



## نقش مدیریت استعداد در تعهد سازمانی کارکنان سازمان ها

فاطمه پیرمادیان<sup>۱</sup>، مینا مستحفظیان<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)، گروه مدیریت، اصفهان، ایران

پست الکترونیکی: Fatimapirmorad@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد، گروه تربیت بدنی، اصفهان، ایران

پست الکترونیکی: Mmostahfezian@yahoo.com

### چکیده

امروزه با توجه به فضای شدید رقابتی کسب، و کار، توسعه مدیریت استعداد یکی از مهمترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمانها به شمار میرود، به صورتی که نخبگان میتوانند ارزشهای بسیار زیادی را برای سازمانها به ارمغان آورده و باعث رشد و شکوفایی سازمان گردند. با این وجود تعداد معدودی از سازمانها بر سرمایه گذاری انسانی تأکید دارند. مرور ادبیات نشان می دهد ابعاد مختلفی از استعداد بر تعهد اثر گذارند. یکی از عناصر تعهد سازمانی بالا در ارتباط با استعداد در حیطه سازمان به اشتراک گذاردن استعداد و انتقال دانش است که حفظ مزیت رقابتی در سازمان را ترویج می دهد. همه سازمان ها به کارکنان متعهد نیازمند هستند و مدیریت استعداد در سازمان ها میزان ترک شغل را کاهش می دهد. از سویی دیگر، مساله اصلی که سازمانها با آن مواجهند، مربوط به کشف یا مدیریت استعدادهای نیست بلکه مربوط به میسر ساختن تعهد برای حفظ می باشد.

### کلمات کلیدی: مدیریت استعداد، تعهد سازمانی، سرمایه انسانی

National Conference

21/5/2015

Kome elmavaran danesh

R.S. Institute

Article Code: \*\*\*\*

### ۱. مقدمه

در اوایل سال ۱۹۷۷ مکتزی<sup>۱</sup> و همکاران واژه جنگ استعداد را برای توصیف چالشهایی که کارفرمایان با آن مواجه اند تا کاندیدایی با مهارت بالا را پیدا کنند، مطرح نمودند [۱]. آنها اعتقاد داشتند که مدیران تا حدودی این آمادگی را دارند تا نقش رهبری را در سازمانها ایفا نمایند. بنابراین، شرکتهای سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می یابند. از این رو کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلندمدت را داشته باشند [۲]. آنچه امروزه به عنوان یک چراغ قرمز برای سازمانها و مدیران هشدار دهنده است، کمبود منابع انسانی با استعداد و چگونگی جذب این استعدادها می باشد. شاید بتوان گفت نتیجه ی چنین هشدار نبرد بر سر استعدادها باشد که مدیران سازمانها را به توجه اساسی به این مساله وادار کرده است. مدیران در نقاط مختلف جهان با ماهیت در حال تغییر کار روبه رو بوده و به نیروهایی نیاز دارند که خود را با شرایط تغییر منطبق نمایند. سازمانها به منظور حفظ و نگهداری این نیروهای نخبه در آینده مجبور خواهند بود برنامه ریزی دقیقی برای شناسایی و تشویق به موقع آنها به

<sup>۱</sup>McKinsey



## کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری

### *National conference on new approaches in science of management, economics and accounting*

عمل آورد [۳]. بیشتر سازمان‌ها امروزه بنا بر دلایلی از قبیل: کاهش استعداد های در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعداد های برجسته، بالا رفتن نرخ ترک شغل در کارکنان و استراتژی های ضعیف منابع انسانی با بحران استعداد مواجه هستند [۴]. مدیریت استعداد دارای مزایای اقتصادی فراوانی است. این مزایای اقتصادی هم در سطوح شرکتها و هم انفرادی اثبات شده است.

### ۲. مفهوم مدیریت استعداد

در عصر حاضر تغییرات به عنوان یک عامل ضروری برای پیشرفت آینده تلقی میشوند. امروزه با توجه به فضای شدید رقابتی کسب، و کار، توسعه مدیریت استعداد یکی از مهمترین عوامل کسب و کار و حفظ مزیت رقابتی در سازمانها به شمار میرود، به صورتی که نخبگان میتوانند ارزشهای بسیار زیادی را برای سازمانها به ارمغان آورده و باعث رشد و شکوفایی سازمان گردند. با این وجود تعداد معدودی از سازمانها بر سرمایه گذاری انسانی تأکید دارند و اکثریت آنها بر روی فناوریهای نوین، سیستمهای برنامه ریزی و نرم افزارهای اجرایی سرمایه گذاری میکنند. این در حالی است که سازمانهای مدرن پیشرفت خود را در گرو سرمایه گذاری بر روی کارکنان میدانند و در تلاش هستند تا استعداد کارکنان خود را به سمت موفقیت نهایی هدایت کنند [۵].

در حال حاضر مدیریت استعداد یکی از مهمترین موضوعات استراتژیک سازمانها به حساب می آید. وجود نخبگان از هر لحاظ ضروری است و اغلب به عنوان یک استراتژی کلیدی در حفظ برتری نسبی در برابر رقبای حساب می آید. نخبگی نگرشی است که باید در تمامی سطوح یک شرکت و یا سازمان حاکم باشد. بایهام<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) بیان داشته است که مدیریت استعداد مجموعه ای از شیوه های حوزه منابع انسانی است که شامل استخدام، انتخاب، توسعه، مدیریت کارراهه و مدیریت جانشینی است؛ در حالی که به نظر کاپلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) مدیریت استعداد نگر شبیه منظور جذب، توسعه و نگهداری افراد خلاق و نخبه جهت رسیدن به اهداف حال و آینده سازمان است. به معنای کلی تر مدیریت استعداد نگر شیوه شیارانه جهت استفاده از استعداد و شایستگی افراد نخبه به منظور تأمین نیازها و اهداف کلی و جزئی سازمان میباشد [۶].

### ۳. ویژگی های افراد با استعداد

ردی و همکاران [۷] ویژگی های افراد با استعداد را شامل این موارد می دانند: به طور پیوسته ای به نتایج معتبری دست پیدا می کنند؛ به طور سریعی بر تخصص های جدید تسلط پیدا می کنند؛ و اینکه آنان رفتارهای با ارزش را شناسایی می کنند. ردی و همکاران همچنین بیان می کنند که استعداد های با پتانسیل بالا، پشتکار بالایی برای موفقیت و عالی بودن، تمرکز بی وقفه برای یادگیری، روحیه بالا و توانایی ایجاد یک ارزیابی دقیق از ریسک دارند. بنابراین، استعداد می تواند برای اشاره به منبع محدودی از افراد سازمان به کار برده شود که دارای شایستگی های منحصر به فرد رهبری و مدیریتی هستند.

افراد با استعداد بالا، انگیزه ها و ارزش های بسیار متفاوتی نسبت به افراد دیگر دارند، انتظارات زیادی از آنها وجود داشته و در عوض آنان نیز انتظارات بالایی دارند. دارای سرعت تفکر بالا و متفاوتی هستند. خیلی زود از انجام کاری تکراری زده می شوند و دوست دارند چالش های متفاوت و مختلفی را تجربه کنند. آنان می توانند با پیچیدگی ها مقابله کنند، اما در خودشان پیچیدگی بیشتری وجود دارد. بنابراین، افراد با استعداد نباید با یک روش سنتی مدیریت شوند. روابط کارکنان با مدیر به وسیله استیو جابز، موسس شرکت کامپیوتری اپل به روشنی بیان شده است. این بی معنی است که افراد هوشمند را استخدام کنیم و سپس به آنها بگوییم که چه کاری را انجام دهند، بلکه افراد باهوش را استخدام می کنیم تا آنها به ما بگویند که چه کاری انجام دهیم [۸].

<sup>1</sup> Bayham

<sup>2</sup> Coppelli

<sup>3</sup> Ready et al.



## کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری

### *National conference on new approaches in science of management, economics and accounting*

#### ۴. دیدگاه های حاضر در زمینه مدیریت استعداد

لوئیس و هکمن (۲۰۰۶)، سه دیدگاه را در زمینه مفهوم مدیریت استعداد بیان می کنند: اول اینکه مدیریت استعداد صرفاً اصطلاحی معادل یا جایگزین برای مدیریت استعداد در مدیریت منابع انسانی است. طبق این دیدگاه مطالعات تجربی اغلب بر رویه های به خصوصی از منابع انسانی همچون انتخاب و استخدام کارکنان، توسعه رهبری و برنامه ریزی جانشین پروری متمرکز هستند. دوم اینکه مدیریت استعداد فرایند شکل دهی مجدد مدیریت منابع انسانی با تاکید بر توسعه ذخایر استعداد های متمرکز بر طرح ریزی نیازهای کارکنان است و سوم، مدیریت پیشرفت کارکنان از طریق در نظر گرفتن شرایط موجود می باشد. اگرچه اصطلاح مدیریت استعداد به طور گسترده ای مورد استفاده قرار گرفته، تحقیقات آکادمیک در مدیریت استعداد تا اندازه ای به صورت مجزا به کار گرفته شده است. مدیریت استعداد شامل جنبه های مختلفی از مدیریت منابع انسانی استراتژیک می باشد [۹]

آخرین دیدگاه درباره مدیریت استعداد، بر مدیریت استعدادهای مطابق عملکردشان تاکید دارد که از ادراکات حاصل از انسان شناسی و جمعیت شناسی پدید می آید. از این منظر به مدیریت استعداد به شکلی عمومی نگاه می شود و بر موقعیت ها و مرزهای خاصی تمرکز نمی شود زیرا افراد می توانند از طریق پرورش و به کارگیری مهارت های بالقوه خود پیشرفت کنند و تلاش کنند تا ضعف های خود را برطرف کنند (رابرتس و همکاران، ۲۰۰۵). مسئله مورد توجه در این نوع طرز تفکر، توانایی برای مدیریت افراد است تا بیشترین پتانسیل خود را برای عملکرد بالای سازمان به کار بگیرند که این مستلزم پرورش افراد و مدیریت آن طی یک فرآیند می باشد و همچنین نیازمند به همکاری و ارتباط بین همه سطوح مدیریت می باشد [۱۰]

بسک-لینچینگر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، هشت جنبه استراتژیک مدیریت استعداد را شناسایی کرده اند که عبارتند از:

۱. حمایت از استراتژی سازمان: در این مورد مدیریت استعداد به عنوان مجموعه فعالیت هایی در نظر گرفته شده است که به طور صریحی حمایت کننده استراتژی شرکت می باشد (به عنوان مثال، به طور موفقیت آمیزی فعالیت های کسب و کار را گسترش می دهد).
۲. مدیریت کردن بر برنامه ریزی جانشین پروری: مدیریت استعداد تلاش می کند تا زمان صرف شده برای استخدام نیروی جایگزین برای رهبران و متخصصان را کاهش می دهد. تمرکز آن بر تقاضای افراد مناسب و شایسته برای جانشین کردن کارکنان داخلی یا بیرون از سازمان در هنگامی که مورد نیاز هستند.
۳. در برداشتن مدیریت تغییر: چالشهای منابع انسانی، محیط پیوسته در حال تغییر و ارتباطات متقابل باعث سازگاری سخت تر شده و ضرورت توسعه سازمانی را ایجاد می کند. مدیریت استعداد با واکنش نشان دادن به این تغییرات این سازگاری را در همه سطوح سازمان محقق می سازد.
۴. حفظ مدیریت دانش: مدیریت استعداد همکاری و تسهیم دانش با دیگران را به روشی که موجب موفقیت سازمان می شود، افزایش می دهد. بنابراین مدیریت استعداد تضمین کننده انتقال دانش فعال در جریان کار می باشد.
۵. افزایش جذابیت کارفرما: مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای رسیدن به یک تصویر برجسته از سازمان و تقویت موقعیت کارفرمایان در نظر گرفته می شود.

<sup>1</sup>Bethke-Langenegger et al



## کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری

### *National conference on new approaches in science of management, economics and accounting*

۶. جذب و نگهداری استعداد ها: رویه های مدیریت استعداد اطمینان می دهند که افراد شایسته قصد دارند تا به سازمان بپیوندند و به طور موثری کارکنان با استعداد جدید به سازمان آورده می شوند. علاوه بر این کارکنان با استعداد شناسایی و ارزشگذاری شده و برنامه های مختلف و مشوق هایی برای نگهداری آنها وجود دارد.

۷. توسعه و برانگیختن استعداد: نیازهای توسعه استعداد شناسایی و به روش موثری به کار گرفته می شوند. بنابراین، مدیریت استعداد قصد دارد تا مهارت های ویژه مرتبط با شرکت را توسعه دهد.

۸. به کارگیری و مدیریت استعداد ها: استعداد ها به طور فعالی مدیریت شده و در سرتاسر بخش ها و واحدهای کسب و کار به کار گرفته می شوند. این شایستگی ها و سطوح اشتغال برای تصمیم گیرندگان شناخته شده هستند تا آنها را در مکانی مناسب به کار گرفته و توانایی هایشان تاثیر زیادی بر موفقیت سازمان دارد. [۱۱]

به عنوان نتیجه نهایی می توان رویه های مدیریت استعداد ذکر شده در بالا را در دو بعد طبقه بندی کرد: پنج استراتژی اول مدیریت استعداد بر سطح موسسه ای تمرکز دارند و سه سطح بعدی استراتژی مدیریت استعداد در درجه اول بر سطح فردی تمرکز دارند.

### ۵. مدیریت استعداد در عمل

کسب و کارها و شرکتهای مشاوره، کارکردها و مباحث مربوط به مدیریت استعداد را مورد مطالعه قرار داده اند. با این وجود، مدیریت استعداد از نظر آکادمیک فاقد چارچوب نظری مشخص است [۱۲] در واقع، به نظر می رسد، سه راه مختلف برای تفسیر مدیریت استعداد در عمل وجود دارد:

۱. مدیریت استعداد اغلب به عنوان یک اصطلاح جدید برای اعمال مدیریت منابع انسانی استفاده می شود

۲. به عنوان شیوه ی برنامه ریزی جانشینی

۳. میتواند به صورت کلی تر به مدیریت کارمندان با استعداد اشاره کند.

براین اساس نباید تصور شود که مدیریت استعداد فرایندی است که در طول ۳ ماه یا یکسال کامل شود. بلکه شامل برنامه ریزی یکپارچه ای می باشد که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی مسئولیت آن رابه تنهایی برعهده نمی گیرد که این امر مدیریت استعداد را دشوار و زمان گیر، اما بسیار باارزش می سازد [۱۳]

### ۶. ضرورت توجه به مدیریت استعداد در سازمان های آموزش و پرورش

گرانها ترین سرمایه و منبع اصلی که هر جامعه برای نیل به آرمانها و اهداف آینده خود نیاز دارد، نیروی سازنده فکری آن است [۱۴ و ۱۵] و نظام آموزش و پرورش دستگاهی است که میتواند این نیروهای سازنده را پرورش دهند. یکی از مسائل عمده در آموزش و پرورش نیز توجه به گستردگی جامعه نیروی انسانی، به ویژه معلمان، تقویت نیروی انسانی است و منظور از تقویت نیروی انسانی بالا بردن دانش، مهارتها، تواناییها و انگیزه های کارکنان به ویژه معلمان شاغل در این سازمان است و این پیشرفت در سایه مدیریت استعداد امکان پذیر است. مدیریت استعداد عبارت است از مدیریت راهبردی جریانی از استعدادها در سازمان و هدف آن است که یک منبع در دسترس از استعداد برای تطبیق افراد مناسب با شغل های مناسب در زمانی مناسب بر اساس اهداف راهبردی کسب و کار ایجاد شود. با توجه به اهمیت تربیت بدنی در تربیت دانش آموزان، معلمان تربیت بدنی نیز به عنوان یکی از مهمترین نیروهای انسانی آموزش و پرورش تلقی میشوند [۱۶]



## کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری

### *National conference on new approaches in science of management, economics and accounting*

از سویی دیگر، با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می توان بیان داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند [۱۷]. توجه به مقوله ی تعهد و وفاداری منابع انسانی به سازمان و انجام هر چه بهتر نقش های اختصاص یافته به آنها و حتی وظایف فرانتشی منابع انسانی یکی از دغدغه های جدی مدیران سازمان هاست (باقری و تولایی، ۱۳۸۹). یکی از مشکلات عمده سازمان ها، جابجایی کارکنان، کم کاری، عدم دل بستگی و غرور سازمانی، انگیزه پایین و در نهایت ترک سازمان توسط کارکنان است. این امر هزینه های بالایی برای سازمان به همراه دارد که از جمله می توان به پایین آمدن بهره وری و هزینه های آموزشی و از دست دادن دانش سازمانی اشاره نمود که بسیار گزاف است [۱۸]

سازمانهای امروزی با چالشهای زیادی درباره منابع انسانی خود مواجه اند. موجا (۲۰۰۴) برآورد کرده است که ۱۷ درصد کل شاغلان در حال ترک شغل فعلی خود هستند. این رقم در مورد مدیران جوان ۶۰ درصد بیشتر از همین احتمال در با سابقه تر هاست. ضمن اینکه برونسپاری فرآیندهای مهم در سازمانها، وفاداری و اعتماد میان کار فرما و کارمند را به شدت کاهش داده است به طوریکه از این کاهش وفاداری با تعبیر "امواج کوبنده ی سونامی ناشی از خروج کارمندان" یاد می شود. تحت این شرایط لازم است که برنامه ریزی صحیحی برای مدیریت موفقیت آمیز منابع انسانی ارزشمند و استعداد های سازمان اجرا شود. سازمانها باید مدیریت استعدادها را متناسب با ساختار و فرهنگ خود به کار گیرند. مساله اصلی که سازمانها با آن مواجهند، مربوط به کشف یامدیریت استعدادها نیست بلکه مربوط به میسر ساختن تعهد برای حفظ می باشد، چون از دیدگاه مدیریت استراتژیک ضروری است که عملکرد را ادامه پذیر و پایدار کنیم و آنرا بالا ببریم و اینکار تنها با تعهد کارکنان امکان پذیر است.

## ۷. نقش و حمایت مدیران در مدیریت استعداد سازمان آموزش و پرورش

کلید موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که همه مدیران در هر سطحی نقش موثری را در این زمینه ایفا کنند. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبکهای موثر رهبری است. مدیر در نقش رهبری سازمان میتواند سبکهای متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث بوجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان میشود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش میدهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری میتوانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره وری سازمان خود را افزایش دهند. تحقیقات نشان داده است که سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره وری سازمانها رابطه دارد [۱۹]

سازمانهای موفق در بحث مدیریت استعداد آنها هستند که مدیران عالی آن در این زمینه حمایت لازم را داشته اند و همه مدیران زیر مجموعه راملزم به رعایت آن دانسته اند. این حمایت دوطرفه است. به این صورت که مدیریت استعداد با انتصاب افراد مناسب در مشاغل کلیدی از تصمیم گیری و تفکر مدیران حمایت مینماید. در حالی که برخی از پژوهشگران مانند بلیکوموتومک گریگور بر این باورند که بهترین سبک رهبری وجود دارد، سبکی که بهره وری، رضایت خاطر، رشد و بهبود در تمام وضعیتها را به حداکثر برساند، ولی بیشتر پژوهش هاییکه در چند دهه گذشته صورت پذیرفته به روشنی از این موضع حمایت میکنند که بهترین سبک وجود ندارد. رهبران موفق و اثربخش میتوانند سبک خود را با اقتضائات وضعیت وفق بدهند [۱۷]

## ۸. مدیریت استعداد چه کمکی به سازمان میکند؟



## کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری

### *National conference on new approaches in science of management, economics and accounting*

استعدادارمیزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می‌دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می‌دهند و پیشرفت آنها در آن زمینه سریعتر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند. در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آنها در استعدادهاشان مربوط می‌شود. همه افراد دارای استعداد هستند؛ اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه‌گذاری کنند، افراد مستعد هستند. و این امر در شغل است که افرادی می‌توانند شایستگی خود را با ایجاد ارزش نشان دهند [۲۰].

چگونگی این کار را مدیران استعدادها به ما می‌دهد. مدیران استعداد را با توصیف مفهومی یکپارچه سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با اهداف جذب و نگهداشت افراد مناسب برای پست‌های کلیدی در زمان مناسب است. تامین و نگهداشت استعداد به دلایل زیر مهم‌تر از هر چیزی است: ۱. اقتصاددانشی ۲. رقابت بسیار شدید ۳. جابجایی و نقل و انتقال کارکنان. سازمان‌ها به وسیله افراد حرکت می‌کنند، و این استعداد افراد است که تعیین

کننده موفقیت سازمان‌هاست. بنابراین مدیریت استعدادها هسته اصلی مدیریت است [۲۱].

مورگان و هانت<sup>۱</sup> تعهد سازمانی را در دو بعد خرد و کلان مورد توجه قرار داده‌اند. تعهد در بعد خرد عبارت است از تعهد به سازمان به عنوان یک مجموعه و یک سیستم. بر این اساس، تعهد در سطح خرد لزوماً معادل سطح در بعد کلان نیست و چه بسا وجود تعهدی قوی در سطح خرد به تعهد پایین در سطح کلان منجر شود.

یکی از تعاریف تعهد سازمانی که در بردارنده‌ی اجزای تعهد است توسط استرون (۱۳۷۷) ارائه شده است. از دیدگاه این محقق تعهد سازمانی مشتمل است بر:

۱. اعتقاد افراد به پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمانی

۲. تمایل آنها به تلاش جهت تحقق اهداف سازمانی و شغلی

۳. گرایش شدید آنها به حفظ عضویت سازمانی

به دنبال این تعریف می‌توان گفت تعهد از پیوستن به سازمان و انجام شغل بر حسب اجزای زیر نشأت می‌گیرد:

۱. احساس هویت و شناسایی یا تعامل به تعلق خاطر و وابستگی

۲. درونی کردن یا تجانس ارزش‌های فرد با اهداف سازمان

از دیدگاه دیگر، تعهد سازمانی عبارت است از نگرش‌های مثبت یا منفی سازمانی افراد نسبت به کل سازمان است که در آن مشغول به کارند. در تعهد سازمانی شخص نسبت به سازمان احساس وفاداری قوی دارد و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهند

### ۱.۹ اهمیت تعهد سازمانی در سازمانی آموزش و پرورش

لوتانز معتقد است که در متون تحقیقات اخیر، نگرش کلی تعهد سازمانی، عامل مهمی برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل، در نظر گرفته شده است.

شکر کن در مورد اهمیت تعهد سازمانی بیان می‌دارد: تعهد مانند رضایت، دو طرز تلقی هستند که به رفتارهای مهمی مانند جابجایی و غیبت اثر می‌گذارد. تعهد می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی را داشته باشد. کارکنانی که دارای تعهد سازمانی هستند، در کارهای خود نظر بیشتری نشان می‌دهند، مدت زمان بالاتری را در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد سازمانی را در میان کارکنان تقویت نمایند و

<sup>1</sup>Morgan & Hunt



## کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری

### *National conference on new approaches in science of management, economics and accounting*

با استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و فراهم نمودن سطح قابل قبولی از امنیت شغلی، میزان تعهد سازمانی را افزایش دهند. اندیشه تعهد یکی از ارزشهای اساسی است که سازمان بر آن متکی می‌باشد و کارکنان بر اساس ملاک تعهد ارزشیابی می‌شوند.

#### ۱۰. مدیریت استعداد و حفظ کارکنان مستعد

در رویکردی خاص، بحث برسر آن است که مدیریت استعداد بر افرادی گروه خاصی از رهبران و متخصصان حال و آینده تمرکز دارد که دارای این قابلیت هستند که در سطوح مختلف سازمانی ارتقا یابند. در این رویکرد مدیریت استعداد بر یک یادو بخش از نیروی کار متمرکز شده و آنها را مجزا مینماید که در اصطلاح به آن خزانه استعداد گویند. این افراد دارای قابلیت‌ها و عملکرد خاصی هستند و برای ارتقا یا پذیرفتن منصبهای کلیدی استعداد زیادی دارند. اگر این رویکرد پذیرفته شود نیاز به مدیریت استثنایی خواهد بود [۲۲]. ذخیره نیروی انسانی یک سازمان را میتوان به یک منبع یا خزانه آب تشبیه کرد. بدیهی است که تعداد درجه‌های ورودی که آب رابه داخل منبع یا خزانه هدایت میکنند و اندازه این درجه‌ها از یک سو و راههای تخلیه و میزان آبی که از منبع یا خزانه خارج میشود از سوی دیگر، در مجموع میزان ذخیره آب را در منبع یا خزانه تعیین میکنند. در مورد ذخیره نیروی انسانی مستعد نیز وضع به همین منوال است. شناسایی درجه‌های ورود و خروج نیروی انسانی سازمان و محاسبه دقیق آن، این امکان را برای کارشناس و برنامه ریز فراهم میسازد تا با تغییر هر یک از عوامل تغییر پذیر، سایر عوامل را با آن متناسب نماید 3. مدیریت استعداد با توجه به این موضوع و ایجاد خزانه استعداد از نیروهای مستعد و آماده نمودن آنها، سازمان را در هنگام نیاز به نیروی مستعد، یاری میرساند [۲۳]

#### ۱۱. نتیجه گیری

بررسی ادبیات پژوهش در زمینه مدیریت استعداد و نقش آن در افزایش تعهد سازمانی در کارکنان مستعد می‌توان گفت مدیران میتوانند از طریق پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان، اطمینان پیدا کنند که از طریق ایجاد خزانه استعداد هر زمانیکه بخواهند و نیاز داشته باشند میتوانند به نیروهای کیفی و کارآمد دسترس داشته تا از این حیث سازمان با بحران مواجه نشود. با استفاده از مدیریت استعداد از طریق شناسایی پستهای کلیدی و قراردادادن افراد در این منصب‌ها میتوان به بهبود امور امیدوار شد. اما آنچه در نهایت باعث میشود مدیریت استعداد نتایج مطلوبی را در سازمان به همراه داشته باشد، وجود حمایت همه جانبه مدیران و تداوم این حمایت است، در غیر این صورت موفقیتی حاصل نخواهد شد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تا سازمانها و مدیران در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر ایجاد و پیاده سازی مدیریت استعداد تلاش نمایند.

#### مراجع

1. Michaels, E., Handfield, J. H., & Axelrod, B. (2001). "The war for talent", Boston: Harvard Business School Publishing
2. McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). "Talent Management in the 21<sup>st</sup> Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers". The Journal for Quality and Participation, vol. 29(4), 4-8.
3. Phillips, Deborah R. and Kathy O. Roper, (2009) "A framework for talent management in real estate", Journal of Corporate Real Estate, Vol.11 Iss: 1, pp.7 - 16.
4. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16(2): 139-154.

۵. ابوالعلائی، بهزاد و غفار یعاس (۱۳۸۵) مدیران آینده: استعدادیابی و جانشینپروری مدیران. انتشارات مدیریت صنعتی تهران.



## کنفرانس ملی رویکردهای نوین در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری

### *National conference on new approaches in science of management, economics and accounting*

۶. علامه، سید محسن و قاسم آقایی، مریم (۱۳۸۷) نخگانوشکوفایسازمانیدر عصر اقتصاددانی. مدیریت ۱۳۸۷ شماره ۱۴۱ و ۱۴۲
7. Ready, D. A., Conger, J. A. and Hill, L. A. (2010). Are you a high potential?. Harvard Business Review, 88 (6), 78-84.
8. Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). Talent management: Underesting the dimensions. The chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)
9. Lewis, R. E., Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A critical review. Human Resource Management Review, 16, 139-154.
10. Redford, K, (2005). Shedding light on talent tactics, Perspective today.
11. Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. European Journal of International Management, 5(5), 524-539.
12. Ariss, A. A., Casio, W. F., & Paauwee, J. (2013). Talent management: Current theories and future research directions. Journal of World Business
13. Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). "Managing talent to maximize performance". Employment Relations Today, 31, 67-82 .

۱۴. مهدیزاده تهرانی، رضا. (۱۳۷۶).

"توصیف نظر اتمعلمین تربیتدنیو ورزشمدار سشهر اصفهاندر رابطه با بر خیزاز عوامل مؤثر در افزایش کارایی آنها". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.

۱۵. نصف، مرتضی. (۱۳۵۴). "سنجش افکار دانشجویان کشور". مؤسسه روانشناختی دانشگاه تهران.

۱۶. همیتزاد، مهر علی؛ رمضانیتزاد، رحیم؛ رضاییکمنی، امیر؛ افشار نژاد، طاهر؛ شفیع، شهرام. (۱۳۸۶). "ارزشیابی سیستمارزشیابی عملکرد معلمان تربیتدنی".

۱۷. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۸). کتاب کاربردی "دستنامه" مدیریت منابع انسانی.

ترجمه حسینپهلوانیان، مهدیمیر حسینزواره، جمشید کمایی. نیکوروش

۱۸. انصاری، محمد اسماعیل. باقری، کلجاهی، علیو صالحی، مسلم. (۱۳۸۹).

"تعهد سازمانیاز دیدگاه نظریه پردازان ونقش راهبردهای مدیریتمنابعانسایدربهود آن"، دو ماهنامه تسعها انسانیلایس، سالهفتم.

19. ChiokFoong L. J. (2001). Leadership Behaviors: effects on job satisfaction. Productivity and organizational commitment. J NursManag, 9(4), 191-204.
20. Schoemaker, H. E., Mink, D., Wubbolts, M. G. (2003). Dispelling the Myths--Biocatalysis in Industrial Synthesis. Vol. 299 no. 5613 pp. 1694-1697
21. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
22. Delbridge, R., Gratton, L. and Johnson, G. et al., (2006) The Exceptional Manager: Making the Difference, Oxford University Press, Oxford, UK.

۲۳. حسینی، ابوالحسن. (۱۳۹۰). نقشمدیریتاستعداد در تأمینو حفظمنابعانسانیمستعد. فصلنامه اقتصادوتجارتونین، شماره ۲۳ و ۲۴. صص

۱۸۱-۲۰۵