مبانی نظری و الگوی مفهومی مدیریت استعداد با تأکید بر کارکنان اداری آموزش و پرورش

جواد هداوند[۱]
فرزانه دهقانکار[۲]

چکیده

منابع انسانی، سرمایه اصلی هر نهاد و سازمانی محسوب می‌شود که در صورت شایستگی می‌تواند موفقیت و تعالی سازمان را تضمین کند. سازمان‌های آینده‌نگر و پیشرو، همواره به دنبال تدوین و اجرای برنامه‌های جامعی برای تضمین جذب، نگهداشت و ارتقای کارکنان بااستعداد خود هستند. تغییرات سریع و پیچیدگی‌های روزافزون در ساختار و محتوای سازمان‌ها، نیاز به نیروهای کار با استعداد را به‌شدّت افزایش داده است تا آنجا که آینده از آنِ سازمان‌هایی خواهد بود که توان مواجهه آگاهانه با چالش‌ها و موقعیت‌ها را داشته باشند. کارکنان با استعداد و شایسته، استراتژیک‌ترین سرمایه اداری هستند و اهمیت این موضوع باعث شده تا به‌منظور افزایش تاب‌آوری و مزیت رقابتی، مدیریت استعداد به عنوان زیرساختی برای جانشین‌پروری و جایگزینی، مورد توجه سیاست‌گذاران سازمانی قرار گیرد. پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از منظر ماهیت، در زمرهٔ پژوهش‌های توصیفی ـ تحلیلی جای می‌گیرد و بر روش کتابخانه‌ای و اسنادی استوار است که علاوه بر رویکرد تفسیری و توصیفی، نگاهی تحلیلی و انتقادی به موضوع دارد. در این روش از دانش صریح و ضمنی حاصل از تجربیات سازمانی، همچنین درک، تحلیل کیفی و ارزیابی تجربه مشتری و ذی‌نفعان به‌منظور تدوین الگو و نقشه راه استفاده شده است. هدف اصلی این پژوهش، تحلیل وضعیت موجود در زمینهٔ استعدادهای کارکنان حوزه ستاد و ادارات وزارت آموزش و پرورش و نیز ویژگی‌ها و چارچوب استراتژیک مدیریت استعداد در این حوزه است. در ادامه تلاش شده است تا الگوی مفهومی مدیریت استعداد ارائه شود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، استراتژی، آموزش و پرورش.

مقدمه

امروزه «استعداد» عنصر و منبع مهمی در تضمین مزیت رقابتی یک سازمان به‌شمار می‌رود. در صورتی که یک سازمان از منابع انسانی دارای استعداد بهره‌مند باشد، در چرخهٔ رقابتی مداوم، از رقبا متمایز خواهد بود. جذب استعدادهای مناسب، استراتژی سازمانی را تقویت و تحقق آن را تضمین می‌کند. این موضوع شامل: شناسایی، جذب، نگه‌داشت، و آموزش و توسعه کارکنان دارای استعداد با هدف تربیت برای نقش راهبری آینده سازمان می‌شود. خروج نیروهای دارای استعداد به منزله فقر منابع انسانی و کاهش چشمگیر بهره‌وری و اثربخشی است و تهدیدی جدی برای بقا و رقابت سازمان محسوب می‌شود. «مدیریت استعداد، نشان‌دهندهٔ تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرندهٔ توجه به نخبگان سازمانی است. امروزه، مدیریت استعداد را نوعی سلاح پنهان در جنگ جهانی کسب استعدادها به‌شمارمی‌آورند.» (کالینگز و ملاحی ۲۰۰۹: ۳۰۴)[۳]. به همین دلیل، سازمان‌های پیشرو، برنامه مدونی به‌منظور تضمین حضور نیروهای بااستعداد طراحی کرده‌اند. «بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌های هزاره سوم است؛ ازاین‌رو، نیروی انسانی را باید به عنوان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان دانست که نقش کلیدی

۱. رئیس گروه مطالعات تطبیقی، بین‌الملل و پژوهش مرکز امور بین‌الملل و مدارس خارج از کشور آموزش و پرورش.jhadavand54@gmail.com
۲. کارشناس گروه مطالعات تطبیقی، بین‌الملل و پژوهش مرکز امور بین‌الملل و مدارس خارج از کشور آموزش و پرورش. farzaneh.dehghan2017@gmail.com

3. Collings & Mellahi

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

در بخش قابل توجهی از پیکره مدیریت دولتی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد.» (علیزاده و همکاران ۱۳۹۶: ۱۰). فقر الگویی مفهوم مدیریت استعداد در بخش قابل توجهی از پیکرهٔ مدیریت دولتی دیده می‌شود و وزارت آموزش و پرورش نیز به عنوان مورد مطالعاتی این پژوهش از این قاعده مستثنی نیست. تحلیل و آسیب‌شناسی درخصوص کارامدی و اثربخشی منابع انسانی در این وزارت‌خانهٔ مهم و حساس در قالب بسیاری از گزارش‌های تخصصی و موردکاوی‌ها ارائه شده است که نتایج بسیاری از این گزارش‌های سازمانی، علاوه بر رویکرد تفسیری و توصیفی، با نگاه ادراک، تحلیل عقلانی و انتقادی استفاده شده است؛ همچنین یافته‌های حاصل از تجارب اندوخته سازمانی که منجر به تولید دانشی صریح و ضمنی شده و نیز درک، تحلیل کیفی و ارزیابی تجربه مشتری و ذی‌نفعان در تدوین الگوی مفهومی مدیریت استعداد استفاده شده است.

مبانی نظری

افزایش پیچیدگی‌های محیط سازمان و گستردگی پیوند و ارتباط آن با جامعه، باعث شده تا در چند دهه اخیر، مفاهیم عمده و بنیادین سازمان و مدیریت دستخوش تحولات زیادی گردد. این تغییرات در دهه پایانی سده بیستم چشمگیرتر بود و تقریباً تمامی زیرنظام‌های اداری تحت عنوان نظام مدیریت دانش ساماندهی و مطالعه شد. سازمان‌های پیشرو و دانش‌بنیان، نیاز فزاینده‌ای به کارکنان بااستعداد دارند. درحقیقت، این استعداد کارکنان است که میزان پیشرفت و تعالی یا انحطاط و زوال یک سازمان را رقم می‌زند. کارامدی رقابتی یک سازمان، ارتباط تنگاتنگی با استعداد کارکنان دارد. «به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگه‌داشتن کارکنان بااستعداد از اولویت‌های اصلی سازمان‌هاست. در مدیریت استعداد، اینکه سازمان‌ها چه افرادی را به منزله استعداد درنظر می‌گیرند، بسیار مهم است. تعریف استعدادها کمی دشوار است؛ زیرا هر سازمانی در این زمینه، نگرش و نظر خاصی دارد و تعریف جهانی و مشترکی از آن وجود ندارد.» (جواهری‌زاده و همکاران ۱۳۹۳: ۱۵۴). نکتهٔ دیگری که باید بدان توجه کرد، آن است که هزینه‌های مربوط به جذب، آموزش و اشتغال افراد بااستعداد بومی و سازمانی بسیار ارزان‌تر و به‌صرفه‌تر از جست‌وجوی این افراد از محیط بیرونی است؛ از این‌رو، مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری به یکی از اولویت‌ها و دغدغه‌های مدیران سازمانی در سطح بین‌المللی تبدیل شده است و توسعهٔ دانش و فناوری‌های نوین بر ضرورت جذب، آموزش و نگه‌داشت منابع انسانی بااستعداد افزوده است. «برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به تلاش سازمان به‌منظور برنامه‌ریزی برای کارکنان و مدیران با مهارت بالا و کلیدی در جهت پوشش نیازهای سازمان مرتبط با بازنشستگی، ارتقا یا مرگ افراد و نیازهایی که ممکن است در آینده سازمان ایجاد شود، اشاره دارد.» (داودی و همکاران ۱۳۹۷: ۱۶۶).

«استعداد»، مفهوم پیچیده‌ای است که در دانش‌های مختلف، تعاریف و توضیحات گسترده‌ای یافته است. برخی، آن را موهبتی الهی و ذاتی قلمداد کرده‌اند و دسته‌ای دیگر آن را صرفاً موضوعی اکتسابی و قابل توسعه دانسته‌اند. برخی دیگر نیز آن را معلولی از علت‌ها و دال‌های متعدد و پیچیدهٔ دیگری می‌دانند. واتسون[1]، رفتارشناسی شهیرآمریکایی از جمله دانشمندانی بود که تأثیرات محیط را غالب می‌دانست. وی اعلام کرده بود که اگر دو جین نوزاد سالم را در اختیارم بگذارید، تضمین خواهم کرد که هر یک را به‌طور تصادفی انتخاب کنم و به او آموزش دهم تا به هر متخصصی که ممکن است، تعیین کنیم (دکتر، وکیل، هنرمند، تاجر، و حتی گدا)، صرف‌نظر از استعدادها، تمایلات، علایق، توانایی‌ها، حرفه‌ها و نژاد اجدادش تبدیل شود (واتسون۱۲۸: ۱۹۲۴). در چند دههٔ اخیر، تحقیقات گسترده‌ای در زمینهٔ تأثیرات ژن، محیط و جنبه‌های مختلف پیامدهای رفتاری و روانی انسان صورت گرفته و مطالعه در زمینهٔ ژنوتیپ[2] و فنوتیپ[3] توسعهٔ زیادی یافته است. در این میان، «اثر چندبرابری[4]» یا مضاعف به عنوان مکانیزمی تعمیم‌یافته برای رشد توانایی‌های دوران کودکی و تبدیل آن‌ها به دستاوردهای بزرگسالی، مورد توجه دانشمندان قرار گرفته است. این مفهوم به توضیح آن می‌پردازد که چگونه تغییرات کوچک در یک فرد یا در یک جامعه می‌تواند انگیزه‌ای برای مجموعه تعاملات متقابل بین افراد و محیط و شکل‌گیری تفاوت‌های بزرگ در زمینهٔ رشد روانی و رفتاری انسان باشد. تحقیقات برخی دانشمندان[5] نشان می‌دهد که چگونه پیام اثرهای چندبرابری از یک ورودی کوچک می‌تواند خروجی‌های قابل‌توجهی به‌همراه داشته باشد. آنچه روشن است، اثرهای متقابل ژن ـ محیط[6] و انگیزه‌های فردی و سازمانی بر تغییرات و رشد فردی و اجتماعی تأثیرگذار است و تأثیر چندبرابری زمانی قوی‌تر خواهد بود که ژنوتیپ‌ها بیشترین همبستگی را با محیط داشته باشند و الگوی زیست‌اکولوژیکی[7] نشان می‌دهد علایق و استعدادها به‌طور کامل تحت شرایطی به فعلیت می‌رسند که

1. John B. Watson
2. Genotype
3. phenotype
4. multiplier effect
5. Ceci, Barnett, & Kanaya
6. gene-environment effects
7. Bioecological Model

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

علیت متقابل بین این دو تداوم داشته باشد.

اما در دانش مدیریت، از مفهوم «استعداد» تعاریف متعددی ارائه شده است. اگرچه در سده‌های پیشین، این واژه دارای معانی متفاوتی بوده است، اما به نظر می‌رسد از سدهٔ هجدهم به بعد این مفهوم تعاریف مشخصی‌تری یافته است. بر این اساس، استعداد؛ نوع خاصی از تجهیزات فکری شخصی دانسته شده (هولینگ ورث، ۱۹۲۶) که برای پرورش و توسعه آن به توجه خاص و رفتار غیرمعمول نیاز است. دوری از کسالت و عدم‌موفقیت (شکست‌پذیری)، توصیه‌ای برای محافظت استعداد به افراد با استعداد است (پوچتوفسکی، ۲۰۰۸). بدیهی است شناسایی به‌هنگام و دقیق استعدادها، امکان موفقیت در رشد و ارتقای آن‌ها را فراهم می‌کند. هلر[1] در تحقیقات خود به موضوع استعدادهای کارکنان پرداخته و این نظریه را مطرح کرده است که آن‌ها، توانایی‌های درجهٔ بالاتری هستند و وظیفهٔ مدیران، کشف استعدادهای کارکنان زیرمجموعه است. او ساختار استعداد را بر اساس ویژگی‌های کار فکری استوار کرد که شامل: شهود، حافظه، تخیل، تمایلات خیال‌انگیز (فانتزی)، همچنین توانایی تمرکز توجه، همبستگی و استدلال منطقی بود (هلر، ۱۹۳۲) و در اواخر سدهٔ بیستم، موضوع اهمیت تشخیص استعداد مورد تأکید اغلب دانشمندان[2] قرار گرفت. در ادامه، تلاش زیادی برای دسته‌بندی و بوطیقای «استعداد» صورت گرفت و تلاش شد تا استعدادها در گونه‌های مختلف، طبقه‌بندی و تعریف شوند. از جمله این موارد، تقسیم‌بندی جالب استعدادها به: استعدادهای امنیتی[3] (مانند رهبری سازمان‌ها و جوامع)، استعدادهای سهمیه[4] (مهارت‌های فوق‌العاده در یک رشته خاص)، استعدادهای مازاد[5] (مانند موسیقی یا ورزش) و استعدادهای غیرعادی[6](استعدادهای عجیب و غریب مانند رکوردهای گینس و...) است (Chełpa, ۲۰۰۵). مدیریت ارتباط استعداد(TRM) در دهه نود مطرح شد. این مفهوم به موضوع توسعهٔ روابط با افراد بااستعداد برای کسب موفقیت حداکثری و نیز پاسخ به نیاز سازمان برای جذب و حمایت کارکنان برجسته می‌پردازد؛ اما اصطلاحی که بیشتر اهمیت موضوع را بیان می‌کند، عبارت «جنگ برای استعداد»[7] است که نخستین بار توسط هانفیلد و همکارانش مطرح شد[8]. از آنجا که مدیریت استعداد، نیاز به نیازمندی‌ها، برنامه‌ریزی و البته هزینه‌هایی دارد؛ برخی سازمان‌ها و نهادها ترجیح می‌دهند دست به سرقت استعداد بزنند و با پیشنهادهای اغواگرانه تلاش کنند تا کارکنان بااستعداد سایر دستگاه‌ها را استخدام کنند. در ادامه مسیر، تعریف از استعداد شکل کامل‌تری به‌خود گرفت: «مجموع توانایی‌های یک فرد شامل: استعدادهای ذاتی، مهارت‌ها، دانش، تجربیات، هوش، قضاوت‌ها، نگرش‌ها، شخصیت و کارآفرینی، همچنین توانایی یادگیری و توسعه» (مایکلز و همکاران[9]، ۲۰۰۱). در ادامه نیز تعریف‌های متعددی از استعداد مطرح گردید، ازجمله: توانایی‌های فردی برجسته که در مهارت‌های فکری، خلاقانه یا خاص به‌نمایش گذاشته می‌شود. انگیزه، کارآفرینی و تعهد قوی از ویژگی‌های جدایی‌ناپذیر استعداد است و رمز موفقیت، تعهد و انگیزه است (جوخنوویچ[10]، ۲۰۰۵) و یا لیستوان، مفهوم استعداد را در مدل انگیزشی فرد خودشکوفایی ثبت می‌کند و بر این باور است که جاه‌طلبی و رشد دائمی، از عوامل تعیین‌کنندهٔ یک فرد با استعداد است. افراد با استعداد باید ذاتاً با کار مرتبط باشند (لیستوان[11]، ۲۰۰۵).

Kwiecien [12] نیز یک پیشنهاد جامع از اجزای استعداد ارائه می‌کند و ویژگی‌ها و شایستگی‌هایی به آن منسوب می‌کند: ویژگی‌های رهبری؛ احساس تفکر استراتژیک؛ هوش هیجانی؛ تمرکز بر نتایج؛ کارآفرینی؛ توانایی تعامل بین‌فردی؛ انعطاف‌پذیری؛ سازگاری در یک محیط در حال تغییر؛ توانایی کار در گروه و صلاحیت فنی در یک زمینه خاص. ارائه یک تعریف جامع و مانع از استعداد، هرچند امری ضروری و مهم به نظر می‌رسد؛ ولی زوایای گستردهٔ موضوع و دیدگاه‌های متفاوت و متنوع صاحب‌نظران، بر دشواری موضوع افزوده است. با این‌حال و بر اساس آنچه تاکنون ارائه شده است، می‌توان ویژگی‌های استعداد را چنین در نظر گرفت:

1. Heller
2. Jackson
3. security talents
4. quota talents
5. surplus talents
6. anomalous talents
7. The War for Talent
8. Hanfield-Jones, H., Michaels, E., Axelrod, B
9. Michaels et al
10. Juchnowicz
11. Lisťovan
12. Kwiecień (لهستانی)

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، مفهومی چالش‌برانگیز و پیچیده است و با وجود پژوهش‌ها و تحقیقات گسترده‌ای که تابه‌حال توسط صاحب‌نظران در این زمینه صورت گرفته است، هنوز تعریف جامع و مانعی از آن به‌دست نداده‌اند. بروز تغییرات سریع در عرصهٔ دانش و فناوری، شکل‌گیری و گسترش سازمان‌ها و نهادهای دانش‌بنیان، افزایش پدیدهٔ مهاجرت‌های دائمی و موقت، کمبود نیروی کار باکیفیت و شایسته، شکل‌گیری گستردهٔ نیروی کار ارزان و فاقد مهارت و صلاحیت در کشورهای در حال توسعه از مهم‌ترین چالش‌هایی است که نهادهای اداری و صنعتی را به‌منظور افزایش تاب‌آوری و توان رقابت، وادار کرده است تا توجه خود را به نظام استعدادیابی کارامد و نیز مدیریت استعداد در رویکرد فرایندی معطوف سازند. استقرار نظام استعدادیابی، زمینهٔ جانشین‌پروری مطلوب را فراهم خواهد آورد و درغیراین‌صورت، تنها با پدیده جایگزینی در سازمان‌ها مواجه خواهیم بود. «مدیریت استعداد بر توسعه شایستگی‌ها از طریق مدیریت جریان استعدادها در سراسر سازمان تمرکز دارد. طبق این تعریف در مدیریت استعداد، تمرکز عمده بر ایجاد شریانی از استعدادها از طریق مدیریت مسیر شغلی افراد در سازمان است. در این حالت، توجه اصلی بر جانشین‌پروری و برنامه‌ریزی منابع انسانی و تمرکز اولیه بر تداوم جریان مستمر استعدادهاست.» (انارکی و همکاران ۱۳۹۶: ۶). برخی محققان همچون آرمسترانگ، اصطلاح مدیریت استعداد را به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و فعالیت‌هایی با هدف توسعه کارکنان نسبت داده‌اند (آرمسترانگ[1]، ۲۰۱۱). هدف مدیریت استعداد را می‌توان در ایمن‌سازی جریان استعدادها و تضمین جایگزینی شایسته در سازمان خلاصه کرد. مایکلز و همکارانش پنج اصل مدیریت استعداد را به شرح زیر برشمرده‌اند:

۱. ایجاد بهترین پیشنهاد ارزش برای کارمند، ایجاد جذابیت سازمانی برای افراد با استعداد؛

۲. ایجاد یک استراتژی استخدام بلندمدت و کنارگذاشتن طرح‌های موقت؛

۳. استفاده از تجربیات حرفه‌ای، اصول مربی‌گری و راهنمایی برای ارتقای مهارت کارکنان مدیریتی؛

۴. افزایش استعداد از طریق سرمایه‌گذاری، توسعه و اقدامات قاطع در قبال گروه‌های کارکنان؛

۵. اعتقاد راسخ به اینکه مزیت رقابتی مبتنی بر داشتن استعدادهای بهتر است (مایکلز[2]، ۲۰۰۱).

لوئیس و همکاران، مدیریت استعداد را شامل سه رویکرد اساسی دانسته‌اند: نخست آنکه، مدیریت استعداد به عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌ها، فعالیت‌ها و کارکردهای استاندارد مدیریت سرمایه انسانی تلقی می‌شود و باید برای کل سازمان اعمال شوند، نه یک بخش. رویکرد دوم، مربوط به فعالیت‌های درون منابع استعداد است. ورود کارکنان منوط به تجزیه و تحلیل و کنترل است. این روند بر فضای داخلی سازمان متمرکز است. دیدگاه سوم که مرکز آن خود استعداد است، دو گرایش متفاوت را متمایز می‌کند (لوئیس[3]، ۲۰۰۶)؛ اما رویکرد فرایندی در مدیریت استعداد را لیستوان ارائه کرده است. او این مفهوم را مجموعه‌ای از اعمال در ارتباط با افراد بااستعداد (نابغه) تعریف کرد. این فعالیت‌ها باید برای تقویت گروه هدف و اجرای استراتژی سازمانی انجام شود. وی این فعالیت‌ها را در سه گروه اساسی طبقه‌بندی کرده است: ورود، تحول و خروج (لیستوان، ۲۰۰۵).

مرحله نخست فرایند مدیریت استعداد بر برنامه‌ریزی تعداد

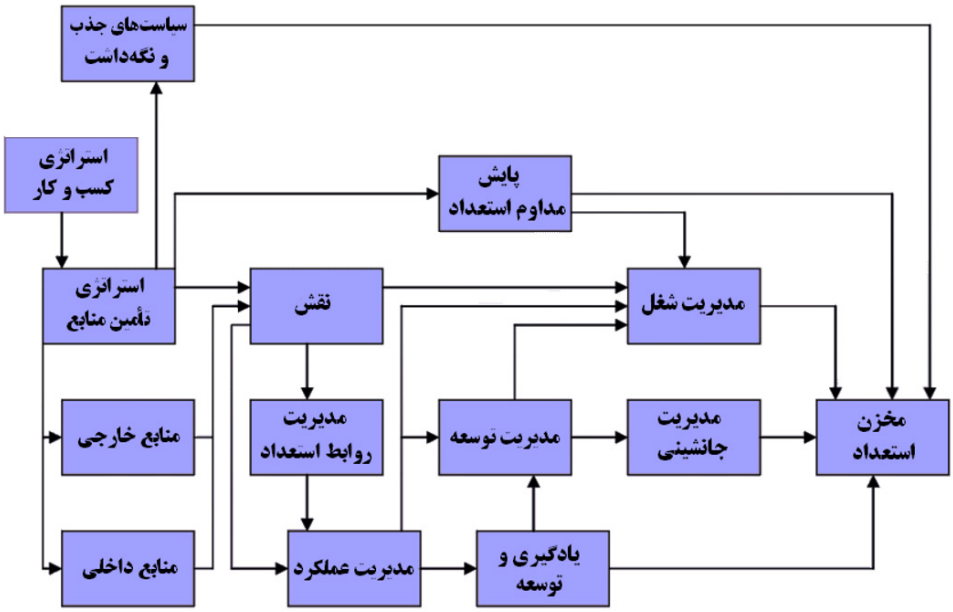
1. Armstrong
2. Michaels
3. Lewis

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

کارکنان، انتخاب منابع برای شناسایی و جذب افراد مستعد، تکنیک‌های انتخاب، همچنین تعیین مسیرها و خط‌مشی‌های شغلی در این زمینه تمرکز دارد.

نگه‌داشت و حفظ استعدادها، دومین مرحله از فرایند مدیریت استعداد است و شامل فعالیت‌هایی برای استفادهٔ مؤثر از شایستگی‌های کارکنان می‌شود.

مرحله سوم فرایند مدیریت استعداد که تأثیر خاصی بر بهبود عملکرد سازمان دارد، پیوند عمیقی با خروج و ازدست‌دادن منابع انسانی مستعد دارد. خروج یک فرد با استعداد، منابع سرمایه‌گذاری شده بر روی وی را از بین می‌برد و ظرفیت و توان سازمان را کاهش می‌دهد. بر این اساس به نظر می‌رسد نقطه آغاز و بنیادین مدیریت استعداد، تعریف استراتژی و خط‌مشی سازمانی است.



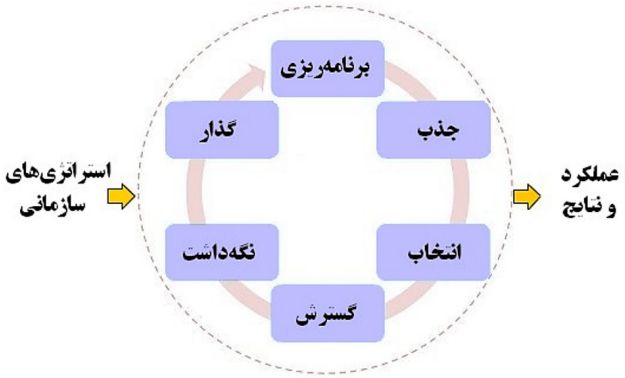
عناصر مدیریت استعداد (آرمسترانگ، ۲۰۱۱)

امروزه گسترش نفوذ فناوری‌های نوین، عملکرد بسیاری از حوزه‌ها را دچار تغییرات متعدد کرده است. در بخش مدیریت استعداد نیز این فناوری‌ها به‌یاری گرفته شده‌اند. یکی از این مصادیق، سیستم ردیابی متقاضی (ATS)[1] است که می‌تواند یک برنامه کاربردی مستقل یا به عنوان بخشی از ERP[2] و سایر سیستم‌های HRMS[3] به‌کار گرفته شود که در این صورت مؤثرتر خواهد بود. این نظام نرم‌افزاری به عنوان پایگاه داده برای متقاضیان کار و مدیریت استعداد کارکنان شناخته می‌شود.

اگرچه گاهی اصطلاحات مدیریت کارکنان، مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد مترادف یکدیگر به‌کار گرفته می‌شوند؛ اما تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند و در این میان، مدیریت استعداد؛ استراتژیک‌تر است. مدیریت استعداد، فرایندی سازمان‌یافته و استراتژیک با هدف شناسایی و جذب استعدادهای متناسب با سازمان و برنامه‌ریزی برای توسعه و شکوفایی آنها در راستای اهداف سازمانی و نیز نگه‌داشت و حفظ آنهاست. به‌عبارتی دیگر، مدیریت استعداد؛ فرایندی است مشتمل بر شناسایی مشاغل کلیدی و راهبردی و پرکردن آن‌ها از طریق مخازن استعداد[4].

1. Applicant Tracking System
2. Enterprise resource planning
3.Human Resources Management System
4.Talent Pool

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]



الگوی فرایند مدیریت استعداد

منبع: Business Jargons

مدیریت استعداد، کارکنان را در طول چرخهٔ خدمت از استخدام تا بازنشستگی پوشش می‌دهد. مفهوم مدیریت استعداد بر شناسایی و جذب تأکید و تمرکز دارد و به کشف ویژگی‌های پنهان و غیرعادی کارکنان و توسعه و شکوفایی آن‌ها برای رسیدن به نتایج مطلوب می‌پردازد و درنهایت؛ توانایی، شایستگی و قدرت کارکنان در یک سازمان را تضمین می‌کند.

درحالتی جایگزینی به‌صورتی شایسته در یک سازمان رخ خواهد داد که پیش از آن، مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری به‌درستی اجرا شده باشد. مفهوم جانشین‌پروری به فرایندی اطلاق می‌گردد که فعالیت‌های سازمان‌یافته و هدفمند به منظور تضمین بهره‌وری سازمان در بستری رشدآفرین و انگیزشی از طریق پرورش و به‌کارگیری استراتژیک نیروهای بااستعداد را شامل شود. «سازمان‌ها برای استفاده از نظام مدیریت جانشین‌پروری، سه دلیل اصلی ذکر کرده‌اند: کمک به اجرای طرح‌های راهبردی سازمان، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان و ایجاد منبعی [مخزنی] از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقا دارند.» (راث‌ول ۲۰۱۰).

استقرار برنامه مدیریت استعداد می‌تواند موجب حفظ نگه‌داشت منابع انسانی بااستعداد و ماهر در یک سازمان گردد و از این طریق، مزیت رقابتی و استانداردسازی فعالیت‌ها را رقم بزند. حفظ استعدادهای برتر (نخبگان) برای راهبری و موفقیت است. بدیهی است سازمان‌هایی که نتوانند استعدادهای خاص خود را حفظ کنند، درمعرض خطر شکست در برابر رقیبان قرار می‌گیرند. مهم‌ترین مزایای استقرار برنامهٔ مدیریت استعداد را می‌توان به صورت زیر نمایش داد:

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

استراتژی

هنگامی برنامه‌های سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد و کارامدی رقابتی بینجامد که به صورت استراتژیک طراحی و اجرا گردد. یکی از استراتژیک‌ترین موضوعات هر سازمانی، منابع انسانی آن است که می‌تواند موفقیت سازمانی و یا شکست آن را رقم بزند؛ از این‌رو، کارکنان ماهر و با استعداد به سرمایه‌ای گرانبها و عنصری کمیاب تبدیل شده‌اند. به‌همین دلیل، اغلب سازمان‌های پیشرو، توسعه استراتژیک استعداد (SDT) و مدیریت استعداد استراتژیک (STM) را با هدف کشف و توسعه استعدادها و شایستگی‌های حیاتی به‌منظور تعالی سازمان به شکلی جدی مورد توجه قرار داده‌اند. استراتژی مدیریت استعداد، باید به عنوان مجموعه‌ای از فرایندها در طول زمان درک شود که فرد دارای استعداد، مهم‌ترین عنصر آن است. امروزه سازمان‌ها نیازمند یک استراتژی استعداد پیشرفته هستند.

رویکرد سه مرحله‌ای برای تعالی مدیریت استعداد

گام اوّل: شیوه‌های مدیریت استعداد پایه را تقویت کنید

گام دوم: استراتژی استعداد همسو با کسب‌وکار را توسعه داده و ارتباط برقرار کنید

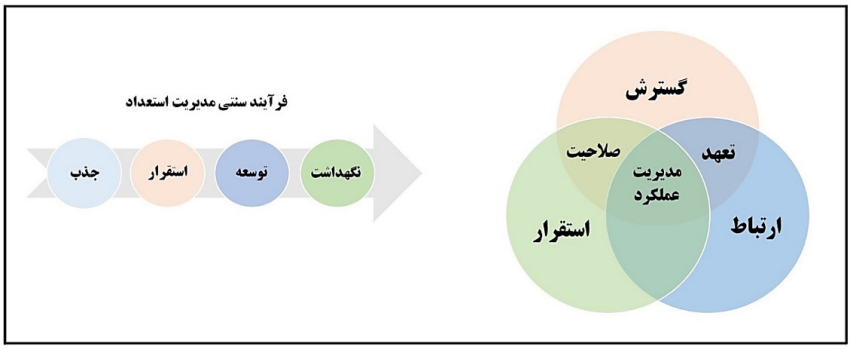
گام سوم: در حوزه‌های مدیریت استعداد حیاتی سرمایه‌گذاری کنید

فرهنگ راهبری و یادگیری رابطه سیستمی با استعداد تنوع و شمول استراتژیک تنوع و شمول تعبیه شده	**استراتژی استعداد**	**استعدادیابی** **مدیریت اجرا**

استراتژی مدیریت استعداد در رویکرد فرایند
منبع: مطالعه تحقیقاتی Deloitte، سال ۲۰۰۸ [1]

1. https://www2.deloitte.com/us/en.html

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]



استراتژی مدیریت استعداد در رویکرد پیکربندی

منبع: مطالعه تحقیقاتی Deloitte، سال ۲۰۰۸

بر اساس آنچه گفته شد، استراتژی‌های اصلی مدیریت استعداد کارکنان اداری آموزش و پرورش را می‌توان در شکل زیر خلاصه نمود:

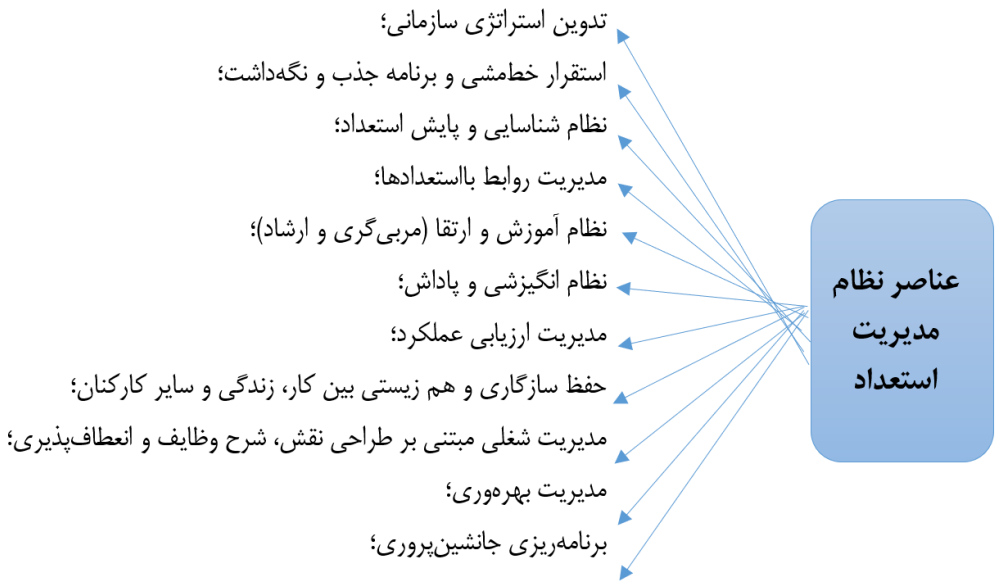
سازه‌های نظام مدیریت استعداد

پس از تدوین استراتژی مدیریت استعداد، هر سازمانی به یک چارچوب و الگوی اجرایی نیاز دارد تا بتواند براساس آن، دستیابی به استراتژی‌های خود را تضمین کند. در تدوین این چارچوب باید دقت نمود تا هم‌سویی و هم‌بستگی میان اجزای کلی برنامه مدیریت استعداد حفظ شود و عناصر کلیدی برنامه مدنظر قرار گیرد. طراحی، نقش یکی از این عناصر کلیدی است. این عنصر سهم مؤثر ری در ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان ایجاد می‌کند و ارتباط عمیقی با رضایت شغلی و مسئولیت‌پذیری دارد. انعطاف‌پذیری نیز می‌تواند به بروز و شکوفایی استعدادهای کارکنان بینجامد. اگرچه باید به تمامی عناصر توجه نمود؛ امّا برخی از این عناصر نقش کلیدی‌تری دارند و درصورت اجرای ناقص و صوری، کلیت چارچوب برنامه را با تهدید و چالش جدی مواجه می‌سازد. دراین میان، سه عنصر قابل توجهند: «مدیریت روابط با استعدادها»، «مدیریت ارزیابی عملکرد» و «موقعیت‌های یادگیری و توسعه».

بدون تردید، بهره‌مندی از کارکنان بااستعداد، آرزو و خواستهٔ هر مدیری است؛ اما باید توجه داشت که نوع برقراری ارتباط با این نیروهای بااستعداد، از ظرافت‌ها و پیچیدگی‌هایی برخوردار است که در صورت غفلت، می‌تواند حضور استعداد را به چالش بزرگی تبدیل کند. یکی از این عناصر، مدیریت روابط با استعدادهاست. این عنصر مبتنی بر ایجاد رابطه مؤثر مدیریتی با کارکنان دارای استعداد و نیز رابطه سایر کارکنان با افراد دارای استعداد است. ایجاد یک موقعیت امن، صمیمانه، صادقانه و یاری‌گرانه برای مدیریت ارتباط با استعدادها دوری‌ناپذیر است. محل

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

کار مطلوب، زنجیره‌ای از موقعیت‌ها برای شناسایی، توسعه و شکوفایی استعدادهاست که درنهایت به «تعهد استعدادها» منجر می‌شود. مدیریت ارزیابی عملکرد از دیگر عناصر کلیدی است. این عنصر، امکان استفاده بهینه و حداکثری از استعدادها را فراهم می‌آورد. در مدیریت ارزیابی عملکرد باید پایش دقیق و مستمری صورت گیرد و رفتار افراد، مبتنی بر الگوی دقیقی تجزیه و تحلیل گردد. مدیریت عملکرد ابزار مؤثری برای ایجاد و تقویت انگیزهٔ شغلی و تعهد سازمانی است. از دیگر عناصر مهم و تعیین‌کننده، ایجاد موقعیت‌های یادگیری و توسعه است. یادگیری و توسعه از عناصر بنیادین این فرایند به‌شمار می‌رود و برای کارکنان فرصتی جهت رشد و تعمیق دانش سازمانی و شایستگی‌ها می‌دهد. یک سازمان پیشرو، همواره موقعیت‌هایی برای تقویت یادگیری و توسعه شایستگی‌های کارکنان، به‌ویژه افراد دارای استعداد را فراهم می‌کند. براساس آنچه بیان شد، عناصر (چارچوب) نظام مدیریت استعداد در بخش کارکنان اداری وزارت آموزش و پرورش را می‌توان به صورت زیر نمایش داد:



پیش‌بایست‌ها

به‌منظور ایجاد زمینه تحقق حداکثری اهداف برنامه، انجام برخی اقدامات و تمهید مقدمات، دوری‌ناپذیر است. از جمله این پیش‌بایست‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- مدیریت کارراهه شغلی
- ایجاد نظام معنایی نوین در سازمان (شکل‌گیری گفتمان غالب و دستگاه معنایی متناسب با برنامه)
- ارتقاء و انطباق فرهنگ سازمانی
- تدوین برنامه مدیریت استعداد با پشتیبانی و ضمانت مدیران ارشد
- تهیهٔ پیوست پژوهشی برنامه و بهره‌مندی از مطالعات تطبیقی
- ایجاد زنجیره‌ای از موقعیت‌های رشدآفرین
- ترسیم نقشه استعداد[1] ویژه هر سازمان (نقشه استعداد بومی)
- پیش‌بینی و اختصاص به‌هنگام سخت‌افزارها و اعتبارات اولیه
- تضمین دسترسی مناسب و برابر به فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی مورد نیاز.

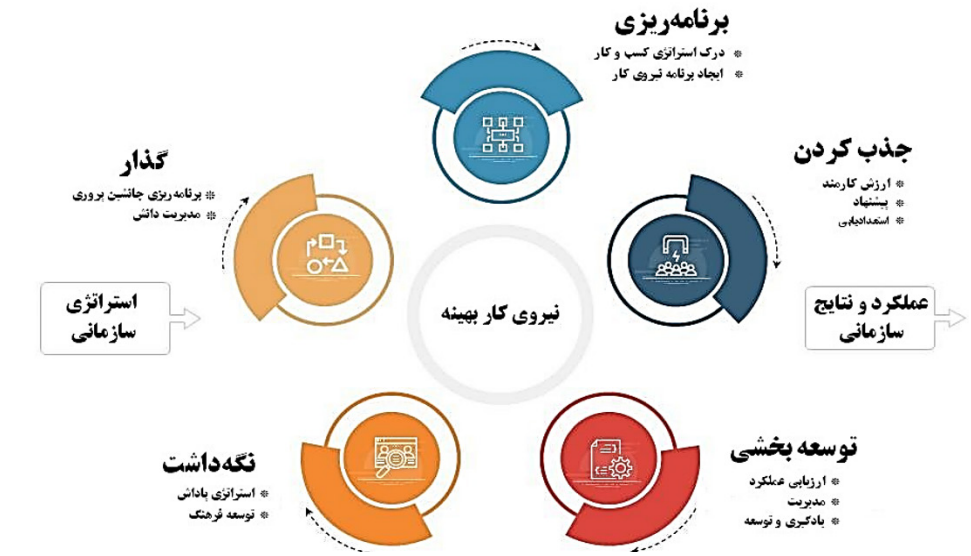
الگوی مدیریت استعداد متناسب با کارکنان بخش اداری وزارت آموزش و پرورش

در دو دههٔ اخیر، الگوهای متنوع و متعددی از مدیریت استعداد توسط صاحب‌نظران ارائه شده است. به مرور زمان، این الگوها در مرحلهٔ اجرا و استقرار تکامل یافته و اجزای مؤثرتری برای آن درنظر گرفته شده است. اگرچه نقشه و الگوی مشترکی را می‌توان به‌صورت عام برای مدیریت استعداد در سازمان‌های مختلف ارائه داد؛ ولی هر سازمان و نهادی نیازمند ترسیم یک الگوی سازمانی خاص[2] برای خود است. این الگو باید انطباق و هم‌سویی حداکثری میان اجزای برنامه ایجاد کند و زمینهٔ لازم را برای جانشین‌پروری و جانشین‌سازی فراهم آورد.

1. talent map
2. Native talent management model

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

مراحل کلیدی مدل فرآیند مدیریت استعداد



نمونه چارچوب مدیریت استعداد

اجزای الگوی مفهومی مدیریت استعداد ویژه کارکنان حوزه ستادی و ادارات آموزش و پرورش

ـ هدف‌گذاری (targeting): تدوین اهداف کلان با استناد به اسناد بالادستی مرتبط با حوزه تعلیم و تربیت؛

ـ برنامه‌ریزی (planning): تدوین برنامهٔ دقیق و زمان‌بندی اجرا؛

ـ ترسیم نقشهٔ استعداد (talent map): تعیین و طبقه‌بندی استعدادهای مورد نیاز دستگاه و پیش‌بینی سازوکار استعدادیابی (Talent acquisition)؛

ـ استقرار و اجرای برنامه (Deploy): اتخاذ راهکار و تدابیر لازم در راستای اجرا و استقرار کلیات برنامه؛

ـ ایجاد مزیت رقابتی (Competitive Advantage): مبتنی بر کارامدی، استانداردسازی، بقا و کیفیت‌بخشی؛

ـ پایش و ارزیابی استعداد (Assess): تدوین برنامهٔ اجرایی به منظور پایش مستمر استعداد و میزان اثربخشی آن؛

ـ جذب و نگه‌داشت (attracting &keeping): تدوین استراتژی به‌منظور شناسایی استعدادهای مورد نیاز دستگاه و حفظ و نگه‌داشت سرمایه انسانی دارای استعداد از طریق نظام ارزش‌گذاری و پیشنهاد ارزش؛

ـ ایجاد موقعیت رشد و توسعه (Develop): برنامه‌ریزی به

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

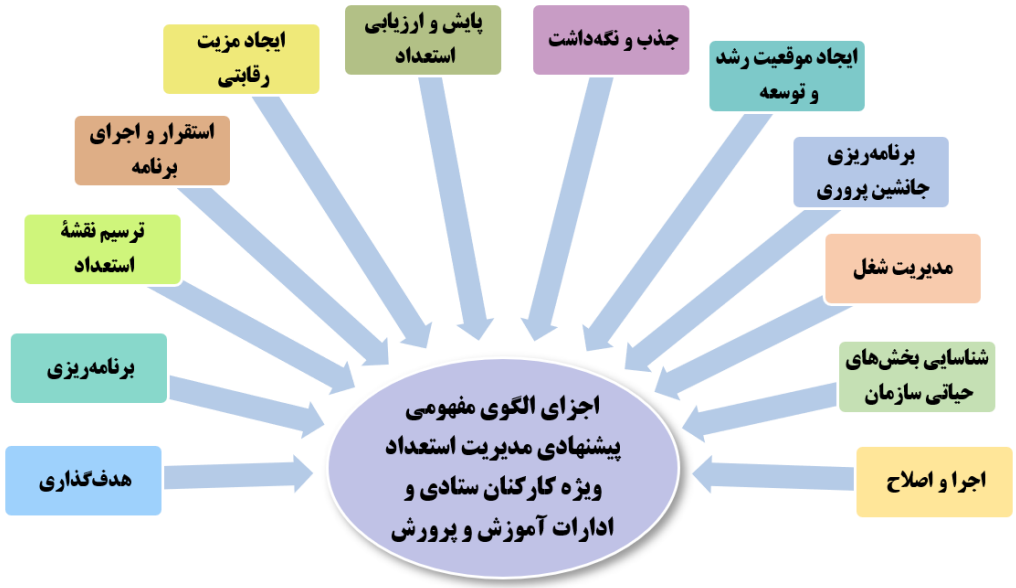
منظور ایجاد موقعیت‌های رشدآفرین و یادگیری پیوسته؛ ارتقا و شکوفایی استعدادها و ایجاد تمرکز بر رشد؛

ـ برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (Succession): انتخاب پست و گزینهٔ جانشینی و نیز ارائهٔ آموزش‌ها و مهارت‌های مرتبط برای به‌کارگیری نیروی انسانی مورد نیاز و شایسته در پست‌های مدیریتی؛

ـ مدیریت شغل: ایجاد هماهنگی و انطباق میان پست و نیروی بااستعداد از طریق بازنگری و تدوین شرح وظایف، تنقیح مقررات اداری، ایجاد انعطاف در برنامه و ضوابط، تقویت انگیزه و رضایت شغلی برای کارکنان مورد نظر، امنیت و ثبات شغلی و ایجاد نظام معنوی پاداش؛

ـ شناسایی بخش‌های حیاتی سازمان (Identification): شناسایی گلوگاه‌ها و بخش‌های حیاتی سازمان به‌منظور اولویت‌بخشی در برنامهٔ جانشین‌پروری و مدیریت استعداد؛

ـ اجرا و اصلاح (Do & Check): اجرای منظم برنامه، شناسایی نقاط ضعف و قابل‌بهبود و اصلاح مستمر برنامه به‌منظور انطباق حداکثری با اهداف؛



چالش‌ها و موانع اجرای برنامه

- تعارض گفتمانی در سازمان درخصوص شیوهٔ انتصاب مدیران؛
- تلقی پرهزینه بودن و زمان‌بر بودن طراحی و استقرار برنامه نزد مدیران ارشد سازمان؛
- نابسندگی دانش مدیریتی و دیدگاه ضعیف مدیران ارشد؛
- نابسندگی اعتبارات و تجهیزات مورد نیاز؛
- سرعت بیشتر تغییرات و پیچیدگی‌های سازمانی و اداری از برنامه و اهداف؛
- آینده‌نگرانه نبودن برنامه‌ها؛
- بی‌ثبات‌بودن پست‌های مدیران ارشد و تغییرات پی‌درپی سیاست‌گذاران سازمان؛
- کمبود نیروی انسانی با استعداد و ایجاد رقابت ناسالم و نابرابر در جذب؛
- افزایش نرخ فرسایش و خارج‌شدن نیروی با استعداد و ماهر در سازمان‌ها؛
- انباشت و تراکم بیش از حد فعالیت‌های مختلف برای افراد با استعداد که منجر به خستگی و فرسودگی می‌گردد؛
- شتاب‌زدگی و تعجیل مدیران برای کسب نتایج و صبور نبودن برای ثبات برنامه؛
- تعهد ناکافی مدیران برای توسعه و کیفیت‌بخشی به کارکنان و گاه کارشکنی برای مدیران احتمالی بعدی از طریق فقر منابع انسانی کارامد؛
- درک ناکافی و تحلیل نادرست از پست‌های حیاتی سازمان برای جانشین‌پروری؛
- متأثرشدن مدیران ارشد از هیجانات و اغراق برخی افراد از پست‌های تحت تصدی و غفلت از پست‌های کلیدی و تأثیرگذار؛
- ضعف در ایجاد و استقرار فرهنگ سازمانی.

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت استعداد، فرایندی استراتژیک است که می‌تواند مدیریت منابع انسانی با رویکرد توازن، کارامدی، شایستگی، انگیزه و بهره‌وری را تضمین کند. امروزه در محیط‌های بین‌المللی، هدف اصلی مدیریت استعداد؛ کسب مزیت رقابتی و نگه‌داشت کارکنان با استعداد قلمداد می‌شود و سایر منافع و مزایای

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

سازمانی در گروی تحقق این برنامه بنیادین است. مدیریت استعداد، لازمه برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری قلمداد می‌گردد و جایگزین‌سازی شایسته نیز منوط به برنامه‌ریزی دقیق و جامع برای جانشین‌پروری است. توسعه استعدادهای نیروی انسانی در بخش اداری و ستادی وزارت آموزش و پرورش منوط به شکل‌گیری و اجرای پیش‌بایست‌هایی است. این پیش‌بایست‌ها، عوامل و عناصر ساختاری و فرایندی اعم از: مدیریت کارراهه شغلی، ایجاد نظام معنایی نوین در سازمان، ارتقای فرهنگ سازمانی، تدوین برنامه مدیریت استعداد با پشتیبانی و ضمانت مدیران ارشد، تهیه پیوست پژوهشی برنامه و ایجاد زنجیره‌ای از موقعیت‌های رشدآفرین را دربرمی‌گیرد. علاوه بر عوامل اشاره شده، به‌منظور سازگاری سازمانی و بهره‌وری حداکثری، لازم است برخی عناصر حمایتی نیز برای کارکنان دارای استعداد در نظر گرفته شود. انعطاف‌پذیری در ساعات کاری، استقلال عمل، اختصاص سهمیهٔ فرصت مطالعاتی، عضویت کارکنان در هسته‌های تصمیم‌گیری و کارگروه‌های تخصصی سازمانی و برون‌سازمانی، ایجاد توازن و هم‌سویی میان شغل و امور زندگی، ارائه بالاترین پیشنهاد ارزش و امنیت و ثبات شغلی از جمله این عناصر حمایتی است.

بر اساس نتایج و یافته‌های منتج از دانش ضمنی و نیز یافته‌های گزارش‌ها و پژوهش‌های سازمانی، مشخص می‌شود که بین مدیریت استعداد و دال‌هایی نظیر جذب، حفظ (نگه‌داشت)، توانمندسازی (توسعه) با موضوع بهره‌وری منابع انسانی (بهبود عملکرد و کیفیت)؛ رابطهٔ معنادار و قابل‌توجهی وجود دارد. در یک محیط رقابتی، گریز سرمایهٔ انسانی با استعداد؛ یکی از بزرگ‌ترین مشکلات سازمان‌هاست و مدیران به‌منظور خنثی‌سازی جریان «جنگ برای استعدادها» از سوی رقبا و یا «فرار و مهاجرت استعدادها» و بقا در چرخه رقابت مداوم، باید نقشه استعداد سازمان خود را ترسیم کنند و مدیریت شغلی هدفمندی را به مرحلهٔ اجرا درآورند و از این طریق، تاب‌آوری سازمانی درمقابل پیشنهادهای اغواگرانهٔ سازمان‌های رقیب به کارکنان با استعداد خود را افزایش دهند؛ همچنین، به‌منظور تضمین حضور منابع انسانی با استعداد، ضرورت دارد الگوی مناسبی از استعدادیابی، آموزش و توسعه، تدوین و اجرا گردد.

پیشنهاد و راهکار

- تلقی مدیریت استعداد به‌منزلهٔ یک پست اداری
- ایجاد ارتباط عمیق میان آموزش‌های ضمن‌خدمت و فرصت‌های مطالعاتی با استعدادهای مورد نیاز
- ایجاد سامانه ثبت تجارب و ایده‌ها با هدف استعدادیابی و مستندسازی تجارب افراد با استعداد خروجی (انتقال/ بازنشستگی)
- تشکیل کارگروه مجرب به‌منظور پایش مستمر استعدادهای سازمانی و شناسایی و تحلیل استعدادهای جدید
- بهره‌گیری از مشاوران استعدادیابی و تجارب بین‌المللی در حوزهٔ مدیریت استعداد
- تنقیح قوانین، مقررات و ضوابط اداری متناسب با کارکنان با استعداد
- ایجاد نظام مدون پاداش (مادی و معنوی) و ارتقای شغلی
- تدوین برنامه واکنش سریع به‌منظور مقابله آگاهانه و به‌هنگام با آسیب‌های ناشی از خروج استعدادها

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

منابع

۱. انارکی اردکانی، داود؛ حسن‌پور، اکبر؛ عبدالهی، بیژن؛ عباسیان، حسن (۱۳۹۶). «فهم‌شناختی مفهوم مدیریت استعداد: کاربرد ساخت‌گرایی شبکه خزانه». فصلنامهٔ پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال نهم. شماره ۴. شماره پیاپی ۳۰. زمستان ۱۳۹۶. صص ۲۹-۱ .

۲. جواهری‌زاده، ابراهیم؛ مقیمی، سیدمحمد؛ قلی‌پور، آرین؛ طهماسبی، رضا (۱۳۹۳). «مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی». مدیریت فرهنگ سازمانی. دورهٔ ۲۱، شمارهٔ ۱، صص ۱۷۱-۱۴۹ .

۳. داودی، سیدعلی؛ یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۷). «چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی». فصلنامهٔ پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال دهم. شماره ۱. شماره پیاپی ۳۱. بهار ۱۳۹۷. صص ۱۸۵- ۱۶۱ .

۴. علیزاده، مهدی؛ نوری، احمد؛ سیداحمدی، سیدباقر (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر فرایند مدیریت استعداد بر انگیزش کارکنان». فصلنامه منابع انسانی ناجا. سال دوازدهم. شماره ۴۸. صص ۳۵-۹.

۵. گای، ماتیو؛ سیمز، دوریس. (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری. ترجمه: نسرین جزنی. تهران: انتشارات سرمد. چاپ اوّل.

1. Armstrong, M. (2006). Strategic human resource management. Kogan Page Ltd-

2. Armstrong, M. (2011). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Wolters Kluwer business.

3. Chełpa S. , Samorealizacja talentów. Możliwości i ograniczenia interpersonalne, [w:] Zarządzanie talentami, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.

4. Collings, D,; Mellahi, K. (2009). “Strategic Talent Management: A review and research agenda”. Human Resource Management Review, 19, 304-313.

5. Heller, K. (1932). Praca umysłowa w przemyśle. Przegląd Organizacji, 3,4,5.

6. Hollingworth, L. S. (1926). Gifted children. Their nature and nurture. New York: Macmillan.

7. Juchnowicz, M. (2005). Motywowanie do rozwoju. In S. Borowska (ed.), Zarządzanie talentami. Warszawa: IPiSS.

8. Kwiecień, K. (2005). Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach. In S. Borowska (ed.), Zarządzanie talentami. Warszawa: IPiSS.

9. Lewis, R. E. , & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human resource management review, 16(2), 139-154.

10. Listwan, T. (2005). Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnej organizacji. In S. Borowska (ed.), Zarządzanie talentami. Warszawa: IPiSS.

11. Michaels, E. , Handfield-Jones, H. , & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Harvard Business School Press.

12. Pocztowski, A. (ed.) (2003). Zarządzanie talentami w organizacji. Warszawa: Wolters Klu-

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]

wer business.

13. Rothwell, W. (2010), Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within , 4th edn (New York: Amacom)

14. Watson, J. B. (1924). Behaviorism. Chicago: University of Chicago Press.

[Downloaded from paljournal.smtc.ac.ir on 2026-05-27]