسی ترین مولفه های لازم برای تبیین الگوی وضع موجود مدیریت استعداد در سازمان است؛ به همین منظور پیشنهاد می شود که:

1) پیشنهاد می شود به منظور حفظ و نگهداشت استعدادهای پادشاهای برانگیزاننده غیرپولی به کار گرفته شود. همچنین پیشنهاد می شود که از سیستمهای جبران خدمات غیرپولی متنوعی مانند بورسیه های تحصیلی خارج از کشور، مکانهای اقامتی -تفریحی مناسب در داخل و خارج کشور، مرخصی های تشویقی برای سفرهای زیارتی، بن های کالای برندهای خاص، کمک هزینه های تحصیلی برای فرزندان ممتاز افراد مستعد و ... استفاده شود.

2) از آنجایی که جایگزینی سرمایه های انسانی مستعد خارج شده از سازمان کار آسانی نیست، پیشنهاد می شود که برای کاهش آسیب های ناشی از این موضوع، تجربیات افراد مستعد مستندسازی شوند. همچنین، با قدردانی و تجلیل از دستاوردهای آنان در طی مدت زمان اشتغال در سازمان تا حد ممکن از بازنشستگی های این افراد باتجربه و مستعد سازمان جلوگیری شود.

• در سطح بالادستی سازمان یعنی دولت نیز پیشنهاد می شود قوانین دولتی جهت اجرایی شدن در بحث ارزیابی عملکرد سازمانها مدنظر قرار گیرد. بدین صورت که یکی از

شاخصهای سنجش عملکرد یک وزارتخانه بحث پیاده سازی مدیریت استعداد باشد و در صورتی که سازمانها نسبت به این امر مبادرت نورزند امتیاز منفی کسب کرده و حتی این امر در بودجه سالانه یک وزارتخانه یا سازمان دولتی نیز مد نظر قرار گیرد. نکته مهم دیگری که باید به آن اشاره نمود و می توان برای محققانی که علاقمند به فعالیت در این زمینه می باشند ایراد نمود آن است که اگر چه مدیریت استعداد یکی از مهمترین مباحثی است که در سازمانها مورد توجه قرار می گیرد، با این حال صرفا انجام آن براساس آنچه در قانون تصریح شده است نمی تواند موفقیت آن را در سازمان تضمین نماید. بلکه همان طور که در ادبیات موضوع نیز تاکید شده است مدیریت استعداد نیاز به عزم جدی و حمایت همه جانبه از سوی کارکنان و مدیران سازمان دارد که می تواند در این خصوص راه گشا باشد. این اساس پیشنهاد می شود که در سازمان فرهنگ مدیریت استعداد در سخنان و اعمال کارکنان و مدیران ساری و جاری گردد و همه سازمان پذیرند و به این باور برسند که مدیریت استعداد اثری عمیق بر عملکرد سازمان خواهد گذشت و برای این امر باید به عوامل زمینه ای تحقق آن توجه جدی شده و در سطح فراسازمانی نیز دولت و مجلس بسیار جدی تر از قبل و بطور مشخص در لوایح و قوانین کشوری این بحث مهم را به عنوان یکی از شاخصهای توسعه و پیشرفت کشور در نظر گیرند.

منابع

عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی» مجله پژوهشهای مدیریت عموم
ی، سال پنجم، شماره 17: 5-26.
فلاح محسن خانی، زهره (1394)، تحلیل نیروی کار ایران با استفاده از آمارهای جریان،
مجله بررسی های آمار رسمی ایران، سال دوم، شماره 26: 201-230.

- Bellotti, F., et al. (2014). Serious games and the development of an entrepreneurial mindset in higher education engineering students, *Entertainment Computing*, 5(4): 357-366.
- Bradley, A. P. (2016). Talent management for universities, *Australian Universities' Review*, 1(85): 13-91
- Buchanan, J. M., and Vanberg, V. J. (1991). The market as a creative process, *Economics and Philosophy*, 7(2): 167-186.
- Bat, M., Yalci. M. (2015). An Evaluation of Talent Management from an Organizational Perspective: The Case of Vodafone, *Global Media Journal TR Edition, Edition*, 6(11): 90-211
- Chao Hong, Shen, Abdelqader Alsakarneh, Asaad Ahmad. (2015). Talent management in twenty - first century: theory and practically, *International Journal of Applied Research*)11(1: 1036-.3401
- Chen,Yuting. (2016). Study of Applied Innovative Talents Training Mode Management based on Combination of Entrepreneurship Education, 4th International Conference on Management Science, *Education Technology, Arts, Social Science and Economics*,5(3):1777- 1782.
- Corbin, J., Strauss, A., and Strauss, A. L. (2014). *Basics of qualitative research*, Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2013). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative (pp. 146-166), 000000 0000000 000000, 00: 000000000 00000.
- Creswell, J. W., and Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage publications.
- Dan, M. C. (2012). The third mission of Universities in the Development Strategy of Vienna City, *Informatica Economica*, 16(4), 49-51.
- Denanyoh, R., Adjei, K., and Nyemekye, G. E. (2015). Factors that impact on entrepreneurial intention of tertiary students in Ghana, *International Journal of Business and Social Research*, 5(3): 19-29.
- Douhan, R., and Henrekson, M. (2010). Entrepreneurship and second-best institutions: going beyond Baumol's typology, *Journal of Evolutionary Economics*, 20(4): 629643.
- Federici, D., Ferrante, F., and Vistocco, D. (2007). On the Sources of Entrepreneurial Talent in Italy: Tacit vs, *Codified Knowledge*, 2(3): 1-25.
- Gallardo-Gallardo, E., and Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- Godowska, M. (2012). Academic entrepreneurship as a factor of knowledge spillovers in the regions—the case of Malopolska region, *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 20(4): 182-195.
- Graham, S. J., and Mowery, D. C. (2014). Intellectual property protection in the US software industry, *Patents in the Knowledge-based Economy*, 5(8): 219- 231.

- Gümüş, S., et al. (2017). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*: 99(1), 794-808.
- Guojin, C. (2011). Study and practice on training scheme of university students' entrepreneurship ability. In *International Conference on Information and Management Engineering*, Springer, Berlin, 299-304.
- Gallardo-Gallardo, E., and Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants?
A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 1(83): 31-56
- Hopkins, P., and Bassett, A. (2015). The Recycling of Entrepreneurial Talent, A report for Scottish Enterprise, *Scottish Investment Bank*:1-.63
- Horváthová, P. (2011).Talent Management in Organizations of the Moravian-Silesian Region (Czech Republic). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(1): 29-47.
- Ifeoma, O. R., Purity, N. O., and Okoye-Nebo, C. (2015). 管理 人才 Management: Key to Organisational Success, *Journal of Policy and Development Studies*, 0581(982: 1-.21
- Jing, L., Li, J., Zhang, X., and Li, M. (2016). Research on the Innovation and Entrepreneurship of College Students' Education Evaluation based on Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Hybrid Information Technology*, 9(1): 291-300.
- Laredo, P. (2007). Toward a third mission for universities. In Regional Seminar Globalizing Knowledge: European and North American Regions and Policies Addressing the Priority Issues of Other UNESCO Regions, UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge. Paris.
- Najim, N. A., and Alnaji, G. A. E. R. L. (2013). The Impact of the Key Dimensions of Entrepreneurship on Opportunities for the Success of New Ventures in the Greater Amman Municipality, *European Journal of Business and Management*, 5(4):159173.
- Neto, R. D. C. A., Rodrigues, V. P., and Panzer, S. (2017). Exploring the relationship between entrepreneurial behavior and teachers' job satisfaction, *Teaching and Teacher Education*, 63(8): 254-262.
- Ngek, N. B. (2015). Entrepreneurial self-efficacy and small business performance: the mediating effect of entrepreneurial mindset and openness to experience. *Management (open-access)*, 13(2):1-4.
- Pearce, Alison (2016) International Entrepreneurial Talent Management, Discussion Topic.
- Rao, A. G. S. (2017). Talent Management An ongoing issue with Higher Educational Institutions in India. *International Journal of Engineering Technology Science and Research IJESR*, 4(7): 692-698.

- Secundo, G., et al. (2016). Managing intellectual capital through a collective intelligence approach: An integrated framework for universities, *Journal of Intellectual Capital*, 17(2): 298-319.
- Shin, Han., (2014). A Relationship Study of University Graduates' Employment Rate wit Students' Satisfaction and QS World University Rankings: What Does University Graduates' Employment Rate Tell Us About the Quality of Korean Higher Education Institutions? *International Journal of Education and Research*, 2(10): 135-152.
- Skribans, Valerijs and Lektauers, Arnis and Merkuryev, Yuri (2013). Third Generation University Strategic Planning Model Development. Published in: Proceedings of the 31th International Conference of the System Dynamics Society, 18(5): 1-7.
- Sternberg, R. J., and Davidson, J. E. (2005), *Conceptions of giftedness*. Cambridge University Press, 467 pages.
- Sun, Y., Zhang, B., Wu, X., Zhang, X., Yan, Y., Shi, H. & Qian, H. (2015). Human umbilical cord mesenchymal stem cell exosomes enhance angiogenesis through the Wnt4/ β -catenin pathway. *Stem cells translational medicine*, 4(5), 513-522.
- Vasefian. F. and Liaghatdar. M., (2009), The degree of effectiveness of teaching methodology in higher education on the promotion of entrepreneurship behavior from university faculty points of view. *Pazhouhesh-Nameye Tarbiati*, 5 (20): 185226.
- Wang, J. H., et al. (2016). The contribution of self-efficacy to the relationship between personality traits and entrepreneurial intention, *Higher Education*, 12(27: 209-422
- Weitzel, U., et al. (2010). The good, the bad, and the talented: Entrepreneurial talent and selfish behavior. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 76(1): 64-81.