

بسم الله الرحمن الرحيم

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

فصلنامه توسعه استعداد

سال اول، شماره ۱

زمستان ۱۴۰۲

این فصلنامه براساس نامه شماره ۸۶۱۱۳ مورخ ۱۳۹۸/۱۰/۳۰ از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی موفق به دریافت پروانه انتشار گردیده است.

فصلنامه توسعه استعداد

سال اول، شماره ۱، زمستان ۱۴۰۲

صاحب امتیاز:

انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

مدیر مسئول:

دکتر کورش فتاحی واجارگاه

سر دبیر:

دکتر اباضلت خراسانی

مدیر داخلی:

آقای حسین زاهدی

ویراستار انگلیسی:

دکتر سارا سادات خلیفه سلطان

طراح جلد:

آقای محمدجواد پورامید

ویراستار فارسی:

دکتر اعظم ملامحمدی

حروفنگار و صفحه‌آرا:

خانم راحله توکلی

نشانی دفتر فصلنامه:

تهران، ولنجک، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دبیرخانه انجمن علمی

آموزش و توسعه منابع انسانی

رایانامه: td.journal@ISTD.ir

نشانی اینترنتی: talentdevelopment.istd.ir

تلفن: ۸۶۰۳۶۸۱۲

دورنگار: ۸۶۰۳۶۸۱۴

هیت تحریریه

ردیف	نام و نام خانوادگی	مرتبه علمی	رشته تحصیلی	محل خدمت
۱	آرین فلی پور	استاد	مدیریت دولتی	دانشگاه تهران
۲	رضا واعظی	استاد	مدیریت دولتی	دانشگاه علامه طباطبایی
۳	زهرا صباغیان	استاد	آموزش بزرگسالان	دانشگاه شهید بهشتی
۴	محمدرضا آهنچیان	استاد	فلسفه آموزش	دانشگاه فردوسی مشهد
۵	محمدرضا سرکارآرانی	استاد	بهسازی آموزش	دانشگاه علامه طباطبایی
۶	یوسف ادیب	استاد	برنامه ریزی درسی	دانشگاه تبریز
۷	اباصلت خراسانی	دانشیار	برنامه ریزی توسعه آموزش عالی	دانشگاه شهید بهشتی
۸	داود معصومی	دانشیار	آموزش	دانشگاه گاول سوئد
۹	غلامرضا شمس مورکانی	دانشیار	رهبری و توسعه آموزشی	دانشگاه شهید بهشتی
۱۰	نسرین جزئی	دانشیار	مدیریت علوم اداری	دانشگاه شهید بهشتی

اهداف فصلنامه و شرایط پذیرش مقاله

فصلنامه توسعه استعداد به منظور ارائه تازه‌ترین نظریه‌ها و یافته‌های علمی در حوزه‌های آموزش و توسعه استعدادهای منابع انسانی و همچنین به جهت تبادل و نشر افکار و اندیشه‌های بدیع، از اندیشمندان، صاحب‌نظران، دانش‌پژوهان، کارشناسان، استادان و دانشجویان دعوت می‌نماید تا با مدنظر قرار دادن نکات زیر، دانسته‌ها و یافته‌های خود را در قالب مقاله‌های علمی- پژوهشی برای چاپ و انتشار در فصلنامه توسعه استعداد به نشانی اعلام شده ارسال نمایند؛ از این‌رو اهداف این نشریه به شرح ذیل اعلام می‌شود:

اهداف فصلنامه

- کمک به ارتقای تحقیقات علمی حوزه یادگیری و توسعه استعداد در سرمایه‌های انسانی در سطح ملی و بین‌المللی
- کمک به ارتقای سطح فرهنگ و دانش علمی و فنی متخصصان، کارشناسان، دست‌اندرکاران و علاقه‌مندان در رشته‌های مرتبط با زمینه‌های توسعه منابع انسانی کشور
- کمک به ایجاد ارتباط میان مراکز آموزشی و تحقیقاتی و همچنین پژوهشگران و کارشناسان به منظور انتقال و تبادل آموخته‌ها و تجربیات و کسب دستاوردهای تازه علمی
- تلاش در جهت همسوسازی نیاز صنعت و دانشگاه در تحقیقات علمی انجام شده در حوزه توسعه استعدادها و یادگیری سرمایه‌های انسانی سازمانی و دانشگاهی
- مشارکت‌طلبی محققان، مدیران و کارشناسان آموزش و توسعه منابع انسانی در تدوین مقالات

شرایط پذیرش مقاله به لحاظ محتوا

- همسو بودن با اهداف فصلنامه باشد.
- جنبه‌های علمی و پژوهشی داشته باشد.
- حاصل مطالعات، تجربه‌ها و پژوهش‌های نویسنده/ نویسندگان باشد.
- برای هیچ نشریه داخلی یا خارجی ارسال یا در هیچ نشریه‌ای چاپ نشده باشد.

ضوابط نهایی پذیرش مقاله برای درج در فصلنامه

- تأیید داوران منتخب شورای علمی فصلنامه
- موافقت شورای علمی فصلنامه

«راهنمای نگارش مقاله برای چاپ در نشریه توسعه استعداد»

رعایت دستورالعمل زیر در نگارش مقاله‌هایی که برای چاپ به نشریه علمی- پژوهشی ارسال می‌گردند، ضروریست.

- مشخصات کامل نویسندگان به فارسی و انگلیسی در سامانه فصلنامه (کاملاً منطبق با موارد ستاره‌دار و الزامی سامانه) درج گردد.
- بطور کلی فایل‌های مقاله (فایل‌های ورد و پی دی اف) که در سامانه بارگذاری می‌گردد، بایستی فاقد اسامی و اطلاعات نویسندگان باشد.
- ارسال فرم تعهد نویسندگان بصورت فایل JPG و بارگذاری در سامانه.

۱- نوع مقاله

مقاله‌های پژوهشی مرتبط با هر یک از زمینه‌های آموزش و توسعه استعدادها منابع انسانی که به زبان فارسی نوشته شده و برای نخستین بار منتشر می‌شوند جهت چاپ، مورد بررسی هیأت تحریریه مجله قرار خواهند گرفت. استفاده از مقالات منتشر شده در این فصلنامه در سایر مجلات یا کتاب‌ها، بدون ذکر نام مأخذ ممنوع است.

۲- روش تدوین

مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Width: 21 و Height: 29.7) با فواصل حاشیه‌ای ۵,۳۵ سانتی‌متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم B Nazanin و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله سطر ۱ سانتی‌متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم‌فاصله، بدون اشتباه و خط‌خوردگی تایپ شده؛ تعداد صفحات آن از ۲۵ صفحه نباید بیشتر شود. مقاله به ترتیب از اجزای زیر تشکیل خواهد شد:

۲-۱- صفحه عنوان

صفحه اول مقاله فقط شامل عنوان مقاله و چکیده مقاله باشد. چکیده فارسی، با فونت بی‌نازنین و سایز ۱۰ و با فاصله ۱ سانتی‌متر نوشته شود.

۲-۲- چکیده

چکیده بایستی حداکثر ۲۵۰ کلمه باشد و شامل هدف، روش، یافته‌ها و واژه‌های کلیدی باشد.

۲-۳- واژه‌های کلیدی

حداکثر ۵ واژه کلیدی، درباره موضوع مورد پژوهش در انتهای چکیده ارائه شود.

۲-۴- مقدمه

مقدمه بایستی با طرح مسأله و مرور پژوهش‌های انجام شده و جمع‌بندی آن‌ها هدف پژوهش را توجیه کند.

۲-۵- روش پژوهش

شیوه اجرای پژوهش، طرح آماری و روش‌های شناسایی و ارزیابی توضیح داده شود.

۲-۶- یافته‌های پژوهش

تمامی نتایج کیفی و کمی به‌دست آمده در این قسمت ارائه گردد. در صورت نیاز می‌توان موضوعات را طبقه‌بندی نموده و از جدول، منحنی، نمودار و یا تصویر استفاده کرد.

۲-۷- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به هدف و یافته‌های سایر پژوهش‌ها، نتایج حاصله از پژوهش تجزیه و تحلیل شده و درباره آن‌ها نتیجه‌گیری لازم را بیان نماید.

■ راهنمای نگارش منابع درون متنی

ارجاع به منابع در همه موارد لازم به صورت کامل رعایت شود. برای ارجاع به یک منبع از سیستم شماره گذاری استفاده گردد. بدین شکل که منابع در قسمت فهرست منابع و براساس ترتیب استفاده در متن طبقه بندی گردیده و به ترتیب شماره گذاری شوند. در هر کجای لازم متن، عدد مربوط به منبع مورد نظر در پرانتز آورده شود. در صورت استفاده از نرم افزار EndNote در بخش استایل گزینه Vancouver را انتخاب نمایید.

■ راهنمای نگارش منابع در انتهای متن

منابع بایستی با فونت Times New Roman و اندازه ۱۰ سانتی متر (فقط به صورت انگلیسی). منابع فارسی را نیز از قسمت چکیده انگلیسی آن استفاده کرده و آنرا به صورت انگلیسی ارجاع دهید. رفرنس ها به فرمت کلی و نکوور درج می گردد.

- 1- Lancaster S, Milia LD, Cameron R. Supervisor Behaviors that Facilitate Training Transfer. Journal of Workplace Learning. 2013; 25(1): 6-22.
- 2- Abtahi H. Training and Development of Human Capitals. 2004. Tehran: Pooyand Publication.
- 3- Paul S, Stein F, Ottenbacher K.J, Liu Y. The Role of Training on Research Productivity among Managers. Training Journal. 2010; 9(1): 24-40.

■ راهنمای نگارش محتوای متن مقاله:

۱- مقاله در برنامه Word در سایز A4 به ابعاد (Width:21 و Height: 29.7) با فواصل حاشیه ای ۵,۳۵ سانتی متر از بالا و پایین و ۴ از راست و چپ، با قلم Nazanin B و اندازه حروف ۱۲ و با فاصله سطر ۱ سانتی متر، با رعایت تمام اصول نگارشی و رعایت نیم فاصله، بدون اشتباه و خط خوردگی تایپ شده؛ تعداد صفحات آن از ۲۵ صفحه نباید بیشتر شود.

۲- عناوین بخش‌ها، با فونت بی‌نازنین (B Nazanin) بصورت بولد (Bold) و سایز ۱۲ سانتی متر نوشته شود.

۳- ابتدای هر پاراگراف در متن مقاله، بایستی دارای تو رفتگی باشد.

۴- معادل‌های لاتین اسامی و اصطلاحات مهم بایستی حتماً پانویس شوند. ارجاعات زیرنویس شده بایستی با فونت Times New Roman و اندازه ۸ سانتی‌متر و حرف اول بصورت بزرگ نوشته شده و به ترتیب عدد، نقطه بعد از عدد و ارجاع مورد نظر باشد.

۵- رعایت اصل نیم‌فاصله در نگارش مطالب کل مقاله الزامی است. بطور مثال:

• می گردد	×	می‌گردد ✓
• صفحه‌های	×	صفحه‌های ✓
• ساخته اند	×	ساخته‌اند ✓
• یافته‌ها	×	یافته‌ها ✓
• سازمان‌ها	×	سازمان‌ها ✓

۶- در تنظیم جداول، منحنی‌ها، اشکال و تصاویر رعایت نکات زیر الزامی است:
- اطلاعات جداول، نباید به صورت منحنی و یا به شکل دیگر در مقاله تکرار شوند. شماره و عنوان جداول‌ها در بالا و منبع آن‌ها در پایین ذکر گردد (تمامی جداول و اشکال بایستی رفرنس داده شوند).

- مطالب جداول و شکل‌ها بایستی بصورت فایل ورد بوده و با فرمت بی‌نازنین (برای موارد فارسی) و Times New Roman برای موارد لاتین و با اندازه ۱۰ سانتی‌متر نوشته شوند.

- هر ستون جدول باید دارای عنوان و واحد مربوط به خود باشد و چنانچه تمام ارقام جدول دارای واحد یکسان باشند، می‌توان واحد را در عنوان جدول در پرانتز یا شکل خاص دیگر ذکر نمود.

- توضیحات اضافی عنوان و متن جدول، به صورت زیر نویس ارائه می‌گردد. نتایج بررسی‌های آماری، باید به یکی از روش‌های علمی در جدول منعکس شود و در هر صفحه نباید بیش از دو جدول آورده شود.

- شکل‌ها باید به صورت سیاه و سفید و با کیفیت مناسب و مطلوب تهیه شده و شماره، عنوان منابع آنها در پایین بیاید.

عکس‌ها باید واضح، مطالب آنها خوانا و دارای مقیاس باشند. ذکر مأخذ عکس‌ها یا شکل‌هایی که از منابع دیگر اقتباس شده‌اند الزامی است.

- جداول، شکل‌ها، نمودارها و عکس‌ها در داخل متن و نزدیک موضوع مربوطه و به شکل معمول تایپ گردد.

- در صورتی که مقاله حاصل پایان‌نامه کارشناسی ارشد و رساله دکتری باشد، ذکر اسامی کلیه نویسندگان (دانشجو، استادان راهنما و مشاور) الزامی است.

- مسئولیت کلیه مطالب مندرج در مقاله اعم از جداول، اعداد و ارقام و... به عهده نویسنده یا نویسندگان مقاله است؛ همچنین «فصلنامه توسعه استعداد» در انتخاب، ویرایش و تلخیص مقاله‌های دریافتی آزاد است.

*** مجله توسعه استعداد حق رد، پذیرش و یا ویراستاری فارسی و انگلیسی مقالات را برای خود محفوظ می‌دارد و از اعاده مقالات دریافتی معذور است.

*** پذیرش مقالات از طریق سامانه نشریه به آدرس talentdevelopment.istd.ir انجام می‌گیرد.

*** از زمان انجام مطالعه تا ارسال مقاله نبایستی بیش از ۵ سال فاصله باشد.

فهرست مطالب

شناسایی عوامل موثر بر توسعه استعدادهای سازمانی: یک مطالعه کیفی

داریوش مهری، محمود ابوالقاسمی، حسین محبوب، علی فرهادی ۱

تبیین عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی

حسن عاشقی ۲۸

بررسی رابطه بین تیپ شخصیتی مایرز-بریگز (MBTI) با سبک رهبری تحولی در فرایند مدیریت استعداد شرکت ملی نفت ایران

مجید سلیمی، محمد منتخب یگانه ۵۳

الگوی علی ارتباط توانمندسازی شناختی کارکنان با کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی

اکبر امراهی، داود قرونه ۷۱

مدل شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه: یک پژوهش آمیخته

علی جعفری راد، مصطفی عزیزی، نیلوفر محرمی ۹۱

شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری ایران

الهویردی حبیب‌پور، آرین قلی‌پور، غلامرضا معمارزاده طهران ۱۲۳

شناسایی عوامل موثر بر توسعه استعدادهای سازمانی: یک مطالعه کیفی

داریوش مهري^{۱*}

محمود ابوالقاسمی^۲

حسین محبوب^۳

علی فرهادی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۱)

چکیده

استعدادهای امروزه به عنوان عاملی مهم در کسب مزیت رقابتی پایدار و به حداکثر رساندن عملکرد سازمانی شناخته می شوند. در اهداف نظام علم و فناوری کشور بر زمینه سازی برای پرورش و توسعه استعدادهای سازمانی به منظور برآوردن نیازهای جامعه و دستیابی به سطح دانش و مهارت نیروی کار متناسب با معیارهای جهانی تاکید گردیده است. بدین منظور در مطالعه حاضر به شناسایی عوامل موثر بر توسعه استعداد کارکنان رشته مهندسی هوافضا یک دانشگاه سازمانی در محیط کار پرداخته شده است. بر اساس هدف پژوهش از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون استفاده شد. نمونه تحقیق شامل ۱۵ نفر از خبرگان علمی و تجربی بودند که شناخت بیشتری نسبت به پدیده مورد مطالعه داشته و به روش نمونه گیری غیراحتمالی زنجیری یا گلوله برفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها از ابزار مصاحبه نیمه مدون و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار maxqda نسخه ۱۱ استفاده شد و اعتبار و روایی داده های حاصل از مصاحبه ها با بهره گیری از روش کدگذاری مجدد و دریافت بازخورد از مشارکت کنندگان انجام گرفت. یافته های تحقیق نشان داد که عوامل موثر بر توسعه استعدادهای سازمانی شامل سه مقوله: سازمانی، فردی، گروهی - مدیریتی و ۱۵ مولفه فرعی است. نتایج این تحقیق، می تواند به عنوان گامی موثر، برای توسعه استعدادهای سازمان ها به کار برده شود.

کلیدواژه ها: استعداد، توسعه استعداد، مدیریت استعداد، مطالعه کیفی.

^۱- استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: dr.mehri.sh@ssau.ac.ir

^۲- دانشیار، عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

^۳- استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

^۴- استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

مقدمه

امروزه به دلیل وجود محیط‌های دائماً در حال تغییر، نوآوری‌های جدید و مزیت رقابتی، سرمایه انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده و این منبع ارزش‌آفرین محیط کار معاصر را بیش از همیشه رقابتی‌تر کرده است. به عقیده بارنی^۱ سازمان‌ها تنها از طریق ایجاد روش‌هایی مطابق با رویکرد مبتنی بر منابع که تقلید از آن برای سایر رقبا مشکل باشد به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند (۱). دیگر منابع مالی و فناوری تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، بلکه در اختیار داشتن کارکنانی مستعد و توانمند است که می‌توانند برای سازمان به عنوان یک دارایی راهبردی ارزش افزوده ایجاد نموده و فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نمایند (۲). سازمان‌های بسیاری استعداد را به عنوان یک منبع راهبردی مهم شناخته‌اند (۳) و مدیریت استعداد^۲ به مثابه‌ی یکی از دشوارترین چالش‌هایی در نظر گرفته شده است که سازمان‌ها در مقطع کنونی و در آینده با آن مواجه خواهند بود (۴، ۵، ۶). «جنگ برای استعداد»^۳ که در اوایل قرن بیست و یک توسط مایکلز و همکاران^۴ (۲۰۰۱) مطرح شد، در آغاز نگاه‌ها را به سمت افزایش رقابت بر سر استعداد معطوف کرد. از آن زمان به بعد، مدیریت استعداد جایگاه خود را به عنوان یک موضوع مرتبط با منابع انسانی هم در میان متخصصان منابع انسانی و هم در میان مدیران اجرایی یافته است (۷). علاقه‌ی بیشتر کارورزان و فعالان این حوزه نیروی محرک مدیریت استعداد بوده است، اما در سال‌های اخیر این علاقه با سرعت فزاینده‌ای در میان جامعه‌ی دانشگاهی نیز افزایش یافته است (۵). تمرکز بر مدیریت استعداد به دلیل تغییر مداوم محیط کسب و کار با آهنگ فزاینده‌ای رو به توسعه است. تحول محیط کسب و کار منجر به ظهور راهبردهای استعداد می‌شود که به نوبه‌ی خود موجب افزایش رقابت بر سر استعدادها شده و در نتیجه تأثیر شگرفی بر سازمان‌ها می‌گذارد (۸). تغییرات جمعیت‌شناسی نظیر افزایش سن و تنوع نیروی انسانی و نیز افزایش تحرک نیروی کار به دلیل پدیده‌ی جهانی شدن از جمله برخی دلایلی هستند که در پس پرده‌ی مسئله‌ی کمبود استعداد قرار دارند (۹). علاوه بر این، تغییرات بنیادین و ساختاری در محیط کسب و کار، از جمله گذر از اقتصاد مبتنی بر تولید و حرکت به سمت اقتصاد مبتنی بر دانش و نیاز به کارکنانی که قادر به انجام وظایف کاری پیچیده باشند، بر کمیت، کیفیت و خصوصیات استعداد مورد نیاز تأثیر گذاشته است (۱۰). از این رو، سیلز و دول بر تمرکز راهبردی مدیریت استعداد تأکید دارند و معتقدند که کسب موفقیت در بلندمدت برای سازمان‌ها بدون بررسی موشکافانه و مذاقه‌ی عمیق در نوع استعداد

1 . Barney

2 . Talent Management

3 . War for Talent

4 . Michaels & et al

مورد نیاز هر سازمان دشوار خواهد بود (۱۱). اشتون و مورتن^۱ بر اهمیت راهبردی مدیریت استعداد تاکید دارند چرا که می‌تواند سازمان را از رقابیش تفکیک کند، به عبارت دیگر استعداد می‌تواند اجرای راهبرد و برتری عملیاتی یک سازمان را بهبود بخشد (۱۲). العریس و همکاران^۲ معتقدند مدیریت استعداد به آسانی نادیده گرفته می‌شود و سازمان‌ها به اهمیت سرمایه‌گذاری روی فرصت‌هایی برای موفقیت راهبردی پی نبرده‌اند؛ چرا که صرف پیاده‌سازی یک نظام مدیریت استعداد لزوماً بدین معنا نیست که سازمان‌ها در مدیریت استعدادهای داخلی‌شان موفق بوده‌اند (۱۳).

به زعم گاراولان و همکاران^۳ در پژوهش‌های مربوط به مدیریت استعداد کمتر به توسعه استعدادها، علیرغم اهمیت بالای آن، توجه شده و این سهم بسیار کمتری از پژوهش‌ها را به خود اختصاص داده است (۱۴). بسیاری از پژوهشگران و موسسات بین‌المللی بر اهمیت توسعه استعداد^۴ کارکنان به عنوان یک عمل فراکنشی در برابر تغییر تاکید نموده‌اند. در واقع امروزه این عقیده که توسعه استعداد در محیط‌های کاری به عنوان عامل اساسی بالقوه‌ای است که منجر به بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی می‌شود و یکی از منابع مزیت رقابتی برای سازمان می‌باشد، با اقبال مواجه گشته است. از دیدگاه ففر به عنوان یکی از طرفداران رویکرد ساختن‌گرایی صرف توجه به جذب و حفظ استعداد و غفلت از توسعه کارکنان مستعد ممکن است به سازمان صدمه بزند (۱۵). علاوه بر این، تمرکز بر کسب استعداد از منابع خارجی یک راهبرد بلندمدت موفق نخواهد بود، بلکه سازمان‌ها باید راهبرد توسعه استعداد از درون را دنبال کنند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان از مهارت‌ها و شایستگی‌های ضروری برای به‌کارگیری راهبردهای کسب و کار برخوردار هستند (۱۴). از سویی دیگر، در عصر کسب و کار پویا و رقابتی، تقاضا برای کارکنان با استعداد بسیار بالاست. اما سازمان‌ها با چالش‌هایی در مدیریت استعداد مواجه هستند. یک چالش مهم برای سازمان‌ها این است که چگونه کارکنان با استعداد و با ارزش را حفظ کنند. ترک شغل کارکنان^۵ مستعد منجر به هزینه‌های اضافی برای سازمان می‌شود و می‌تواند بهره‌وری را تحت تاثیر قرار دهد (۱۶). ماهیت پیوسته جابجایی کارکنان چالشی برای رهبرانی است که بر حفظ کارکنان بسیار کلیدی تمرکز می‌کنند (۱۷، ۱۸). بنابراین، سازمان‌ها نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتر به منظور حفظ استعدادهای انسانی دارند. در این زمینه به نظر می‌رسد یکی از راهکارهای اصلی برای مواجهه با این مساله، توسعه استعدادهای سازمانی و عوامل تاثیر گذار بر آن است. با توجه به مطالب بیان شده، هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر توسعه

1 . Ashton C & Morton

2 . AlAriss et al

3 . Garavan et al

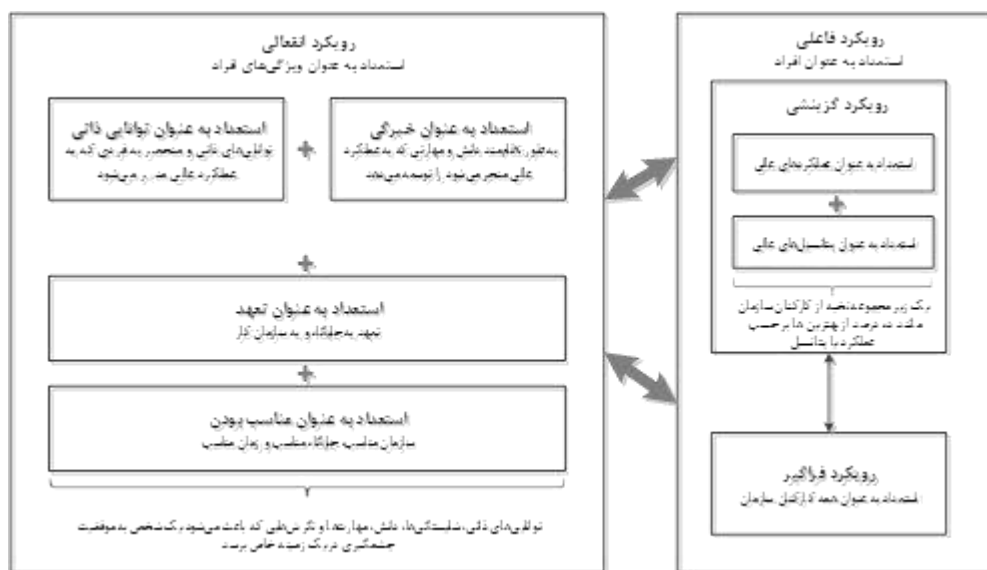
4 . Talent Development

5 . Employee turnover

استعدادهای سازمانی در بین دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضای یک دانشگاه سازمانی است. انتظار می‌رود نتایج بدست آمده از این تحقیق چهارچوبی برای سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی نظام توسعه استعدادها در سازمان مورد مطالعه و سایر سازمان‌ها فراهم نماید.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مفهوم استعداد به طرق گوناگون تعریف شده است و به شرایط و اقتضات محیط سازمانی بستگی دارد. گالاردو و همکاران در بررسی معنای استعداد در محیط‌های سازمانی چکیده‌ای از بحث و جدل‌های گوناگون در باره‌ی تعاریف مختلف استعداد را ارائه و پس از آن برای تفکیک میان رویکرد انفعالی^۱ به استعداد (یعنی فهم استعداد به عنوان یک موهبت طبیعی؛ استعداد به عنوان برتری (استادی)؛ استعداد به عنوان تعهد؛ استعداد به عنوان تناسب) در مقابل رویکرد فاعلی^۲ به استعداد (یعنی استعداد به معنای همه‌ی افراد؛ استعداد به معنای بعضی از افراد) چهارچوبی ارائه دادند (۱۹). چهارچوب پیشنهادی آن‌ها در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: چهارچوب مفهومی استعداد در سازمان‌ها، منبع: (Gallardo et al., 2013, p291)

بر اساس رویکرد فاعلی به تعریف استعداد، در حال حاضر دو رهیافت کلی در ادبیات پژوهشی مدیریت استعداد حاکم است: رهیافت نخبگان^۱ که بر گروه کوچکی از افراد با سطح عملکرد بالا و پتانسیل بالا تمرکز دارد (فرض می‌شود که برخی افراد ارزشمندتر از برخی دیگر هستند) و رویکرد فراگیر یا عام که بر گروه‌های هدف بسیار یا حتی همه‌ی کارکنان تمرکز دارد. با این حال، در عمل در سازمان‌ها این رویکردها به ندرت به یک صورت متمایز و مجزا فعلیت می‌یابند و غالباً از یک رویکرد مختلط^۲ استفاده می‌شود (۲۰). در این مطالعه هر گاه از استعداد سخن به میان آمد، منظور استعدادی است که شامل افراد (رویکرد فاعلی به استعداد) دارای سطح عملکرد بالا و پتانسیل بالا و افرادی است که نقشی محوری در سازمان دارند.

مفهوم مدیریت استعداد بیش از پیش در ادبیات پژوهشی مدیریت منابع انسانی و توسعه‌ی منابع انسانی مورد بحث قرار گرفته است (۲۱). هدف از مدیریت استعداد جذب، شناسایی، توسعه، به‌کارگیری، و حفظ کارکنانی است که برای سازمان ارزشمند هستند و بر این اساس، موجب بقا یا کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شوند (۲۲). مدیریت استعداد بخشی از مدیریت منابع انسانی و حوزه‌ی مشخصی از آن را پوشش می‌دهد (۲۳). به طور کلی مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که در سازمان انجام می‌شود و به نحوه‌ی جذب، گزینش، توسعه و مدیریت کارکنان توسط سازمان به طریق راهبردی و یکپارچه اشاره دارد (۲۴). بنا بر ادعای آرمسترانگ و براون^۳، مدیریت استعداد را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای کامل و یکپارچه از فعالیت‌هایی در نظر گرفت تا اطمینان حاصل شود که سازمان افراد مستعد مورد نیاز خود را در زمان حال و آینده جذب و ابقا می‌کند، به آن‌ها انگیزه می‌بخشد و آن‌ها را توسعه می‌دهد (۲۵). بر اساس دیدگاه جانتان و همکاران مدیریت استعداد به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که به واسطه‌ی آن می‌توان از گمارش شخص مناسب برای یک شغل مشخص اطمینان حاصل کرد. این فرآیند تضمین‌کننده‌ی تداوم رهبری در سیمت‌های کلیدی و مشوق پیشرفت فردی و تصمیمی برای مدیریت منابع، تقاضا و جریان استعداد از طریق موتور سرمایه‌ی انسانی است (۲۶). به عقیده آندرس^۴ هدف مدیریت استعداد مرتبط ساختن استعدادهای سازمان با راهبرد سازمان است. سازمان‌ها باید راهبردهای مدیریت استعداد بلندمدت برای جذب، توسعه و حفظ نیروی کار را توسعه دهند تا بتوانند بدین طریق منابع استعدادها را به یک مزیت رقابتی تبدیل کنند (۲۷). در این پژوهش تمرکز محقق روی توسعه استعداد می‌باشد، چرا که در بستر ادبیات و پژوهش به این بعد کمتر توجه

-
1. Elite Approach
 2. Hybrid
 3. Armstrong & Brown
 4. Anders

شده و از طرف دیگر، توسعه استعدادها از اهمیت خاصی به منظور حفظ مزیت رقابتی پایدار و تحقق هر چه بیشتر اهداف شغلی و سازمانی برخوردار است.

توسعه استعداد بیانگر مؤلفه‌ی مهمی از فرایند کلی‌تر مدیریت استعداد است. توسعه‌ی استعداد فرایند تغییر و تحول یک سازمان، کارکنان، ذی‌نفعان، و گروه‌های افراد درون آن سازمان با استفاده از یادگیری برنامه‌ریزی‌شده و برنامه‌ریزی نشده در جهت دستیابی به یک مزیت رقابتی برای سازمان و حفظ آن است. توسعه استعداد فرایندی بلندمدت و یکپارچه است و با هدف سالم نگه‌داشتن سازمان و حفظ قابلیت نوآورانه و مبتکرانه‌ی سازمان صورت می‌پذیرد (۲۸). این فرایند در برگیرنده تمامی کارهایی است که بتوان توانایی و شایستگی کارکنان را برای انجام امور کاری و حرفه‌ای آینده بالا برد (۲۹). به عقیده ویلکاکس^۱ (۳۰) توسعه استعداد باید علاقه افراد برای پیشرفت شغلی و نیاز سازمان‌ها به منظور بهره‌برداری از حداکثر توان نیروی انسانی را برآورده سازد. طبق تعریفی که گاراوان و همکارانش (۱۴) ارائه داده‌اند، توسعه‌ی استعداد «بر برنامه‌ریزی، گزینش و اجرای راهبردهای توسعه برای کل منبع استعداد تأکید دارد تا اطمینان حاصل شود که سازمان منبع تأمین استعداد را در حال و آینده برای برآورده کردن اهداف راهبردی داراست و فعالیت‌های توسعه‌ای هم‌راستا و هم‌تراز با فرایندهای استعداد سازمانی قرار دارند». مدیریت استعداد و توسعه‌ی استعداد عباراتی هستند که در ادبیات پژوهشی به دفعات به جای هم به کار برده شده‌اند با این وجود، توسعه‌ی استعداد به عنوان مؤلفه‌ای از فرایند مدیریت استعداد در نظر گرفته می‌شود. مضاف بر این، تعداد مقالات پژوهشی که از عبارت توسعه‌ی استعداد استفاده کرده‌اند، بسیار محدود است (۳۱). با وجود اینکه مبنای دانش در مورد توسعه‌ی استعداد در حال حاضر ضعیف است، شواهد موجود نشان می‌دهند که سازمان‌ها فرایندهای توسعه‌ی استعداد منحصر به سازمان متبوعشان را طراحی می‌کنند.

در زمینه توسعه استعداد به عنوان یکی از مولفه‌های مدیریت استعداد، مطالعات انجام شده پراکنده هستند. با این وجود در ادامه به برخی از تحقیقات نزدیک و مشابه در داخل و خارج از کشور اشاره می‌شود:

زمانی قهرودی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود نشان داد که در بین عوامل موثر بر استقرار مدیریت استعداد، سهم عوامل فرهنگ سازمانی و امنیت شغلی در پیش‌بینی مولفه‌های مدیریت استعداد بیشتر از عوامل دیگر است (۳۲). پژوهش انجام گرفته توسط پریش و همکاران (۱۳۹۵)، نشان داده است که درک و حمایت مدیران ارشد، فرهنگ استعداد و تغییرات سریع فناوری از جمله عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر

1. Wilcox

مدیریت استعداد هستند (۳۳). قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان دادند، شرایطی که زمینه رخداد. مدیریت استعداد را مشخص می‌کند از سه عنصر: درجه بلوغ سازمان، مدیریت سازمان و آنچه ویژگی‌های استعداد است، تشکیل می‌گردد (۳۴). منظور از درجه بلوغ سازمان وجود رویه‌ها و سیستم‌هایی است که می‌تواند محرک یا مانع رشد و شکوفایی استعدادها در سازمان شود. ویژگی‌های استعدادها عبارتند از: ویژگی‌های عملکردی، ویژگی‌های مهارتی، ویژگی‌های شخصیتی، قابلیت‌های ذهنی، فهم کار و علاقه به پیشرفت. علاوه بر این سومین زمینه که رخداد مدیریت استعداد را در سازمان تحت تاثیر قرار می‌دهد، عوامل مدیریتی مانند اختیار مدیران و حمایت مدیریت ارشد سازمان است. طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)، در مطالعه‌ای نشان دادند که یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌های بازار سرمایه، حمایت و پشتیبانی جدی و مستمر مدیران ارشد صنعت کشور است (۳۵). نتایج یافته‌های حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، حاکی از این بود که عوامل فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، اهداف و راهبرد سازمان، حمایت مدیران، و قوانین و مقررات دولتی به ترتیب مهمترین عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد می‌باشند (۳۶). هدستروم و مالم‌گرین^۱ در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ و ارزش‌های اساسی سازمان برای فرآیند مدیریت استعداد و توسعه کارکنان مهم هستند. همچنین فرهنگ سازمان از نوعی باشد که اکثر کارکنان به اشتراک گذاشتن دانش تمایل داشته باشند که این به نوبه خود از توسعه استعداد کارکنان به شیوه غیررسمی حمایت می‌کند (۳۷). مطالعه اسپارمن و بی‌زرت^۲ نشان داد تعهد فرد به یادگیری و توسعه، بازخورد و تعامل و کسب حمایت از همکاران و سرپرستان، تأثیر زیادی بر یادگیری غیررسمی کارکنان و کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های مربوط به شغل دارد (۳۸). آندرسن^۳ در مطالعه‌ای نشان داد کارکنان مستعد به یک محیط حمایتی که می‌تواند توسعه آنها را تحریک و یا کمک نماید نیاز دارند. افزون بر این مدیر و سرپرست بلافاصله برای توسعه استعداد آنها نقش اساسی دارد و اینکه مدیران عنصری مهم در ایجاد یک محیط حمایتی محسوب می‌گردند. استعدادها همچنین بازخورد ارائه شده از طرف مدیران را، یک جنبه مهم در توسعه خود ذکر کردند؛ به طوری که آنها را قادر به دریافت راهنمایی در مورد چگونگی انجام وظایف آتی، توسعه شخصی و ارزیابی عملکردشان می‌نماید (۳۹). تحقیق بارت و دت^۴ نشان داد مدیران عمدتاً مسئول رشد و توسعه کارکنان در سازمان هستند. همچنین مدیران صفی مرشد و مربی کارکنان در کار و فعالیت روزانه می‌باشند (۴۰). یافته‌های مطالعه استیفن و سیمون^۵ نشان داد، فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش، توسعه شغلی و محیط‌کاری از جمله مهمترین

-
1. Hedström & Malmgren
 2. Schürmann & Beusaert
 3. Andersen
 4. Baartvedt
 5. Stephen & Simon

عوامل اثرگذار بر اجرای مدیریت استعداد در سازمان بوده و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده موفقیت مدیریت استعداد در سازمان باشند (۴۱). کروس و همکاران^۱ به بررسی مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده یادگیری و توسعه استعداد کارکنان در بین کارورزان مدیریت منابع انسانی کشور کانادا پرداختند. نتایج تحقیق آنان نشان داد حمایت فرهنگی، ساختاری و مدیریتی، مسائل مرتبط با کار/وظیفه، نقش دیگران، ویژگی‌های فردی و افزایش منابع بر یادگیری و توسعه استعداد کارکنان تاثیر گذار است (۴۲). مطالعه هریسن^۲ نشان از تاثیر فرهنگ یادگیری و اقدامات مدیران صفی و عملیاتی بر توسعه حرفه‌ای کارکنان داشت (۴۳). یافته‌های پژوهش سویم^۳ نشان داد که بهبود مستمر محیط کاری، پاداش و قدردانی، مدیریت عملکرد، جو و فرهنگ باز و روابط واضح و بدون ابهام در سطح سازمان از اجزاء مهم یک نظام مدیریت استعداد اثربخش محسوب می‌شوند (۴۴). بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که پژوهش‌های تجربی درباره‌ی توسعه استعداد به چند مطالعه محدود شده است و این شکاف به طور مشهود در ادبیات پژوهشی احساس می‌شود.

روش پژوهش

با توجه به هدف پژوهش که کسب شناخت عمیق از عوامل موثر بر توسعه استعدادها در زمینه و بستر واقعی است، رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی در این تحقیق انتخاب گردید. در این روش افراد در شرایط و موقعیت‌های واقعی مورد مطالعه قرار می‌گیرند. مطالعات موردی زمانی ارزشمند هستند که پدیده مورد نظر متعلق به زمان معاصر و در محیط زندگی واقعی افراد قرار داشته باشد و بیشتر به روش کیفی انجام می‌شوند (۴۵).

نمونه تحقیق، ۱۵ نفر از خبرگان علمی و تجربی بودند که شناخت بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته و با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی زنجیری یا گلوله برفی شناسایی و انتخاب شدند. این روش برای شناسایی افراد متخصص در یک زمینه خاص نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد و در آن یک شرکت‌کننده در پژوهش ما را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این روش تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری^۴ برسد. از این معیار زمانی استفاده می‌شود که هیچ اطلاعات جدید و مرتبط دیگری برای توضیح پدیده ارائه نشود (۴۶). در این تحقیق اشباع نظری در نمونه پانزدهم محقق شد. با انجام این تعداد مصاحبه

1 . Crouse et al

2 . Harrison

3 . Sweem

4. Theoretical Saturation

تشخیص محقق این بود که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. علاوه بر این برای انتخاب نمونه‌ها سه پارامتر گزینشی در نظر گرفته شد: (۱) شرکت‌کنندگان باید به مدت حداقل ۱۵ سال به استخدام سازمان در آمده باشند؛ (۲) آنها باید توسط سازمان به‌عنوان استعداد شناخته شده باشند؛ و (۳) مایل به در میان گذاشتن تجارب و ادراکات خود باشند. توجیه منطقی برای این پارامترها این است که استعدادهایی که برای ۱۵ سال استخدام شده‌اند، توانسته‌اند خود را با فرهنگ سازمان سازگار کنند و طبیعتاً در این مدت در معرض راهبردهای توسعه‌ای قرار گرفته‌اند. همچنین، تمایل به در میان گذاشتن تجارب و ادراکات برای کسب اطلاعات ارزشمند در این پژوهش از اهمیت حیاتی برخوردار است. در نهایت افرادی که می‌توانستند بیشترین کمک را در جهت اهداف پژوهش ارائه بدهند، در تحقیق مشارکت داده شدند.

در پژوهش حاضر، از روش مصاحبه نیمه‌مدون^۱ به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی استفاده گردید. استفاده از رویکرد نیمه مدون این امکان را برای محقق فراهم می‌آورد تا مصاحبه‌ها را با پاسخ‌های مصاحبه‌شونده تطبیق دهد و سؤالات ثانوی نظیر سؤالات کاوشی و سؤالات تفسیری پیرو (۴۷). همچنین قبل از انجام مصاحبه‌ها، دستورالعمل مصاحبه طراحی و طی دعوت‌نامه‌ای به افراد خبره تحویل داده شد. در ابتدای مصاحبه اهداف پژوهش بیان گردید و ضمن کسب موافقت مصاحبه‌شوندگان با ضابط مصاحبه‌ها، از نکات کلیدی یادداشت‌برداری صورت گرفت. مدت زمان مصاحبه‌ها به طور متوسط ۴۰ دقیقه بود و با هماهنگی قبلی در محل کار آنان صورت گرفت.

دریافت بازخورد از شرکت‌کنندگان روشی است که پژوهشگران برای افزایش روایی مطالعه خود استفاده کرده‌اند. در این شیوه پژوهشگران به منظور بررسی سندیت یا اصالت پژوهش^۲، تفسیرها و گزارش‌های به دست آمده را در اختیار مشارکت‌کنندگان (خبرگان) قرار می‌دهند (۴۸). بنابراین در این پژوهش، از پنج نفر از شرکت‌کنندگان در مصاحبه خواسته شد، مفاهیم و مضامین استخراج شده توسط پژوهشگر را ارزیابی و مورد بازنگری قرار دهند و صحت یافته‌ها را تعیین کنند. علاوه بر این چهار نفر از اساتید مدیریت منابع انسانی (بررسی توسط همکار)، بر فرایند تحلیل و شیوه کدگذاری نظارت نمودند و بر اساس نظرات آنان جرح و تعدیل‌های لازم در یافته‌های نهایی حاصل از بخش کیفی تحقیق، به عمل آمد.

1 . Semi-structured interview
2 . Authenticity

در این مطالعه برای محاسبه پایایی مصاحبه‌ها، روش کد گذاری مجدد به کار گرفته شد. در تحقیق حاضر، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. ضریب پایایی با استفاده از شیوه ذکر شده برابر ۷۷٪ بدست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (۴۹). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام گرفته از پایایی مناسبی برخوردار می‌باشند.

بعد از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، تحلیل داده‌ها، با بهره‌گیری از نرم افزار **maxqda** و راهبرد تحلیل مضمون^۱ صورت گرفت. تحلیل مضمون برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی به کار می‌رود. این روش فرآیندی برای تحلیل حجم زیادی از داده‌های پیچیده و مفصل متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (۵۰). بدین ترتیب نخست متون مصاحبه‌ها چندین بار مطالعه و مرور گردید و بعد از آن کدگذاری معنایی^۲ داده‌ها در سه مرحله استخراج شواهد گفتاری و کدهای اولیه، مضامین فرعی و مضامین اصلی، کامل شد.

یافته‌های پژوهش

استخراج شواهد گفتاری و کدهای اولیه در این مرحله از شواهد گفتاری و گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان، کدها و مفاهیم اولیه استخراج و مفهوم‌پردازی لازم انجام گرفت. منظور از مفهوم‌پردازی این است که جمله‌ای یا پاراگرافی را بر می‌داریم به اجزایی تقسیم می‌کنیم و به هر کدام از ایده‌ها یا رخدادها نامی می‌دهیم؛ برچسبی که نشانه پدیده یا به جای آن می‌نشیند. (۵۱). در جدول شماره ۲ چندین نمونه از شواهد گفتاری و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها ارائه شده است.

جدول ۱: نمونه شواهد گفتاری و مفاهیم استخراج شده

کد مصاحبه	شواهد گفتاری یا گزاره‌های کلامی	مفاهیم مستخرج
M1	فرهنگ بایستی با حمایت مسئولین در طول زمان ایجاد و نهادینه شود، علیرغم توجه به اصول و قواعد، فرهنگ سازمان بایستی انعطاف پذیر باشد؛ به طوری که مانع رشد و شکوفایی استعدادها نگردد.	فرهنگ انعطاف‌پذیر
M2	همکاران با تجربه و دارای دانش تخصصی نیز می‌توانند بر رشد و پرورش استعدادها تاثیر داشته باشند؛ یک همکار متخصص می‌تواند فضای مساعدی	همکاران با تجربه و متخصص

1 . Thematic Analysis

2 . Meaning Coding

کد مصاحبه	شواهد گفتاری یا گزاره‌های کلامی	مفاهیم مستخرج
	برای رشد استعدادها فراهم نماید.	
M3	باور فرد به توانمندی و خودباوری و ایمان به ظرفیت های درونی خود، از ارکان توسعه و رشد افراد است؛ معمولا افرادی که به توانایی های خود ایمان دارند، دنبال مسائل چالشی می‌روند و این به رشد دانش و مهارت آنها می‌انجامد.	خودباوری کارکنان
M5	مدیریت ارشد تا پایین‌ترین هرم سازمانی می‌تواند تاثیر بگذارد؛ مدیریت ارشد از طریق سیاست‌گذاری و ایجاد جو حمایتی بر توسعه استعدادها موثر است.	حمایت مدیران ارشد
M7	به نظر من سرپرست یکی از مهمترین عوامل در توسعه استعدادهاست؛ سرپرست می‌تواند نفرات را ضعیف بار بیارد یا آنها را افرادی توانمند و خودکارآمد پرورش دهد؛ سرپرست مثبت، حامی کارکنان است و استعداد آنها را از طریق ایجاد جود و ستانه به بالفعل تبدیل می‌کند.	حمایت سرپرست
M8	بنده به مدت ۱۴ سال در یگان عملیاتی کار کردم و بر اساس تجارب و احساساتم بیان می‌کنم. بحث انگیزش و انگیزشی دانش‌آموختگان خیلی مهمه؛ اول مسائل زیست محیطی برای آنان مهمتره تا کارشون؛ مسکن و برقرای حقوق و مزایا بایستی در اولویت قرار گیرد.	انگیزش دانش‌آموختگان، توجه به مسائل زیست محیطی کارکنان
M9	عادلانه بودن سیستم تشویقات یکی دیگر از موارد مهم است. نحوه توزیع امکانات به صورت عادلانه باشد؛ این امر باعث انگیزش و در نهایت توسعه کارکنان خواهد شد.	عادلانه بودن سیستم تشویقات، توزیع عادلانه امکانات
	عنصر بعدی روش چگونه پیدا کردن استعدادهاست؛ هر شخصی چه استعدادی دارد، یک نفر ممکنه فارغ‌التحصیل رشته هوافضا باشه ولی در کاربرد نرم افزارها استعداد داشته باشد؛ واگذاری مسئولیت‌ها و وظائف بایستی متناسب با توانایی و استعداد کارکنان باشد.	تناسب شاغل با شغل
M10	بایستی به آموزش‌های بین‌رشته‌ای توجه نمود. بخش تحصیلات تکمیلی در دانشگاه برای تقویت پایگاه‌ها و توسعه استعداد کارکنان بایستی تقویت شود؛ چون در تحصیلات تکمیلی سطح دانش افراد بالا می‌رود و این دانش را با محیط کار و به صورت عملی تلفیق می‌نماید.	آموزش‌های بین‌رشته‌ای، توسعه بخش تحصیلات تکمیلی دانشگاه

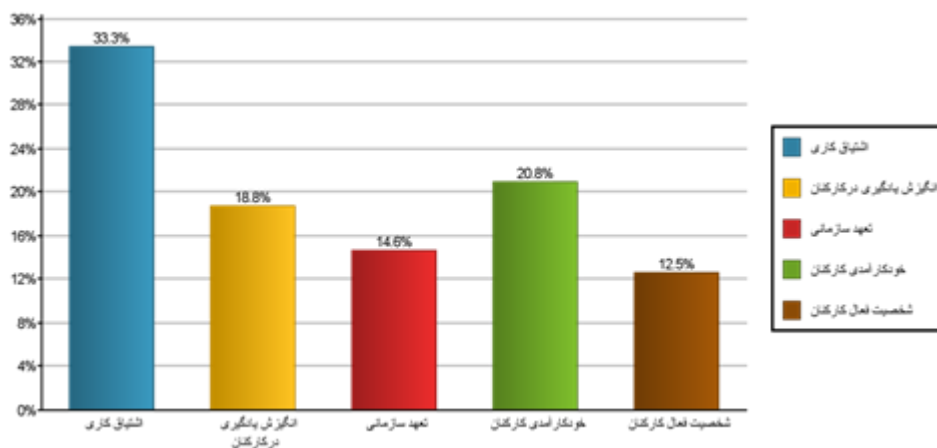
کد مصاحبه	شواهدگفتاری یا گزاره‌های کلامی	مفاهیم مستخرج
M10	ارتباط دانشگاه با صنعت مورد نظر مهم است؛ چون ما یک دانشگاه سازمانی هستیم و بایستی به نیازهای سازمان توجه کنیم.	ارتباط دانشگاه با صنعت
M13	دانشگاه و مسولین آن باید با صنعت در ارتباط باشند. اگر به دانشگاه به عنوان یک اتاق فکر برای صنعت نگاه شود، در آن صورت توسعه استعدادها اتفاق می‌افتد، دانشگاه بایستی پرابلم سنتر شود. اگر ما به این مرحله برسیم خود به خود بین آموزش‌ها و توسعه مهارت‌ها ارتباط برقرار می‌شود.	
M11	مسائل انگیزشی در منابع انسانی خیلی مهم است. اگر اهداف سازمان با اهداف فرد همراستا شود، بهره‌وری و استعداد کارکنان توسعه پیدا می‌کند.	همراستایی اهداف فردی و سازمانی
	کسی که به شغلش علاقه داشته باشد ولو با حقوق و مزایا کم، هم در راستای منافع سازمانی گام برمی‌دارد. ما باید فقط شرایط کاری و محیط کار را فراهم کنیم تا کارکنان از کار کردن لذت ببرند و این باعث توسعه خواهد شد.	اشتیاق کاری
	تفویض اختیار در ساختار افقی باعث اتخاذ تصمیمات بهتری برای استعدادها می‌گردد. در این صورت سیستم چابک می‌شود و حتی چابکی در یادگیری هم اتفاق خواهد افتاد.	تفویض اختیار
M15	مدیریت اگر شیوه‌هایش به سمت مشارکتی پیش برود، خلاقیت و استعداد دانش‌آموختگان از قوه به فعلیت در می‌آید. لذا مشارکت کارکنان در تصمیمات شغلی بسیار مهم است و بایستی مورد حمایت قرار گیرد.	مشارکت کارکنان در تصمیمات شغلی

شناسایی مضامین فرعی و اصلی

پس از استخراج کدهای اولیه، مفاهیمی که مفهوم نزدیک و یا مشابه‌ای با هم داشتند (کدهای هم‌سنخ)، دسته‌بندی شده و با حذف شاخص‌های تکراری، در قالب مضامین فرعی طبقه‌بندی شدند. در واقع هر مضمون فرعی به بعد خاصی از داده‌ها اشاره می‌کند. این کار تعداد واحدهایی را که باید با آن‌ها کار کنیم کاهش می‌دهد (۵۱). پس از آن مضامین با توجه به ارتباط معنایی‌شان با مبانی نظری تحقیق نام‌گذاری شدند. در مرحله بعد مضامین فرعی به دست آمده با توجه به میزان هم‌سنخ بودنشان زیر مجموعه مضامین اصلی (عوامل) قرار گرفتند. این مضامین از لحاظ انتزاعی بودن در سطح بالاتری نسبت به مرحله قبل قرار دارند. پس از حذف کدهای تکراری در فرآیند تحلیل مضمون انجام شده، بیش از ۱۳۵ کد اولیه، ۱۶ مضمون فرعی و ۳ مضمون اصلی در این تحقیق شناسایی گردید. جداول و اشکال زیر مضامین فرعی و اصلی را نشان می‌دهد.

جدول ۲: فراوانی مضامین عوامل فردی

مولفه ها	فراوانی	% درصد
اشتياق کاری	۱۶	۳۳,۳۳
انگیزش یادگیری درکارکنان	۹	۱۸,۷۵
تعهد سازمانی	۷	۱۴,۵۸
خودکارآمدی کارکنان	۱۰	۲۰,۸۳
شخصیت فعال کارکنان	۶	۱۲,۵۰
کل	۴۸	۱۰۰,۰۰

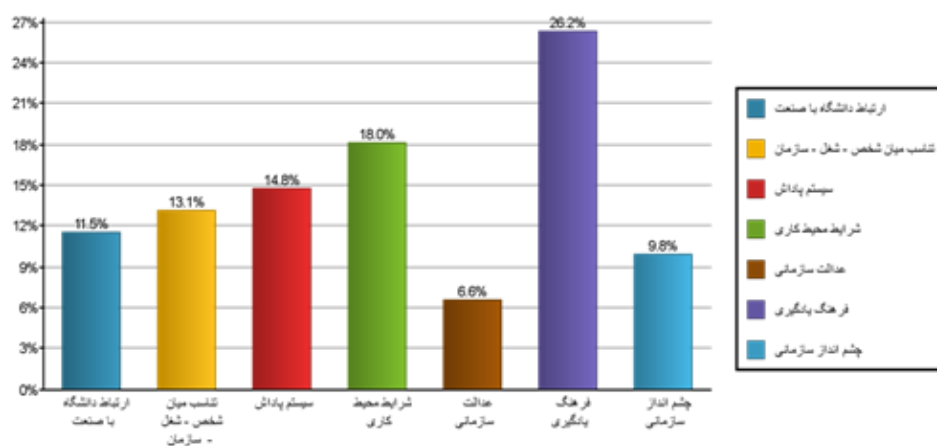


نمودار ۱: درصد مضامین عوامل فردی

جدول ۳: فراوانی مضامین عوامل سازمانی

مولفه ها	فراوانی	% درصد
ارتباط دانشگاه با صنعت	۷	۱۱,۴۸

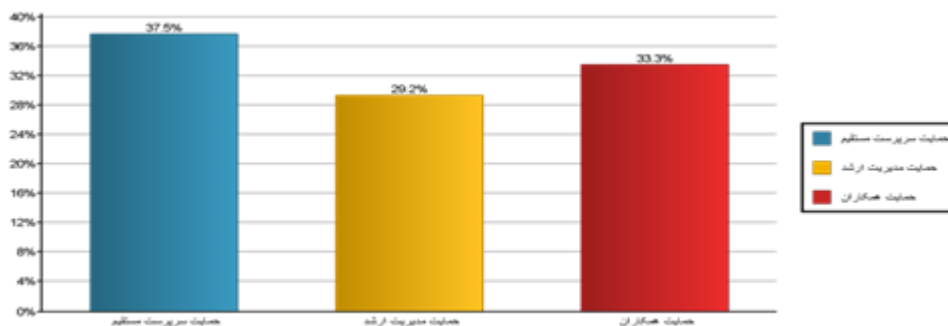
۱۳,۱۱	۸	تناسب میان شخص - شغل - سازمان
۱۴,۷۵	۹	سیستم پاداش
۱۸,۰۳	۱۱	شرایط محیط کاری
۶,۵۶	۴	عدالت سازمانی
۲۶,۲۳	۱۶	فرهنگ یادگیری
۹,۸۴	۶	چشم انداز سازمانی
۱۰۰,۰۰	۶۱	کل



نمودار ۲: درصد مضامین عوامل سازمانی

جدول ۴: فراوانی مضامین گروهی و مدیریتی

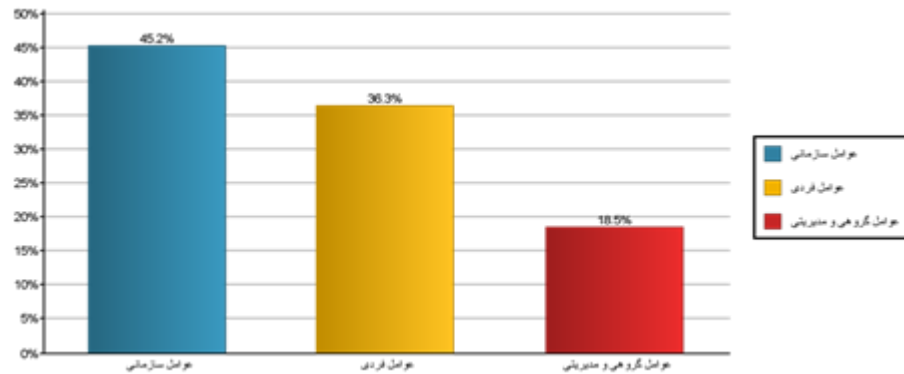
مؤلفه ها	فراوانی	% درصد
حمایت سرپرست مستقیم	۹	۳۷,۵۰
حمایت مدیریت ارشد	۷	۲۹,۱۷
حمایت همکاران	۸	۳۳,۳۳
کل	۲۴	۱۰۰,۰۰



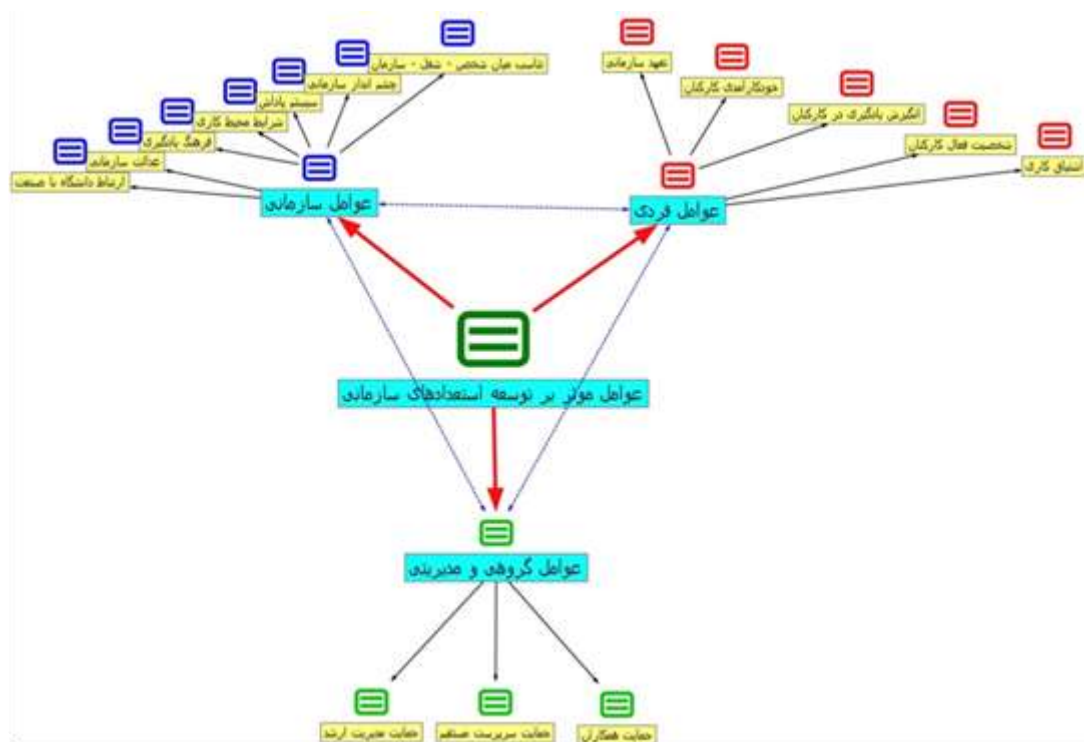
نمودار ۳: درصد مضامین عوامل گروهی و مدیریتی

جدول ۵: مضامین فرعی و اصلی عوامل توسعه استعدادها

مضامین اصلی	مضامین فرعی	فراوانی	درصد
عوامل سازمانی	فرهنگ یادگیری	۶۱	۴۵/۱۹
	عدالت سازمانی		
	شرایط محیط کاری		
	تناسب میان شخص - شغل - سازمان		
	ارتباط دانشگاه با صنعت		
	سیستم پاداش		
	چشم انداز سازمانی		
عوامل گروهی و مدیریتی	حمایت مدیریت ارشد	۲۴	۱۸/۵۲
	حمایت سرپرست مستقیم		
	حمایت همکاران		
عوامل فردی	تعهد سازمانی	۴۹	۳۰/۳۶
	خودکارآمدی کارکنان		
	انگیزش یادگیری در کارکنان		
	اشتقاق کاری		
	شخصیت فعال کارکنان		



نمودار ۴: فراوانی و درصد مضامین اصلی عوامل توسعه استعدادها



شکل ۱. الگوی مضامین فرعی و اصلی توسعه استعدادها

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل موثر بر توسعه استعدادهای سازمانی در بین دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضا، یک دانشگاه سازمانی و به شیوه کیفی تحلیل مضمون انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان داد که سه دسته عوامل سازمانی، گروهی- مدیریتی و فردی در قالب ۱۵ مضمون فرعی بر توسعه استعداد کارکنان تاثیر دارند.

عوامل سازمانی که به ویژگی‌های سازمانی اشاره دارند دارای هفت مولفه فرهنگ یادگیری، شرایط محیط کاری، سیستم پاداش، تناسب میان شخص- شغل - سازمان، ارتباط بین دانشگاه و صنعت، چشم‌انداز سازمانی و عدالت سازمانی بوده است که از دیدگاه مشارکت کنندگان به ترتیب دارای بیشترین تاثیر بر توسعه استعدادها می‌باشند.

هدف فرهنگ یادگیری سازمانی، تبادل دانش با ارزش است که منجر به نوآوری، بهبود عملکرد کارکنان و رقابت پایدار می‌شود (۵۲). به زعم مشارکت کنندگان فرهنگ بنیادی‌ترین عنصر یک سازمان است؛ فرهنگ از استعدادها حمایت و پشتیبانی و امکانات را برای توسعه هرچه بیشتر آنها فراهم می‌کند. فرهنگ سازمانی بایستی به استعدادها اجازه دهد تا قابلیت‌های بالقوه خود را به بالفعل در آورند. در مجموع فرهنگ و فضای سازمانی مناسب بایستی با شرایط یک نفر مستعد مطابقت و برای رشد و توسعه استعدادها پویایی خاص خود را داشته باشد؛ سازمان بی روح و بی تحرک مانع رشد استعدادها می‌گردد. این یافته از تحقیق، با نتایج برخی از تحقیقات قبلی همچون هدستروم و گرین (۲۰۱۶)، استیفین و سیمون (۲۰۱۳)، کروس و همکاران، (۲۰۱۳)، هریسن (۲۰۱۰)، سویم (۲۰۰۹)، زمانی قهرودی (۱۳۹۵)، پریش و همکاران (۱۳۹۵) و حاجی کریمی (۱۳۸۹) مشابهت دارد.

شرایط محیط‌کاری مولفه بعدی است که با ویژگی‌هایی مانند جذابیت محیط فیزیکی کار، شرایط فیزیکی و روانی محیط کار، امکانات فیزیکی محیط کار، توجه به مسائل زیست محیطی کارکنان، محیط کار ایمن و تمیز، محیط کار چالش انگیز و محیط کار آرام و شاد، بر توسعه استعدادها تاثیر دارد. مولفه شرایط محیط کاری با نتایج تحقیقات آندرسن (۲۰۱۳)، استیفین و سیمون (۲۰۱۳) و سویم (۲۰۰۹) هم‌خوانی دارد.

سیستم پاداش، از طریق اعطای پاداش به کارکنان به خاطر کسب و کاربرد دانش و مهارت جدید بر توسعه استعدادها تاثیر دارد. هر چند این مولفه با نتایج تحقیقات استیفین و سیمون (۲۰۱۳) و سویم (۲۰۰۹) همانند است.

تناسب میان شخص - شغل - سازمان، مولفه بعدی می‌باشد که بر توسعه استعدادها تاثیر دارد. منطبق کردن احتیاجات شغل با ویژگی‌های شخصیت به بهترین نحو در تئوری جان هولاند^۱ تحت عنوان تناسب شخصیت - شغل^۲ تبیین شده است. این تئوری بر مفهوم تناسب میان ویژگی‌های شخصیتی یک فرد و شغل استوار شده است. همچنین در سال‌های اخیر تناسب شخص - سازمان نیز در کنار شغل‌ها گسترش یافته است و از آن جایی که سازمان‌ها با یک محیط پویا و متحول روبه‌رو می‌شوند، نیازمند کارکنانی هستند که قادر باشند به سرعت خود را تغییر دهند و به سهولت در میان تیم‌ها جابه‌جا شوند (۵۳).

همچنین ارتباط بین دانشگاه و صنعت، مضمون جدید کشف شده در این تحقیق است که از طریق پیگیری وضعیت دانش‌آموختگان، و توجه به نیازهای صنعت مورد نظر بر توسعه استعدادها تاثیر دارد. در همین رابطه مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند " اگر به دانشگاه سازمانی به عنوان یک اتاق فکر برای صنعت نگاه شود در آن صورت توسعه استعدادها اتفاق می‌افتد، دانشگاه بایستی پرابلم سنتر شود؛ یعنی سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های دانشگاه بر اساس نیازها و چالش‌هایی که در محیط کار هست تنظیم گردد. دانشگاه و مسئولین آن باید با محیط‌های صنعتی در ارتباط باشند. اگر ما به این مرحله برسیم خود به خود بین آموزش‌ها و توسعه مهارت‌ها ارتباط برقرار می‌شود".

چشم‌انداز سازمانی تصویری از تعالی است؛ چیزی که فرد، تیم یا سازمان می‌خواهد در بهترین آینده ممکن خود ایجاد کند. چشم‌انداز یک عنصر ضروری در موفقیت هر سازمان است (۵۴). چشم‌انداز مشترک تمرکز و انرژی برای یادگیری را فراهم می‌سازد. یادگیری قوی و پویا، تنها هنگامی رخ می‌دهد که افراد واقعا به دستاوردهایی که برای آن‌ها بسیار اهمیت دارد، متعهد شوند. یادگیری می‌باید بخشی از چشم‌انداز باشد (۵۵). شاطری (۱۳۹۴) در مطالعه خود نشان داد که چشم‌انداز سازمانی یکی از عوامل مهم تاثیرگذار در توسعه و نگهداشت استعدادها است (۵۶).

عدالت سازمانی، تأثیری قوی بر رفتار و نگرش کارکنان دارد. کارکنانی که احساس انصاف و برابری می‌کنند، عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند و این عملکرد نتیجه گسترش دانش و مهارت آنان است. به عبارتی دیگر کارکنان مستعد وقتی که ادراک مثبتی از عدالت سازمانی داشته باشند بیشتر در فعالیت‌های آموزش و یادگیری سازمانی مشارکت می‌نمایند و این به نوبه خود به توسعه استعداد و شایستگی‌های آنان منجر می‌شود.

1 . John Holland

2 . Personality – Job fit theory

عوامل گروهی و مدیریتی به رفتارهای مدیران و روابط بین گروه‌های افراد بستگی دارد. عوامل گروهی و مدیریتی دارای سه مولفه، حمایت سرپرست مستقیم، حمایت مدیریت ارشد و حمایت همکاران در سازمان می‌باشد که به ترتیب بیشترین تاثیر را بر توسعه استعدادها دارند. برخی از این مضامین کشف شده مانند حمایت مدیران و حمایت سرپرستان با نتایج تحقیقات قبلی مانند پریش و همکاران (۱۳۹۵)، قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵)، طهماسبی و همکاران (۱۳۹۴)، حاجی‌کریمی و حسینی (۱۳۸۹)، اسچارمن و بیزرت (۲۰۱۵)، کلدآندرسن (۲۰۱۳)، بارتوت (۲۰۱۳)، کروس و همکاران (۲۰۱۱) و هریسن (۲۰۱۰) تطابق دارد. یافته‌های این تحقیقات به نقش و تاثیر مدیران ارشد، مدیران صفی و سرپرستان در توسعه استعداد کارکنان اشاره نموده است. اجرای موفق سیاست‌های یادگیری و توسعه استعداد مستلزم حمایت کامل از سوی مدیریت ارشد است. این مسئله از آن جهت که موجب آزاد شدن منابع مالی، اتخاذ بدون تعلل و فوری تصمیمات و از میان برداشتن موانع سر راه توسعه استعدادها می‌شود، از اهمیت حیاتی برخوردار است. بنابراین توصیه می‌شود، مدیران ارشد جامعه مورد مطالعه و دیگر سازمان‌ها، نقش فعال و موثری در فرآیند توسعه استعداد کارکنان ایفا نمایند. همچنین بررسی سالیانه موسسه خبره در امور توسعه کارکنان^۱ (۲۰۰۷) درباره‌ی یادگیری و توسعه شاغلین حرفه‌ای به کرات بیان‌کننده‌ی اهمیت مدیران صفی و سرپرستان در فرآیند یادگیری و توسعه است (۵۷). در مطالعه‌ای دیگر، گیب^۲ نشان داد که مشارکت هر چه بیشتر مدیر صف در فرایند یادگیری و توسعه منجر به ترویج یادگیری مستمر و مداوم خواهد شد و علاوه بر آن، از آنجایی که مدیران صف بهتر می‌توانند نیازهای سازمانی و فردی را درک کنند، مشارکت آن‌ها در امر یادگیری و توسعه می‌تواند به بهبود کیفیت فعالیت‌های مرتبط با آن بینجامد (۵۸). از سوی دیگر، محیط اجتماعی سازمان و به طور خاص ارتباط همکاران با یکدیگر می‌تواند به طور محسوسی بر توسعه استعداد کارکنان اثر بگذارد، زیرا همکارانی که تعامل بیشتری از خود نشان می‌دهند، منبع توسعه دانش و مهارت برای تک‌تک کارکنان هستند. شواهد نشان می‌دهد که داشتن همکاران خوب و پشتیبان انجام وظیفه‌ی شغلی را آسان‌تر و لذت-بخش‌تر می‌کند که به نوبه‌ی خود افزایش سطح توسعه افراد را در پی خواهد داشت (۵۹).

عوامل فردی به خصوصیات شخصی کارکنان اشاره دارد. عوامل فردی دارای پنج مولفه، اشتیاق کاری کارکنان، خودکارآمدی کارکنان، انگیزش یادگیری در کارکنان، تعهد سازمانی، و شخصیت فعال کارکنان می‌باشد که به ترتیب بیشترین تاثیر را بر توسعه استعدادها دارند. برخی از این یافته‌ها با نتایج تحقیقات قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۵) مبنی بر نقش ویژگی‌های شخصیتی، علاقه به پیشرفت و قابلیت‌های ذهنی بر تسهیل مدیریت استعداد، اسچارمن و بیزرت (۲۰۱۵)، مبنی بر نقش تعهد فرد به یادگیری و

1 . Chartered Institute of Personnel and Development

2 . Gibb

توسعه و کروس و همکاران (۲۰۱۱)، مبنی بر تاثیر خصوصیات فردی بر توسعه و یادگیری افراد، مطابقت دارد.

اشتیاق کاری از نگرش‌های شغلی بسیار جدید است که می‌توان آن را به صورت غرق شدن فرد در کار، رضایت داشتن از آن و اشتیاق و دلبستگی داشتن نسبت به آن تعریف کرد (رابینز و جاج، ۱۳۹۲). عبارات رایج مورد استفاده در منابع مربوط به مفهوم اشتیاق کارکنان شامل: تلاش داوطلبانه، احساس ارزشمند بودن، داشتن علاقه برای کار و محتمل شدن سختی بیشتر می‌باشد (۶۰). بهبود اشتیاق کاری می‌تواند تاثیر مثبتی بر نتایج سازمان، عملکرد، یادگیری و توسعه کارکنان داشته باشد (۶۱). کارکنان مشتاق، توجه و انرژی بیشتری نسبت به سایر کارکنان که اشتیاق کمتری دارند، از خود نشان می‌دهند و به همین دلیل بیشتر بر اهداف سازمان تمرکز دارند (۶۲). کارکنانی که دارای اشتیاق کاری بالایی هستند، از منابع، مهارت‌ها و دانش‌هایی که انباشته کرده‌اند در زندگی شخصی و سازمانی خود استفاده می‌کنند. این کارکنان به شدت با کارشان جدی هستند و بر این باورند که کار آنها معنی‌دار است؛ بنابراین، دائماً در حال تلاش برای یادگیری و رشد حرفه‌ای و شخصی خویش هستند (۶۳) که در نهایت به توسعه استعداد آنها می‌انجامد.

خودکارآمدی به باورهایی مربوط می‌شود که افراد درباره‌ی قابلیت‌هایشان در انجام یک کار و رسیدن به اهداف دنبال می‌کنند (۶۴). افراد با خودباوری بالا برای غلبه بر مشکلات، سخت تلاش می‌کنند، بر انگیزش خود می‌افزایند و اهداف بالاتری برای خود تعیین خواهند کرد که موجب می‌شوند هم در محیط کار و هم در خارج از آن عملکرد بهتری داشته باشند (۵۳). افرادی که انتظارات بالایی از خودکارآمدی خود را دارند، انرژی زیادی را در یک هدف سرمایه‌گذاری می‌کنند و همچنین با چالش‌هایی مواجه خواهند شد که اگر موفقیت‌آمیز باشد، پیشرفت شخصی آنها را افزایش خواهد داد. بنابراین بدون خودکارآمدی، تقریباً هر فرایند یادگیری محکوم به شکست است. خودکارآمدی زیاد می‌تواند منجر به انگیزه‌ی بیشتر و مشارکت فعالانه‌تر در فرایند یادگیری و توسعه شود (۶۵).

انگیزه‌ی یادگیری به تمایل و خواست فرد برای مشارکت در آموزش و توسعه و کسب تجربی برای یادگیری مربوط است. انگیزه یادگیری برای توسعه از انگیزه و نیاز فردی رشد می‌کند. انگیزش یادگیری در بین افراد متفاوت است و می‌تواند در طول زمان تغییر کند. به باور کورنو^۱، کارکنانی که از انگیزه‌ی کافی برای مشارکت در فعالیت‌های توسعه‌ای برخوردار بوده و از یادگیری دانش، مهارت و شایستگی‌های شغلی احساس رضایت دارند بیشتر در شغلشان موفق‌اند (۶۶).

تعهد سازمانی به میزان آمادگی افراد یک سازمان به درونی کردن ارزش‌های سازمان اشاره دارد. تجربیات مثبت و خوشایند کارکنان در سازمان می‌تواند نتیجه تعهد سازمانی بالای آنان باشد. وقتی کارکنان، سازمان را مثبت و حمایت‌گر ارزیابی کنند و به ارزش‌های سازمانی دلبستگی بالایی داشته باشند، انرژی بیشتری را برای توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های خود صرف می‌کنند.

شخصیت فعال کارکنان پیش‌بین انگیزه برای یادگیری است که آن هم به‌نوبه‌ی خود ارتباط مثبتی با میزان مشارکت در فعالیت‌های توسعه‌ای دارد. پژوهش‌های پیشین نشان داده است که شخصیت فعال پیش‌بین قوی‌تری از پنج فاکتور بزرگ^۱ برای انگیزه در موقعیت‌های یادگیری و توسعه است (۶۷).

به رغم شناسایی عوامل موثر بر توسعه استعدادها، این تحقیق با دو محدودیت اصلی مواجه بود. نخست اینکه، مطالعه حاضر به دانش‌آموختگان رشته مهندسی هوافضای یک دانشگاه سازمانی محدود شده است. بدین سبب تعمیم‌پذیری یافته‌های تحقیق بایستی با احتیاط صورت پذیرد. دوم اینکه، در این تحقیق به عوامل درون سازمانی و فردی پرداخته شده است؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد، در تحقیقی دیگر، عوامل فراسازمانی موثر بر توسعه استعدادها، بررسی و شناسایی شوند. به طور کلی مطالعه حاضر سهم قابل توجهی در ادبیات مدیریت و توسعه استعداد ایفا می‌نماید. می‌توان نتیجه گرفت عواملی که در این تحقیق شناسایی و ارائه گردید، یک گام مهم برای پژوهشگران در زمینه مطالعات توسعه استعداد است و نیز بینش‌های مفیدی برای مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی که اجرای فعالیت‌های توسعه کارکنان را در سازمان خود دارند، فراهم می‌نماید.

^۱ . Big Five Factors

منابع

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991; 17(1): 99-120.
2. Rasooli R, Salehi A. *Advanced Human Resource Management*. 2015. Tehran: Payame Noor University.
3. Wennberg H. Talentism and the Build vs. Buy Debate. *International HR Adviser*. 2014; 22-23. Retrieved from: <http://issuu.com/internationalhradviser/docs/ihra>.
4. Deloitte. *Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective*. [online]. Deloitte University Press. 2013; Retrieved from: <http://dupress.com/articles/talent-2020>.
5. Thunnissen M, Boselie P & Fruytier B. A Review of Talent Management: Infancy or Adolescence? *The International Journal of Human Resource Management*. 2013; 24(9):1744 -1761.
6. Cappelli P & Keller J.R. Talent Management: Conceptual approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014; (1): 305- 331.
7. Strack R, Caye J. M, Bhalla V, Tollma P, Linden C, Haen P & Quiros H. *Creating People Advantage 2012 – Mastering HR challenges in a two-speed world*. Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations. Retrieved from: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people>.
8. Manpower Group. 2015 Talent Shortage Survey. Retrieved from: <http://www.manpowergroup.com>.
9. Stone D. L, & Deadrick D. L. Challenges and Opportunities Affecting the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 2015; 25(2): 139-145.
10. Vaiman V, Scullion H & Collings D. G. Talent Management Decision Making. *Management Decision*. 2012; 50(5): 925-941.
11. Silzer R & Dowell B. E. *Strategy-Driven Talent Management*. 2010. San Francisco: Jossey-Bass.[e-book]. Retrieved from: <http://library.books.com>.
12. Ashton C & Morton L. Managing Talent for Competitive Advantage: Taking a Systemic Approach to Talent Management. *Strategic HR Review*. 2005; 4(5): 28-31.

13. AlAriss A, Cascio W. F & Paauwe j. Talent Management: Current Theories and Future Research Directions. *Journal of World Business*. 2014; 49(2): 173-179.
14. Garavan T. N, Carbery R & Rock A. "Mapping talent development: definition, scope and architecture", *European journal of Training and Development*. 2012; 36(1): 5-24.
15. Pfeffer J. "Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health", *Organizational Dynamics*. 2001; 29(4): 248-259.
16. Keeling K. A, McGoldrick P. J & Sadhu, H. Staff word-of-mouth (SWOM) and retail employee recruitment. *Journal of Retailing*. 2013; 89: 88-104.
17. George, C. Retaining professional workers: What makes them stay? *Employee Relations*. 2015; 37: 102-121.
18. Hancock J. I, Allen D. G, Bosco F. A, McDaniel K. R & Pierce C. A. Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*. 2013; 39: 573-603.
19. Gallardo-Gallardo E, Dries N & González-Cruz T. What Is the Meaning of 'Talent' in the World of Work? *Human Resource Management Review*. 2013; 23(4): 290-300.
20. Stahl G.K, Bjorkman I, Farndale E, Morris S.S, Paauwe J, Stiles P, Trevor J & Wright P. 'Six Principles of Effective Global Talent Management', *MIT Sloan Management Review*. 2012 (53); 25-42.
21. Collings D. G, Scullion H & Vaiman V. European Perspectives on Talent Management. *European Journal of International Management*. 2011; 5(5): 453-462.
22. Collings D. G & Mellahi K. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*. 2009; 19(4): 304-313.
23. Meyers M. C, Van Woerkom M & Dries N. Talent - Innate or Acquired? Theoretical Considerations and Their Implications for Talent Management. *Human Resource Management Review*. 2013; 23 (4): 305-321.
24. McDonnell A. Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap. *Journal of Business Psychology*. 2011; (26): 169-173.
25. Harris L & Foster C. Aligning talent management with approaches to equality and diversity: Challenges for UK public sector managers.

- Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal. 2010; 29(5): 422-435.
26. Jantan H, Hamdan A. R & Othman Z. A. Classification Techniques for Talent Forecasting in Human Resource Management in 5th International Conference on Advanced Data Mining and Application (ADMA), Beijing, China. 2009; 496-503.
 27. Anders C. Today's Biggest Talent Management Challenges. Harvard Business Review. 2010; Retrieved from: <https://hbr.org>.
 28. Pruis, E. The Five Key Principles for Talent Development. Industrial & Commercial Training. 2011; 43 (4): 206-216.
 29. Fathi V. K, Nouri F. Learning Management in Organizations; Training and Human Resource Development in the Third Millennium. 2016. Elm-e Ostadan Pub.
 30. Wilcox M . Effective Talent management, Aligning Strategy, people and Performance. 2016. by Routledge: Taylor & Francis Group.
 31. Lewis R. E & Heckman R. J. Talent management: A critical review. Human Resource Management Review. 2006; 16(2): 139-154.
 32. Zamanipour G. H. Feasibility Study of Establishing Talent Management in National Iranian Gas Company, Master's Thesis in the field of Training Management and Human Resource Development, Faculty of Education Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University. 2016
 33. Parish R, Salarzehi H, Moghli A, Roshan S. A. A Framework for Talent Management in Tourism Industry, Bi-Quarterly Journal of Human Resource Management Researches. 2016; (3): 1-29.
 34. Gholipour A, Eftekhar N. Presentation of a Talent Management Model Using the Basic Theory Method (Case Study: Mobile Telecommunication Company of Iran Operator). General Administration Researches. 2016; (34): 55-84.
 35. Tahmasebi, R, Gholipour A, Ziaee M. S, Qalibafasl H. Talent Management: A Data Based Theory, Public Administration Quarterly. 2015; (1): 133-151.
 36. Haji Karimi A, Hosseini A. The Effect of Strategic Underlying Factors on Talent Management. Strategic Management Studies. 2010; (2): 51-71.

37. Hedström L & Malmgren D. M. Talent Management – A study of attitudes among employees, Master's Thesis course, MBA programme, Blekinge Institute of Technology, School of Management. 2016.
38. Schürmann E & Beusaert S. What are drivers for informal learning? *European Journal of Training and Development*. 2015; 40(3): 130-154.
39. Andersen K. Strategic Talent Management in a Communicative Perspective: A study carried out in cooperation with Grundfos Holding A/S and Siemens A/S to examine how the communicative aspects in attraction, development and retention can be utilised and integrated, Master of Arts in Corporate Communication. Aarhus University. 2013.
40. Baartvedt N. Talent management as a strategic priority for competitive advantage, A qualitative case study on talent management implementation within a Multinational Company. Thesis in Umeå University. 2013.
41. Stephen M. K & Simon M. W. Factors affecting implementation of talent management in state corporations: a case study of Kenya broadcasting corporation. *International Journal of Business and Social Research*. 2013; 3(4): 29- 45.
42. Crouse P, Doyle W & Young J. D. Workplace learning strategies, barriers, facilitators and outcomes: a qualitative study among human resource management practitioners, *Human Resource Development International*. 2011; 14(1): 39–55 .
43. Harrison P. Learning culture, line manager and HR professional practice, *Journal of European Industrial Training*. 2010; 35 (9): 914-928.
44. Sweem S. L. Leveraging employee engagement through a talent management strategy: Optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Benedictine University. 2009. Retrieved from: <http://gradworks.umi.com>.
45. Hassanzadeh R. *Research Methods in Education*. 2011. Savalan Pub.
46. Gall M, Borg W & Gall J. *Qualitative and Quantitative Research Methods in Education and Psychology*. Vol: II (Translators: Ahmadreza Nasr, et al.). 2011. SAMT Pub.
47. Kvale S & Brinkman S. *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. (2nd ed.). 2009. Sage Publications Inc.
48. Danaeifard H, Amirzadeh M. The Mechanisms for Promotion of Mental Responsibility of the Staff in Public Service Organizations in Tehran: A

- Review of the Gap between the Current and Desired Status, Culture Strategy. 2016; (35): 79-114.
49. Kvale S. Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing. 1996. Thousand Oaks, CA. Sage.
 50. Braun V & Clarke V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", Qualitative Research in Psychology. 2006; 3(2): 77-101.
 51. Strauss A & Corbin J. Principles of Qualitative Research Method, Basic Theory: Procedures and Methods (Translator: Biyouk Mohammadi). 2014. Institute for Humanities and Cultural Studies.
 52. Lopez S. P, Peon J. M. M & Ordas C. J. V. Organizational learning as a determining factor in business performance. The Learning Organization. 2005; 12(3): 227-245.
 53. Robbins S. P, Judge T. A. Essentials of Organizational Behavior (Translators: Seyed Mohammad Arabi, and Mohammad Taghizadeh Motlagh). 2013. Department of Cultural Studies.
 54. Joachim A. Interface between Corporate Vision, Mission and Production and Operations Management. 2010; 10 (2): 18-23.
 55. Marquardt M. J. Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning (Translator: Mohammadreza Zali). 2006. University of Tehran Entrepreneurship Center Pub.
 56. Shateri K. Presentation of a Model for Development and Maintenance of Talents in Tavanir Specialized Holding Company, Ph.D. Thesis in the field of Education Management, Faculty of Education Sciences. 2015. University of Tehran .
 57. Learning and development 2007, Survey report. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved from: <http://www.cipd.co.uk>.
 58. Gibb S. Line manager involvement in learning and development: small beer or big deal? Employee Relations. 2002; 25(3): 281-293.
 59. Ellickson M. C & Logsdon K. Determinants of job satisfaction of municipal government employees. State & Local Government Review. 2001; 173-184.
 60. Dinnen M & Alder M. Exceptional Talent: How to attract, acquire and retain the very best employees. 2017. Koganpage.

61. Shuck M. B, Reio T. G. Jr & Rocco T. Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*. 2011; 14: 427-445.
62. Rothbard N. P & Patil S. V. Being there: Work engagement and positive organizational scholarship. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 56-69). Oxford, UK. 2010. Oxford University Press.
63. Bakker A. B, Albrecht S. L & Leiter M. P. Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*. 2011; 20: 4 -28.
64. Bandura A. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. 1986. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
65. Noe R.A, Tews M.J & Marand A.D. "Individual differences and informal learning in the workplace", *Journal of Vocational Behavior*. 2013; 83 (3): 327-335.
66. Corno L. "The best-laid plans: modern conceptions of volition and educational research". *Educational Researcher*. 1993; 22(2): 14-22.
67. Major D.A, Turner J.E and Fletcher T.D. "Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity". *Journal of Applied Psychology*. 2006; 91 (4): 927-935.

تبیین عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی

حسن عاشقی^{۱*}

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۰)

چکیده

در این پژوهش، هدف شناسایی و تبیین عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران بوده است. با توجه به رویکرد اکتشافی پژوهش از روش آمیخته و برحسب اولویت گردآوری داده‌ها، نخست از روش کیفی و سپس از روش کمی استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی ۲۱ نفر از مدیران پولی و بانکی و بخش کمی ۴۲۹ نفر از مدیران پولی و بانکی بود. نمونه-گیری کیفی و کمی با روش هدفمند و اطلاعات و داده‌های پژوهش با ابزار مصاحبه باز و پرسشنامه محقق‌ساخته گردآوری شد. روایی پژوهش با روایی ظاهری و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تعیین شد. یافته‌های پژوهش نشان داد برای توسعه استعداد مدیران توجه به ۳ عامل و ۲۷ شاخص مدیریتی ضروری است و داده‌ها عوامل و شاخص‌های توسعه استعداد مدیران با ساختار عاملی و مبانی نظری پژوهش برازش مناسبی دارد. نتایج پژوهش بیانگر این است برای توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی می‌بایست عوامل مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار و شاخص‌های یادگیری مستمر و توسعه فردی، مدیریت مسیر حرفه‌ای، مدیریت عملکرد، مهارت کارآفرینی، تعادل کار و زندگی، مدیریت استراتژی کسب‌وکار، برنامه‌ریزی و پیش‌نگری، خودتنظیمی، مدیریت فرایند کسب‌وکار، تشخیص فرصت و آینده‌نگری، توسعه دیگران، شناخت نهادها و ابزارهای مالی، مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت منابع (نقدینگی و دارایی-ها)، درک روندهای بین‌المللی مالی-بانکی، مدیریت خلاقیت و نوآوری، شناخت بازار و فرصت بازار، روان‌شناسی مدیریت، مدیریت استعداد و جانشین پروری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، مدیریت بهره‌وری، مدیریت استرس، مدیریت بازاریابی و فروش، مدیریت کیفیت، مدیریت تجربه و مهارت تدوین برنامه و سیاست استراتژیک مطمح نظر برنامه‌ریزان قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: توسعه استعداد، عوامل و شاخص‌های مدیریتی و مدیریت استعداد مدیران پولی و بانکی.

^۱ - دانش آموخته مدیریت آموزشی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات: h.asheghi@ttbank.ir

مقدمه

توسعه آرمان اغلب فعالیت های انسانی است (۱). در نیم قرن اخیر صاحب نظران و پژوهشگران علوم میان رشته ای برای نیل به توسعه، متغیرها و مولفه های اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی را مطرح می کنند (۲)؛ ولی در دهه اخیر برخی از پژوهشگران از یکسو با طرح و تبیین پارادایم مدیریت حرفه ای، چنین استدال می کنند که مدیریت حرفه ای به عنوان یکی از متغیرهای اساسی برای حرکت به سمت توسعه پایدار سازمانی و ملی اجتناب ناپذیر است (۳). به عبارت دیگر، مدل ها و پارادایم های نوین بیانگر این است که منبع قدرت سازمان ها در آینده پیش رو، نه نیروی کار، نه دارایی و منابع فیزیکی، نه تکنولوژی، بلکه مدیران و رهبران شایسته خواهند بود (۴) و از سوی دیگر، با تحلیل و تبیین چگونگی غلبه فضای دیجیتال بر ابعاد مختلف کسب و کارها و تغییرات لحظه به لحظه ناشی از آن، اشاره می کنند که مزیت رقابتی در طراحی و معرفی خدمات و محصولات جدید و مبتنی بر مدل کسب و کار دیجیتالی محصور بوده و تحقق چنین موضوعی در هر کسب و کاری را منوط به مدیریت استعدادها و سرمایه انسانی هوشمند

می دانند (۵). به عبارتی می توان گفت معیار ارزش و قدرت ملت ها، دولت ها و سازمان ها، دانش، مهارت و شایستگی منابع انسانی با استعداد یا توسعه استعداد آنها خواهد بود (۶). همچنین برخی دیگر از پژوهشگران عصر آینده را دوره چالش مدیران نامیده (۷) و اشاره می کنند کشورها و ملت هایی در جهان آینده زمامدار امور خواهند شد که رهبران و مدیران شایسته و با استعداد برای رهبری و مدیریت امور در اختیار داشته باشند (۸).

صنعت پولی و بانکی که در شریان حیات اقتصادی دولت ها و ملت ها نقش کلیدی دارد، از شرایط مذکور مستثنی نیست؛ در دهه گذشته صنعت بانکداری پا به عرصه تغییر و تحولات کلان نهاده و پس از بحران های مالی سال های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ نقش استعداد و سرمایه انسانی دارای قابلیت های پویا در این صنعت برجسته تر شده است. با توسعه روزافزون تکنولوژی و ظهور بانکداری دیجیتال، مدیران بانک ها سعی در افزایش خدمات نوین بانکی و طراحی و ارائه خدمات و محصولات نوآورانه و مبتنی بر نیاز روز مشتریان دارند که متمایز بودن آن نسبت به خدمات سایر رقبا، امتیاز ویژه ای جهت جذب سپرده های مشتریان در مسیر سودآوری محسوب می شود. همچنین در کشورهای پیشرفته بیش از ۷۰ درصد امور بانکی مشتریان بدون حضور در محل شعب بانک ها و با استفاده از سیستم های الکترونیکی صورت می پذیرد و بانکداری اجتماعی و دیجیتالی به عنوان رویکرد جدیدتری از بانکداری در حال رواج است که چنانکه تبیین شد نقش مدیریت استعدادها و ابعاد مدیریتی را در این صنعت پررنگ تر می نماید (۴ و ۹).

بررسی مبانی نظری توسعه استعداد مدیران نشان می‌دهد که هم تحقیقات و هم برنامه‌های کاربردی بیشتر در زمینه مدیریت استعداد و کمتر در زمینه توسعه استعداد صورت گرفته است (۱۰). مدیریت استعداد به فرایند جذب، شناسایی، توسعه، بکارگیری و نگهداشت سرمایه انسانی ارزشمند و هوشمند در هر کسب و کاری اشاره دارد که توسعه استعداد یکی از عناصر آن محسوب می‌شود. غفلت و عدم پرداختن به توسعه استعداد مدیران بعنوان یکی از عناصر مدیریت استعداد در صنعت پولی و بانکی بخودی خود مانعی در مسیر سودآوری و توسعه خواهد بود؛ ولی در کنار این، توجه صرف به شناسایی و جذب استعداد برون‌سازمانی به عنوان یک راهبرد و غفلت از توسعه استعداد به عنوان یک راهبرد درون‌سازمانی نمی‌تواند در بلند مدت راهبرد اثربخشی محسوب شود (۱۱). با چنین فلسفه فکری، هدف مقاله حاضر، تبیین عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران در صنعت پولی و بانکی به عنوان راهبرد توسعه و سودآوری پایدار است. بنابراین، باید به این پرسش پاسخ داد که مدیران صنعت پولی و بانکی برای عملکرد مطلوب، باید چه عوامل مدیریتی را بعنوان زمینه‌های استعداد شناسایی و توسعه دهند؟ همواره در بحث از مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز مدیران، این پرسش مطرح بوده است که مدیران چه فعالیت‌هایی انجام می‌دهند؟ و برای انجام اثربخش و موفق این فعالیت‌ها به چه مهارت‌ها و قابلیت‌هایی نیاز دارند. در این پژوهش عوامل و شاخص‌های مدیریتی مورد نیاز برای توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی شناسایی و تبیین شده است.

مبانی نظری پژوهش

با غور و تأمل در ادبیات و پیشینه دو مفهوم توسعه و مدیریت و تمرکز بر اثرگذاری و اثرپذیری این دو مفهوم، ردپای متغیرهایی چون شایستگی، حرفه‌ای‌گرایی و استعداد به عنوان متغیرهای مدیریت توسعه‌گرا دیده می‌شود. در مقاله حاضر متغیر توسعه استعداد مدیران مورد مطالعه قرار گرفته است که در ادامه ادبیات و پیشینه متغیر توسعه استعداد تبیین شده است.

توسعه استعداد

جنبش منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ریشه‌های فکری مدیریت استعداد را ایجاد نمود (۱۲) در سال ۱۳۹۶ تولگان در کتابی با عنوان مدیریت نسل ایکس، از انقلابی استعداد محور از سوی متولدین پس از جنگ جهانی دوم در خصوص به چالش کشیدن فعالیت‌های استخدامی بحث کرد (۱۳). در سال ۱۹۹۷ جنگ یا نبرد برای استعداد عبارتی بود که با انتشار از سوی شرکت مشاوره‌ای مکینزی توجه پژوهشگران و صاحبان کسب‌وکارها را به استعداد، مدیریت استعداد و توسعه استعداد جلب کرد. در دهه ۱۹۹۰ با طرح اصطلاح نبرد یا جنگ استعدادها دو مفروضه مهم در کسب و کارهای مختلف مورد توجه

قرار گرفت. مفروضه اول، منسوخ شدن و غیرقابل رقابتی بودن منابع سنتی دانش و غیرقابل کپی برداری بودن استعدادها و دوم، دشواری جذب و نگهداشت استعدادها بود. در مطالعه مکینزی هر دو مفروضه مذکور از فرض های توسعه و سودآوری کسب و کارها معرفی شد. بنابراین، توجه کسب و کارها به سوی مدیریت استعداد جلب شد (۱۴). در سال ۲۰۰۱ مشاوران مکینزی نسخه توسعه یافته تری را در یک کتاب تحت عنوان "جنگ برای استعداد" منتشر کردند و از آن به بعد گزارش های مشاوره ای متعددی نگاشته شد که تأکید قوی بر نقش مدیریت استعداد در موفقیت کسب و کار داشته اند (۱۵).

مرور نظریات و تعاریف ارایه شده نشان می دهد استعداد به درصد محدودی از سرمایه انسانی گفته می شود که با عبارت هایی چون باهوش ترین، بهترین، ممتازترین شناخته می شوند. آنچه که این گروه از کارکنان را موصوف به عبارت های مذکور می کند متغیرهایی چون توانایی، مواهب درونی، مهارت، دانش، تجربه، هوش، نگرش، قدرت تصمیم سازی و تصمیم گیری، شخصیت، عملکرد برتر، رفتارهای حرفه ای، خلق مزیت رقابتی، تعهد، مشارکت، خبرگی، قضاوت، انگیزه، قابلیت، شایستگی و موارد مشابه است (۱۶). بنابراین، یک تعریف مورد توافق همگانی برای استعداد وجود ندارد و در شرایط و کسب و کارهای مختلف ممکن است ترکیب متفاوتی از متغیرهای مذکور تعریف کننده استعداد باشد. پژوهشگران معتقد هستند که ماهیت استعداد می تواند ذاتی یا اکتسابی باشد (۱۷). استعداد هم شامل توانایی هایی است که امروز در فرد وجود دارد مانند نقاط قوت و هم شامل توانایی هایی است که در آینده می تواند در فرد ایجاد شود مانند برطرف نمودن نقاط ضعف (۱۸). در تعریفی توسعه استعداد، مجموعه ای از مانیفست های ایدئولوژیک مدیریتی در چهار حوزه اصلی جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه ریزی جانشین پروری و توسعه و نگهداشت، مدیریت استعداد است (۱۹). در نگرش دیگر استعداد عبارت است از : استعداد = توانایی یادگیری + ظرفیت تفکر + ظرفیت ارتباط + ظرفیت عمل کردن بر اساس ارزش های سازمان (۲۰).

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد یک اصطلاح حرفه ای است که در اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی رایج شد و هنوز در دوران رشد خود به سر می برد. براساس تحقیقات تجربی، تعریف مشخص و پایدار از ساختار هسته ای مدیریت استعداد، قلمرو تعریف شده و چارچوب مفهومی آن وجود ندارد (۲۱). هیچ موضوعی در ۱۵ سال گذشته به اندازه مدیریت استعداد در ادبیات مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار نگرفته است؛ با این وجود، عدم وضوح در مورد تعریف، دامنه و اهداف کلی مدیریت استعداد یکی از چالش های کلیدی دانشمندان علم مدیریت در طول یک دهه گذشته بوده ؛ سازمان های کنونی با پدیده نابودی استعدادها مواجه هستند و حفظ و نگهداری استعدادهای کلیدی به یک مشکل برای مدیران منابع انسانی تبدیل شده

است (۲۲). مطالعه ادبیات موضوع نشان می‌دهد در سال‌های اخیر مدیریت استعداد در مطالعات محققان و متخصصان برجسته مانند اولریش (۱۹۸۹، ۱۹۹۶ و ۲۰۰۵)، پففر (۱۹۹۸)، وودروف (۱۹۹۹)، بارنر (۲۰۰۰)، میشل (۲۰۰۱)، پوچیک (۱۹۹۶ و ۲۰۰۵)، سالیوان (۲۰۰۴)، راتول (۲۰۰۵)، لولرسوم (۲۰۰۸)، کاپلی (۲۰۰۸)، کولینگ و میلاهی (۲۰۰۹)، اوئیس و هکمن (۲۰۰۶)، سیلزر و داویل (۲۰۱۰)، لاوبرانت و همکارانش (۲۰۱۲) سیبل و انصاری (۲۰۱۸) موسی سلامه اللوزی (۲۰۱۸) باست و سریواستاوا (۲۰۱۹) نیکولیت و آندریا (۲۰۱۹) نهان دانگ ترونک تنها (۲۰۲۰) مورد بحث و بررسی قرار گرفته و مدیریت استعداد به عنوان جدیدترین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح است (۱۶، ۲۰، ۲۳، ۲۹ و ۳۹).

در یک نگاه، مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌های منابع انسانی شامل استخدام، انتخاب، توسعه و جانشینی کارکنان با استعداد است. (۲۴). در نگرش دیگر، مدیریت استعداد بخشی از فرایند مدیریت منابع انسانی است که بر اداره نمودن گروه خاصی از منابع انسانی سازمان از قبیل استعدادها و نخبگان تمرکز دارد (۲۵). لوئیس و هکمن مدیریت استعداد را در سه جنبه شامل ورودی (تقاضا و عرضه استعدادها)، فرایند (تلاش برای تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی) و خروجی (تضمین استخدام کارکنان مناسب) تعریف نمودند (۲۶). مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمانی به منظور حصول اطمینان از شناسایی، جذب، نگهداشت و توسعه کارکنان با استعداد از دورن و برون سازمان است. توسعه استعداد چنانکه پیش‌تر اشاره شد یکی از عناصر مدیریت استعداد و فرایندی است که به دنبال توسعه متغیرهای تعریف کننده استعداد در کسب‌وکار با شیوه‌هایی چون یادگیری، تجربه، آموزش، تعامل و مشاوره است (۲۷). مدیریت استعداد، یک مدیریت راهبردی است که به شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی می‌پردازد که این پست‌ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند. توسعه و ذخیره استعداد سازمان برای پرکردن این پست‌های کلیدی از جمله مسئولیت‌های اصلی این نوع مدیریت به شمار می‌رود (۲۸). مدیریت استعداد دارای چهار مفهوم اساسی، مفهوم پردازی سرمایه انسانی، سؤال درمورد اینکه استعداد، عمومی است یا اختصاصی، تفاوت میان مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کسی باید در مورد مدیریت استعداد تصمیم بگیرد، می‌باشد (۱۲). هدف مدیریت استعداد، تضمین عرضه و تأمین سطح مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است (۱۴).

در زمینه مدیریت استعداد، مدل‌های مختلف مطرح است که هر مدل ابعاد متفاوتی از موضوع استعداد را مورد بررسی قرار داده است. مدل ۵ عاملی فیلیپس و راپر عوامل جذب، انتصاب، بکارگیری، توسعه،

نگهداشت را برای مدیریت استعداد ارایه کرده است (۱۳). در مدل کالینز و ملاهی، شناسایی و تعیین پست های کلیدی سازمان با بهره گیری از ماموریت، چشم انداز و استراتژی سازمان، تعریف دانش، شایستگی و مهارت مورد نیاز پست ها و ایجاد خزانه استعداد از درون و بیرون سازمان برای مدیریت استعداد ذکر شده است (۱۶). یانگ و ارنس در مدلی جوانب مدیریت استعداد را شامل تدوین راهبرد مدیریت/ استراتژی، جذب، یادگیری، توسعه، مدیریت عملکرد، پاداش، برنامه ریزی حرفه ای، جانشین-پروری، مدل سازی شایستگی، توسعه رهبری، قابلیت کارکردی، داده های کارکنان و فناوری دانسته است (۲۰). مدل استفکو سوچکا، مدیریت استعداد را با ابعاد استراتژی کسب و کار، معرفی مدیریت استعداد، بخش بندی سمت های کاری، استخدام کارکنان و عملیات روزمره تبیین کرده است. در مدل آرمسترانگ، فرایند مدیریت استعداد با راهبرد کسب و کار آغاز با تهیه کمبودهای موجود در رابطه با کارکنان مستعد مورد توجه قرار گرفته و از طریق حفظ و مدیریت استعدادهای داخل یا خارج سازمان پایان می یابد. این مدل سه مرحله فعالیت های مربوط به جذب استعدادهای فعالیت های مربوط به حفظ و نگهداشت استعدادهای و فعالیت های مربوط به توسعه استعدادهای را تبیین می کند (۱۵). چو در سال ۲۰۱۷ با بررسی مبانی نظری پژوهش، فرایندهای مدیریت استعداد را در پنج راهبرد شناسایی (جمع آوری و تجزیه و تحلیل تمامی داده ها در زمان کوتاه در زمینه نیازهای سازمان و داوطلبانی که بتوانند به این نیازها پاسخ دهند)، انتخاب و جذب (جمع آوری و تجزیه و تحلیل تمامی داده ها در دوره زمانی کوتاه برای شناسایی دقیق روش برقراری ارتباط با استعدادهای ورود آنها به سازمان)، توسعه و آموزش (جمع آوری و تجزیه و تحلیل تمامی داده ها در زمانی کوتاه برای اینکه بتوان استعدادهای را به طور صحیح سازماندهی و به آنها فرصت پویایی و تحرک در زمان مناسب داده شود) و نگهداری (جمع آوری و تحلیل اطلاعات در یک زمان کوتاه برای نگهداری استعدادهای در سازمان در زمان مناسب) طبقه بندی نموده است (۲۹). با تحلیل و تلفیق یافته ها و نتایج مطالعات و پژوهش های اغلب صاحب نظران و پژوهشگران می توان مدیریت استعداد را در چهار دیدگاه تبیین نمود. در دیدگاه اول، مدیریت استعداد بعنوان یک روند جدیدی در مدیریت منابع انسانی است که در درجه نخست به مجموعه روش ها، عملکردها یا فعالیت های معمول مدیریت منابع انسانی متمرکز است. در این نگرش، کلیه کارمندان استعدادهایی دارند که باید از طریق طیف وسیعی از شیوه های مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. این نگرش، به عنوان یک رویکرد جهانی و فراگیر برای مدیریت استعداد در نظر گرفته شده و به دلیل عدم تمایز مورد انتقاد قرار گرفته است (۲۱). در دیدگاه دوم، مدیریت استعداد بعنوان یک برنامه جانشین-پروری در نظر گرفته می شود و تأکید زیادی بر توسعه استعداد برای اطمینان از عرضه فعلی و آینده شایستگی های کارمندان در سطح سازمان دارد. در این نگرش، چشم اندازی بلندمدت و امکان برنامه ریزی و شناسایی شایستگی های مورد نیاز برای موفقیت تجارت مدنظر قرار گرفته است (۲۲). در دیدگاه سوم، مدیریت استعداد به مدیریت کارمندان با استعداد و به بخش نسبتاً کمی از کارمندان تمرکز دارد

که عملکرد بالایی را نشان می‌دهند (۲۳). در دیدگاه نهایی، مدیریت استعداد به عنوان مدیریت استراتژیک تلقی و بجای تمرکز بر افراد، بر موقعیت و سیستم کلان تمرکز دارد؛ این نگرش بر فرآیندها و سیستم‌ها متمرکز شده و ضمن شناسایی موقعیت‌های کلیدی و استراتژیک برای سازمان، آنها را با پرسنل با استعداد منطبق می‌نماید (۲۴).

با بررسی مدل‌ها و الگوهای توسعه استعداد مدیران، در ادامه برخی از پیشینه پژوهش بررسی شده است. فرهی بورزنجان (۱۳۸۹) در پژوهشی در رابطه با شایستگی مدیریتی مدیران به ابعاد نظام استعدادیابی و جانشین پروری، نظام به کارگیری و سازماندهی، حمایت سازمانی و مدیریت عملکرد پرداخته است. در یافته‌های این مطالعه فن اداره و مدیریت با شاخص‌هایی چون قدرت ساماندهی، قدرت برنامه‌ریزی عملیاتی، قدرت کنترل، داشتن مهارت مدیریتی، مدیریت استرس و مولفه مهارت مدیریت منابع انسانی با شاخص‌هایی چون مربی‌گری و هدایت، توانایی آموزش و کارآموزی پرسنل، تواناسازی کارکنان در انجام امور، ایجاد انگیزش در کارکنان، مردم‌شناسی پرسنل، بهبود سازمان، انتخاب و انتصاب افراد شایسته و مناسب، توانایی طراحی شغل و طراحی سازمان، توانایی برنامه‌ریزی برای جذب نیروی انسانی و توانایی طراحی برنامه‌های ارتقاء از شایستگی مدیریتی مدیران ذکر شده است (۳۰). جواهری زاده و همکارانش (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای با عنوان مدیریت استعدادهای سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی به شناسایی مهم‌ترین مولفه‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی و استعدادهای سازمانی پرداخته‌اند. پژوهش به روش کیفی، مبتنی بر تحلیل تم، با استفاده از ابزار مصاحبه و در دانشگاه تهران انجام شده است. نمونه‌گیری به روش نظری و با به کارگیری فن گلوله برفی انجام گرفته که بر مبنای آن ۱۶ مصاحبه با کارشناسان و مدیران دانشگاه تهران صورت پذیرفته است. نتایج این پژوهش مجموعه جامعی از ویژگی‌ها و مولفه‌های عمومی و تخصصی کارکنان کلیدی را شناسایی می‌کند (۳۱). صانعی و همکارانش (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای به شناسایی مؤلفه‌های نظام مدیریت استعداد در بانک صادرات ایران پرداخته‌اند. هدف این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های نظام مدیریت استعداد و جامعه آماری آن کارکنان ستادی بانک صادرات در دو استان سمنان و تهران بوده است. داده‌ها و اطلاعات این پژوهش با نمونه‌گیری تصادفی ساده از ۱۴۸ نفر با ابزار پرسشنامه گردآوری شده است. روش تحقیق در این مطالعه توصیفی و از نوع اکتشافی و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها آزمون فریدمن، تحلیل عامل اکتشافی، آزمون بارتلت و آزمون مقایسه زوجی بوده است. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد در بانک صادرات ایران در حال حاضر در تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها دارای وضعیت نامناسب و نیازمند بهبود و ارتقاء می‌باشد و بین وضع موجود در بانک و وضعیت مطلوب فاصله وجود دارد (۳۲). غفاری و همکارانش (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی به عنوان یک ابزار برای فعالیتهای مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند.

هدف این پژوهش اکتشاف و تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد منابع انسانی در سازمان‌ها بوده است. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها پیمایشی بوده است. یافته‌های این مطالعه نشان داد ۲۰ مولفه و ۹۸ شاخص برای مدیریت استعداد می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. شاخص شناسایی کارکنان کلیدی و سیستم پرداخت پولی و مالی به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین رتبه‌بندی در خصوص ابعاد مدیریت استعداد بعنوان مهم‌ترین نتایج این پژوهش گزارش شده است (۳۳). حسن پور و همکارانش (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد اشاره می‌کنند صنعت بانکداری و عملکرد مطلوب بانک‌ها تأثیر بسزایی در توسعه اقتصادی کشور دارد. عوامل محیطی موثر بر این صنعت همچون اقتصاد پیچیده جهانی، فضای حاکم بر اقتصاد کشور متأثر از تحریم‌های اقتصادی، همچنین رشد و توسعه بانک‌های خصوصی و موسسات مالی و اعتباری، بانک‌ها را به سمت جذب، پرورش و حفظ افراد مستعد به منظور تداوم رشد و بقای خود و کسب مزیت رقابتی برتر سوق داده است. لذا طراحی الگویی که امکان جذب، پرورش و حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد را برای بانک‌ها فراهم سازد از جمله نیازهای این صنعت می‌باشد. این پژوهش با هدف طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با مبانی فلسفی تفسیری، جهت‌گیری توسعه‌ای و کاربردی، رویکرد استقرایی و روش کیفی انجام شده است. شیوه گردآوری داده‌های پژوهش مصاحبه و نمونه با روش‌های هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی برای انتخاب شده است. در این پژوهش مدل پارادایمی مدیریت استعداد در نقش‌های شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، پدیده اصلی و پیامدها طراحی، تدوین و ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری و استعدادداری برای پدیده اصلی شناسایی شده است (۳۴). حبیب پور و همکارانش (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان طراحی مدل مدیریت استعداد در صنعت بانکداری اشاره می‌کنند سازمان‌های موفق دنیا در راستای حفظ سرمایه انسانی شایسته بعنوان یک منبع کمیاب و ارزشمند سازمانی و بمنظور تضمین تداوم عملکرد پایدار خود، به موضوع شناسایی و توسعه کارکنان مستعد توجه اساسی دارند. در این پژوهش ابعاد و مولفه‌های مدیریت استعداد در صنعت بانکداری تعیین و اولویت‌بندی شده است. ۹ بعد و ۸۰ مولفه به عنوان نتایج این مطالعه گزارش شده که عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد، روش‌های توسعه استعداد، ویژگی‌های استعداد، شیوه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگی‌های صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی در تبیین مدل مدیریت استعداد در صنعت بانکداری نقش معنادار داشته‌اند (۳۵). لاوبرانت و همکارانش (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای موضوع مدیریت استعداد را در بخش بانکی سوئد و در سه بانک نوردا، اس‌ای بانک و سوئد بانک مورد بررسی قرار داده‌اند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد یکی از دلایل توجه به مدیریت استعداد در بانک‌های سوئد اطمینان از جانشین‌پروری با کیفیت است. همچنین نتایج این مطالعه نشان داد با وجود تفاوت در کاربرست

مدیریت استعداد در بانک‌های سوئدی، همه بانک‌ها بر گزینش دقیق و عمیق سرمایه انسانی به منظور حصول اطمینان از جذب استعدادها در بانک تاکید داشتند (۱۸). بیری استنوا و همکارانش^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "مدیریت نظام آموزش و توسعه حرفه‌ای مدیران" ابعاد توسعه استعداد مدیران را مشتمل بر چهار حوزه ویژگی‌های شخصی مثل هوش، خلاقیت و خودمدیریتی، توانایی‌های حرفه‌ای مثل رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی، ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی و تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، اجتماعی و فعال بودن و ثبات عاطفی می‌دانند (۲۷). گروه آموزشی "بانک ست (BS)"^۲ در مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۶ شایستگی مدیران بانکی را در پنج گروه شایستگی شغلی-تخصصی، شایستگی مدیریتی و حمایتی، شایستگی شغلی-عمومی، شایستگی تعاملی مدیریتی و غیرمدیریتی و ارزش‌ها طبقه‌بندی کرده است. شایستگی مدیریتی و حمایتی مشتمل بر مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت مالی، مدیریت بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، قانون‌مداری، مدیریت لجستیک، مدیریت فروش، خدمات امنیتی، مهندسی و پشتیبانی، مدیریت دارایی‌ها، مدیریت منابع، تعاملات بانکی، تعاملات کسب و کار و شایستگی تعاملی-مدیریتی مشتمل بر کار با افراد (مدیریت روابط، تعامل با مشتریان و تامین‌کنندگان، شبکه‌سازی، مدیریت تفاوت‌ها، مدیریت تنوع، تیم‌سازی و کار تیمی و رهبری)، مدیریت فرایندها (مهارت مدیریت امور اداری، مهارت ارتباطات کسب‌وکار، مدیریت تغییر، حل مساله، جذب و استخدام) و مدیریت عملکرد و توسعه (مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی، آموزش و یادگیری سازمانی) بوده است (۶). سیل و انصاری^۳ (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای با عنوان "ویژگی‌های هیئت مدیره و عملکرد مالی بانک‌های هند" به بررسی رابطه شایستگی‌های مدیران و عملکرد مالی بانک‌ها پرداخته‌اند. نتایج این مطالعه حکایت از تاثیرپذیری عملکرد مالی بانک‌ها از ویژگی‌های هیئت‌مدیره به عنوان مدیران ارشد بانک‌ها دارد (۳۶). موسی سلامه اللوزی^۴ و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به بررسی تاثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بانک‌های تجاری در اردن پرداخته‌اند. جامعه آماری این مطالعه ۳۱۰ نفر از کارکنان بانک‌های تجاری پایتخت اردن بوده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد استراتژی‌های مدیریت استعداد تاثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی بانک‌های اردن داشته است (۳۷). باست و سریواستاوا^۵ (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای سناریوهای مدیریت استعداد را در صنعت بانکداری مورد بررسی قرار داده‌اند. ایشان اشاره می‌کنند در عصر حاضر با ورود فضای رقابتی و مشتری‌مداری به صنعت پولی و بانکی، شناسایی و مدیریت افراد با استعداد بزرگترین

1-Bayarystanova

2-BANKSETA –COMPETENCE FRAMEWORK

3-Saibal Ghosh, Jugnu Ansari

4-Musa Salameh Al-Lozi

5-Siddharth Singh Bist & Nidhi Srivastava

چالش صنعت محسوب می‌شود. هدف این مطالعه بررسی و مقایسه قدرت و ابتکار عمل مدیریت استعداد در بانک‌های منتخب بخش خصوصی و دولتی بوده است. یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد ابتکارات مدیریت استعداد از لحاظ پاداش و روش‌های جذب و بکارگماری در بانک‌های بخش خصوصی و از لحاظ ثبات شغلی ناشی از اشتغال دایمی و مستمری بعد از اشتغال در بخش بانک‌های دولتی مطلوب‌تر بوده است (۱۱). نیکولیت و آندریا^۱ (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای با عنوان استراتژی مدیریت استعداد در بخش بانکی، تأثیرات و دستاوردهای پرونده یک بانک تجاری از رومانی را مورد بررسی قرار دادند. هدف این پژوهش، تجزیه و تحلیل وضعیت مدیریت استعداد در بانک‌های تجاری بوده است. یافته‌های پژوهش نشان داد انواع متفاوتی از روش‌ها و ابزارهای مدیریت استعداد وجود دارد که برخی از آنها بیشتر در بخش بانکی مورد استفاده قرار می‌گیرند. همچنین در نتایج این مطالعه گزارش شده است رویکردهای فراگیر و منحصر به فرد مدیریت استعداد در صنعت پولی و بانکی از یکدیگر مستثنی نیستند، اگرچه رویکرد اختصاصی در این صنعت غالب بوده و در بانک‌ها فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای یا توسعه فردی غالب هستند (۳۸). نهان دانگ ترونک تنها و همکارانش (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با عنوان مفهوم‌سازی مدیریت استعداد و استعداد در بخش بانکی ویتنام به بررسی مفهوم استعداد و مدیریت استعداد در بخش بانکی ویتنام پرداخته‌اند. این مطالعه از نوع کیفی و با مصاحبه‌های نیمه ساختاری با مدیران بانک‌های خصوصی و دولتی، داده‌های پژوهش گردآوری و تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش نشانه داده است استعدادهای بانکی ویتنام بیشتر مربوط به دو حوزه اصلی فروش و ارائه خدمات و محصولات بانکی بوده و حوزه‌هایی که می‌بایست استعدادهای کارکنان توسعه یابد مربوط به مهارت‌های نرم، مهارت یادگیری، انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری بوده است. نتایج مطالعه نشان داده است تفاوت قابل توجهی در توسعه استعداد در بانک‌های خصوصی و دولتی وجود دارد. استعداد در بخش بانکی خصوصی نه تنها با نتایج (کارایی بالا) بلکه با صلاحیت (ظرفیت بالا) مشخص می‌شود. بانک‌های دولتی مدیریت استعداد را به عنوان یک مدیریت کلیدی منابع انسانی در نظر می‌گیرند، در حالیکه بانک‌های خصوصی مدیریت استعداد را به فعالیت‌های دیگر متمرکز بر استعداد نسبت می‌دهند (۳۹).

روش پژوهش

در این مطالعه، روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی از نوع پیمایشی بوده است. در این راستا، در تحقیق حاضر از روش آمیخته کیفی و کمی برای به دست دادن شناخت بهتر از عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران استفاده شده است. در پژوهش

حاضر با توجه به اهمیت بالایی به شناخت ملموس و عینی از عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران و همچنین ضرورت ساخت ابزاری برای سنجش عوامل و شاخص‌های مدیریتی، اولویت با پژوهش کیفی بود و از طرح تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده شده است. به عبارتی برای انجام پژوهش، در مرحله اول برای شناخت عوامل و شاخص‌های مدیریتی (موقعیت نامعین) با استفاده از نظریه برخاسته از داده^۱ و انجام مشاهده، بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه بر مبنای نمونه‌گیری نظری، عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران استخراج و در مرحله پژوهش کمی، پس از تعیین عوامل و شاخص‌های مدیریتی، پرسشنامه پژوهش تدوین و با انتخاب نمونه‌ای از میان مدیران صنعت پولی و بانکی به عنوان افراد مطلع کلیدی (KIP) به گردآوری داده‌های کمی اقدام و داده‌ها تحلیل گردید.

جامعه آماری در بخش کیفی و انجام مصاحبه‌ها مدیران خبره فعال در صنعت پولی و بانکی بودند که با نمونه‌گیری نظری با ۲۱ نفر از مدیران مصاحبه به عمل آمد. مقصود از نمونه‌گیری نظری آن است که پژوهشگر اشکالی از گردآوری داده‌ها را بکار گرفت که متن و داده‌های مورد نیاز را با نمونه‌گیری هدفمند بدست آورد. به بیانی دیگر پژوهشگر از طیف افراد بالقوه برای مشاهده، مصاحبه و گردآوری داده‌ها، کسانی را انتخاب کرد که بتوانند در فرایند گردآوری، خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی نمایند، تا امکان شناخت عوامل و شاخص‌ها فراهم شود. در این پژوهش با توجه به اینکه در مرحله پژوهش کیفی از مصاحبه باز بهره گرفته شد و هدف شناسایی عوامل و شاخص‌های مدیریتی بود، افراد مناسب برای مصاحبه در طی مراحل نمونه‌گیری از بین خبرگانی که در زمینه توسعه استعداد مدیران تجربه و آگاهی مناسبی داشتند، انتخاب شدند. به دلیل تفاوت نسبی مدیران رده‌های مختلف بر حسب سوابق متفاوت، تجارب متفاوت، تحصیلات متفاوت و برداشت‌های آنان نسبت به توسعه استعداد مدیران، سعی شد از حوزه‌های مختلف مدیریت در این خصوص مصاحبه صورت پذیرد. مصاحبه‌ها تا آنجا ادامه پیدا نمود که احساس شد جواب‌های ارائه شده با پاسخ‌های قبلی مشابهت داشته و چیزی به یافته‌ها اضافه نمی‌کنند و اصطلاحاً یافته‌های مصاحبه به حد اشباع رسیده است. یعنی تا موقعی که داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله ظاهر نمی‌شد؛ گسترش مقوله به حد کافی منظور شده و روابط بین مقولات برقرار و تأیید شده بودند. نهایتاً از ۲۱ نفر از آنان مصاحبه به عمل آمد که جزئیات آن در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: نمونه آماری در بخش کیفی پژوهش

ردیف	مقطع تحصیلی	فراوانی	درصد
۱	دکتر	۱۲	۵۸
۲	کارشناسی ارشد	۹	۴۲
۳	مجموع	۲۱	۱۰۰

جامعه آماری در بخش کمی و اجرای پرسشنامه ها افراد مطلع کلیدی بودند که با روش نمونه گیری هدمند ۴۲۹ نفر از مدیران فعال در صنعت پولی و بانکی بر حسب شاخص هایی چون تجربه مدیریتی، تحصیلات دانشگاهی مدیریتی یا بانکی به عنوان افراد مطلع کلیدی (KIP) انتخاب و به پرسشنامه ها پاسخ دادند. به عبارتی پژوهشگر آگاهانه و با شناخت قبلی و بر حسب شاخص های مذکور افراد مطلع کلیدی را برای تکمیل پرسشنامه به عنوان نمونه انتخاب نمود. پرسشنامه پژوهش از نوع محقق ساخته بود که بر مبنای یافته های حاصل از ادبیات، پیشینه پژوهش و یافته های مصاحبه بخش کیفی تدوین شد که اطلاعات آن در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲: اطلاعات مربوط به پرسشنامه پژوهش

سازه	بعد	مؤلفه/متغیر	تعداد گویه ها	شماره سؤال ها
توسعه استعداد مدیران	مدیریتی	مدیریت خود	۴	۴-۱
		مدیریت دیگران	۶	۱۰-۵
		مدیریت کسب و کار	۱۷	۲۷-۱۱

در توزیع پرسشنامه ها نخست پیش تست آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی انجام و بعد از اینکه همبستگی درونی سوالات مناسب به دست آمد، پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی ها توزیع و در نهایت با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی عوامل اثرگذار شناسایی، مدل نهایی ترسیم و مورد آزمون قرار گرفت. روایی پژوهش با روایی ظاهری و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تعیین شد. به منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی ظاهری^۱ استفاده شد. در روایی ظاهری، پرسشنامه ها قبل از توزیع، توسط پژوهشگر، چند نفر از اعضای نمونه و برخی خبرگان دانشگاهی-بانکی مورد بررسی قرار گرفت. پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۲ محاسبه شد. مقادیر این دو ضریب

1-Faced Validity

2-Composite Reliability (CR)

برای همه سازه‌های پژوهش بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. ضرایب پایایی و روایی ذکر شده در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۳: اطلاعات پرسشنامه و محاسبه روایی و پایایی ابزار

آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV
۰,۷۹۴	۰,۸۳۶	۰,۵۶	۰,۴۳۵	۰,۲۶۹

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت پایایی مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین $AVE > 0.5$ است.

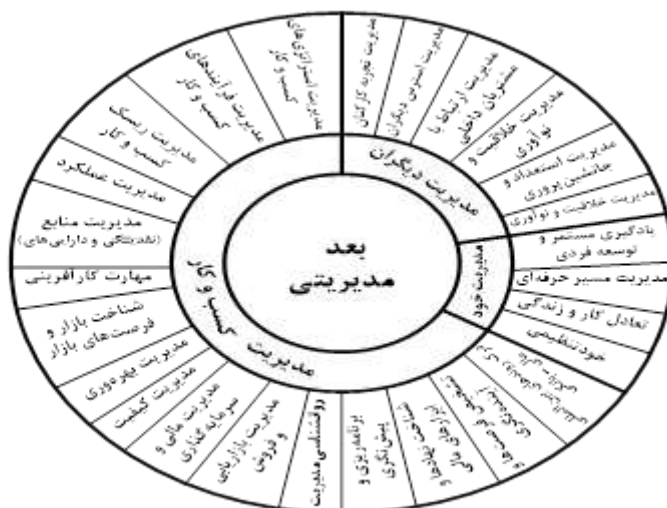
برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش، از تحلیل محتوا استفاده شد. در این مطالعه مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز^۱ و کدگذاری محوری^۲ انجام شده است. در مرحله کدگذاری باز پژوهشگر مفاهیم را شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط می‌دهد. در این مرحله پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق جزء جزء کردن اطلاعات، به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه، سؤال-کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها می‌پردازد. در مرحله بعد، کدگذاری محوری، پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (بعد اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را (مؤلفه‌ها) به آن ارتباط می‌دهد. در این ارتباط در این پژوهش شناسایی عوامل اصلی و شاخص‌های مرتبط مورد نظر بوده است؛ بنابراین در مرحله اول عوامل اصلی و شاخص‌ها بر اساس فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های اکتشافی انجام عمل پالایش، کدهای مفهومی ارائه شد و اولویت هر یک از عوامل بر اساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها مشخص گردید. مفاهیم، واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری بودند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق کدگذاری، به‌طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت‌کنندگان و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آنها ایجاد شدند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی و فرعی و میزان اهمیت و اولویت این مقوله‌ها به‌طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و کدهای مفهومی از رونوشت مصاحبه‌ها استخراج شدند. گاهی اوقات یک جمله به بیش از یک مفهوم مربوط می‌شد. با استخراج کدهای مفهومی مشترک و با پالایش و حذف موارد تکراری، با بهره‌گیری از

1-Open Coding
2-Axial Coding

مبانی نظری و تطبیق برخی از کدهای مفهومی، مفاهیم شناسایی و مشخص و با انجام پالایش و عمل کاهش این مفاهیم در قالب عوامل و شاخص‌ها سازماندهی شدند. در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و مدلسازی معادلات ساختاری^۱ (تحلیل‌عاملی تأییدی) و تحلیل-عاملی اکتشافی استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی ارائه شده است. یافته‌های بخش کیفی نشان داد بعد مدیریتی توسعه استعداد مدیران مشتمل بر ۳ عامل مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب-وکار می‌باشد. همچنین یافته‌های کیفی پژوهش نشان داد بعد مدیریتی توسعه استعداد مدیران، در کنار ۳ عامل ارائه شده، دارای ۲۷ شاخص می‌باشد که عامل مدیریت خود مشتمل بر ۴ شاخص، عامل مدیریت دیگران مشتمل بر ۶ شاخص و عامل مدیریت کسب‌وکار مشتمل بر ۱۷ شاخص است که این یافته‌ها در شکل ۱ طبقه‌بندی شده است.



شکل ۱- عوامل و شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها

یافته‌های بخش کمی نیز نشان داد عامل مدیریت خود با ضریب 0.90 و مقدار $t = 18.07$ ، عامل مدیریت دیگران با ضریب 0.94 و مقدار $t = 18.25$ و عامل مدیریت کسب و کار با ضریب 0.96 و مقدار $t = 18.76$ به عنوان ابعاد شناسایی شده در بخش کیفی برای توسعه استعداد مدیران در بخش کمی نیز مورد پذیرش می‌باشد. همچنین یافته‌های کمی پژوهش نشان داد در کنار سه عامل مذکور، بیست و هفت شاخص نیز مورد پذیرش می‌باشد که این یافته‌های کمی مشتمل بر بارعاملی و مقدار t هر شاخص به تفکیک در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۴- عوامل و شاخص‌های توسعه استعداد مدیران

عامل	ضریب	مقدار t	وضعیت	شاخص‌ها	بارعاملی	مقدار t	وضعیت
مدیریت خود	۰,۹۰	۱۸,۰۷	پذیرفته شد	یادگیری مستمر و توسعه فردی	۰,۸۴	-	پذیرفته شد
				مدیریت مسیر حرفه‌ای	۰,۸۸	۲۲,۳۴	پذیرفته شد
				تعادل کار و زندگی	۰,۷۹	۱۸,۹۰	پذیرفته شد
				خودتنظیمی	۰,۸۴	۲۰,۷۶	پذیرفته شد
مدیریت دیگران	۰,۹۴	۱۸,۲۵	پذیرفته شد	مدیریت و توسعه دیگران	۰,۸۱	-	پذیرفته شد

پذیرفته شد	۱۹,۶۱	۰,۸۳	مدیریت ارتباط با مشتریان داخلی	شد			
پذیرفته شد	۲۱,۴۰	۰,۸۸	مدیریت خلاقیت و نوآوری				
پذیرفته شد	۱۳,۰۰	۰,۶۰	مدیریت استعداد و جانشین پروری				
پذیرفته شد	۲۰,۸۲	۰,۸۶	مدیریت استرس دیگران				
پذیرفته شد	-	۰,۸۱	مدیریت عملکرد	پذیرفته شد	۱۸,۷۶	۰,۹۶	مدیریت کسب و کار
پذیرفته شد	۱۹,۳۲	۰,۸۱	مدیریت استراتژی های کسب و کار				
پذیرفته شد	۱۹,۸۰	۰,۸۲	مدیریت فرایندهای کسب و کار				
پذیرفته شد	۱۹,۳۸	۰,۸۱	مدیریت ریسک کسب و کار				
پذیرفته شد	۱۶,۹۲	۰,۷۳	مدیریت منابع (نقدینگی و دارایی ها)				
پذیرفته شد	۲۰,۱۱	۰,۸۳	شناخت بازار و فرصت های بازار				
پذیرفته شد	۲۰,۷۰	۰,۸۴	مدیریت مالی و سرمایه گذاری				
پذیرفته شد	۲۰,۶۶	۰,۸۴	مدیریت بازاریابی و فروش				
پذیرفته شد	۲۱,۰۳	۰,۸۵	مهارت تدوین برنامه ها و سیاست های استراتژیک				
پذیرفته شد	۱۹,۸۳	۰,۸۲	مهارت کارآفرینی				
پذیرفته شد	۲۱,۷۳	۰,۸۷	برنامه ریزی و پیش نگری				
پذیرفته شد	۲۱,۰۹	۰,۸۶	تشخیص فرصت ها و آینده نگری				
پذیرفته شد	۱۹,۶۲	۰,۸۱	شناخت نهادها و ابزارهای مالی				
پذیرفته شد	۲۰,۱۶	۰,۸۳	درک روندهای بین المللی مالی - بانکی				
پذیرفته شد	۱۹,۹۹	۰,۸۳	روان شناسی مدیریت				
پذیرفته شد	۲۰,۷۴	۰,۸۵	مدیریت بهره وری				
پذیرفته شد	۱۹,۸۱	۰,۸۲	مدیریت کیفیت				

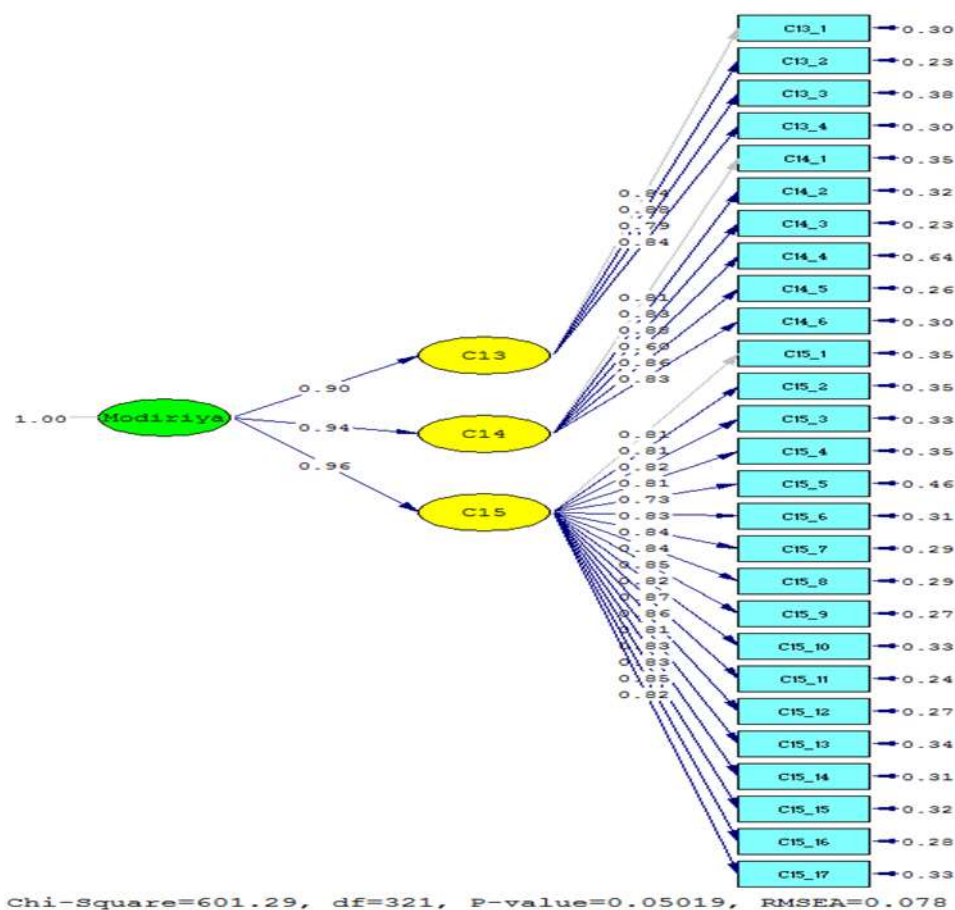
همانگونه که شاخص های خی-دو و RMSEA نشان می دهند، عوامل و شاخص ها برازش مناسبتری را به داده ها ارائه می کند که خروجی ها در جدول زیر مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۵: شاخص های برازش تحلیل مسیر مولفه های توسعه استعداد ارتباطی مدیران

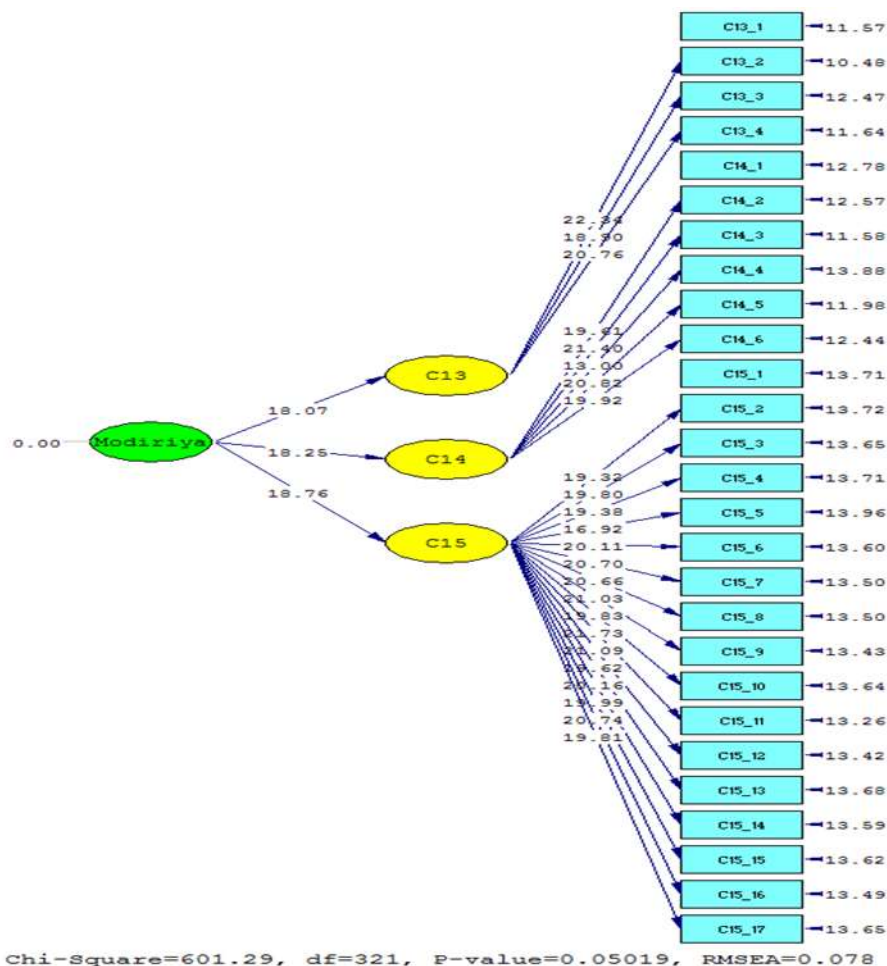
شاخص های برازش		نام شاخص
مقدار	حد مجاز	
۱,۸۷	کمتر از ۳	Chi-square/df
۰,۰۷۸	کمتر از ۰/۱	RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)
۰,۹۸	بالتر از ۰/۹	CFI (برازندگی تعدیل یافته)

NFI (برازندگی نرم شده)	۰,۹۸	بالتر از ۰/۹
GFI (نیکویی برازش)	۰,۸۲	بالتر از ۰/۸
AGFI (نیکویی برازش تعدیل شده)	۰,۸۱	بالتر از ۰/۸

همانگونه که مشاهده می شود شاخص‌های برازش در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است. با توجه به اینکه در آزمون بالا، مسیرهای بین متغیرها همان عوامل مورد نظر هستند. در شکل زیر برآورد ضرایب استاندارد مسیرها به همراه بار عاملی هر یک از متغیرها آورده شده است.



شکل ۲: مدل ساختاری عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۳: مدل ساختاری عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران در حالت معناداری ضرایب

در شکل‌های بالا کلیه مقادیر پارمترهای مربوط به بعد مدیریتی توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی به همراه بارهای عاملی نشان داده شده است و در جدول شماره ۴ قابل مشاهده است که بارهای عاملی استاندارد شده برای عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

چنانکه بحث و تبیین شد توسعه آرمان همه فعالیت‌های بشری، تحقیقات و مطالعات دانشمندان و پژوهشگران و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی مدیران محسوب می‌شود. برای نیل به توسعه توجه به ابعاد

اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی دولت‌ها، ملت‌ها و بنگاه‌های کسب‌وکار ضرورتی اجتناب ناپذیر می‌باشد. اغلب بعد اقتصادی برجسته و اثرگذار بر سایر ابعاد ذکر می‌شود و صنعت پولی و بانکی در توسعه اقتصادی نقش کلیدی دارد. در کنار ابعاد مذکور در دهه‌های اخیر برخی از صاحب‌نظران برای نیل به توسعه، بعد مدیریتی را با تمرکز بر مدیریت شایستگی‌ها، مدیریت حرفه‌ای و مدیریت استعداد به عنوان متغیر اثرگذار وارد تحلیل‌ها و پژوهش‌ها نموده و از آن به عنوان استراتژی حرکت در مسیر توسعه یاد می‌کنند. استراتژی که در صنعت پولی و بانکی منبع قدرت را مدیران و رهبران شایسته و ابزار سودآوری در کسب‌وکار دیجیتال را خلق مزیت رقابتی با طراحی و معرفی خدمات و محصولات جدید می‌داند که از طریق مدیریت استعدادهای چنین نوآوری و خلاقیت حرفه‌ای میسر می‌باشد. بنابراین، معیار ارزش و قدرت ملت‌ها، دولت‌ها و کسب‌وکارها، منابع انسانی با استعداد یا توسعه استعداد آنها خواهد بود. بررسی ادبیات و پیشینه نشان می‌دهد هم تحقیقات انجام شده و هم برنامه‌های کاربردی بیشتر در زمینه مدیریت استعداد و کمتر در زمینه توسعه استعداد صورت گرفته است. بنابراین، در این مقاله شناسایی و تبیین عوامل و شاخص‌های مدیریتی توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی به عنوان مساله بررسی شده است. برای نیل به این مقصود با رویکرد اکتشافی و روش آمیخته، داده‌ها و اطلاعات از افراد مطلع کلیدی گردآوری و تجزیه و تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد برای توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی توجه به ۳ عامل و ۲۷ شاخص مدیریتی اجتناب ناپذیر می‌نماید. نتایج پژوهش بیانگر این است برای توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی با رویکرد مدیریتی می‌بایست سه عامل مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار مطرح نظر باشد که عامل مدیریت خود با ضریب ۰,۹۰ و t به مقدار ۱۸,۰۷، عامل مدیریت دیگران با ضریب ۰,۹۴ و t به مقدار ۱۸,۲۵ و عامل مدیریت کسب و کار با ضریب ۰,۹۶ و t به مقدار ۱۸,۷۶ با تحلیل عاملی تایید شدند. همچنین شاخص‌هایی چون یادگیری مستمر و توسعه فردی، مدیریت مسیر حرفه‌ای، مدیریت عملکرد، مهارت کارآفرینی، تعادل کار و زندگی، مدیریت استراتژی کسب‌وکار، برنامه‌ریزی و پیش‌نگری، خودتنظیمی، مدیریت فرایند کسب‌وکار، تشخیص فرصت و آینده‌نگری، توسعه دیگران، شناخت نهادها و ابزارهای مالی، مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت منابع (نقدینگی و دارایی‌ها)، درک روندهای بین‌المللی مالی-بانکی، مدیریت خلاقیت و نوآوری، شناخت بازار و فرصت بازار، روان‌شناسی مدیریت، مدیریت استعداد و جانشین پروری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، مدیریت بهره‌وری، مدیریت استرس، مدیریت بازاریابی و فروش، مدیریت کیفیت، مدیریت تجربه و مهارت تدوین برنامه و سیاست استراتژیک باید مدنظر برنامه‌ریزان قرار گیرد.

بررسی وجوه اشتراک و افتراق یافته‌ها و نتایج پژوهش حاضر با یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین حکایت از این دارد که یافته‌ها و نتایج این پژوهش با برخی عوامل و شاخص‌ها مطرح در پیشینه متمایز و در

برخی منطبق است. تمایز نتایج این مطالعه با پژوهش های قبلی در طبقه بندی عوامل و شاخص ها توسعه استعداد مدیران در سه بعد مدیریت خود و مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار بوده است. عوامل و شاخص های بیان شده در این پژوهش به عنوان عوامل و شاخص های توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی با یافته ها و نتایج پژوهش های داخلی چون فرهی بورزنجان (۱۳۸۹)، جواهری زاده و همکارانش (۱۳۹۳)، صانعی و همکارانش (۱۳۹۳)، غفاری و همکارانش (۱۳۹۶)، حسن پور و همکارانش (۱۳۹۸)، حبیب پور و همکارانش (۱۳۹۸) و پژوهش های خارجی چون لاوبرانت و همکارانش (۲۰۱۲)، بیری استنوا و همکارانش (۲۰۱۳)، سیبل و انصاری (۲۰۱۸)، موسی سلامه اللوزی و همکاران (۲۰۱۸)، باست و سریواستوا (۲۰۱۹)، نیکولیت و آندریا (۲۰۱۹) و نهان دانگ ترونک تنها و همکارانش (۲۰۲۰) انطباق دارد. در بخش پیشینه داخلی نظام استعدادیابی و جانشین پروری، نظام- بکارگیری و سازماندهی، حمایت سازمانی و مدیریت عملکرد در مطالعه فرهی بورزنجان از شایستگی مدیریتی مدیران ذکر شده که با شاخص های مدیریت فردی، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار در این پژوهش انطباق داشته است. در مطالعه غفاری و همکارانش شاخص هایی چون شایسته محوری، طراحی مسیر شغلی، برنامه جانشین پروری، پشتیبانی و حمایت مدیریت و فرهنگ سازمانی از شاخص- های توسعه استعداد بیان شده که با یافته های پژوهش حاضر انطباق دارد. نتایج مطالعه حسن پور و همکارانش ابعادی مانند استعدادخواهی، استعدادیابی و استعداد پروری با شاخص های بعد مدیریت دیگران تبیین شده در پژوهش حاضر انطباق داشته است. در مطالعه حبیب پور و همکارانش شاخص- های توسعه استعداد، ویژگی های استعداد، شیوه های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگی های صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی انطباق داشته است. در بخش پیشینه خارجی در مطالعه لاوبرانت و همکاران اطمینان از جانشین پروری، در مطالعه بیری استنوا و همکاران عوامل مدیریت فردی و مدیریت دیگران با شاخص هایی چون خودمدیریتی، دانش حرفه ای، ثبات عاطفی، در مطالعه سیبل و انصاری ابعاد و ویژگی های مدیریتی مدیران، در مطالعه نیکولیت و آندریا توسعه حرفه ای و توسعه فردی و در مطالعه نهان دانگ ترونک تنها و همکاران توسعه استعداد کارکنان با شاخص هایی چون مهارت یادگیری، انعطاف پذیری و تطبیق پذیری با یافته ها و نتایج پژوهش حاضر منطبق بوده است.

در یک جمع بندی با مدنظر قرار دادن هدف پژوهش که شناسایی و تبیین عوامل و شاخص های مدیریتی توسعه استعداد مدیران بوده است، می توان بیان کرد یافته های حاصل از فرایند پژوهش کیفی و کمی از جامعه آماری مدیران صنعت پولی و بانکی حکایت از این دارد که برای پرداختن به توسعه استعداد مدیران صنعت می بایست ۳ عامل مدیریتی مشتمل بر ۲۷ شاخص مدیریتی در برنامه های توسعه استعداد مدیران مطمح نظر مدیران ارشد و سیاست گذاران صنعت پولی و بانکی قرار گیرد. عامل

مدیریتی نخست در زمینه توسعه فردی مدیران و شامل شاخص‌هایی مانند یادگیری مستمر و توسعه فردی، مدیریت مسیر حرفه‌ای، تعادل کار و زندگی و خودتنظیمی است که به توسعه استعداد فردی مدیران کمک می‌نماید. عامل مدیریتی دوم در زمینه تعامل مدیران با دیگران کارکنان و شامل شاخص‌هایی مانند توسعه دیگران، مدیریت ارتباط با مشتریان داخلی، مدیریت خلاقیت و نوآوری، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری و مدیریت استرس دیگران است که به توسعه استعداد مدیریت تعاملات مدیران با دیگر کارکنان کمک می‌نماید. عامل مدیریتی سوم در زمینه کسب‌وکار مدیران و شامل شاخص‌هایی مانند شناخت بازار و فرصت‌های بازار، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، مدیریت بازاریابی و فروش، مهارت کارآفرینی، تشخیص فرصت‌ها و آینده‌نگری، شناخت نهادها و ابزارهای مالی، درک روندهای بین‌المللی مالی - بانکی و روان‌شناسی مدیریت است که به توسعه استعدادهای حرفه‌ای مدیران کمک می‌نماید.

بنابراین، در تبیین یافته‌های پژوهش حاضر که با یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین انطباق دارد می‌توان گفت در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای توسعه استعداد مدیران با تمرکز بر عوامل مدیریتی توجه به بعد فردی مدیران به منظور توسعه استعداد مدیران برای مدیریت خود، توجه به بعد میان فردی مدیران به منظور توسعه استعداد مدیران برای مدیریت دیگران و توجه به بعد حرفه‌ای مدیران به منظور توسعه استعداد مدیران برای مدیریت کسب‌وکار می‌تواند راهبرد مناسبی برای توسعه استعداد مدیران صنعت پولی و بانکی قلمداد شود.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

در این بخش متناسب با یافته‌ها و نتایج پژوهش، پیشنهادها و توصیه‌های کاربردی برای تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران صنعت بانکداری در زمینه مدیریت استعداد با تمرکز بر توسعه استعداد به عنوان یک راهبرد اثربخش ارائه شده است:

مدیران مراکز آموزش، سرمایه‌انسانی و طرح و برنامه در صنعت بانکداری برای توسعه استعداد مدیریتی مدیران سه بعد مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار را مطمح نظر قرار دهند.

مدیران آموزش و توسعه سرمایه‌انسانی در صنعت بانکداری بیست و هفت شاخص شناسایی شده در این پژوهش را به عنوان معیار تعریف برنامه‌های آموزشی، تولید محتوا و فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری و توسعه مدیران قرار دهند.

به منظور توسعه متعادل مدیران می‌بایست در برنامه‌های توسعه، ترکیب متعادل و منطقی از عوامل مدیریتی شناسایی شده در این پژوهش مورد توجه طراحان برنامه‌های توسعه استعداد در صنعت پولی و بانکی قرار گیرد.

عوامل و شاخص‌های شناسایی شده در این پژوهش می‌تواند چارچوب مطلوبی برای طراحی و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری در صنعت پولی و بانکی باشد.

یافته‌ها و نتایج پژوهش می‌تواند مبنای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری علمی و مطلوبی برای سنجش و توسعه استعداد مدیریتی مدیران در کانون‌های ارزیابی صنعت پولی و بانکی مطرح باشد.

عوامل و شاخص‌های بیان شده به عنوان یافته‌ها و نتایج پژوهش می‌تواند مبنای علمی مطلوبی در ارتقاء و انتصاب مدیران بانکی مطابق دستورالعمل انتصاب مدیران حرفه‌ای در صنعت پولی و بانکی باشد.

به عنوان یک پیشنهاد کلی و کاربردی می‌توان توصیه نمود توسعه استعداد مدیران به عنوان یک راهبرد اصلی در سند استراتژیک بانک‌ها به عنوان ابزار سودآوری و توسعه قرار گیرد و متناسب با یافته‌های این پژوهش (عوامل و شاخص‌های شناسایی شده) مسیر توسعه استعداد مدیران درون سازمانی برای انتصاب و بکارگیری آنها در پست‌های کلیدی مدیریتی به عنوان یک راهبرد اثربخش مدنظر مدیران ارشد بانک‌ها قرار گیرد.

منابع

1. Asheghi H. *Principles of Professional Development of Bank Managers*. 2019. Tehran: Rasad Ealm Publication.
2. Mirsapasi, N. The role of professional managers in development: the need to professionalize management in society. 2015. *Journal of Management Studies*.
3. Asheghi H. Ghahramani, M. Development of professional development plan for managers and employees of branches in the field of banking and money (Case of To, she tavon Bank). 2017. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. Vol.3, No 11, 1-20.
4. Asheghi H. Professional Development of Managers: Sustainable Profitability Strategy of the Banking Industry of Iran. 2018. *5th International Conference on Strategic Management*, 5-6 March 2019.
5. Al-Hayari, Rahmatullah; Abolghasemi, Mahmoud; Ghahremani, Mohammad and Khorasani, Abasalat (1394). Designing an efficient model

- of competence of science and technology park managers of Iranian public universities. *Entrepreneurship Development*, Volume 8, Number 4, pp. 729-748.
6. BANKSETA. *Banking Sector Competence Framework as developed and prepared under the auspices of the BANKSETA and used for an Audit of Skills in the Sector during 2005/6*. AAA <https://www.bankseta.org.za>.
 7. Cascio, W.F., & Boudreau, J.W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51: 103–114.
 8. Asheghi, H. *Designing a professional development model for Iranian banking industry managers*. PhD Thesis in Management. 2017 Faculty of Management and Economics. Islamic Azad university. Tehran Science and Research Branch.
 9. Collings, D. G. & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304 – 313.
 10. Al-Lozi, M. S., Almomani, R., Zuhier, Q. & Al-Hawary, S.I. S. 2018. Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan . *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. Vol.18, Iss. 1, pp. 30-43.
 11. Bist, S & Srivastava, N. Talent Management Scenario in the Banking Industry. 2019. *Research Paper Research Paper Management*. Volume : 2 | Issue : 4.
 12. Bolander, P. Asplund, K. & Werr, A. *Talent Management in a Collectivistic and Egalitarian Context: The Swedish Case*. 2014. Stockholm School of Economics/EFI Working Paper Series in Business Administration, No.2, Stockholm.
 13. Chuai, X., Preece, D., & Iles, P. (2008). Is talent management just old wine in new bottles?. Emerald Group, *Management Research News*, 31(12): 901-911.
 14. Gallardo-Gallardo, E, Moliner, L. A, Gallo, P. (2017). « Mapping Collaboration Networks in Talent Management Research», *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 4 Issue: 4, pp.332-358.
 15. Garavan, T. N. Carbery, R. and Rock, A. "Mapping talent development: definition, scope and architecture". 2012. *European journal of Training and Development*, Vol. 36, No. 1, pp.5-24.
 16. Gholipour, A. faghihi, A, ALI Shahsseini. M & sefidgaran, B. [Formulating the Pattern of Individual Development Plan for Human Resource Managers in Banking Industry](#). 2018. *Journal of Training and development of Human resource*. [5\(18\),1-24](#).

17. Gumus, S., Apak, S., Gumus, H. & Kurban, Z. (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 794 – 808.
18. Lövebrant E, Reuter Gerdrup K. 2012. *Banking on Talent (Talent Management Within the Swedish Banking Sector)*. Bachelor Thesis, The Department of Business Administration Section of Management & Organization.
19. Makram,H Sparrow,P ,Greasley,K (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4):259-378.
20. Mensah, J. K. (2015) ‘A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice’, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544–566.
21. [Nidhi ,Srivastava](#).Talent Management Scenario in the Banking Industry. 2013. *Journal of Applied Research* .2(4).
22. Thunnissen, M. and Buttiens, D. (2017) ‘*Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations*’, *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418. doi: 10.1177/0091026017721570.
23. Ingram, T & Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations– qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39: 339–346.
24. Hartmann, E., Feisel, E. & Schober, H. (2010). Talent management of Western MNCs in China: balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45(2): 169-178.
25. Government of Western Australia (2018) ‘*Talent management and succession planning*’, [Online], [Retrieved 2018] , https://www.jobsandskills.wa.gov.au/sites/default/files/uploads/documents/EMPLOYERS_section/jswa-emp-talent-management-succession-planning-brochure8.pdf.
26. Garavan, T. N. Carbery, R. and Rock, A. “Mapping talent development: definition, scope and architecture”. 2012. *European journal of Training and Development*, Vol. 36, No. 1, pp.5-24.
27. Bayarystanova E. Asy A. & Raushan N. Education System Management and Professional Competence of Managers. 2014. *Procedia . Social and Behavioral Sciences*, 140, 427 – 431.
28. Boudreau, J. & Ramstad, P. M. 2005. Talent ship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44: 129-136.

29. Cho, j. Contribution of talent analytics in change management within project management organizations The case of the French aerospace sector. 2017. *Procedia Computer Science*, 121: 625–629.
30. Farhi, B. Ali, S. Mohammad, B. Mohammad, K. Designing a model for the development of health and medical education managers. *Journal of Military Medicine*, Volume 12, Number 3.
31. Javaherizadeh, Ebrahim; Arian Gholipour and Seyed Mohammad Moghimi, 2014, Identification and ranking of key employee indicators in order to manage organizational talents, *Quarterly Journal of Human Resource Management Research* .6 (3).
32. Sanei, Mehdi; Zeinab Mehdizadeh and Sahar Hosseini, 2014, Identifying the components of talent management system in Bank Saderat Iran, *21st Century International Management Conference*, Tehran.
33. Hasan. G, Masoud. P, Gholam. A & Ayoub. S. Design of Model the Talent Management with an Approach Integrating Human Resources Activities. 2017. *journal of Public Management Researches*. [Volume 12, Vo 10, Issue 36](#). Pages 117-142.
34. Hasanpour, A. Abdollahi, B. Jafarinia, S. & Memari, M. [Designing Talent Management Model in the Banking Industry Using Grounded Theory](#). 2019. [Vol 28, Issue 93](#).P 93-129.
35. Habibpour, A. Gholipour, A. Gholamreza, M. Designing a talent management model in the banking industry. 2019. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. Vol.5, No 19, 1-28.
36. Saibal Ghosh, Jugnu Ansari(2018) [Board characteristics and financial performance: Evidence from Indian cooperative banks](#). *Journal of Co-operative Organization and Management*. Volume 6, Issue 2.
37. Al-Lozi, M. S., Almomani.R.Zuhier.Q. & Al-Hawary. S.I. S. 2018. Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan . *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. Vol.18, Iss. 1, pp. 30-43.
38. Nicoleta. D & Andreia. C . *THE TALENT MANAGEMENT STRUGGLE IN THE BANKING SECTOR - EFFORTS AND ACHIEVEMENTS. THE CASE OF A COMMERCIAL BANK FROM ROMANIA*.2019. Contemporary Research on Organization Management and Administration .ISSN 2335-7959 Online .2019 , Vol. 7 (1), 58 – 73 .
39. Nhan Dang Truong Thanh, Quynh Nguyen, Raymund Habaradas And Van Dung Ha. The Conceptualization of Talent and Talent Management within The Banking Sector in Southern Vietnam. [Journal of Organizational Management Studies](#). [https://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2020/963281/Vol. 2020 \(2020\), Article ID 963281, 12 pages, ISSN : 2166-0816](https://ibimapublishing.com/articles/JOMS/2020/963281/Vol.2020(2020).ArticleID963281.12pages.ISSN2166-0816).

بررسی رابطه بین تیپ شخصیتی مایرز-بریکز (MBTI) با سبک رهبری تحولی در فرایند مدیریت استعداد شرکت ملی نفت ایران

مجید سلیمی^{۱*}

محمد منتخب یگانه^۲

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۱)

چکیده

شناخت و مدیریت استعداد، ظرفیت و ویژگی‌های منحصر به فرد رهبران که نحوه هدایت کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمان را برعهده دارند، اهمیت قابل توجهی دارد؛ زیرا سبک رهبری که اتخاذ می‌کنند نشأت گرفته از ترجیحات و ویژگی‌های شخصیتی آنان می‌باشد. از این رو هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریکز با سبک رهبری تحولی می‌باشد. نمونه این پژوهش از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده و از میان کلیه مدیران شرکت ملی نفت ایران که بین سال‌های ۹۰ تا ۹۸، در فرایند مدیریت استعداد در مرکز ارزیابی، شرکت کرده بودند انتخاب گردید و در نهایت ۱۰۴۵ نفر به عنوان نمونه، مورد بررسی قرار گرفت. روش پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بوده و از نمرات شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریکز (MBTI) به-همراه نمره رهبری تحولی در فرایند مصاحبه و فرایند تمرین گروهی، جهت انجام تحلیل‌های مورد نیاز استفاده گردید. جهت بررسی پایایی این ابزارها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که تیپ‌های شخصیتی مایرز-بریکز رابطه معناداری با سبک رهبری تحولی دارد به طوری که هرچه نمره‌های برونگرایی، فکری و شهودی بیشتر باشد، نمره رهبری تحولی نیز بیشتر خواهد بود. در نتیجه می‌توان با شناخت ترجیحات و تیپ‌های شخصیتی افراد به گزینش، انتخاب و نیز آموزش رهبران تحولی دست زد.

کلیدواژه‌ها: تیپ شخصیتی، مایرز-بریکز، رهبری تحولی، مدیریت استعداد، مرکز ارزیابی.

۱. دکتری سنجش و اندازه‌گیری، رئیس مرکز ارزیابی و توسعه مدیران شرکت ملی نفت ایران، تهران، ایران.

مسئول مکاتبات : salimy28@yahoo.com

۲- فارغ التحصیل کارشناسی ارشد، کارشناس مدل‌های شایستگی شرکت ملی نفت ایران، تهران، ایران.

مقدمه

عصر کنونی برای سازمان‌ها، محیطی سرشار از تلاطم، پیش‌بینی‌ناپذیری و تغییرات پرشتاب است. سازمان‌ها به منظور آگاهی و درک تحولات محیط برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها، بایستی استعدادها و ظرفیت‌های درونی خود را بشناسند، نقاط قوت خود را تقویت و نقاط ضعف را بهبود دهند.

در این میان، شناخت و مدیریت استعداد، ظرفیت و ویژگی‌های منحصر به فرد رهبران که نحوه هدایت کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمان را برعهده دارند، اهمیت قابل توجهی دارد. زیرا رفتار افراد به خصوصیات شخصیتی آنان بستگی دارد، و رهبران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و سبک رهبری که اتخاذ می‌کنند نشأت گرفته از ترجیحات و ویژگی‌های شخصیتی آنان می‌باشد (۱).

پیشینه مطالعات شخصیت - رهبری توجه جدید و فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است. این امر بدین دلیل است که، علی‌رغم پایان یافتن مطالعات نظریه صفات^۱ در تعیین اثربخشی رهبران در دهه ۱۹۶۰، اختلاف نظر در مورد اینکه آیا رهبری یک پدیده ذاتی است یا یک رفتار آموخته شده، همچنان یک بحث مهم و پابرجا در موضوع رهبری بوده است (۲).

رهبری به عنوان توانایی اثرگذاری بر یک گروه، در جهت دستیابی به اهداف مورد توافق تعریف شده است (۳). رهبر شایسته و اثربخش، فردی است که از یک شخصیت قوی برخوردار است؛ ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و اهداف سازمانی خود را از طریق یک‌سری ایده‌آل‌ها ترسیم می‌کند و اهداف سازمان را با ویژگی‌های درونی کارکنان مرتبط می‌سازد (۴).

رهبری فقط مختص رهبری فرد یا گروهی از افراد در موقعیت کاری نمی‌باشد، بلکه فرآیندی است که رهبر برای دستیابی به هر هدفی در فعالیت‌های گوناگون درگیر آن می‌شود. رهبری به رفتار یا نگرش یک فرد برای منسجم کردن و هدایت افراد به سوی اهداف اشاره دارد. بنابراین، اثربخشی هر سازمان به اثربخش بودن رهبر آن بستگی دارد (۵). در سال‌های اخیر، موضوع‌های مهمی در زمینه رهبری مطرح شده از جمله هوش هیجانی، مسائل اخلاقی و تعدیل سبک رهبری بر اساس تفاوت‌ها، اما به صورت ویژه‌تر، موضوع سبک رهبری تحولی^۲ توجه خاصی را به خود معطوف داشته است (۶).

1 . Trait Theory

2 . Transformational Leadership

باس^۱ (۷) رهبری تحولی را فرآیند ایجاد تعهد به اهداف سازمانی و توانمند ساختن پیروان جهت محقق ساختن آن اهداف تعریف می‌کند. از نظر وی، رهبر تحولی کسی است که پیروان را توانمند می‌سازد، به آنها انگیزه می‌دهد و آنان را تشویق می‌نماید تا به جای تعقیب منافع شخصی، از اهداف دسته جمعی پیروی کنند (۸).

رهبری تحولی دارای چهار مولفه اصلی شامل: نفوذ آرمانی^۲، انگیزش الهامی^۳، تحریک عقلانی^۴ و ملاحظه فردی^۵ می‌باشد. فرد در حالت نفوذ آرمانی، خصوصیات رهبر فرهمند^۶ را دارد، مورد اعتماد و تحسین زیردستان است، زیردستان او را به عنوان یک الگو می‌شناسند و سعی می‌کنند که همانند او شوند. نفوذ آرمانی شامل ویژگی‌های و رفتارهای ایده‌آل و آرمانی است. در حالت انگیزش الهام بخش، رهبر کارکنان را ترغیب می‌کند تا به هدف و دست یافتنی بودن آن با تلاش، باور پیدا کنند. این افراد معمولاً نسبت به آینده و دسترسی پذیری اهداف خوش بین هستند. در حالت تحریک عقلایی، رهبر به صورت ذهنی کارکنان را بر می‌انگیزاند. این رهبران پیروانشان را تشویق می‌کنند تا در حل مسائل، خلاقانه برخورد کنند و فرضیه‌های بدیهی را مورد سوال قرار دهند. آن‌ها پیروان را ترغیب می‌کنند تا مشکلات را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهند و فنون حل مسأله نوآورانه را پیاده کنند. در حالت ملاحظه فردی، رهبر نیازهای احساسی زیردستان را برآورده می‌کند. این رهبران نیازهای افراد را تشخیص می‌دهند و به آنها کمک می‌کنند تا مهارت‌هایی که برای رسیدن به هدف مشخص، لازم دارند پرورش دهند. این رهبران ممکن است زمان قابل ملاحظه‌ای را صرف پرورش دادن، آموزش و تعلیم کنند (۹).

یان^۷ (۱۰) بیان می‌کند که رهبری، راهبردی برای برانگیختن کارکنان جهت استفاده حداکثری از تمامی قابلیت‌های آنان در راستای بالندگی و توسعه سازمان است.

از این رو، افزایش عملکرد و بهره‌وری سازمان، با قابلیت‌های رهبران و ویژگی‌های شخصیتی آنان رابطه‌ای تنگاتنگ دارد. وی خاطر نشان می‌کند که بدون رهبران شایسته، تلاش‌های کارکنان با بهره‌وری و سودآوری پایین و راکدی مواجه است.

-
- 1 . Bass
 - 2 . Idealized influence
 - 3 . Inspirational motivation
 - 4 . Intellectual stimulation
 - 5 . Individual consideration
 - 6 . Charismatic
 - 7 . Yan

تئوری‌ها و نظریه‌های موجود پیش‌بینی می‌کنند که تفاوت‌های فردی نقش مهمی در رهبری ایفا می‌کنند (۱۱)، و همچنین تحقیقات نشان داده است که ویژگی‌های شخصیتی، میزان قدرت و نفوذ رهبران را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ اما با این حال مطالعات کمی در مورد پیشایندهای رهبری تحولی علی‌الخصوص ویژگی‌های شخصیتی انجام شده است (۱۲). دانش ما از پیشایندهای رهبری تحولی بسیار مهم است، به این دلیل که تنها زمانی که چنین پیشایندهایی شناخته شوند سازمان‌ها می‌توانند به گونه‌ای هدفمند بر گزینش، آموزش و توسعه‌ی چنین رهبرانی و در نتیجه منافع حاصل از پیامدهای مثبت آن اثر بگذارند.

شخصیت اشاره به تعمیم و کلیت بخشی در مورد زندگی، سرشت انسانی و کشف تفاوت‌های فردی دارد (۱۳). این شامل مجموعه ویژگی‌هایی است که در طی زمان نسبتاً ثابت بوده و موجب ایجاد تمایز و تفاوت میان الگوها و تمایلات فکری و احساسی افراد می‌شود که رفتارهایشان در موقعیت‌های اجتماعی را تبیین می‌کند (۱۴).

تفاوت‌های به ظاهر تصادفی در رفتار افراد، در واقع کاملاً برنامه‌ریزی شده و فکری است (۱۵). این تفاوت‌ها، حاصل تفاوت‌های اساسی افراد در نگرش و کارکرد روانی و ذهنی است که ادراک و در نتیجه تصمیم‌ها و رفتارهای افراد را تحت تأثیر قرار داده و باعث بوجود آمدن سنخ‌های شخصیتی متفاوت می‌گردد (۱۶).

شاخص تیپ شخصیت مایرز-بریگز^۱ یک سنجش پویا و مثبت از شخصیت است که براساس مبانی نظری قوی شکل گرفته و به سرعت در هنگام تعریف شخصیت به یکی از ابزارهای پرکاربرد تبدیل شده است (۱۷). این شاخص بر اساس مطالعات یونگ^۲ (۱۹۲۱) در مورد تیپ‌های روانشناختی بوده که بعدها توسط مایرز و بریگز توسعه یافت. شاخص تیپ شخصیت مایرز-بریگز بر اساس چهار ترجیح دوقطبی مختلف است، که شامل جهت‌گیری دریافت انرژی (درون‌گرایی در مقابل برون‌گرایی^۳)، فرایند ادراک و نحوه

جمع‌آوری اطلاعات از محیط اطراف (حسی در مقابل شهودی^۴)، فرآیند قضاوت و تصمیم‌گیری (فکری

1 . Myers.Briggs Type Indicator (MBTI)

2 . Jung

3 . Introversion Vs. Extraversion

4 . Sensing Vs. Intuition

در مقابل احساسی^۱، و نگرش مواجهه با محیط خارج و نحوه ساماندهی آن (ملاحظه‌گر در مقابل قضاوتگر^۲) می‌باشد که نتایج این ترجیحات منجر به شانزده تیپ شخصیتی متفاوت خواهد شد (۱۸).

افراد برونگرا افرادی اجتماعی هستند که انرژی روانی خود را از دیگر افراد می‌گیرند اما افراد درونگرا انرژی خود را از درون خود، دریافت کرده و وقتی در گروه‌ها برای زمان طولانی باشند انرژی از دست می‌دهند و نیاز دارند که زمان بیشتری را به تنهایی بگذرانند.

افراد حسی معمولاً در "اینجا" و "لحظه حال" زندگی می‌کنند، اطلاعات خود را از دنیای اطراف با کمک حواس پنج‌گانه به‌دست می‌آورند، و رویکردی گام به گام با تمرکز بر جزئیات دارند. اما افراد شهودی اطلاعات خود را از الهامات درونی و ارتباط دادن مسائل و مطالب انتزاعی دریافت کرده و از تصویرسازی‌های ذهنی و توانایی دیدن تصویر بزرگ (کلان‌نگری) استفاده می‌کنند.

افراد احساساتی بر اساس علائق و ارزش‌های شخصی خود تصمیم می‌گیرند و اغلب احساسات دیگران را نیز لحاظ می‌کنند. برخلاف آنها افراد فکری، تصمیم‌گیری‌شان بر اساس مراجع غیرشخصی و تحلیل سود و زیان است. افراد قضاوتگر ترجیح می‌دهند که سریع عمل نمایند و بر اساس موارد عینی و بلافاصله اقدام خود را به اجرا گذارند. در حالی که افراد ملاحظه‌گر انعطاف‌پذیرند و انجام دادن کار را تا آخرین لحظات ممکن به تعویق می‌اندازند (۱۷).

در مورد پیشینه تجربی در مورد رابطه شخصیت با سبک رهبری، المندیل^۳ (۱۹) در پژوهش خود که به بررسی رابطه شخصیت بر اساس نظریه پنج بزرگ^۴ و سبک رهبری تحولی پرداخته بود، دریافت که بجز گشودگی به تجربه، بقیه ابعاد شخصیت با رهبری تحولی ارتباط معنی‌داری دارند. گریسلی و بوکارنی^۵ (۲۰) در پژوهش خود دریافتند که تیپ شخصیتی برونگرا/درونگرا و قضاوت‌گر/ملاحظه‌گر به-طور

معنی‌داری توان پیش‌بینی سبک رهبری خدمتگزار^۶ را با کنترل متغیرهای جنسیت، سن، نوع قرارداد و سمت سازمانی دارند. ستورامان و سورش^۷ (۱) در پژوهشی با عنوان سبک رهبری اثربخش، دریافتند که هر چهار ترجیح شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز توان پیش‌بینی سبک رهبری را دارا هستند.

-
- 1 . Thinking Vs. Feeling
 - 2 . Perceiving Vs. Judging
 - 3 . Almandeel
 - 4 . Big Five
 - 5 . Greasley, & Bocârnea
 - 6 . Servant Leadership
 - 7 . Sethuraman & Suresh

برندت و لایهو^۱ (۱۸) در بررسی نقش جنسیت و شخصیت در زمینه رهبری تحولی نشان دادند که مردان برونگرا، شهودی و ملاحظه‌گر رهبرانی چالش‌برانگیزتر از مردان درونگرا، حسی و قضاوتگر هستند. کدسودا و اگانلانا^۲ (۲۱) در تحقیقی به بررسی ارتباط شایستگی‌های شخصی با رهبری تحول-گرا پرداخته و به این نتایج دست یافتند که همه ابعاد رهبر تحول‌گرا با همه شایستگی‌های شخصی (ویژگی‌های فردی، انگیزه، دیدگاه‌ها و خودپنداره) رابطه مثبت و معنی‌داری دارند. سیف و کارستنز^۳ (۲۲) در پژوهش خود دریافتند که رهبران برونگرا با چالش‌های نقش رهبری راحت‌تر بوده و نیز تیپ-های برونگرا، حسی، فکری و قضاوتگر میزان بیشتری از تناسب را با سازمان خود تجربه می‌کنند. بنو و جاج^۴ (۲۳) در پژوهش خود به بررسی رابطه شخصیت و رهبری تحول‌گرا پرداخته و به این نتیجه دست یافتند که ابعاد شخصیتی برونگرایی با رهبری تحولی رابطه مثبت معنی‌دار و روان‌رنجورخویی با این سبک رهبری رابطه منفی معنی‌دار دارند.

در ایران پژوهشی در مورد رابطه شاخص‌های تیپ شخصیتی مایرز-بریگز و رهبری تحولی صورت پذیرفته است. برخی پژوهش‌های محدود به بررسی رابطه شخصیت با دیگر سبک‌های رهبری پرداخته که از جمله می‌توان به پژوهش محمدی، محمدی و منیری (۲۴) اشاره کرد که به بررسی رابطه تیپ-های شخصیتی و سبک رهبری پرداختند که نتایج آن نشان داد بین ترجیح برونگرا، حسی و فکری و نیز درونگرا و احساسی با سبک رهبری رابطه مدار و همچنین بین ترجیح درونگرا، شهودی، احساسی و فکری و نیز برونگرا، حسی و شهودی با سبک رهبری کارکردمدار رابطه معنی‌دار وجود دارد. بحراییان، آهی و سلطانی (۲۵) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین تیپ‌های شخصیتی و سبک رهبری مدیران پرداخته که دریافتند ترجیح برونگرایی/درونگرایی با سبک مردم‌مدار و نیز ترجیح حسی/شهودی با هر دو سبک وظیفه‌مدار و مردم‌دار رابطه معنی‌دار داشته و بقیه روابط معنی‌دار نبودند. قندادی، تندنویس و کلانی (۲۶) به بررسی رابطه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با شخصیت مدیران پرداختند که نتایج آن نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا با بعد برون‌گرایی شخصیت آیزنک ارتباط معنی‌دار و منفی و با بعد درون‌گرایی شخصیت ارتباط مثبت و معنی‌دار دارد. همچنین محمودی‌کیا، بهارلو و ارشدی (۲۷) به بررسی رابطه ویژگی‌های شخصیتی با رهبری اخلاقی پرداخته که نتایج آن نشان داد که بین ویژگی-های شخصیتی (وظیفه‌شناسی، برونگرایی، روان‌رنجورخویی و جایگاه کنترل درونی) با رهبری اخلاقی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. تقوی قره‌بلاغ، واعظی و خرازی (۲۸) نیز در پژوهش خود از ابعاد

-
- 1 . Brandt & Laiho
 - 2 . Kedsuda, & Oganlana
 - 3 . Sieff & Carstens
 - 4 . Bono, & Judge

پنج گانه شخصیت برای پیش بینی رهبری تحولی استفاده کردند که نتایج آن نشان داد برونگرایی و گشودگی به تجارب جدید به طور مثبت رهبری تحولی را پیش بینی می‌کند.

با توجه به مسائل بیان شده، و احساس فقدان تحقیقات کافی در مورد پیشایندهای رهبری تحولی به ویژه ترجیحات و تیپ‌های شخصیتی، پژوهش حاضر بر آن است تا به بررسی رابطه تیپ‌های شخصیتی بر اساس شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز و سبک رهبری تحولی بپردازد. به عبارت دیگر پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا بین نمرات ویژگی‌های رهبری مدیران و تیپ شخصیتی آنان برای زوج مقیاس‌های برونگرایی/درون‌گرایی (E/I)، حسی/شهودی (S/N)، فکری/احساسی (T/F)، و قضاوتگر/ملاحظه‌گر (J/P) رابطه‌ای وجود دارد؟

روش تحقیق

با توجه به هدف، تحقیق حاضر از نوع توصیفی همبستگی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران شرکت ملی نفت ایران بوده که طی سال‌های ۱۳۹۰ الی ۱۳۹۸ در فرایند مدیریت استعداد توسط مرکز ارزیابی و سنجش کارکنان آن شرکت مورد ارزیابی قرار گرفته بودند. حجم جامعه آماری حدود ۷۰۰۰ نفر بود که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی، حجم ۱۰۴۵ نفر انتخاب شد.

روش جمع‌آوری داده‌ها

جهت جمع‌آوری داده‌های این مطالعه از پرسشنامه شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز (MBTI) و نمرات درجه‌بندی مرکز ارزیابی و سنجش کارکنان شرکت ملی نفت ایران استفاده شد.

قالب معمول مورد استفاده در شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز (MBTI) بر اساس جفت گویه‌هایی است که پاسخ‌دهندگان باید یکی را که حاوی توصیف دقیق‌تری از شخصیت آن‌ها است انتخاب کنند. مقیاس‌های دوقطبی شامل: برونگرایی-درون‌گرایی، حسی-شهودی، فکری-احساسی و قضاوتگر-ملاحظه‌گر است. از بالاترین نمره هر زوج مقیاس برای تعریف بعد و از تفاوت بین زوج نمرات مقیاس برای تعیین قدرت ترجیحات استفاده می‌شود. به‌عنوان مثال، اگر مجموع پاسخ‌های فردی برای برونگرایی ۱۷ و برای درون‌گرایی ۱۹ باشد، اولویت برونگرایی-درون‌گرایی برای این فرد برابر ۲ واحد درون‌گرایی خواهد بود. این روند برای سه جفت مقیاس دیگر نیز تکرار می‌شود و درنهایت چهار سنخ به دست می‌آید که از ترکیب آن‌ها ۱۶ تیپ شخصیتی شکل می‌گیرد. در پژوهش حاضر از نمره‌های خام مقیاس برای ایجاد چهار مقیاس فاصله‌ای به‌جای داده‌های دوجوهی شده استفاده شد. برای این منظور، نمره‌های خام هریک از توصیف‌گرهای برونگرایی، حسی، فکری و قضاوت‌گر به‌طور متناظر از نمره‌های

خام توصیف‌گرهای درونگرایی، شهودی، احساسی، و ملاحظه‌گر کسر گردید تا مقیاس‌های زوجی برونگرایی-درونگرایی، حسی-شهودی، فکری-احساسی و قضاوتگر-ملاحظه‌گر به دست آید. در این مقیاس جدید، اعداد مثبت نشانگر ترجیحات به سمت قطب‌های برونگرایی، حسی، فکری، و قضاوتگر و اعداد منفی نشانگر ترجیحات به سمت قطب‌های درونگرایی، شهودی، احساسی، و ملاحظه‌گر و قدر مطلق ارزش‌ها نشانگر بزرگی ترجیحات است.

نمرات ویژگی‌های رهبری مدیران نیز بر اساس ارزیابی‌های رفتاری و مقیاس درجه‌بندی ارزیابان مرکز ارزیابی حاصل شد. مرکز ارزیابی، مدیران را بر اساس هفت بعد رهبری (رهبری تحولی، هدف‌گذاری، تحریک عقلانی، انگیزش الهامی، قدرت نفوذ آرمانی، ملاحظه فردی و رهبری عمومی) با دو روش تمرین گروهی و مصاحبه در یک مقیاس ۹ درجه‌ای رتبه‌بندی می‌کند. در این مطالعه، نمرات حاصل از مجموع ۷ بعد رهبری، نمره کل مقیاس را تشکیل می‌داد. لازم به ذکر است که در فرآیند مصاحبه، مصاحبه‌گران که افرادی آموزش دیده و مجرب می‌باشند، از طریق تعامل رو در رو با مصاحبه‌شونده، و با رویکرد مصاحبه رفتاری شایستگی‌محور که مصاحبه‌ای نیمه‌ساختاریافته می‌باشد، مجموعه مشخصی از سوالات اصلی به همراه سوالات پیگیرانه در خصوص رهبری تحولی (و ابعاد آن) را با رویه‌ای یکسان برای تمام مصاحبه‌شوندگان پرسیده و با توجه به مقیاس‌های رتبه‌بندی از پیش تعیین شده، به نمره-دهی به افراد می‌پردازند. همچنین در فرآیند تمرین گروهی، ارزیابی‌شونده با افرادی که با او هم‌سطح هستند در موقعیت حل مسئله قرار می‌گیرد. در این فرآیند هر فرد در موقعیتی شبیه به شرایط واقعی فعالیت کرده و به محرک‌ها به صورت رو در رو و تعاملی واکنش نشان می‌دهد. ارزیابی‌شوندگان نیز ضمن مشاهده و ثبت تمامی رفتار ارزیابی‌شوندگان، به ارزیابی و نمره‌دهی آن با توجه به مقیاس‌های رتبه‌بندی از پیش تعیین شده مبادرت می‌ورزند.

روش تحلیل داده‌ها

مدل رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی به‌عنوان روش آماری برای آزمون روابط بین چهار متغیر پیش‌بینی (نمرات مقیاس‌های زوجی) و متغیر وابسته مقیاس رهبری ایجاد شد. در روش رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی یا گام‌به‌گام ترتیب و تعداد متغیرهای پیش‌بینی کننده وارد شده به مدل بر اساس ضرایب تفکیکی و نیمه تفکیکی تعیین می‌شود. پس از ورود هر متغیر جدید، ضرایب همبستگی تفکیکی یا نیمه تفکیکی متغیرهای قبلی مورد بازبینی قرار می‌گیرد و چنانچه با ورود متغیر جدید معنی‌داری خود را از دست بدهند از معادله خارج می‌شوند.

یافته‌ها

جدول شماره ۱، برآورد ضرایب پایایی^۱ پرسشنامه شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز (MBTI) و مقیاس رهبری را بر مبنای روش آلفای کرونباخ (همسانی درونی) نشان می‌دهد.

جدول ۱- برآورد ضرایب پایایی مقیاس‌های اندازه‌گیری مبتنی به روش آلفای کرونباخ

ضریب آلفا	مقیاس
۰,۶۶۱	کل شاخص تیپ شخصیتی
۰,۹۴۰	رهبری مبتنی بر روش بازی
۰,۹۴۶	رهبری مبتنی بر روش مصاحبه
۰,۹۱۰	کل مقیاس رهبری

جدول شماره ۲، توزیع فراوانی خود سنجی ۱۰۴۵ نفر از مدیران گروه نمونه را بر اساس ۱۶ تیپ پرسشنامه سنخ نمای شخصیتی مایرز-بریگز (MBTI) نشان داده است. بر اساس محتویات این جدول ۶۱۷ (۵۹٪) مدیران، خود را در گروه ESTJ (برونگرا حسی فکری قضاوتگر)، ۱۸۵ (۱۷,۷٪) نفر از آن‌ها خود را در گروه ENTJ (برونگرا شهودی فکری قضاوتگر) و ۱۴۸ (۱۴,۲٪) مدیران، خود را در گروه ISTJ (درونگرا حسی فکری قضاوتگر) قرار دادند و مابقی مدیران (۹,۱٪) در سایر ۱۳ تیپ شخصیتی قرار گرفتند. کمترین تعداد مدیران در هریک از تیپ‌های خودسنجی شخصیت، مربوط به طبقه INTP با فراوانی صفر و پس‌از آن تیپ‌های INFP و ISTP هریک با فراوانی یک بود.

همچنین لازم به ذکر است که ۸۵۲ نفر (۸۱,۵٪) از پاسخ‌دهندگان نظرسنجی ترجیح خود را برای برونگرایی و ۱۹۳ نفر (۱۸,۵٪) ترجیح خود را بر درون‌گرا بودن گزارش کرده‌اند. همچنین ۸۰۵ نفر (۷۷٪) ترجیح حسی و ۲۴۰ نفر (۲۳٪) ترجیح شهودی، ۹۹۰ نفر (۹۴,۷٪) ترجیح فکری و ۵۵ نفر (۵,۳٪) ترجیح احساسی، و ۱۰۲۹ نفر (۹۸,۵٪) ترجیح قضاوتگر و ۱۶ نفر (۱,۵٪) ترجیح ملاحظه‌گر گزارش کرده‌اند.

جدول ۲- توزیع فراوانی سنخ‌های شخصیتی مدیران

تیپ (سنخ)	نام	فراوانی	درصد
ESTJ	برونگرا حسی فکری قضاوتگر	۶۱۷	۵۹,۰
ENTJ	برونگرا شهودی فکری قضاوتگر	۱۸۵	۱۷,۷

تیپ (سنخ)	نام	فراوانی	درصد
ISTJ	درونگرا حسی فکری قضاوتگر	۱۴۸	۱۴,۲
INTJ	درونگرا شهودی فکری قضاوتگر	۳۲	۳,۱
ESFJ	برونگرا حسی احساسی قضاوتگر	۲۵	۲,۴
ENFJ	برونگرا شهودی احساسی قضاوتگر	۱۴	۱,۳
ISFJ	درونگرا حسی احساسی ملاحظه‌گر	۶	۰,۶
ENTP	برونگرا شهودی فکری ملاحظه‌گر	۴	۰,۴
ESTP	برونگرا حسی فکری ملاحظه‌گر	۳	۰,۳
ISFP	درونگرا حسی احساسی ملاحظه‌گر	۳	۰,۳
ESFP	برونگرا حسی احساسی ملاحظه‌گر	۲	۰,۲
INFJ	درونگرا شهودی احساسی قضاوتگر	۲	۰,۲
ENFP	برونگرا شهودی احساسی ملاحظه‌گر	۲	۰,۲
ISTP	درونگرا حسی فکری ملاحظه‌گر	۱	۰,۱
INFP	درونگرا شهودی احساسی ملاحظه‌گر	۱	۰,۱
INTP	درونگرا شهودی فکری ملاحظه‌گر	۰	۰
جمع			
		۱۰۴۵	۱۰۰,۰
برونگرایی (E)			
		۸۵۲	۸۱,۵
درون‌گرایی (I)			
		۱۹۳	۱۸,۵
حسی (S)			
		۸۰۵	۷۷,۰
شهودی (N)			
		۲۴۰	۲۳,۰
فکری (T)			
		۹۹۰	۹۴,۷
احساسی (F)			
		۵۵	۵,۳
قضاوتگر (J)			
		۱۰۲۹	۹۸,۵
ملاحظه‌گر (P)			
		۱۶	۱,۵

جدول شماره ۳، شاخص‌های توصیفی مقیاس درجه‌بندی رهبری را با دو روش تمرین گروهی و مصاحبه و کل را نشان داده است. مطابق این جدول نمرات مقیاس رهبری مبتنی بر تمرین گروهی در بازه ۷ تا ۵۵ قرار دارد و دارای میانگین ۲۶,۸۹ و انحراف معیار ۷,۶۵ است. مقیاس رهبری مبتنی بر مصاحبه در بازه ۵ تا ۵۳ قرار دارد و دارای میانگین ۳۰,۹۵ با انحراف معیار ۷,۳۷ است. همچنین کل مقیاس رهبری دارای نمراتی در بازه ۲۳ تا ۹۵ و میانگین ۵۷,۸۴ با انحراف معیار ۱۱,۸۳ است.

جدول ۳- شاخص‌های توصیفی مقیاس درجه‌بندی رهبری مدیران

مقیاس	حداقل	نمره ۲۵ درصدی	نمره ۵۰ درصدی	نمره ۷۵ درصدی	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
رهبری مبتنی بر تمرین گروهی	۷	۲۲	۲۷	۳۶	۵۵	۲۶,۸۹	۷,۶۵
رهبری مبتنی بر مصاحبه	۱۰	۲۶	۳۱	۳۲	۵۳	۳۰,۹۵	۷,۳۷
کل	۲۳	۵۰	۵۸	۶۶	۹۵	۵۷,۸۴	۱۱,۸۳

جدول شماره ۴، فراوانی تیپ‌های شخصیتی در هریک از طبقات ۲۵ درصدی نمرات رهبری تیپ شخصیتی مدیران را نشان می‌دهد. براساس این جدول سه تیپ شخصیتی **ENTJ**، **ESTJ** و **ISTJ** در همه طبقات ۲۵ درصدی نمرات رهبری دارای بیشترین فراوانی است و سایر تیپ‌های شخصیتی از فراوانی اندکی در همه طبقات برخوردار است. همچنین در این جدول، نمره میانگین رهبری برای هر تیپ شخصیتی نیز نشان داده شده است.

جدول ۴- توزیع فراوانی تیپ‌های شخصیتی برحسب نمرات ۲۵ درصدی رهبری مدیران

تیپ شخصیت	طبقات نمرات رهبری				جمع	نمره میانگین رهبری
	۲۵ درصد اول	۲۵ درصد دوم	۲۵ درصد سوم	۲۵ درصد چهارم		
ENFJ	۱	۶	۴	۳	۱۴	۶۰,۷۹
ENFP	۱	۰	۰	۱	۲	۶۲,۰۰
ENTJ	۳۷	۴۹	۵۱	۴۸	۱۸۵	۶۰,۱۰
ENTP	۰	۰	۲	۲	۴	۷۰,۰۰
ESFJ	۸	۸	۵	۴	۲۵	۵۵,۵۲
ESFP	۱	۰	۱	۰	۲	۴۶,۵۰

نمره میانگین رهبری	جمع	طبقات نمرات رهبری				تیپ شخصیت
		۲۵ درصد چهارم	۲۵ درصد سوم	۲۵ درصد دوم	۲۵ درصد اول	
۵۷,۷۵	۶۱۷	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۶	۱۶۱	ESTJ
۶۴,۶۷	۳	۲	۰	۱	۰	ESTP
۵۷,۰۰	۲	۰	۰	۲	۰	INFJ
۵۱,۰۰	۱	۰	۰	۱	۰	INFP
۵۷,۲۵	۳۲	۶	۱۱	۶	۹	INTJ
۴۴,۳۳	۶	۰	۱	۲	۳	ISFJ
۵۳,۰۰	۳	۰	۱	۱	۱	ISFP
۵۵,۹۲	۱۴۸	۳۰	۳۰	۴۱	۴۷	ISTJ
۶۰,۰۰	۱	۰	۱	۰	۰	ISTP
۵۷,۸۴	۱۰۴۵	۲۴۶	۲۵۷	۲۷۳	۲۶۹	جمع

برای مطالعه روابط بین متغیرهای وارد شده در تحقیق، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. در جدول ۵ نتایج برآورد ضریب همبستگی بین متغیرهای پیش‌بین برونگرایی-درونگرایی (EI)، حسی-شهودی (SN)، فکری-احساسی (TF) و قضاوتگر-ملاحظه‌گر (JP) و ملاک (نمره کل رهبری) ارائه شده است. همان‌طور که محتویات جدول ۵ نشان می‌دهد: رابطه خطی رهبری با مقیاس برونگرایی-درونگرایی ($r: 0/147$ ، $P < 0/01$) رابطه‌ای مستقیم، متوسط و معنادار است. رابطه رهبری با مقیاس حسی-شهودی ($r: -0/085$ ، $P < 0/01$) رابطه‌ای معکوس، پایین و معنادار است. رابطه رهبری با مقیاس فکری-احساسی ($r: 0/111$ ، $P < 0/01$) رابطه‌ای مستقیم، پایین و معنی‌دار است. همچنین بین مقیاس قضاوتگر-ملاحظه‌گر و رهبری رابطه‌ای معنادار به دست نیامد. بنابراین هرچه نمره‌های برونگرایی، فکری و شهودی بیشتر باشد، نمره رهبری بیشتر خواهد بود.

جدول ۵- همبستگی‌های متقابل برای رهبری و متغیرهای پیش‌بین

متغیر	J-P	T-F	S-N	E-I
رهبری	۰,۰۲۶	***۰,۱۱۱	***-۰,۰۸۵	***۰,۱۴۷
E-I				۱
S-N			۱	***-۰,۰۶۲
T-F		۱	***۰,۰۶۹	***-۰,۰۰۵

متغیر	J-P	T-F	S-N	E-I
J-P	۱	***۰,۳۹۷	**۰,۱۴۲	*۰,۰۶۸

$$P < ۰/۰۵ ; **P < ۰/۰۱$$

نتایج نهایی تحلیل رگرسیونی گام به گام متغیر ملاک نمره کل رهبری بر متغیرهای پیش‌بین در جدول ۶ آمده است. بر اساس محتویات این جدول در گام نخست که متغیر E-I وارد معادله رگرسیونی شده، R^2 به میزان ۰/۰۲۲ برآورد می‌شود که معنی‌دار است. در گام بعد T-F نیز وارد معادله می‌شود که این متغیر، R^2 را به طور معنی‌داری و به میزان ۰/۰۱۳ افزایش داده و به سطح ۰/۰۳۴ می‌رساند. در گام سوم با اضافه شدن متغیر S-N، R^2 به میزان ۰/۰۰۷ افزایش یافته و به سطح ۰/۰۴۱ می‌رسد. بنابراین تنها ۴/۱ درصد تغییرات نمره رهبری به واسطه ترکیب خطی سه متغیر پیش‌بین T-F، E-I و S-N تبیین می‌شود. همچنین مقدار ضریب همبستگی چندگانه در آخرین گام به ۰/۲۰۳ ارتقاء می‌یابد که میزان همبستگی بین متغیر نمره رهبری و ترکیبی خطی سه متغیر پیش‌بین را نشان می‌دهد.

جدول ۶- خلاصه تحلیل رگرسیونی گام به گام برای نمره رهبری بر پایه متغیرهای پیش‌بین

گام	متغیر پیش‌بین	R	R^2	تغییرات R^2	تغییرات F	معنی‌داری
۱	E-I	۰,۱۴۷	۰,۰۲۲	۰,۰۲۲	۲۳,۰۸	۰,۰۰۰
۲	T-F و E-I	۰,۱۸۵	۰,۰۳۴	۰,۰۱۳	۱۳,۵۸	۰,۰۰۰
۳	S-N و T-F، E-I	۰,۲۰۳	۰,۰۴۱	۰,۰۰۷	۷,۵۵	۰,۰۰۶

جدول ۷ آزمون معنی‌داری ضرایب رگرسیون نمره رهبری بر ترکیب خطی سه متغیر پیش‌بین (E-I، T-F و S-N) را نشان داده است. بر اساس محتویات این جدول کلیه ضرایب رگرسیون در سطح آلفای کمتر از ۰/۰۱ معنی‌دار است. مقدار ضریب ثابت (عرض از مبدأ) ۵۴/۳۹ برآورد شده است و ضرایب غیراستاندارد برای E-I، T-F و S-N به ترتیب برابر ۰,۰۴۳، ۰,۰۵۰ و ۰,۰۲۷ است و ضرایب استاندارد شده برای E-I، ۰/۱۴۳، برای T-F ۰/۱۱۸ و برای S-N ۰/۰۸۴ برآورد شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، تغییر متغیر E-I بیشترین اثر را بر تغییرات نمره رهبری دارد. به عبارتی می‌توان نتیجه گرفت نمره‌های برون‌گرایی، فکری و شهود بهترین پیش‌بین برای سبک رهبری تحولی می‌باشد. به طوری که هرچه نمره‌های برون‌گرایی، فکری و شهودی بیشتر باشد، نمره رهبری تحولی نیز بیشتر خواهد بود.

جدول ۷- خلاصه تحلیل رگرسیون برای پیش‌بینی نمره رهبری بر پایه متغیرهای پیش‌بین

متغیر پیش‌بین	ضریب b	خطای استاندارد b	بتا (β)	t	معنی‌داری
مقدار ثابت	۵۴,۳۹۴	۰,۸۷۷		۶۲,۰۱	۰,۰۰۰
E-I	۰,۰۴۳	۰,۰۰۹	۰,۱۴۲	۴,۶۹	۰,۰۰۰
T-F	۰,۰۵۰	۰,۰۱۳	۰,۱۱۸	۳,۸۸	۰,۰۰۰
S-N	-۰,۰۲۷	۰,۰۱۰	-۰,۰۸۴	-۲,۷۵	۰,۰۰۶

بحث و نتیجه گیری

شناخت و مدیریت استعداد، ظرفیت و ویژگی‌های منحصر به فرد رهبران که نحوه هدایت کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمان را برعهده دارند، اهمیت قابل توجهی دارد. زیرا رفتار افراد به خصوصیات شخصیتی آنان بستگی دارد، و رهبران نیز از این قاعده مستثنی نبوده و سبک رهبری که اتخاذ می‌کنند نشأت گرفته از ترجیحات و ویژگی‌های شخصیتی آنان می‌باشد (۱)؛ از این رو، هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه تیپ‌های شخصیتی بر اساس شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز و سبک رهبری تحولی بوده است.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که رابطه خطی رهبری با مقیاس برونگرایی-درونگرایی ($P < ۰/۰۱$)، ($r = ۰/۱۴۷$) رابطه‌ای مستقیم، متوسط و معنادار است. همچنین رابطه رهبری با مقیاس حسی-شهودی ($r = -۰/۰۸۵$ ، $P < ۰/۰۱$) رابطه‌ای معکوس، پایین و معنادار است و نیز رابطه رهبری با مقیاس فکری-احساسی ($r = ۰/۱۱۱$ ، $P < ۰/۰۱$) رابطه‌ای مستقیم، پایین و معنی‌دار است. در نهایت بین مقیاس قضاوتگر-ملاحظه‌گر و رهبری رابطه‌ای معنادار به دست نیامد. بنابراین هر چه نمره‌های برونگرایی، فکری و شهودی بیشتر باشد، نمره سبک رهبری تحولی نیز بیشتر خواهد بود.

در این زمینه نظریه‌های موجود نیز پیش‌بینی می‌کنند که تفاوت‌های فردی نقش مهمی در رهبری ایفا می‌کنند (۱۱). یکی از اولین نظریه‌های درک رهبری، رویکرد صفت^۱ است که بر شخصیت رهبران تأکید دارد. زیربنای این رویکرد آن است که برخی از افراد رهبر متولد می‌شوند و دارای ویژگی‌های شخصیتی خاصی هستند که دیگران ندارند (۲). این رویکرد بر صفات بنیادین مانند ویژگی‌های شخصیتی تأکید می‌کند که رهبران شایسته دارا هستند. این رویکرد بر این مفروضه استوار است که ویژگی‌های شخصیتی، دلیل رفتار رهبران است که در موقعیت‌های مختلف نسبتاً ثابت می‌باشند (۲۹). در این راستا نظریه بزرگ‌مرد^۲ نیز بیان می‌کند که اگر بتوان به گونه‌ای نظام‌مند، شمار بسیاری از

1 . Trait Approach

2 . Great Man Theory

رهبران کارآمد را مورد مشاهده قرار دهیم، قادر به تعیین مجموعه‌ای از صفات و ترجیحات ذاتی مشترک می‌شدیم که می‌توانستند برای شناسایی رهبران بزرگ آینده به کار روند (۳۰).

همچنین تحقیقات نیز نشان داده است که ویژگی‌های شخصیتی، میزان قدرت و نفوذ رهبران را تحت تأثیر قرار می‌دهند (۱۲). شخصیت یک فرد از طریق رفتار وی تفسیر می‌شود، از این رو، ویژگی‌های شخصیتی افراد پیش‌بینی‌کننده خوبی برای رفتار آنان می‌باشد (۱۹). بنابراین، سبک رهبری که رهبران اتخاذ می‌کنند مبتنی بر سبک‌ها و ترجیحات شخصیتی‌شان می‌باشد. از این رو دانش و شناخت چهار فرایند ذهنی در نظریه یونگ اطلاعاتی در مورد دریافت انرژی، فرایند ادراک و نحوه جمع‌آوری اطلاعات از محیط اطراف، فرآیند قضاوت و تصمیم‌گیری، و نگرش مواجه با محیط خارج و نحوه ساماندهی به دست می‌دهد که به رهبران کمک خواهد کرد که با شناخت تفاوت‌های فردی کارکنان، به نیازها و حوزه‌های توسعه‌ای آنان توجه و موجب تحریک و انگیزش بیشتر آنان شوند (۱).

از سویی دیگر مطالعات از این باور که خودآگاهی بالا در بین رهبران با اثربخشی آنان مرتبط است پشتیبانی می‌کند. در این زمینه بیان شده است که بهبود خودآگاهی مستلزم بررسی شخصیت و رفتار فرد است (۱۸). آگاهی بیشتر از سبک و تیپ شخصیتی به رهبران کمک می‌کند تا ترجیحات رفتاری خود را در پرداختن به پیچیدگی انتخاب‌ها و تصمیم‌گیری‌ها درک کرده و توجه بیشتری به آن کنند. این درک و توجه مضاعف، می‌تواند منجر به انتخاب و تصمیم‌گیری‌های بهتر رهبران در سازمان شود (۲۲).

در نگاهی گسترده‌تر، سازگاری مناسب سبک‌های رهبری مدیران با تیپ شخصیتی‌شان می‌تواند باعث ارتقاء عملکرد سازمان‌ها شود (۲۵). رهبران تحولی در دستیابی به مزیت استراتژیک نسبت به رقبا، ایجادکننده اختلاف هستند. پففر^۱ (۱۹۹۸) پیشنهاد می‌کند که "منبع موفقیت اقتصادی تا حد زیادی مبتنی بر چشم‌اندازی است که توسعه استراتژی‌های مردم‌محور را ضروری می‌داند". توسعه رهبران مبتنی بر درک بهتر از رفتارها و ترجیحات شخصیتی آنان، یک مزیت سازمانی طولانی‌مدت است که با گفته پففر همسو می‌باشد (۲۰).

در مجموع همانطور که نتایج این پژوهش نشان داد، انتخاب یک سبک رهبری مناسب، به ترجیحات و شخصیت رهبران بستگی دارد. درک و آگاهی از تیپ‌های مختلف ترجیحات شخصیتی یک رهبر، می‌تواند پایه و اساس سبک رهبری تحولی را شکل داده که منجر به موفقیت سازمان خواهد شد. این

1 . Pfeffer

همچنین به رهبران نیز کمک می‌کند که با خودآگاهی و شناخت از ترجیحات شخصیتی خود، سبک رهبری متناسبی را با توجه به موقعیت اتخاذ کرده و در مواقع لزوم نیز به اقتضای موقعیت در آن انعطاف‌پذیر نیز باشند.

بر مبنای نتایج به دست آمده در این پژوهش و مشخص شدن نقش تیپ شخصیتی در رهبری تحولی، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به دنبال گزینش و انتخاب رهبران تحولی باشند. به عنوان مثال، سازمان‌ها می‌توانند علاوه بر استفاده از آزمون شاخص تیپ شخصیتی مایرز-بریگز، از ابزارهای گزینشی که رهبری تحولی و یا نفوذ آرمانی، انگیزش الهامی، تحریک عقلایی و ملاحظه فردی را اندازه‌گیری می‌کنند، استفاده نمایند؛ ابزارهایی مانند آزمون‌ها، مصاحبه‌های ساختاریافته و تمرینات مرکز ارزیابی که بر این ابعاد تمرکز دارند، بهره‌برند. سازمان‌ها همچنین می‌توانند در آموزش رهبران سرمایه‌گذاری کنند؛ آموزش‌هایی مانند نشان دادن اهمیت رهبری تحولی و پیامدهای آن، پاداش و انجام وظیفه به عنوان الگوی کارکنان در سازمان. لازم به ذکر است در پژوهش حاضر با توجه به آنکه جامعه آماری شامل کسانی بوده است که به عنوان استعدادهای اولیه مدیریتی به مرکز ارزیابی شرکت ملی نفت ایران معرفی شده‌اند با "محدودیت دامنه" مواجه بوده است و پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی به این موضوع توجه لازم مبذول گردد.

منابع

1. Sethuraman, K., & Suresh, J. Effective Leadership Styles. *International Business Research*. 2014; 7 (9): 165-172.
2. Hassan, H., Asad, S., Hoshino, Y. Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimensions. *Universal Journal of Management*. 2016; 4(4): 161-179.
3. Western, S. *Leadership: A Critical Text*. Third Edition. SAGE Publications Ltd. London. 2019.
4. Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., Folger, R. The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*. 2010; 31: 259-278.
5. Karamat A. U. Impact of Organizational Leadership on Organizational Performance. A Case Study of D & R Cambric Communication. *Journal of Organizational Leadership*. 2013;6(1):117-33.
6. Shokrkon, H., Shamsi, M., & Montakhab Yegane, M. The Effect of Transformational Leadership on Organizational Creativity with Mediating role of Organizational Trust and Moderating Role of Organization-Based Self-Esteem. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*. 2015; 2 (1): 37-56. [Persian].

7. Bass, B. M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*. 1997; 52 (2): 130-139.
8. Bass, B. M., & Bass, R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.). New York: Free Press. 2008.
9. Spector, P., Borman, W., & Cimino, C. Emotional intelligence and leadership styles. Department of Psychology College of Arts and Sciences, available at Shannon Webb. 2004.
10. Yan, B. Modeling the Effects of Innovative Leadership on Productivity and Profitability. *Journal of Scientific and Industrial Research (JSIR)*. 2018; 77: 164-167.
11. Brown M. E., Treviño L.K. Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*. 2006; 17: 595–616.
12. Anderson C, Spataro S.E, Flynn F.J. Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*. 2008; 93: 702– 710.
13. Hogan, R. In defense of personality measurement: New wine for old whiners. *Human Performance*. 2005; 18(4): 331–341.
14. Costa, P. T., & McCrae, R. R. Four ways five factors are basic. *Personality & Individual Differences*. 1992; 13(6): 653–665.
15. Nelis D, Kotsou I, Quoidbach J, Hansenne M, Weytens F, Dupuis P, Mikolajczak M. Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *Emotion*. 2011; 11(2): 354.
16. Maddocks J. How emotional intelligence measures can add value to users of type instruments. *British Association for Psychological Type. Type Face*. 2004;15(1):14-5.
17. Myers IB, McCaulley MH, Quenk NL, Hammer AL. *MBTI manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; 1998.
18. Brandt, T., & Laiho, M. Gender and personality in transformational leadership context. *Leadership & Organization Development Journal*. 2013; 34 (1); 44 – 66.
19. Almandeel, S. M. The mediating role of transformational leadership style on relationship between personality type and turnover intention in Saudi Arabian banking context. *International Journal of Organizational Leadership*. 2017; 6: 109-136.
20. Greasley, P. E., Bocârnea, M., C. The Relationship Between Personality Type and the Servant Leadership Characteristic of Empowerment. *Social and Behavioral Sciences*. 2014; 124 : 11 – 19.

21. Kedsuda, L., & Oganlana, S.O. Linking personal competencies with transformational leadership style. *Journal of construction in developing countries*. 2008; 13: 78-102.
22. Sieff, G. Carstens, L. The Relationship Between Personality Type And Leadership Focus. *Journal of Human Resource Management*. 2006; 4 (1): 52-62.
23. Bono, J. E & Judge, T.A. Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2004; 89(5): 901-910.
24. Mohammadi, S., Mohammadi, I., Moniri, S. M. Studying the relationship between personality types and leadership style. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*. 2015; 4 (1): 303-317.
25. Bahreinian, M., Ahi, M., & Soltani, F. The Relationship Between Personality Type And Leadership Style Of Managers: A Case Study. *Mustang Journal of Business & Ethics*. 2012; 3: 94-111.
26. Ghandadi, A., Tondnevis, F., & Kalani, A. The Relationship Among Transformational And Transactional Leadership Styles And Personality Of Physical Education (P.E) Faculty Manager`S In Iranian Universities. *Journal of Research in Sports Management and Motor Behavior*. JRSM. 2014; 4 (8) :49-61. [Persian]
27. Mahmoudi Kia, M., Baharlou, M., & Arshadi, N. Investigating The Relationship Of Personality Characteristics With Ethical Leadership. *Journal of Ethic in Science and Technology*. 2014; 9(3): 1-11. [Persian]
28. Taghavi GharehBolagh, H., Vaezi, M., & Kharazi, K. The Five Dimensions Of Personality Framework For Predicting Transformational Leadership In Educational Settings. *Modern Thoughts in Education*. 2013; 32: 64-80. [Persian].
29. Fleenor, J. W. Trait Approach to Leadership. *Encyclopedia of Industrial and organizational Psychology*. SAGE Publication. 2011.
30. Mitchell, T. R. *People In Organization: Understanding Their Behavior*, translated by Shokrkon, Hossein. 5th edition, Roshd: Tehran. 2016.

الگوی علی ارتباط توانمندسازی شناختی کارکنان با کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی

اکبر امراهی^{۱*}

داود قرونه^۲

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۸)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه علی بین توانمندسازی شناختی با کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه ارومیه انجام شد. با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی، ۱۲۳ نفر از کارکنان دانشگاه با توجه به دانشکده محل خدمت به صورت طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از دانشکده‌ها به‌طور تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از چهار پرسشنامه استاندارد کیفیت زندگی کاری بر پایه مدل ریچارد والتون (۱۹۷۳) و جامعه‌پذیری سازمانی بر اساس مدل تائورمینا (۱۹۹۷) و توانمندسازی شناختی بر اساس مدل توماس و ولتهوس (۱۹۹۲) و یادگیری سازمانی بر اساس مدل نیف (۲۰۰۱)، استفاده شد. داده‌های تحقیق با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری (PLS) تحلیل شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنادار است. ($\beta = 0/68$) اثر مستقیم کیفیت زندگی کاری بر یادگیری سازمانی در سطح ۰/۰۱ معنادار است. ($\beta = 0/23$) هم‌چنین اثر مستقیم جامعه‌پذیری سازمانی بر یادگیری سازمانی نیز در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنادار است. ($\beta = 0/54$) به علاوه، تحلیل اثرات غیر مستقیم نشان داد که یادگیری سازمانی بین کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی شناختی ($\beta = 0/15$)، هم‌چنین بین جامعه‌پذیری سازمانی و توانمندسازی شناختی ($\beta = 0/37$)، دارای نقش واسطه‌ای است. بر اساس نتایج این پژوهش، توجه به کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی با تمرکز بر نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی امری مهم و مؤثر در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمانها می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی شناختی، جامعه‌پذیری سازمانی، کیفیت زندگی کاری، یادگیری سازمانی.

^۱ استادیار دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران. مسئول مکاتبات amrahi@um.ac.ir

^۲ دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران.

مقدمه

امروزه سازمانها برای بقا و رشد و افزایش بهره‌وری شغلی نیازمند توجه به ابعاد انسانی محیط کار هستند. یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمانها به‌طور اعم و سازمانهای آموزشی به‌طور اخص، عدم استفاده‌ی کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه سرمایه‌ی انسانی است (۱). در این راستا اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به‌عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده‌اند و معتقدند، توانمندسازی شناختی به سبب تأثیری که بر افراد و عملکرد سازمان دارد، راهحل جدیدی برای مواجهه با شرایط کنونی است (۲). توانمندسازی مفهومی است که به‌منظور بهبود روش استفاده سازمان از افراد خود، به‌کار می‌رود (۳). کانگر و کانگو^۱ (۱۹۸۸) توانمندسازی را فرایند ارتقای احساس خودیابی و انگیزش درونی در بین کارکنان می‌داند که به موجب آن اطلاعات کارآمد به سازمان عرضه می‌شود و نیز ناتوانی و درماندگی را از سازمان برطرف می‌کند (۴). هم‌چنین توانمندسازی شناختی یکی از راهکارهای مهم برای توسعه سازمانها و انطباق با تغییرات خاص است. محیط کار امروز به افرادی نیاز دارد که بتوانند تصمیمات جدید بگیرند و راهحل ارائه نمایند و به‌گونه‌ای رفتار کنند که اهداف سازمان برآورده شود که این امر از طریق توانمندسازی نیروی انسانی محقق می‌شود و در صورت بهره‌گیری از آن، نه تنها تعهد و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان بلکه احساس اعتماد و اهمیت نیز بیشتر می‌شود و در نتیجه یک محیط کاری مطلوب ایجاد می‌گردد (۵). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، تئوری شناختی پیچیده‌ای از توانمندسازی ارائه کرده‌اند که هسته محوری آن را چهار متغیر شناختی شکل می‌دهد که انگیزش درونی کارکنان را تعیین می‌کنند، که عبارتند از: شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن، معنی‌داری.

بنابر اهمیت تربیت نیروی انسانی توانمند در سازمان های پیچیده کنونی توجه به عوامل تاثیرگذار بر روی توانمندسازی کارکنان از نیازهای ضروری می‌باشد. در همین راستا بررسی مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که ازجمله مهمترین متغیرهای تأثیرگذار بر توانمندسازی شناختی کارکنان، کیفیت زندگی کاری (۷، ۸، ۹) می‌باشد. هم‌چنین، بررسی پژوهش‌های زیادی از جمله (۱۰، ۱۱، ۱۲) نشان داد که بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و ابعاد توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج پژوهش‌های انجام شده (۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶)، نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین

¹ Conger & kanungo..

توانمندسازی شناختی با جامعه‌پذیری سازمانی دارد. هم‌چنین نتایج پژوهش‌های^۱ انجام‌شده (۷، ۱۷، ۱۸)، نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین توانمندسازی شناختی و یادگیری سازمانی وجود دارد.

با این حال مطالعه‌ای که تأثیر کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی را با میانجی‌گری یادگیری سازمانی به‌طور همزمان در چنین جامعه آماری بررسی کند، یافت نشد که این خلاء پژوهشی، ضرورت مطالعه حاضر را آشکار می‌سازد.

به‌زعم نظریه‌پردازان، یکی از راهکارها و اقدامات مهم، به جهت بهبود توانمندسازی کارکنان و افزایش بهره‌وری، کارایی و اثربخشی سازمانی، برنامه‌های کیفیت زندگی کاری می‌باشد. در واقع کیفیت زندگی کاری موجب توسعه و پیشرفت شغلی، امکانات رفاهی، درمانی، امنیت شغلی، آموزش و بهسازی و بهبود شرایط محیط کار و فراهم آوردن زمینه‌های رشد و بالندگی و شکوفایی استعداد و در نهایت سبب توانمند ساختن کارکنان می‌شود (۱۹). در بسیاری از برنامه‌های کیفیت زندگی کاری، تلاش بر آن بوده‌است که عملکرد کارکنان از طریق ارتقای سطح انگیزش درونی و ارتقای توانمندی‌ها افزایش یابد (۲۰).

والتون (۱۹۷۳)، در تجزیه و تحلیل کیفیت زندگی کاری به هشت عامل توجه کرد. این عوامل شامل پرداخت منصفانه و کافی^۲، محیط کار ایمن و بهداشتی^۳، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم^۴، قانون-گرایی در سازمان کار، وابستگی اجتماعی زندگی کاری^۵، فضای کلی زندگی^۶، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار^۷، توسعه قابلیت‌های انسانی^۸ هستند.

از طرفی دیگر، یکی از مسائل مهم توانمندسازی کارکنان در هر سازمانی وجود قابل توجهی از کارکنان تازه وارد و یا تغییرات جدید در سازمانها می‌باشد. در نتیجه فراهم سازی بستری به‌جهت فهم نقش خود و سازمان، چگونگی ارزیابی مهارت‌های ارائه شده از سوی سازمان و نیز آگاهی از چشم-اندازهای شغل خود و پذیرش آن از عوامل ضروری می‌باشد که توسط فرایند جامعه‌پذیری سازمانی این مهم تأمین می‌شود (۲۲، ۲۳). به‌عبارتی، جامعه‌پذیری سازمانی فرآیندی است که در آن نگرشها و رفتارها و

^۲ adequate and fair compensation

^۳ safe and healthy work conditions

^۴ opportunity for continued growth and security

^۵ the social relevance of work life

^۶ total life settings

^۷ social integration in the work organization

^۸ development of human capabilities

هنجارهای سازمانی توسط تازه واردان پذیرش و توسعه می‌یابند تا به عنوان عضو تکامل-یافته سازمان مورد پذیرش قرار بگیرند (۲۴). همچنین، جامعه‌پذیری سازمانی شامل: تغییرمهارت‌های نوین، دانش، توانایی‌ها، نگرشها، ارزشها و روابط و درک صحیح و چارچوبهای کاری می‌باشد (۲۴، ۲۵) تاؤورمینا (۱۹۹۷)، جامعه‌پذیری سازمانی را در چهار سازه تعمیم یافته و بزرگ دریافت آموزش، تفاهم، حمایت کارکنان و چشم‌انداز از آینده سازمان، جای می‌دهد.

توجه به این‌که، هماهنگ شدن با شغل و وظیفه جدید می‌تواند یک گزاره دلهره‌آور باشد، تازه-واردین در سازمان نیاز به یادگیری چگونگی انجام وظایف و همچنین دست‌یابی به رفتار نرمال و قابل قبول از سوی همکاران دارند (۲۷). درواقع افراد تازه وارد باید یاد بگیرند که چگونه محیط جدید را درک کنند و با آن سازگار شوند (۲۸). به‌عبارتی جامعه‌پذیر نمودن کارکنان توسط یادگیری سازمانی نه‌تنها موجب فهم نقش خود و نیز آگاهی از چشم‌انداز سازمان می‌شود، بلکه از عوامل مهم و حیاتی توانمندسازی کارکنان نیز به‌شمار می‌آید. امروزه در سازمانها یادگیری به قلب مدیریت و جوهر فعالیت‌ها تبدیل شده است (۲۹). به‌طوری که با نادیده گرفتن یادگیری در سازمانها می‌توان شاهد پذیرش مرگ آن سازمانها بود (۳۰). در همین جهت، درسالهای اخیر یادگیری سازمانی جزء توانایی‌های سازمانی برای پاسخگویی مناسب به تغییرات محیط خارجی تلقی شده‌است (۳۰).

به‌زعم یو و همکاران (۲۰۱۷)، یادگیری سازمانی ترکیبی از نظریات درباره کارهای جدید و اجرای برنامه با روشهای جدید می‌باشد، که سازمان را با محیطهای در حال تغییر متعددی از نظر بهبود ثبات در رقابت سازگاری و تطبیق می‌دهد. در واقع، یادگیری سازمانی مفهومی همبسته با توانمندسازی شناختی است و آن فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد که به سرعت با تغییر سازگاری یابد (۳۲). مطالعات لیائو و همکاران (۲۰۱۵)، نشان می‌دهد سازمانهایی که سریعتر یاد می‌گیرند، توان راهبردی خود را ارتقا می‌دهند و به تقویت مزیت رقابتی و بهبود نتایج خواهند رسید. نگرشها، رفتارها و راهبردهای یادگیری سازمانی، خطوط راهنمای عملکرد بلندمدت و ممتاز سازمانها خواهد بود. نیف^۱ (۲۰۰۱) برای یادگیری سازمانی پنج بعد را ارائه کرده است که شامل چشم‌انداز مشترک^۲، فرهنگ یادگیری سازمانی^۳، کار و یادگیری گروهی^۴، به اشتراک گذاشتن دانش^۵، تفکر سیستمی^۶ است.

¹ Nife.

² shred vision

³ organizational learning culture

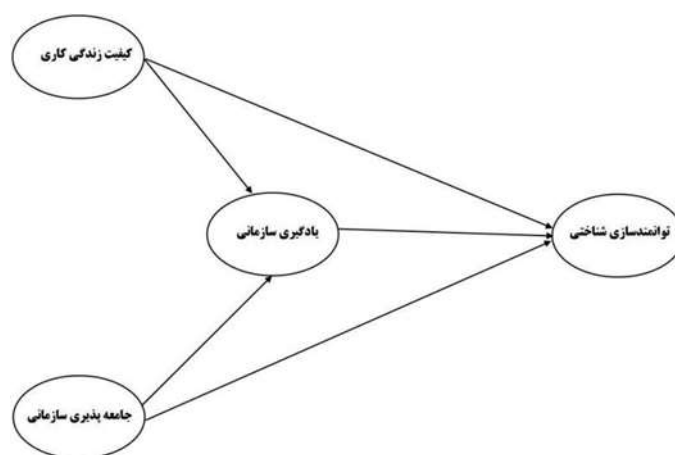
⁴ team learning

⁵ knowledge distribution

⁶ system thinking

با توجه به مطالب مذکور، پرداختن به توانمندسازی شناختی کارکنان می‌توان از مسائل مهمی باشد که سازمانها باید برای آن ساز و کارهای مناسبی اتخاذ کنند. در این راستا مطالعه متغیرهای مرتبط و اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان ضرورت می‌یابد. با توجه به مطالب فوق این پژوهش با هدف تحلیل روابط علی توانمندسازی شناختی، کیفیت زندگی کاری، جامعه‌پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه ارومیه انجام گرفت.

برای نیل به هدف اصلی پژوهش مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱: الگوی نظری پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

۱. کیفیت زندگی کاری بر یادگیری سازمانی اثر مستقیم دارد.
۲. جامعه‌پذیری سازمانی بر یادگیری سازمانی اثر مستقیم دارد.
۳. یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی اثر مستقیم دارد.
۴. کیفیت زندگی کاری بر توانمندسازی شناختی اثر مستقیم دارد.
۵. جامعه‌پذیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی اثر مستقیم دارد.

۶. کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی با میانجی‌گری یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی اثر غیر مستقیم دارد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های همبستگی با استفاده از روش "الگویابی معادلات ساختاری" می‌باشد. برای آزمون الگوی اندازه‌گیری و فرضیه‌های پژوهش از نسل دوم روشهای الگوی معادلات ساختاری یعنی روش "کمترین مجذورات جزئی"^۱ استفاده شده است. روش PLS به خاطر وابستگی کمتر به حجم نمونه و نرمال بودن توزیع متغیرها به عنوان روش نیرومند الگویابی معادلات ساختاری شناخته می‌شود (۳۵). در این پژوهش به علت پایین بودن نمونه پژوهش (۱۲۳ نفر) از این روش برای آزمون مدل نظری استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان دانشگاه ارومیه که به‌صورت تماموقت در استخدام این دانشگاه بوده‌اند که شامل ۱۰۴۴ نفر است. با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از دانشکده‌ها، ۱۲۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به حجم جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شد. در نهایت هر چهار پرسشنامه را متخصصان و استادان علوم تربیتی و مدیریت تأیید کردند؛ و برای سنجش میزان پایایی از ضریب آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی نمونه ۳۰ نفری استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ برای کیفیت زندگی کاری ۰/۸۸، جامعه‌پذیری سازمانی ۰/۹۳، یادگیری سازمانی ۰/۸۹ و برای توانمندسازی شناختی ۰/۸۷ به‌دست آمد.

برای اندازه‌گیری داده‌های مورد نیاز در این پژوهش از طریق چهار پرسشنامه استاندارد به شرح زیر جمع‌آوری شده است.

الف: پرسشنامه کیفیت زندگی کاری^۱: این پرسشنامه بر اساس مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری والتون (۱۹۷۳)، طراحی شده است که شامل مؤلفه‌های پرداخت منصفانه و کافی، محیط کار ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانونگرایی در سازمان کار، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کاری و توسعه قابلیت‌های انسانی می‌باشد. پرسشنامه کیفیت زندگی کاری شامل ۳۴ گویه بسته‌پاسخ می‌باشد، و به‌گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه توسط قلاوندی (۱۳۸۹) اعتباریابی شده‌است. ضرایب پایایی برای هر یک از زیرمقیاسهای پرسشنامه کیفیت زندگی کاری (پرداخت منصفانه و کافی ۰/۸۱، محیط کار ایمن و بهداشتی ۰/۸۰، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم

۰/۷۹، قانون گرایی در سازمان کار ۰/۸۲، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، ۰/۸۶، فضای کلی زندگی ۰/۷۶، یکپارچگی و انسجام اجتماعی ۰/۸۷، توسعه قابلیت‌های انسانی ۰/۸۴) بدست آمد.

ب: **پرسشنامه جامعه‌پذیری سازمانی**^۲: پرسشنامه جامعه‌پذیری سازمانی بر پایه مدل تائورمینا (۱۹۹۷)، تدوین شده است که شامل مؤلفه‌های دریافت آموزش، تفاهم، حمایت کارکنان و چشم‌انداز از آینده سازمان است. پرسشنامه جامعه‌پذیری سازمانی شامل ۲۰ گویه بسته پاسخ می‌باشد، و به‌گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه توسط (نادی و همکاران، ۱۳۸۹) اعتباریابی شده‌است. ضرایب پایایی برای هر یک از زیرمقیاس‌های پرسشنامه جامعه‌پذیری سازمانی (دریافت آموزش ۰/۸۸، تفاهم ۰/۸۳، حمایت کارکنان ۰/۸۶، چشم‌انداز از آینده سازمان ۰/۸۷) بدست آمد.

ج: **پرسشنامه یادگیری سازمانی**^۱: پرسشنامه مذکور بر پایه مدل نیف (۲۰۰۱)، طراحی شده است. این پرسشنامه شامل مؤلفه‌های چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش و تفکر سیستمی می‌باشد. پرسشنامه یادگیری سازمانی در قالب ۱۵ گویه به‌گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده‌است. این پرسشنامه توسط (خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۹) اعتباریابی شده‌است. ضرایب پایایی برای هر یک از زیرمقیاس‌های پرسشنامه یادگیری سازمانی (چشم‌انداز مشترک ۰/۸۳، کار و یادگیری گروهی ۰/۸۸، تفکر سیستمی ۰/۸۷، اشتراک دانش ۰/۸۸، فرهنگ یادگیری سازمانی ۰/۸۶) بدست آمد.

د: **پرسشنامه توانمندسازی شناختی**^۲: این پرسشنامه که بر اساس مؤلفه‌های شناختی توماس و ولتهوس (۱۹۹۲)، ساخته شده است. این پرسشنامه شامل مؤلفه‌های احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن و احساس معنی‌دار بودن است. پرسشنامه توانمندسازی شناختی ۱۶ گویه بسته پاسخ می‌باشد و به‌گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت ابعاد شناختی توانمندسازی را مورد سنجش قرار می‌دهد. این پرسشنامه توسط (ابراهیمی، ۱۳۹۰) اعتباریابی شده است. ضرایب پایایی برای هر یک از زیرمقیاس‌های پرسشنامه یادگیری سازمانی (احساس معنی‌دار بودن ۰/۸۸، احساس شایستگی ۰/۸۹، احساس استقلال ۰/۹۴، احساس مؤثر بودن ۰/۸۴، احساس اعتماد میان همکاران ۰/۸۹) بدست آمد.

یافته‌های پژوهش

روش **PLS** نیز همانند روش لیزرل از دو بخش تشکیل شده است. در بخش اول به بررسی الگوی اندازه‌گیری یعنی اعتبار (همسانی درونی) و روایی (اعتبار واگرا) سازه‌ها و ابزارهای پژوهش پرداخته می‌شود. جهت بررسی اعتبار سازه‌ها فرنل و لاکر^۳ (۱۹۸۱)، سه ملاک را پیشنهاد می‌کنند که شامل: ۱- بار عاملی هر گویه بیشتر از ۰/۷۰ باشد، ۲- ”اعتبار ترکیبی” (ρ_c) هر یک از سازه‌ها بیشتر از ۰/۷۰ باشد و ۳- متوسط ”واریانس استخراج شده”^۴ هر سازه بیشتر از ۰/۵۰ باشد. در جدول ۱ بارهای عاملی، ρ_c و AVE هر یک از سازه‌ها ارائه شده‌اند.

جدول ۱: بررسی پایایی سازه‌های پژوهش

کیفیت زندگی کاری		جامعه‌پذیری سازمانی		یادگیری سازمانی		توانمندسازی شناختی	
مؤلفه	بار عاملی	مؤلفه	بار عاملی	مؤلفه	بار عاملی	مؤلفه	بار عاملی
پرداخت منصفانه و کافی	۰/۷۱	دریافت آموزش	۰/۸۳	چشم انداز مشترک	۰/۷۳	احساس شایستگی	۰/۷۹
محیط کار ایمن و بهداشتی	۰/۵۷	تفاهم	۰/۷۷	فرهنگ سازمانی	۰/۸۶	احساس استقلال	۰/۸۵
تامین فرصت رشد و امنیت مداوم	۰/۷۹	حمایت کارکنان	۰/۷۰	کار و یادگیری گروهی	۰/۸۰	احساس موثر بودن	۰/۸۸
قانون گرایی در سازمان کار	۰/۷۴	چشم انداز از آینده سازمان	۰/۷۱	اشتراک دانش	۰/۸۲	احساس معنی دار بودن	۰/۷۶
وابستگی اجتماعی زندگی کاری	۰/۷۱			تفکر سیستمی	۰/۷۴		
فضای کلی زندگی	۰/۶۳						
یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار	۰/۷۵						
توسعه قابلیت‌های انسانی	۰/۷۵						
متوسط واریانس استخراج شده	۰/۵۰		۰/۵۷		۰/۶۳		۰/۶۷
اعتبار ترکیبی (ρ_c)	۰/۸۹		۰/۸۴		۰/۸۹		۰/۸۹

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به جدول شماره ۱، بارهای عاملی مؤلفه‌های تمامی متغیرها به جز مؤلفه‌های محیط کار ایمن و بهداشتی و فضای کلی زندگی که مربوط به کیفیت زندگی کاری می‌باشد، بالاتر از ۰/۷۰ می‌باشند.

متوسط واریانس استخراج شده و اعتبار ترکیبی تمامی متغیرها نیز در وضعیت مناسبی هستند. با توجه به این که متوسط واریانس استخراج شده و اعتبار ترکیبی متغیر کیفیت زندگی کاری در حد قابل قبولی قرار دارند، مؤلفه‌های محیط کار ایمن و بهداشتی و فضای کلی زندگی حذف نشدند. هم‌چنین با توجه به جدول ۲ جذر AVE سازه‌های پژوهش بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر هستند که نشانگر روایی مناسب سازه‌ها هستند.

جدول ۲: ماتریس همبستگی و بررسی روایی متغیرهای پژوهش

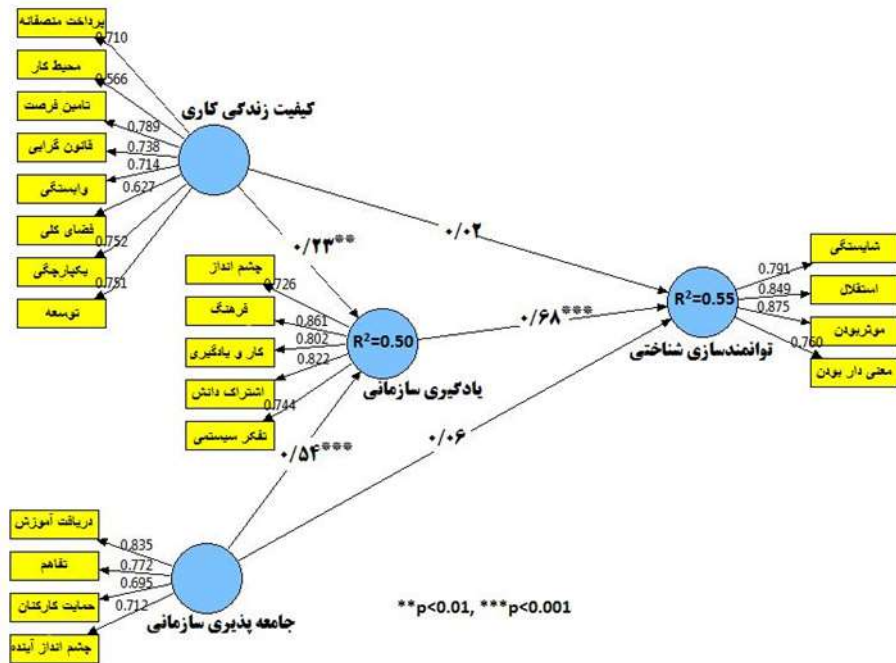
شماره	متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴
۱	کیفیت زندگی کاری	۳/۰۱	۰/۷۰	۰/۷۱			
۲	جامعه پذیری سازمانی	۳/۲۹	۰/۷۱	۰/۶۱**	۰/۷۵		
۳	یادگیری سازمانی	۲/۹۰	۰/۸۵	۰/۵۴**	۰/۶۷**	۰/۷۹	
۴	توانمندسازی شناختی	۳/۰۹	۰/۸۳	۰/۴۴**	۰/۵۵**	۰/۷۴**	۰/۸۲

توجه: اعداد روی قطر ماتریس همبستگی جذر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشند. ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به جدول ۲، رابطه کیفیت زندگی کاری با یادگیری سازمانی (۰/۵۴) و توانمندسازی شناختی (۰/۴۴) که در سطح $p < 0.01$ مثبت و معنادار می‌باشد. رابطه جامعه‌پذیری سازمانی با یادگیری سازمانی ۰/۶۷ و توانمندسازی شناختی ۰/۵۵ است، که در سطح $p < 0.01$ مثبت و معنادار می‌باشد. هم‌چنین رابطه یادگیری سازمانی با توانمندسازی شناختی ۰/۷۴ در سطح $p < 0.01$ معنادار می‌باشد.

الگوی ساختاری PLS و فرضیه‌های پژوهش از طریق بررسی ضرایب مسیر و مقادیر واریانس تبیین شده R^2 امکان‌پذیر است (۴۰). ضرایب مسیر برای تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک مورد استفاده قرار می‌گیرند و مقادیر R^2 نشانگر واریانس تبیین شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است. علاوه بر آن ضریب Q^2 استون-گیسر^۱ برای بررسی توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته از روی متغیرهای مستقل استفاده می‌شود. مقادیر مثبت این ضریب نشانگر توانایی پیش‌بینی است (۴۱).



شکل ۲: مدل آزمون شده پژوهش

فرضیه اول: کیفیت زندگی کاری بر یادگیری سازمانی اثر مستقیم دارد.

با توجه به شکل ۲، اثر مستقیم متغیر کیفیت زندگی کاری بر یادگیری سازمانی ۰/۲۳ می باشد که در سطح $p < 0.01$ معنادار می باشد. بر این اساس فرضیه اول پژوهش تأیید می گردد.

فرضیه دوم: اثر مستقیم جامعه پذیری سازمانی بر یادگیری سازمانی ۰/۵۴ می باشد که در سطح $p < 0.001$ مثبت و معنادار است. بنابراین فرضیه ۲ پژوهش تأیید می شود.

فرضیه سوم: اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی ۰/۶۸ می باشد که در سطح $p < 0.001$ مثبت و معنادار است. بنابراین فرضیه ۳ پژوهش نیز تأیید می گردد.

فرضیه چهارم: اثر مستقیم کیفیت زندگی کاری بر توانمندسازی شناختی معنادار نیست. بنابراین فرضیه ۴ رد می شود.

فرضیه پنجم: اثر جامعه‌پذیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی معنادار نیست. فرضیه ۵ نیز رد می‌شود. در جدول ۳ بر اساس فرضیه ششم، ضرایب اثر مستقیم، غیرمستقیم، کل، واریانس تبیین شده و شاخص Q^2 متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

فرضیه ششم: کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی با میانجی‌گری یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی اثر غیر مستقیم دارد.

جدول ۳: اثرات مستقیم، غیرمستقیم، کل و واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	واریانس تبیین شده	Q^2
به روی توانمندسازی شناختی از:				۰/۵۵	۰/۳۶
کیفیت زندگی کاری	۰/۰۲	۰/۱۵**	۰/۱۷*		
جامعه‌پذیری سازمانی	۰/۰۶	۰/۳۷***	۰/۴۳***		
یادگیری سازمانی	۰/۶۸***	-	۰/۶۸***		
به روی یادگیری سازمانی از:				۰/۵۰	۰/۳۱
کیفیت زندگی کاری	۰/۲۳**	-	۰/۲۳**		
جامعه‌پذیری سازمانی	۰/۵۴***	-	۰/۵۴***		

p<0.01, *p<0.001

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود اثر غیرمستقیم کیفیت زندگی کاری بر

توانمندسازی شناختی ۰/۱۵ می‌باشد که در سطح $p<0.01$ معنادار است. از آنجایی که این اثر طریق از یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی وارد می‌شود، بنابراین نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در ارتباط کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی شناختی تأیید می‌شود. همچنین اثر غیرمستقیم جامعه‌پذیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی ۰/۳۷ که در سطح $p<0.01$ معنادار است. بنابراین نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در ارتباط با جامعه‌پذیری سازمانی و توانمندسازی شناختی نیز تأیید می‌شود. بر پایه این نتایج فرضیه ۶ پژوهش تأیید می‌گردد. علاوه بر آن شاخص‌های Q^2 نیز برای تمامی متغیرهای ملاک مثبت می‌باشند، که نشان می‌دهند متغیرهای پیش‌بین به صورت معنی‌داری قادر به پیش‌بینی متغیرهای ملاک هستند.

شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص GOF^1 می‌باشد و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگو PLS به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش الگوی لیزرل بوده و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب الگو هستند (۴۰). در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش ۰/۹۷ به دست آمد که نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

در عصر جهانی شدن برای پاسخ سریع به هر تغییری در محیط کلان نیاز است که کارکنان توانمند شوند. نتایج حاصل از بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که در این عصر، توانمندسازی کارکنان دانشگاه جهت پاسخگویی سریع به تغییرات محیط ضروری است. توانمندسازی یک روش انگیزشی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده است و مستلزم فراهم سازی زمینه‌هایی به جهت بروز و توسعه‌ی آن است. با توجه به نقش متغیرهای اثرگذار در توانمندسازی شناختی کارکنان و به تبع آن دستیابی به اصل بهرهوری سازمانی که توسط توانمند کردن کارکنان در سازمانهای امروزی اتخاذ می‌شود، پژوهش حاضر با هدف تحلیل روابط توانمندسازی شناختی، یادگیری سازمانی، کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری انجام گرفت. تجزیه و تحلیل فرضیه اول پژوهش نشان داد که اثر مستقیم کیفیت زندگی کاری بر روی یادگیری سازمانی مثبت و معنادار است. این یافته با نتایج پژوهش‌های (۱۴،۳۶؛ ۴۱-۴۳) همسو می‌باشد. با توجه به این یافته می‌توان بیان کرد که هنگامی که کارکنان از شرایط فیزیکی در محیط کار خود رضایت داشته باشند، در سازمان امنیت شغلی وجود داشته باشد، مسئولان سازمان بر قوانین حاکم بر جامعه ارج می‌نهند و در نهایت شغل و وظیفه‌کاری، امکان یادگیری مهارت‌های جانبی را فراهم می‌آورد. در نتیجه شاهد افزایش یادگیری در سازمان می‌توان بود.

یافته‌های فرضیه دوم تحقیق آشکار نمود که جامعه‌پذیری سازمانی بر روی یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های (۴۴-۴۸) همسو می‌باشد. با توجه به این یافته، می‌توان بیان کرد که جامعه‌پذیری سازمانی در دانشگاه بستر و محیطی را فراهم می‌کند که افراد با چگونگی انجام دادن کارها و امور در سازمان آشنایی پیدا می‌کنند؛ روابط همکارانه بین افراد در سازمان برقرار می‌شود؛ فرصت برای پیشرفت و ترقی در سازمان بوجود می‌آید؛ در نتیجه می‌توان شاهد افزایش یادگیری سازمانی در میان کارکنان بود.

¹ Goodness Of Fit

نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه سوم پژوهش مشخص شد که اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی مثبت و معنی‌دار است. این یافته با مبانی نظری موضوع به‌ویژه با نظریات کن و مردیت (۲۰۰۴)، ادوارد (۲۰۰۲)، دی و لی (۲۰۰۱) هماهنگ است. در تبیین این یافته می‌توان با تکیه بر ریشه‌ها و بنیادهای استراتژی یادگیری سازمانی گفت که ایجاد گفتمان کارهای گروهی، اشتراک تجربیات کارکنان در حین فعالیت‌های گروهی، ترسیم چشم‌انداز برای کارکنان و در نهایت ایجاد سازوکارهای تفکر سیستمی در مجموعه، فعالیت‌های کارکنان دانشگاه موجب خودآگاهی و حس مفید بودن خواهد شد. در این صورت افراد نسبت به خلاءهای دانشی، نگرشی و مهارتی خود، آگاه شده و درصدد توسعه فردی و در نهایت به تواناسازی خویش تمایل خواهند داشت. همچنین، به لحاظ روان-شناختی بروز احساساتی چون مؤثر بودن و خودآگاهی در افراد موجب اشتیاق افراد به آموختن دانش و تلاش بی‌وقفه و حرکت در مسیر شغلی حرفه‌ای که خود این باعث به وجود آمدن بستر یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی خواهد شد.

بررسی فرضیه‌های چهارم و پنجم پژوهش نشان داد که اثر مستقیم کیفیت زندگی کاری و نیز جامعه‌پذیری سازمانی بر روی توانمندسازی شناختی مثبت و معنی‌دار نیست، ولی در نهایت بر اساس فرضیه ششم، مشخص شد که نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در راستای توانمندسازی شناختی با کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی مثبت و معنی‌دار است. به‌همین جهت، در پژوهش حاضر نقش یادگیری سازمانی به عنوان حلقه واسطه بین متغیرهای کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی با توانمندسازی شناختی، بسیار مهم می‌باشد. در بررسی پژوهش‌های گذشته، پژوهشی که با این ساختار کار شده باشد، مشاهده نشد و این امر امکان مقایسه با پژوهش‌های گذشته را مشکل می‌کند، با این حال می‌توان نتایج پژوهش حاضر را با یافته‌های پژوهش‌های (۵۲-۵۴) مکمل و همسو دانست. بر این اساس می‌توان بیان کرد که کیفیت زندگی کاری برنامه‌جامعی است که نیازها و منافع کارکنان، و جامعه را هم‌زمان مد نظر قرار می‌دهد. وقتی در سازمانی کیفیت زندگی کاری بالاست، یک آرامش نسبی برای انجام امور و وظایف وجود دارد و شغل مانع انجام مسئولیت خانوادگی فرد نمی‌شود.

این امر باعث افزایش یادگیری سازمانی کارکنان می‌شود. در همین راستا در رابطه با جامعه‌پذیری کارکنان لزوم وجود بستر و شرایطی در دانشگاه که کارکنان با اهداف، جایگاه، وظایف و نقش‌های دانشگاه آشنا شوند، پذیرش روابط و تعاملات سازنده و زمینه‌نمساعد پرداخت‌ها و مواردی از این‌دست که به‌موجب آن جامعه‌پذیری کارکنان به‌طور شایسته انجام می‌گردد. آنچنان که جامعه‌پذیری سازمانی در دانشگاه، محیطی را فراهم می‌کند که افراد با چگونگی انجام دادن کارها و امور در سازمان آشنایی پیدا می‌کنند؛ روابط همکارانه بین افراد در سازمان برقرار می‌شود؛ فرصت برای پیشرفت و ترقی در

سازمان بوجود می‌آید؛ بنابراین می‌توان شاهد افزایش یادگیری سازمانی در میان کارکنان بود. و در نهایت با مطلوبیت شرایط سازمانی در ابعاد چشم‌انداز مشترک (حرکت به سمت شدن به سازمان یادگیرنده از طریق ایجاد تمرکز و انرژی و سوق دادن کارکنان به عمل)، فرهنگ سازمانی (تلاش در جهت انطباق با محیط و حل مشکلات داخلی در جهت ایجاد یکپارچگی سازمانی)، کار و یادگیری-گروهی (هم‌راستایی نیروها در مقابله با هدر رفت انرژی و توسعه ظرفیت اعضا)، اشتراک دانش (انتقال توزیع دانش، انتقال سازمانی و فن‌آورانه داده‌ها) و تفکر سیستمی (استفاده از روش سیستمی در تحلیل و اداره امور سازمان و توجه به تأثیر عوامل سازمان بر یکدیگر با تفکری کلی‌نگرانه) زمینه برای توانمندسازی شناختی بیشتر فراهم می‌شود.

برای کاربردی نمودن نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود اقدامات فعلی دانشگاه، کارکنان را به حل مسائل به‌طور جمعی تشویق کند؛ گروه‌های حل‌مسأله در دانشگاه مرکب از کارکنان بخش‌های مختلف تشکیل شوند، در بحث و تبادل نظر میان کارکنان درباره برنامه‌ها یا فعالیت‌های کاری، کارکنان به شناخت چرایی امور بپردازند و در سطح دانشگاه بستری فراهم می‌شود که کارکنان مسائل را نه تنها به وسیله شناسایی راه حل‌ها، بلکه از طریق تشخیص علل و نحوه جلوگیری از بروز مجدد آن حل کنند؛ افراد و گروه‌ها به ارزیابی اقداماتی که منجر به موفقیت یا شکست شده‌اند، تشویق شوند. دانشگاه‌ها با ایجاد فضایی که کارکنان بتوانند به‌طور مداوم در راستای خودآگاهی و توسعه استعداد‌های خود و بروز خلاقیت فعال باشند، فرصت و شرایط برای خودارزیابی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی ایجاد شود، ایده‌های خلاق توسط رهبران دانشگاه پاداش داده شود، آموزش در گروه‌های کاری مورد حمایت قرار گیرد و در نتیجه‌ی این شرایط با توسعه یادگیری سازمانی، افراد نوآور و خلاق در سازمانها حفظ می‌شوند و با انگیزش و تلاش بیشتری در جهت حل مشکلات درونی و بیرونی سازمان تلاش خواهند کرد.

منابع

1. Jamshidi, R. Boshehri, N. khatibi, A. The Relationship between Intellectual Capital and Cognitive Empowerment and Professional Commitment of Selected and Successful Sports Federation Experts. Journal of Sport Management Studies. (2020); 11 (57): 177-196.
2. Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. Organizational support and creativity: the role of developmental experiences as a moderator. Procedia Economics and Finance. (2016); 35: 509- 514.

3. Samadi Miarkelai, H.; Aghajani, H.A., & Samadi Miarkelai, H. Exploring the relationship between transformational leadership and employee's psychological empowerment (case study: Babolsar' department of education), Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration. (2013); 7(1): 117-138.
4. Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., & Arjoon, S. Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. Current Issues in Tourism. (2017); 20(8): 839-851.
5. Yadav, M., & Rangnekar, S. Supervisory support and organizational citizenship behavior:
Mediating role of participation in decision making
and job satisfaction. in evidence-based HRM: a global forum for Empirical scholarship. (2015); 3 (3): 258-278.
6. Thomas, Kenneth. W & betty A. Velthouse. Cognitive Elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. Academy of management journal.(1990); 15(4): 666-681.
7. Mirkamali, S. And Nastiizaie, N. A survey on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in nursing staff. Urmia Faculty of Nursing and Obstetrics. (2011).
8. Beheshtifar, M.; Rashidi, M. and Nekoie-Moghadam, M. Study of organizational socialization and its relationship on employees' performance. African Journal of Business Management. (2011); 5(26): 10540-10544.
9. Khanalizadeh, R., Kordnanich, A., Fani, A., Moshabaki, A. The Relationship between Empowerment and Organizational Learning. Transformation Management Journal. (2011); 2(3).
10. Taleb Nezhad, Ahmad, Tabe Bordbar, Fariba & Sarrafpour, Mehran. The relationship between psychological empowerment and quality of work life. Quarterly journal of human capital management. (2012); 1(1):93- 117.
11. Doayie, H, Yaghubi, N, Firozbakht, Z, Sheykhepour, M and Sheykhypour, Z. Empowerment of employees as a mediating link between intellectual capital and quality of work life. The Journal of Quantitative studies in management. (2016); 2 (5): 89-104.
12. Nayak, T.; , Chandan,S.K. & Mohanty,P.K. quality of work life plays the mediating role in between workplace empowerment and employee Commitment: A Study on Healthcare Employees of an Indian State. National institute of technology Rourkela – 769008,(odisha), india sahooc. (2014); 3(11):11-33.

13. Hoveyda, R. Jamshidian, A.R. & Mokhtari Far, h.a.. The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Commitment among high School Teachers of Hamadan, *Applied Sociolog.* (2012); 2(3):43-56.
14. Soltanzadeh, V; & Galvandi, H. The Relationship between Occupational Support and Organizational Socialization Among the Employees of Urmia University, *Quarterly Journal of Educational Thoughts.* (2014);19.(۲)
15. Gao J. A Model of Organizational Socialization and Turnover Intention *International Journal of E-Business Development.* (2011); 1: 22-25.
16. Afsanepurak, S. A.; Seyfari, M. K. and Mohamadali Nasab, z. The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Commitment in Physical Education Departments `Employees in Mazandaran-Iran, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.* (2012); 2(1): 187-195.
17. Ahmadi, P; Safari Kahre, M;, The management of employee empowerment. Tehran: Office of Cultural Research.(۲۰۱۲) .
18. Fry LW, Vitucci S, Cedillo M. Spiritual leadership and army transformation: Theory measurement and estsblishing a baseline. *Leadersh Q.* 2005; 16(5):835-62.
19. Pardakhtchi, M; Ahmadi, Q & Arezoomandi, F. A Study on the Relationship Between Quality of Work Life and Burnout among Teachers and School Teachers in Takestan. *Leadership & Management Quarterly.* (2010); 3(3): 25-50.
20. Mirkamali, M. & Narenji Sani, F. Study of the relationship between the quality of work life and job satisfaction among faculty members of Tehran University and Sharif University of Technology, *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education.* (2009);14(2):
21. Walton, R.E. Quality of Work life: what is it? *Sloan management Review Journal.* (1973); 15 (1):11–
22. Nadi,. A. Golparvar, M. & Sayadat, A. Organizational Socialization and Employee's Ambitions in Workplaces, *Applied Sociology.* (2010); 21(37): 159-176.

23. Taormina, R.J. Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture, *Journal of Managerial Psychology*. (2009); 24(7): 650-676.
24. Antonacopoulou, E.P. and Guttel, W.H. Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate, *Society and Business Review*. (2010); 5 (1): 22-47.
25. Cooper- Thomas, H.D and Anderson, N. Organizational socialization A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations, *Journal of managerial Psychology*. (2006); 21(5): 492-516.
26. Taormina, R.J. Organization: a multidomain, continuous process model, *International of Selection and Assessment*. (1997). 5(1): 29-47.
27. Wong CA. Laschinger HKs. Authentic Leadership, performance and Job Satisfaction: the Mediating Role of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing Blachwell, Publishing Ltd*. (2012); 69 (4): 959-974.
28. Sendjaya S. Pekerti A. H. rtel. C. Hirst G. Butarbutar I. Are Authentic Leaders Always Moral. The Role of Machiavellianism in the Relationship Between Authentic Leadership and Morality. *Journal of Business Ethics*. (2014); 1: 125-139.
29. Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K. The Role of Trust in Organizational Innovativeness. *European Journal of Innovativeness*. (2008); 11: 160-181.
30. Ngodo O. E. Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership-organational outcomes relationship. *International Journal of Leadership Studies*. (2008); 4: 82-100.
31. Yu, C. P., Zhang, Z. G., & Shen, H. The effect of organizational learning and knowledge management innovation on SMEs' technological capability. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. (2017); 13(8): 5475-5487.
32. Zhang. Li, Tian. Yezhuang, Zhongying Qi.A. A conceptual model of organizational learning based on knowledge sharing, School of Management, Harbin Institute of technology, China. (۲۰۰۹) .

33. Liao, C.C., Wang, H.Y., Chuang, S.H., Shih, M.L., and Liu, C.C. Enhancing knowledge management for Rand D innovation and firm performance: An integrative view. *African Journal of Business Management*. (2015); 4: 3026-3038.
34. Neefe "Comparing levels of Organizational learning maturity of colleges and universities participating traditional and non- traditional (academic Quality Improvement Project) accreditation Processes.(۲۰۰۱) "
35. Chin W, Marcolin B, Newsted P. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. *Proceedings of the 17th International Conference on Information Systems*. Cleveland, Ohio. Available from: disc-nt.cba.uh.edu/chin/icis96.pdf.(۱۹۹۶) .
36. Ghavandi, h. Analysis of the Relationship between Quality of Work Life and Career Anchors with Organizational Performance Perspective of Universities, Ph.D. in Educational Management, Faculty of Education and Psychology, Isfahan University.(۲۰۰۹) .
37. Ebrahimi, A. Investigating the Relationship between Intellectual Capital and Cognitive Empowerment with Organizational Learning among Faculty Members of Urmia University, MSc in Educational Management, Faculty of Literature and Human Sciences, Urmia University.(۲۰۱۱) .
38. Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement Error. *Journal of Market Res*. (1981); 18(1): 39-50.
39. Vinzi VE, Chin WW, Henseler J, Wang H. *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin: Springer.(۲۰۱۰) .
40. Seyed Abbaszadeh, M., M., Amani, Sari Begloo, J., Khazri Azar, H., &Pashavi, AH Introduction On a Modeling of Structural Equations by PLS and its Application in the Behavioral Sciences. Urmia University Press.(۲۰۱۳) .
41. Davoodi, S. Investigating the Quality of Work Life on Job Satisfaction and Occupational Accidents Among Operating Personnel Working at Mobarakeh Steel Complex, MSc Thesis, Tehran: Islamic Azad University.(۱۹۹۹) .
42. Robert, R. An Analysis of the Relationship between Quality of Work Life and

- Motivation for Correctional Service Officers in the Montreal Area, phd. Dissertation, McGill University (Canada). (۲۰۰۲) .
43. Etebarian, A; Khalili, M. The Relationship between Quality of Work Life and Its Dimensions with Organizational Socialization: a Case Study of Employees of Social Security Organization of Isfahan, Knowledge and research in psychology. (2009); 35(36):81-106.
 44. Shaemi, B, & Asghari, J. The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Commitment in Kurdistan Gas Company, Transformation Management Research Journal. (2011);. 2(2):110-127.
 45. Raisi, Z. Salimian, F. Carpenter, R, & Amirkhani, A. The Relationship between Organizational Cohesion Society and Organizational Commitment of Nurses in Shariati Hospital of Isfahan, Health Information Management. (2012); 2: 104-114.
 46. Hoveyda, R. Jamshidian, A.R. & Mokhtari Far, h.a. The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Commitment among high School Teachers of Hamadan, Applied Sociology.(2012); 2(3):43-56.
 47. Yalabik, Z. Y. Organizational socialization approach to mergers and acquisition integration: Helpfulness to organizational commitment. Doctoral Dissertation, University of Illinois. Proquest.(۲۰۰۸) .
 48. Ge,J.; Su,X.; Zhou,Y. Organizational socialization,organizational identification and organizational citizenship behavior, Nankai Business Review International(2010); 1 (2): 166- 179.
 49. Kan, M & Meredith, M. Discussion on guide empowerment Employees: A brief case book. Retieved on Doc. 2004. Available at www.briefasebooks.com . (۲۰۰۴)
 50. Edwards, J. I, Kathy E. Green, cheric A. Lyons Personal empowerment, efficacy and environmental characteristics. Journal of Educational Administration. (2002); 40(1): 67-86.
 51. Dee, J. R & Lee Dummer. Structural antecedent and psychological correlates of teacher empowerment. University of Massachusta. (2001); 41.

52. Shafi, A. The Relationship between Organizational Learning and Empowerment of National Petroleum Product Distribution Company Employees M.Sc. Thesis, University of Tehran. (۲۰۰۷) .
53. Dastgerdi, K. et al. The Relationship between Organizational Learning and Empowerment. Journal of Sport Management. (2011); 7: 111-124.
54. Khaksar, H and Khodad Hosseini, H. Establishing organizational learning and management style on staff empowerment, Journal of Supervision and Inspection. (2011); 4(12): 25-50.

مدل شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه: یک پژوهش آمیخته

علی جعفری راد^۱

مصطفی عزیزی^۲

نیلوفر محرمی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۷/۰۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۱۳)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مفهومی و اعتباریابی آن برای شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه انجام گرفت. بدین منظور از روش تحقیق آمیخته اکتشافی استفاده شد. بدین صورت که در بخش کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد و با استفاده از رویکرد هدفمند و بکارگیری معیار اشباع نظری، به منظور آگاهی از مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس، مصاحبه‌هایی نیمه ساختاریافته با ۱۷ نفر از اعضای هیأت علمی، مدیران ستادی و برخی از مدیران مدارس که بطور بالقوه بیشترین اطلاعات را در خصوص شایستگی مدیران داشتند، صورت گرفت و جهت تحلیل اطلاعات از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. یافته‌ها به صورت ۶ مقوله اصلی شامل پدیده محوری، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها و ۱۷ مقوله کلی که در پژوهش بدان پرداخته شده است، مشخص گردید. بر مبنای یافته‌های کیفی پرسشنامه‌ای محقق ساخته طراحی و بر روی نمونه‌ای متشکل از ۳۳۶ نفر از مدیران مدارس متوسطه دوم شهر تهران اجرا شد. تجزیه و تحلیل داده‌های کمی در قالب تحلیل توصیفی داده‌ها، مدل معادلات ساختاری (رویکرد مبتنی بر حداقل مربعات جزئی) و تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم با استفاده از نرم افزار smart PLS2 انجام گرفته و مقادیر ضریب تاثیر مورد تأیید قرار گرفت. نتایج نشان داد در مقوله پدیده محوری مؤلفه دانش موردنیاز، در مقوله عوامل علی، تغییرات حاکم بر دانش و شغل، در مقوله عوامل زمینه‌ای، گرایش به ایجاد ساختار اداری انعطاف‌پذیر، در مقوله عوامل مداخله‌گر، سیاسی‌کاری، در مقوله استراتژی‌ها، آموزش‌های ضمنی (تجربی) و در مقوله پیامدها بهبود کیفیت یادگیری بیشترین بار عاملی را در مقولات خود و در کل الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه کسب نمودند.

کلیدواژه‌ها: توسعه حرفه‌ای، شایستگی، مدل‌یابی، مدیران مدارس.

^۱ عضو هیأت علمی دانشگاه مازندران. alijafarirad@gmail.com

^۲ عضو هیأت علمی دانشگاه مازندران. shomami85@gmail.com

^۳ دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه مازندران. nilofarmoharrami75@gmail.com

مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان یک سازمان بسیار تاثیرگذار در امر آموزش و یادگیری در جامعه به طور عام و مدارس به طور خاص مستلزم بهره‌مندی از سیستم مدیریتی کارآمد و اثربخش است. در واقع رهبری و مدیریت آموزشی به عنوان یکی از عوامل مهم بهبود و اثربخشی مدارس و به تبع آن آموزش و پرورش کارآمد شناخته شده است. پژوهش‌ها به طور گسترده نشان داده‌اند، مدارس موفق مدارس هستند که به وسیله رهبران موفق هدایت می‌شوند. تمام فعالیت‌های مورد انتظار مدرسه از جمله: برنامه‌ریزی، تدریس، ارزشیابی و غیره باید تحت نظر مدیر انجام شود. اگر در ساختار مدرسه فقط امکانات سخت افزاری مانند ساختمان، حیاط مدرسه و غیره را فراهم نماییم اما مدیری ماهر و شایسته جهت بکارگیری این امکانات نداشته باشیم هیچ بهره و نتیجه‌ای نخواهیم برد. همانطور که مدارس تغییر می‌کنند، نقش‌های مدیران نیز تحت تاثیر قرار گرفته و دچار تغییر می‌شوند. به عبارتی دیگر، تا چندین دهه گذشته، مدیران اساساً به مسائلی از قبیل امور پرسنلی، تأمین سفارشات، بودجه، ایجاد ایمنی و روابط عمومی می‌پرداختند و در این زمینه‌ها عمل می‌کردند. اما امروزه علاوه بر این مسئولیت‌ها، مدیران باید رهبرانی باشند که به بهبود آموزش و یادگیری دانش‌آموزان کمک کنند (۱). در این راستا بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که مدیران مدارس نقش محوری در اثربخشی بر عهده دارند. بنابراین می‌توان گفت اثربخشی و کارایی مدارس به شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران وابسته است و هرگونه شکست مدیر مدرسه هزینه‌های اجتماعی فراوانی بر دانش‌آموزان و خانواده آنها تحمیل می‌کند (۲).

به دلیل نقش مهم و اثرگذار مدیران مدارس، آنان باید براساس پارامترهای منطقی، علمی و اصولی انتخاب شوند. اولین گام در انتخاب مدیران مدارس و تفویض مسئولیت مهم رهبری به آنها، مشخص کردن شایستگی علمی، فنی و مهارت‌های در سطح فردی و اجتماعی آنها است. باید توجه داشت که اگر بر ظاهر مدیر، روابط شخصی و دیدگاه‌های فردی و مانند این موارد تاکید کنیم، جز مدیریت ناکارآمد و غیر اثربخش نصیبمان نخواهد شد (۳). انتخاب مدیران کارآمد باید براساس معیارها و ضوابط باشد و این ملاک‌ها باید به صورتی باشند که قابلیت اندازه‌گیری داشته باشند. بنابراین مشخص شدن ابعاد شایستگی مدیران، انتخاب مدیران و رهبران شایسته را آسان می‌سازد.

نتایج تحقیقات حاکی از آن است که اغلب رهبران، جهت دریافت مسئولیت مدیریت مدرسه، آموزش کافی را طی نکرده‌اند (۴). و بطور کامل برای چالش‌هایی که با آن مواجه هستند، آماده و تجهیز نشده‌اند (۵). مدیران نیز در بسیاری از موارد اذعان کرده‌اند که آموزش‌های ارائه شده در دانشگاه‌ها، آنها را برای رهبری مدرسه، آماده نکرده است. بنابراین نگرانی دیگری که وجود دارد این است که نقش‌ها و

مهارت‌های مدیران مدارس که در برنامه‌های آماده‌سازی بر آن تاکید می‌شود خاص عصر صنعتی بوده و پاسخگوی چالش‌ها و پیچیدگی‌های مدارس عصر حاضر نمی‌باشد (۶). نقش ضروری و مهم مدیران مدارس در طول تغییرات بنیادی و آشفته و چالش‌هایی که مدارس با آن روبرو هستند، پیچیدگی بیشتری پیدا کرده و دشوارتر شده است (۷). در کشورهای زیادی داشتن مدرک کارشناسی ارشد در مدیریت آموزشی، سابقه کار بعنوان معاون مدرسه و دریافت گواهینامه رهبری مدرسه جهت تصدی مدیریت مدرسه ضروری است (۴). اما با وجود این روندها و گرایشات معاصر، هنوز هم کشورهای وجود دارند که هیچ گونه الزام خاص و مرتبطی برای تصدی پست مدیریت ندارند (۸). در همین راستا پاشاردیس و بروچمن^۱ (۲۰۰۹)، اظهار می‌کنند در برخی از مناطق، مدیران مدارس بر اساس معیارهای نامربوط و ناکافی منصوب می‌شوند. برای مثال، بر اساس سابقه تدریس به جای مهارت‌های رهبری، بر اساس تجربه و بدون هیچ گونه مدرک تحصیلی قابل قبول و مرتبط و حتی بر اساس آشنایی و پارتی بازی (۹). در بسیاری از موارد، معلمان نیز بدون سپری کردن آموزش‌ها و آمادگی لازم برای نقش جدید، به مدیریت مدرسه گمارده می‌شوند (۱۰).

با نگاهی سیستمی به آموزش و پرورش حال حاضر در ایران، می‌توان اذعان داشت که مسائل و معضلات این سازمان دو چندان می‌باشد. از یک طرف هنوز مدیران مدارس در ایران بدون ضوابط حرفه‌ای و علمی انتخاب می‌شوند و از معلمی به مدیریت می‌رسند، از طرف دیگر استانداردهای حرفه‌ای منسجمی برای آماده‌سازی و توسعه حرفه‌ای آنان وجود ندارد. بر مبنای آمارهای موجود در ایران حدود ۸ درصد از مدیران مدارس مدرک مدیریت آموزشی دارند (۱۱). همچنین شواهد و قرائن حاکی از آن است که تعیین ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران و تصویب آن در شورای عالی آموزش و پرورش بیشتر بر دیدگاه‌ها و تجارب شخصی کارشناسان و اعضای شورا متکی بوده تا داده‌های پژوهشی و مطالعات تطبیقی (۱۲).

به نظر می‌رسد که نبود ملاک‌ها و استانداردهای مناسب برای انتخاب مدیران و شایستگی‌ها و مهارت‌های پایین مدیران مدارس موجب شده که بسیاری از مدیران در نقش‌های رهبری مدرسه کارایی پایین‌تری را داشته باشند (۱۰).

با در نظر گرفتن متون تخصصی و تحقیقات صورت گرفته در خصوص شایستگی مدیران که بیشتر در سازمان‌های صنعتی و غیر آموزشی انجام شده است، تحقیقات صورت گرفته در باب شایستگی مدیران در نظام آموزشی دارای ضعف‌های مطالعاتی است و کمبود یک مدل و الگوی جامع، اصیل و بومی برای

¹. Pashiardis & Brauchman

نظام آموزشی در کشور یکی از انگیزه‌های اصلی پژوهش حاضر می‌باشد. در واقع در مطالعات قبلی بر روی عواملی که بر شایستگی تاثیر گذاشته بحث شده است اما بر روی مدیریت مدرسه کمتر کار شده و مطالعات انجام شده اکتشافی و داده بنیاد نیستند. از این رو پرداختن به عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس به صورتی جامع و مشخص کردن ارتباط این عوامل و عناصر و چگونگی آن در قالب یک الگو هدف اصلی پژوهش حاضر می‌باشد که بتوان آن را به صورت یک نمونه و الگوی کارآمد در نظام تعلیم و تربیت، اعمال نموده و از آن برای سنجش سطح شایستگی مدیران در نظام آموزشی بهره جست.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در ایران اهمیت و ضرورت مسأله شایستگی مدیران مدارس در سند چشم انداز توسعه بیست ساله کشور ۱۴۰۴ و نیز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مورد تاکید قرار گرفته است.

در گزارش پونت^۱ (۲۰۱۳) به این موضوع اشاره شده که تدوین شایستگی برای مدیران مدارس در جهت حصول اطمینان از اثربخشی آنان برای اعمال رهبری آموزشی و بهبود کیفیت مدارس، به طور فزاینده‌ای بخشی از سیاست‌های آموزشی شده است. این مسئله عمدتاً به دو دلیل است؛ اول اینکه بسیاری از کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته، تقویت استقلال و تفویض مسئولیت بیشتر به مؤسسات آموزشی را به عنوان پایه و اساس سیستم‌های آموزشی خود، هدف‌گذاری کرده‌اند. دوم اینکه، فرایند حرکت به سمت استقلال بیشتر، با انتظارات فزاینده‌ای برای افزایش عملکرد دانش‌آموزان دست به دست یکدیگر داده و گرایش رایجی را به وجود آورده است که سیستم‌های آموزشی را متعهد به برداشتن موانع و کاهش شکاف‌ها در میان دانش‌آموزان کرده است. هر دو این عوامل، چالشی مستقیم برای مدیران مدارس هستند، مدیرانی که با مجموعه فزاینده‌ای از مسئولیت‌ها در زمینه‌های: مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی و مادی و مدیریت یادگیری در مدارس مواجه هستند (۱۳).

یک راه برای پاسخگویی به این چالش‌ها، تعریف دقیق مسئولیت‌های مرتبط با رهبری می‌باشد. در همین زمینه، تدوین شایستگی‌ها، عنصر کلیدی می‌باشد، چرا که آنها تمرکز و توجه را به عملکرد مدیران فراهم می‌کنند. بر طبق گزارش بانک جهانی سطح عملکردی ویژه، برای هر فردی که بخشی از زنجیره کیفیت آموزشی را برعهده دارد، باید مشخص گردد. به عنوان مثال، باید به روشنی و با وضوح،

¹. Pont

شایستگی‌های حرفه‌ای برای مدیران در هر سطح آموزشی تعریف گردد و آنچه را که آنها باید بدانند و قادر به انجام آن باشند را مشخص کرد (۱۳).

به اعتقاد سانچز^۱، شایستگی‌ها مجموعه‌ای از دانش، خصوصیات، نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط به هم تعریف می‌شوند که تأثیر فراوانی بر شغل افراد دارند. شایستگی‌ها با عملکرد افراد همبستگی دارند، می‌توانند با استانداردهای قابل قبول ارزیابی شوند و از طریق آموزش و توسعه، بهبود یابند. شایستگی‌ها فرد را قادر می‌سازند تا کار را ماهرانه (نظیر تصمیم‌های درست و انجام کارهای اثربخش) در موقعیت‌های پیچیده و نامعین انجام دهد، مانند کار حرفه‌ای، تعهدات اجتماعی و زندگی شخصی (۱۴).

در بیان اهمیت تدوین و ارائه مدل برای شایستگی مدیران مدارس باید اذعان نمود که مدل شایستگی، نوع مهارت‌های مورد لزوم را ارائه می‌دهد و مقیاسی برای ارزیابی افراد و عملکرد آنان عرضه می‌کند. مدل مذکور موجب می‌شود سازمان‌ها به هنگام ارزیابی افراد از نظر توانایی‌های مورد نیاز آتی و حال با ابهام مواجه نباشند از سوی دیگر، سازمان‌ها از مقایسه شایستگی افراد با شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل به سهولت خواهند توانست نیازهای آموزشی افراد را تعیین نمایند (۱۵). دویوس و همکاران^۲ (۲۰۰۴)، مدل شایستگی را به عنوان «توصیف مکتوبی از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد کاملاً موفق و یا نمونه در یک طبقه شغلی، کار تیمی، گروه، بخش و یا سازمان تعریف کردند» (۱۶). مدل‌های شایستگی معمولاً شامل فهرستی از شایستگی‌ها و شاخص‌های رفتاری هستند که شایستگی را برحسب آنچه باید در درون یک سازمان مشاهده شود، عینیت می‌بخشند.

یک مدل شایستگی از مؤلفه‌های مختلفی تشکیل شده است که صاحب نظران مختلف آن را به شکل‌های متفاوتی طبقه‌بندی کرده‌اند، از جمله غفاریان (۱۳۸۷)، مؤلفه‌های اصلی شایستگی را در شش گروه کلی شامل دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش، اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی طبقه‌بندی کرد (۱۷).

در نهایت یک مدل شایستگی کارساز و مؤثر باید شامل ویژگی‌های زیر باشد:

- منحصربه‌فرد: هر شایستگی به یک ویژگی خاص اختصاص یابد.

^۱. Sanchez

^۲. Dubios & et al

- یکنواختی یا همگنی داخلی: شایستگی‌ها و ویژگی‌های شبیه به هم ترکیب شده و از سایر شایستگی‌ها متفاوت باشند.
- جامعیت: مدل، اهم شایستگی‌ها را در برداشته باشد.
- ثابت یا پایدار: شاخص‌های رفتاری به سهولت بین شایستگی‌ها قابل نقل و انتقال نباشد.
- نام‌گذاری مرتبط: نام شایستگی‌ها با تمام کوتاهی خود، منظور و مفهوم را منتقل کند و همگان برداشت به نسبت یکسان از آن داشته باشند (۱۵).

در رابطه با شایستگی و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران در سازمان‌ها و مراکز آموزشی تحقیقاتی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که در ذیل به آنها اشاره شده است.

جودکی، محمدخانی و محمد داودی (۱۳۹۸)، در پژوهش خود تحت عنوان "ارائه مدل مفهومی بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه: نظریه‌ای داده بنیاد" دریافتند، ۱۸ مقوله کلی شامل: شرایط علی (قوانین و مقررات، بودجه و منابع مالی، احساس نیاز مدیران)، پدیده محوری (مشارکت در تدوین برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی حرفه‌ای در ادارات آموزش و پرورش، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، بازدید از دیگر مدارس، مطالعه کتاب و مقالات، جلسات مربیگری، کمک گرفتن از هم‌تایان با تجربه)، شرایط واسطه‌ای (خصوصیات شخصیتی مدیران، سیاست‌های آموزشی)، شرایط زمینه‌ای (حمایت مدیران ارشد، استفاده از روش‌های مناسب بالندگی حرفه‌ای، دوره‌های آموزشی مخصوص مدیران) و پیامدها (بالندگی مدرسه، بالندگی معلمان و بالندگی دانش‌آموزان)، مهم‌ترین عوامل بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه محسوب می‌شود (۱۸).

خنیفر و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهش خود تحت عنوان "شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی" دریافتند، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: دانش و آگاهی (تخصص، تجربه، دانش بروز، دانش فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین اجرایی، دانش محیطی و شناخت اسناد بالادستی)، هوش و استعداد (هوش منطقی، هوش میان‌فردی، هوش فرهنگی، هوش هیجانی، خلاقیت، توانایی رهبری، توانایی مدیریتی، قدرت تصمیم‌گیری)، مسائل اعتقادی و اخلاقی (اخلاق حسنه، التزام به ارزش‌های جامعه، سعه‌صدر، مهربانی و مسئولیت‌پذیری) (۱۹).

محمدی، سادات فدوی و فرهادی (۱۳۹۷)، در پژوهش خود تحت عنوان "ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی" دریافتند، ۵ رویکرد مدیریتی-تکنیکی، انگیزشی-فوق انگیزشی، توانمندی‌های شخصی و معنوی، شناختی-فراشناختی و ساختاری-ارتباطی و ۱۵ مؤلفه رشد حرفه‌ای، بعد تخصصی مدیریتی، بعد فنی یاددهی-یادگیری، حمایت و اعتماد، افزایش رضایت شغلی، بهبود روابط انسانی، نقش الگویی مطلوب، توانمندی‌های فردی، اخلاق‌مندی و معنویت‌گرایی، خودمدیریتی و خودراهبری، تاثیرگذاری و نفوذ، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، مهندسی شغلی و ساختار سازمانی، ترسیم مأموریت و چشم‌انداز، اختیار و قدرت تصمیم‌گیری، مهم‌ترین مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی محسوب می‌شوند (۲۰).

قنبری و محمدی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود تحت عنوان "ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک تحقیق کیفی" دریافتند، شرایط علی، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران، شرایط واسطه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران، ۶ مقوله اصلی در مدل توسعه حرفه‌ای مدیران متوسطه محسوب می‌شود (۲۱).

محمودی، زراعی متین و بحیرایی (۱۳۹۱)، پژوهشی با عنوان "شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه" انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیران دانشگاه باید دارای شایستگی‌های مدیریتی، اجتماعی و فردی باشند. شایستگی‌های مدیریتی شامل شایستگی‌های ادراکی، رهبری، تصمیم‌گیری و اجرایی می‌باشد. شایستگی‌های اجتماعی شامل شایستگی‌های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد و دانشجو محوری و شایستگی‌های فردی شامل ویژگی‌های شخصیتی، اخلاقی و اختصاصی می‌باشد (۲۲).

لبادی و آقاعلی خانی (۱۳۹۱)، در پژوهشی با عنوان "عوامل مؤثر بر شایستگی و صلاحیت مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان ملارد" به این نتیجه دست یافتند که مولفه‌هایی مانند شخصیت، آگاهی و دانش، نگرش و ارزش، مهارت و فرهنگ سازمانی از عوامل مؤثر بر شایستگی و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس به شمار می‌روند (۳).

رضایت و همکاران (۱۳۹۰)، پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی شایستگی رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران" انجام داده‌اند که نوع پژوهش، کیفی با رویکرد تئوری زمینه‌ای بود. در این پژوهش با ۱۹ مشارکت‌کننده (۶ نفر از خبرگان علمی، ۶ نفر از مدیران ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و ۷ نفر از رؤسای دانشگاه‌ها) در مجموع به مدت ۳۵ ساعت، مصاحبه عمیق انفرادی صورت گرفته، و برای تحلیل آنها از روش تحلیل محتوا استفاده شد. به منظور اعتباریابی یافته‌های مصاحبه‌ها، نتایج به دست

آمده، با استفاده از روش دلفی در دو مرحله برای مصاحبه شوندگان ارسال و از آنان خواسته شد شایستگی‌های مذکور را بر اساس اهمیت، اولویت‌بندی کنند. نتایج اجرای دو مرحله روش دلفی، با استفاده از آزمون دو جمله‌ای، تحلیل و در نهایت ۶۸ شایستگی به دست‌آمده در قالب هشت مولفه اصلی شامل: دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، بینش، نگرش، ویژگی‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی و اعتبار طبقه‌بندی شد (۱۵).

اندرونیسینو و همکاران^۱ (۲۰۱۵)، پژوهشی با هدف "شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز رهبری برای مدیریت موفق مدرسه" انجام دادند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که شایستگی‌هایی مانند انعطاف‌پذیری، توانایی غلبه بر چالش‌ها، درک نیازهای توسعه دیگران، تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها، داشتن چشم‌انداز استراتژیک برای مدیریت موفق مدارس ضروری است و مدیران باید در این زمینه‌ها خود را توانمند سازند (۲۳).

بیترو و همکاران^۲ (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان "شایستگی رهبران مدارس در حوزه مدیریت" نشان دادند که کیفیت رهبری و مدیریت مدرسه یکی از عوامل اساسی تاثیرگذار بر کیفیت فرایند تدریس و یادگیری در سطوح مختلف سیستم آموزشی است. در این پژوهش شایستگی‌هایی مانند ایجاد و توسعه محیط یادگیری موثر برای دانش‌آموزان، واگذاری مسئولیت و تقسیم وظایف، رهبری و کنترل همکاران برای مدیران و رهبران مدارس شناسایی شد (۲۴).

تانوموان و داتاگان^۳ (۲۰۱۳)، در پژوهشی "رابطه بین شایستگی مدیران مدارس و تضمین کیفیت داخلی مدارس تایلند" را مثبت و معنادار ارزیابی کردند و نشان دادند که موفقیت کیفیت داخلی مدارس نتیجه سیاست‌های مدیریتی می‌باشد و پیشنهادات زیر را ارائه کردند:

مدیران باید به طور دائم خود را بازبینی کنند و نقاط ضعف و قدرت خود را بررسی کنند، مدیران باید همه کارکنان مدرسه را تشویق کنند که نقش خود را به خوبی بفهمند و وظایف خود را به خوبی بشناسند، مدیران باید نتایج پیشرفت کارکنان را ارزیابی کنند، مدیران باید اهدافی مانند ارتقا کارکنان مدارس، برقراری ارتباط و ایجاد و انگیزه و کارگروهی را مورد توجه قرار دهند (۲۵). کرج کویکوا و کمبل^۴ (۲۰۱۲)، پژوهشی با "عنوان شایستگی‌های مدیریتی مدیران نمونه شرکت‌های صنعتی در اسلواکی" انجام دادند و هشت نوع شایستگی را شناسایی کردند که عبارت اند از: توانایی ایجاد تغییر،

¹. Androniceanu & et al

². Bitterová & et al

³. Thanomwan & Dhatthakan

⁴. Krajčovičová & Čambál

مدیریت ریسک، برنامه‌ریزی، تمرکز بر نتایج، تصمیم‌گیری، ارتباطات، توسعه گروه و تیم و تمرکز بر خدمات مشتری (۲۶).

هریست و کندلی^۱ (۲۰۱۱)، پژوهشی با عنوان "اثربخشی رهبری در آموزش عالی: خود ادراکی مدیریتی در مقابل ادراک دیگران" انجام دادند. نتایج نشان داد اختلاف معناداری بین خود ارزیابی و ارزیابی‌های دیگران وجود دارد، به این صورت که مدیران در تمامی پنج بعد رهبری، شایستگی‌هایشان را بالاتر ارزیابی کرده بودند (۲۷).

فانگ و همکاران^۲ (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان "توسعه شایستگی‌های مدیران میانی بهداشت و درمان تایوان" اهمیت شایستگی‌ها را به شرح زیر طبقه بندی کردند: شخصیت، برنامه‌ریزی، مدیریت، توانایی‌های حرفه‌ای و توانایی فردی. و نشان دادند که شخصیت و برنامه‌ریزی برای مدیران میانی بسیار مهم است (۲۸).

کوکران^۳ (۲۰۰۹)، پژوهشی با عنوان "مطالعه توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعه یک مدل شایستگی برای بسط و گسترش سازمان در قرن ۲۱" انجام داده است. چهارده مورد از شایستگی‌های محوری که شناسایی کرد، عبارتند از: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کارگروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مسئله، درک و فهم دیگران و جوامع و خودفرمانی (۲۹).

کانور^۴ (۲۰۰۹)، در رساله دکتری خود در دانشگاه ایالتی آیووا با هدف "شناسایی شایستگی‌ها و مهارت‌های موردنیاز مدیران پردیس دانشگاه‌ها" بر مهارت‌های ارتباطی، مهارت در تدارکات و مدیریت مالی تاکید کرد (۳۰).

دوره متوسطه از دوره‌های مهم، حساس و موثر در زندگی فردی و اجتماعی آدمی است. دوره‌ای است که به سبب وضع زیستی، اجتماعی و روانی دانش آموزان آن با سایر دوره‌های تحصیلی مشترکات و تمایزاتی دارد و دارای طیف وسیعی است که دوران نوجوانی را در بر می‌گیرد و در انتهای طیف به جوانی می‌رسد. در دوره متوسطه، قسمت اعظم استعدادهای اختصاصی نوجوان و جوان بروز می‌کند،

^۱. Herbst & Conradie

^۲. Fang et al

^۳. Cochran

^۴. Conover

قدرت یادگیری آنان به حد اعلاء خود می‌رسد، کنجکاوی آنان جهت معینی می‌یابد و مسائل جدید زندگی نظیر انتخاب رشته، انتخاب حرفه و شغل، اداره خانواده و گرایش به مردم و مسلک، ذهن آنان را به خود مشغول می‌دارد و به مرحله ادراک ارزش‌های اجتماعی، اقتصادی و معنوی می‌رساند؛ از این رو این دوره در نظام‌های تعلیم و تربیت کشورهای مختلف جهان اهمیت زیادی دارد. علاوه بر آن دوره متوسطه دوره‌ای است که آموزش عمومی را به آموزش عالی پیوند می‌دهد و گروه کثیری را برای ورود به جامعه و بازار کار مهیا می‌کند؛ از این رو هرنوع نارسایی و خلاء در این دوره مستقیماً بر عملکرد و کیفیت هر دو حلقه آموزشی، عمومی و عالی تاثیر بسزایی خواهد داشت. با توجه به مطالب بیان شده موفقیت دانش آموزان در این دوره تا حد زیادی به شایستگی و صلاحیت‌ها و مهارت‌های مدیران این دوره بستگی دارد. مدیرانی که از دانش و نگرش و مهارت‌های کافی برخوردار بوده و بتوانند این دوره را به خوبی مدیریت کرده و منجر به اثربخشی مدرسه، دانش‌آموزان، معلمان و کلیه ذینفعان نظام آموزشی شوند. به دلیل اهمیت بسیار این دوره و کمبود تحقیقات انجام شده در خصوص شایستگی‌های مدیران دوره متوسطه و ارائه الگویی از عوامل و مؤلفه‌های موثر بر شایستگی آنان، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و اعتباریابی مدل مناسب شایستگی برای مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران می‌باشد که جهت تحقق هدف مذکور سؤالات پژوهش حاضر به شرح زیر می‌باشد:

- مولفه های شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران کدامند؟
- مدل مناسب شایستگی برای مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران چیست؟
- میزان اعتبار مدل شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه برای هریک از مؤلفه‌های مطرح شده چگونه است؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است. زیرا پژوهشگر قصد دارد به توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص تحت عنوان شناسایی و ارائه مدل مناسب شایستگی برای مدیران مدارس دوره متوسطه دوم شهر تهران بپردازد. برای پاسخ به سؤالات پژوهش روش آمیخته اکتشافی که ترکیب روش‌های کیفی و کمی است، به کار رفته است. در پژوهش آمیخته اکتشافی ابتدا داده‌های کیفی و سپس کمی جمع‌آوری و تحلیل می‌شود. الویت معمولاً با فاز کیفی است و داده‌های کمی برای تقویت داده‌های کیفی استفاده می‌شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها معمولاً مرتبط بوده و ترکیب در مرحله تفسیر و بحث انجام می‌شود. این طرح برای تبیین ارتباطات وقتی که متغیرهای مطالعه شناخته شده نیست و

همچنین اصلاح و آزمون نظریه و طراحی ابزارهای اندازه‌گیری استفاده می‌شود (۳۱). به طور کلی دلیل انتخاب روش تحقیق آمیخته برای تحقیق حاضر عبارتند از: ۱) دستیابی به شواهد تجربی بیشتر برای درک بهتر شایستگی مدیران مدارس، ۲) عدم وجود یک الگوی مناسب شایستگی مدیران مدارس و ۳) استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات متخصصان در خصوص طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس. با استفاده از چنین روش پژوهشی می‌توان به خوبی شایستگی مدیران مدارس را مورد بررسی قرار داد. بنابراین برای انجام این طرح، در مرحله اول (فاز کیفی) برای شناخت عوامل شایستگی مدیران مدارس با استفاده از نظریه داده بنیاد^۱ و بر مبنای نمونه‌گیری انتخابی هدفمند از ۷ نفر از اعضای هیأت علمی به عنوان متخصصان این حوزه، ۵ نفر از مدیران ستادی وزارت آموزش و پرورش و ۵ نفر از مدیران مدارس به عنوان افرادی که بیشترین اطلاعات بالقوه را در رابطه با شایستگی‌های موردنیاز مدیران داشتند، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای بعمل آمد و تا مرز اشباع نظری ادامه داشت. روایی و پایایی ابزارهای پژوهش در بخش کیفی بر اساس معیارهای قابلیت اعتبار یا باور پذیری، بررسی توسط اعضاء (مصاحبه شوندگان)، سه سویه سازی منابع داده‌ها، تحلیل موارد منفی و قابلیت انتقال پذیری صورت گرفته است. نتایج حاصل از مصاحبه با استفاده از روش کدگذاری باز (خواندن خط به خط داده‌ها، استخراج مفاهیم و جملات اصلی، تشکیل مقولات و طبقات اولیه)، محوری (طبقه‌بندی داده‌ها، مشخص نمودن زیر مقوله‌ها، تشکیل طبقات نهایی) و انتخابی (پیوند مقوله‌ها به یکدیگر) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مؤلفه‌های گوناگون شایستگی مدیران مدارس شناخته شد.

در مرحله دوم پژوهش (فاز کمی)، جهت جمع آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته که بر مبنای یافته‌های بخش کیفی آماده شده بود استفاده شد. در واقع، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها در بخش کیفی پژوهش ساختار اصلی پرسشنامه را تشکیل داد. بعلاوه از مبنای نظری در بخش ادبیات تحقیق نیز جهت تکمیل و اصلاح گویه‌ها استفاده شد و مقیاس پرسشنامه بصورت طیف لیکرت ۵ درجه‌ای در نظر گرفته شد. جهت بررسی روایی پرسشنامه، از روایی محتوایی استفاده شد. بدین صورت که نسخه اولیه پرسشنامه با ۱۸۶ گویه آماده شد و جهت اصلاح و تایید در اختیار تیم پژوهشی (۸ نفر از اعضاء هیأت علمی در رشته مدیریت آموزشی) قرار گرفت که بعد از اعمال بازخوردهای مناسب، به ۱۴۰ آیتم کاهش پیدا کرد. سپس، نسخه اصلاح شده در اختیار ۳ نفر دیگر از متخصصان قرار گرفت و از آنان تقاضا شد بازخوردهای خود را نسبت به میزان تناسب، ارتباط و کفایت گویه‌های پرسشنامه بیان کنند. بعد از جمع آوری اصلاحات متخصصان، موارد اصلاحی با تایید تیم پژوهش در پرسشنامه اعمال شد و با ترکیب برخی از گویه‌ها با توجه به تعداد زیاد آنها؛ نهایتاً تعداد

¹. Grounded Theory

گویه‌ها به ۱۱۰ آیتم کاهش پیدا کرد. جهت بررسی پایایی پرسشنامه از روش انسجام درونی با ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در این خصوص، نسخه نهایی پرسشنامه بر روی ۳۰ نفر از جامعه آماری بطور آزمایشی اجرا شد و ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای پرسشنامه برابر با ۰,۹۰ تعیین شد که این مقدار مطلوب می باشد. از میان ۱۱۹۸ نفر از مدیران مدارس دوره دوم متوسطه دولتی شهر تهران براساس فرمول کوکران ۲۹۱ نفر (از مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران) به صورت نمونه گیری خوشه‌ای تصادفی به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. بدین صورت که مناطق آموزش و پرورش به ۵ خوشه اصلی شمال، جنوب، مرکز، غرب و شرق تهران تقسیم شد و از هر خوشه ۱ منطقه جهت نمونه‌گیری انتخاب گردید. با توجه به پیش‌بینی در خصوص عدم همکاری، ۲۰ درصد به این عدد اضافه گردید که در نهایت بعد از جمع آوری پرسشنامه‌ها ۳۳۶ نفر در پژوهش حاضر مشارکت داشتند.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم با کمک نرم‌افزار smart PLS2 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

سؤال اول: مولفه‌های شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران کدامند؟

به منظور پاسخگویی به سؤال مذکور، ابتدا با مراجعه به ادبیات نظری و مطالعات صورت گرفته درخصوص شایستگی‌های مورد نیاز رهبران و مدیران آموزشی در سازمان‌ها دریافتیم که یک مدیر شایسته جهت تصدی پست مدیریت و انجام وظایف خود به نحو احسن به مجموعه‌ای از دانش، نگرش، مهارت‌ها، شرایط زمینه‌ای و استراتژی‌های کاربردی نیازمند است. به همین خاطر پس از اطلاع از این موارد جهت جامعیت بخشی به موارد مطرح شده و کشف و استخراج مؤلفه‌های اثرگذار به طرح سؤالاتی مرتبط با شایستگی مدیران مدارس جهت مصاحبه با خبرگان اقدام نموده که سؤالات به شرح ذیل است:

۱. تلقی و برداشت شما از شایستگی چیست؟ مدیران مدارس چه شایستگی‌هایی را باید داشته باشند؟ کدام یک از این شایستگی‌ها مهم‌تر هستند و اولویت دارند؟ (پدیده محوری)
۲. چه دانش، مهارت‌ها و تجربیاتی بر شایستگی‌های مدیران مدارس دوره دوم متوسطه اثرگذار است؟ (پدیده محوری)

۳. عواملی که تدوین برنامه‌های مناسب برای شایستگی مدیران مدارس را ضروری ساخته و منجر به افزایش مشارکت مدیران در تدوین برنامه می‌گردد کدامند؟ (عوامل علی)

۴. روش‌ها و فعالیت‌های توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس کدامند؟ (راهبردهای تاثیرگذار)

۵. موقعیت‌ها و الزامات مورد نیاز در زمینه آسان سازی شایستگی مدیران مدارس کدامند؟ (عوامل زمینه‌ای)

۶. شرایط و عوامل مداخله‌گر در تدوین و اجرای شایستگی مدیران مدارس کدامند؟ (عوامل مداخله‌گر)

۷. پیامدهای حاصل از تدوین و اجرای مدل شایستگی مدیران کدامند؟ (پیامدها)

پس از انجام مصاحبه، پاسخ هر یک از صاحب نظران به دقت مورد بررسی قرار گرفت و ۶ مقوله اصلی شامل پدیده محوری، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها استخراج گردید. در هر مقوله، کدهای باز مورد مطالعه دقیق قرار گرفتند و موارد مطرح شده از سوی مصاحبه شوندگان پس از غربال شدن و در نظر گرفتن نکات مهم در قالب کدهای محوری و سپس کد انتخابی تعیین شدند که در جدول شماره ۱ نتایج کدگذاری‌های انجام شده نشان داده شده است.

جدول ۱: نتایج سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی داده‌های پژوهش

مقولات انتخابی	مقولات محوری	کد باز
عوامل زمینه‌ای	وجود فرهنگ کار مشارکتی	فرهنگ سازی جهت شایسته سالاری در نظام مدیریتی، وجود فرهنگ یادگیری مشارکتی، وجود روحیه کار تیمی، وجود فرهنگ اجتماعی توفیق طلبی، کم رنگ شدن فرهنگ مقاومت در برابر تغییر
	جو حمایتی	نظام پرداخت مبتنی بر شایستگی، وجود نظام ارزیابی عملکرد، حمایت‌های درون سازمانی، حاکمیت شایسته‌سالاری در جامعه، وجود دستور العمل‌ها مناسب، سیاسی نبودن مشاغل
	گرایش به ایجاد ساختار اداری انعطاف‌پذیر	استقلال نسبی مدرسه از ساختارهای بوروکراتیک، تمرکززدایی، تفویض اختیار، حذف سیستم دستوری از بالا به پایین، وجود ساختار پویا در نظام آموزشی، انعطاف‌پذیر بودن سیستم مدرسه از ساختار کلان آموزشی، باز بودن نظام مدرسه‌ای، وجود ساختار اداری پویا
عوامل علی	احساس نیاز به رشد مستمر	احساس نیاز به پیشرفت، احساس شایسته‌سالاری در مشاغل، نیاز به دیده شدن شایستگی‌های مدیر، احساس مثبت نسبت به سازمان، پذیرش توانمندی‌های فرد توسط سازمان، احساس وجود سیستم شایسته‌گزینی

مقولات انتخابی	مقولات محوری	کد باز
	حمایت‌های مادی و معنوی (مشوق‌ها)	مشوق های مادی، پراخت حق مسولیت، اضافه کاری دادن برای مشاغل مرتبط با تدوین برنامه، مشوق و حمایت معنوی، امنیت شغلی، ارائه بسته های تشویقی
	تغییرات حاکم بر دانش و شغل	سیر تکاملی دانش مدیریت، تغییر و تحولات جامعه، تغییر فناوری، همنوایی با تغییرات، تغییرات محیط، همسویی با دنیای کوانتومی
عوامل مداخله‌گر	سیاسی‌کاری	نگرش به بومی و غیر بومی بودن در فرهنگ اجتماعی، نفوذ سیاسی مسئولین، عرف‌ها و سنت‌های مرسوم، سیاسی‌کاری
	قوانین و مقرارت تسهیل‌گر/ مانع ساز	قوانین و مقررات، بروکراسی اداری، آیین نامه ها، مقررات موجود، ضوابط حاکم بر ساختار نظام آموزشی، ساختارهای موجود
پدیده محوری	دانش مورد نیاز	داشتن تخصص، آشنایی با فن آوری اطلاعات و ارتباطات، دانش مالی، دانشهای عام اجتماعی، ذهنیت علمی، آشنایی و مسلط بودن به نظریه های مدیریت آموزشی، دانش مدیریتی، آشنا به فلسفه اجتماعی، آشنا به روانشناسی تربیتی، آشنا به بخش‌نامه های نظام اداری
	نگرش مورد نیاز	دارا بودن نگرش سیستمی، روحیه مشورت‌گرایی، علاقه به کار آموزشی، مسئولیت‌پذیری، پایبندی به اصول اخلاقی، جهان بینی مثبت به تعلیم و تربیت
	مهارت مورد نیاز	توانایی برنامه‌ریزی، مهارت‌های ارتباطی، داشتن تجربه معلمی، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت تحلیل‌گری، توانایی بکارگیری رایانه، هنر مدیریتی، تجربه کار آموزشی، توانایی سازماندهی، شهرت حرفه‌ای
استراتژی‌ها	ایجاد مراکز بالندگی	ایجاد مراکز تعالی آموزش و پرورش، ایجاد مراکز یادگیری، بکارگیری مدیران شایسته در مراکز یادگیری، بکارگیری تجارب تطبیقی بین المللی، فراهم سازی پرورش استعدادها، تشکیل گروه‌های تبادل تجربه مدیران، تعیین ملاک‌ها و ویژگی‌های مدیران شایسته
	ارائه آموزش‌های مستقیم	آموزش‌های ضمن خدمت کاربردی، شیوه‌های آموزشی مستقیم، سمینارها، کارگاه‌های عملی
	آموزش‌های ضمنی (تجربی)	روش استاد شاگردی یا منتورینگ، معلمی کردن، مربیگری کردن
پیامدها	بهبود کیفیت یادگیری	موفقیت تحصیلی دانش آموزان، رضایت والدین، کاهش نرخ افت تحصیلی، بهبود یادگیری، افزایش انگیزه دانش آموزان، مشارکت معلمان، پاسخ به نیازهای واقعی دانش‌آموزان، خروجی‌های مناسب دانش‌آموزی، غنای کیفیت آموزش، تربیت شهروند خوب، پرورش انسان کامل
	بالندگی سازمانی	همسویی نظام آموزشی با تحولات جهانی، شکل‌گیری شفافیت در نظام آموزشی، دستیابی به چشم‌اندازها، اجرای مناسب برنامه‌درسی، پویایی نظام آموزشی، دستیابی به اهداف آموزشی، تسهیل‌سازی اجرای صحیح برنامه‌های درسی، بالندگی سازمانی، بهره‌وری
	توسعه حرفه‌ای	ظهور مشارکت جمعی، علاقه مند شدن معلمان به فعالیت، بالندگی

مقولات انتخابی	مقولات محوری	کد باز
		حرفه‌ای مدیران

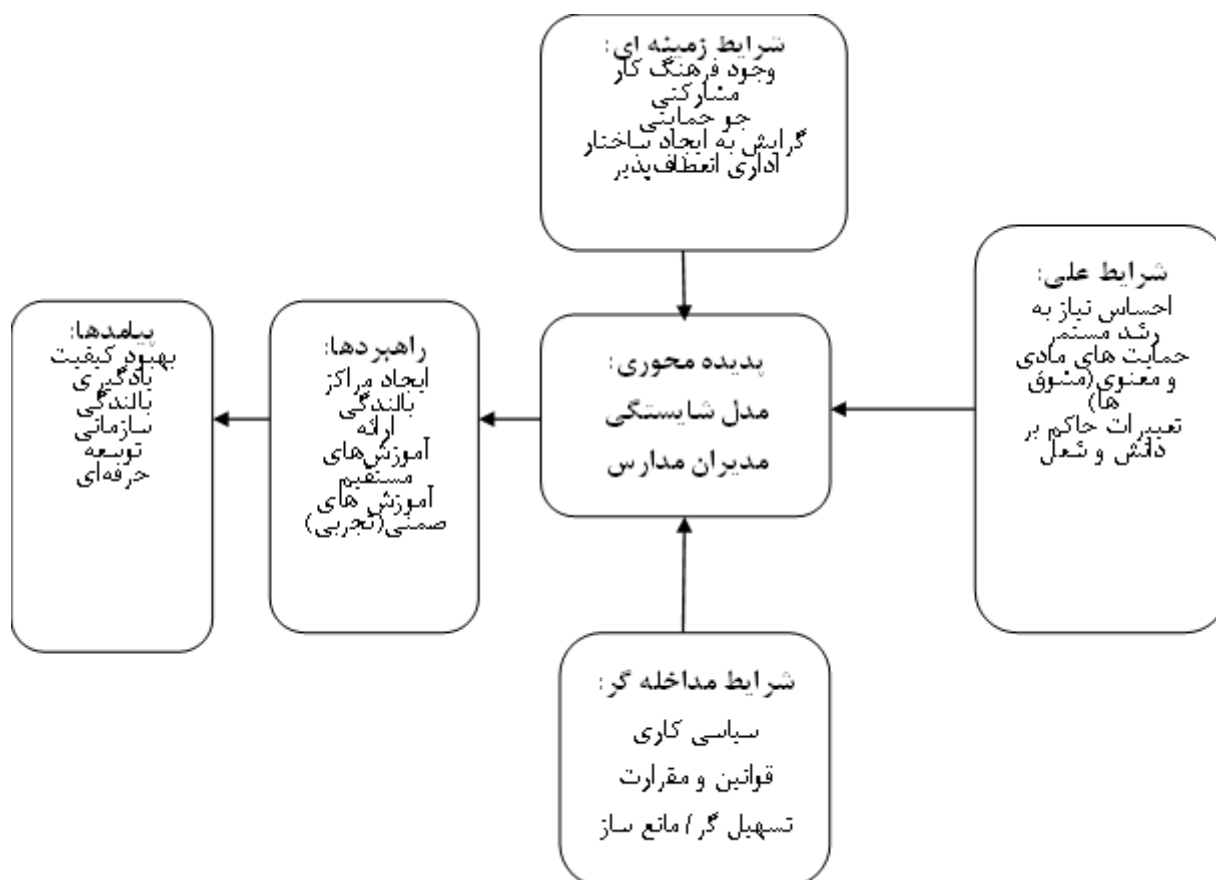
منبع: (یافته‌های نگارندگان)

سؤال دوم: مدل مناسب شایستگی برای مدیران مدارس دوره متوسطه دوم شهر تهران چیست؟

با توجه به تحلیل داده‌های بخش کیفی و استخراج کدهای باز، مقولات محوری و انتخابی می‌توان مدل زیر را به عنوان مدل کیفی پژوهش بر اساس طرح پارادایمی ارائه داد:

شکل (۱): مدل کیفی پژوهش / منبع: (یافته‌های نگارندگان)

به منظور اعتبار سنجی مدل کیفی پژوهش و تعمیم نتایج از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول استفاده



شده است که جدول شماره ۲ و ۳ به ترتیب نتایج حاصل از تحلیل عاملی مرتبه اول را نشان می‌دهند.

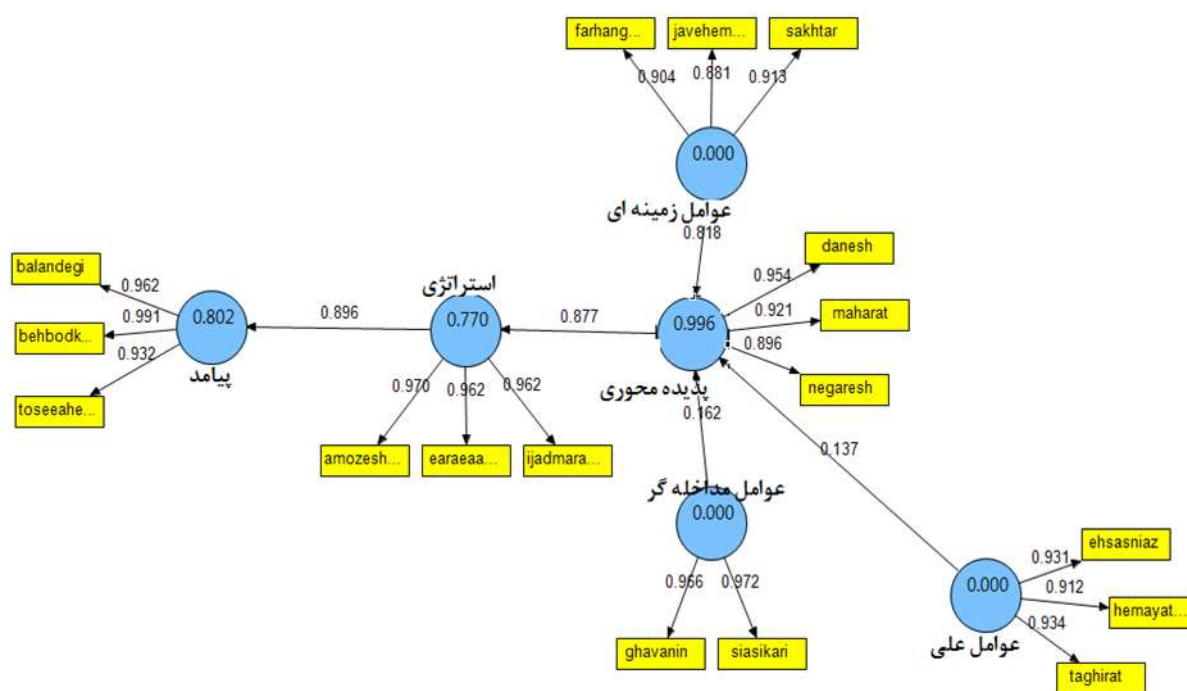
جدول ۲: مقادیر بارهای عاملی متغیرهای مشاهده پذیر با متغیرهای پنهان متناظرشان (مدل شایستگی مدیران)

متغیرها	عوامل زمینه‌ای	عوامل علی	عوامل مداخله گر	پدیده محوری	استراتژی‌ها	پیامدها
وجود فرهنگ کار مشارکتی	۰,۹۰۴					
جو حمایتی	۰,۸۸۱					
گرایش به ایجاد ساختار اداری انعطاف‌پذیر	۰,۹۱۳					
احساس نیاز به رشد مستمر		۰,۹۳۱				
حمایت‌های مادی و معنوی (مشوق‌ها)		۰,۹۱۲				
تغییرات حاکم بر دانش و شغل		۰,۹۳۴				
سیاسی کاری			۰,۹۷۲			
قوانین و مقررات تسهیل‌گر / مانع‌ساز			۰,۹۶۶			
دانش مورد نیاز				۰,۹۵۴		
نگرش مورد نیاز				۰,۹۲۱		
مهارت مورد نیاز				۰,۸۹۶		
ایجاد مراکز بالندگی					۰,۹۶۲	
ارائه آموزش‌های مستقیم					۰,۹۶۲	
آموزش‌های ضمنی (تجربی)					۰,۹۷۰	
بهبود کیفیت یادگیری						۰,۹۹۱
بالندگی سازمانی						۰,۹۶۲
توسعه حرفه‌ای						۰,۹۳۲
روایی همگرا (AVE)	۰,۸۰۸	۰,۸۵۶	۰,۹۳۹	۰,۸۵۳	۰,۹۳۰	۰,۹۲۵

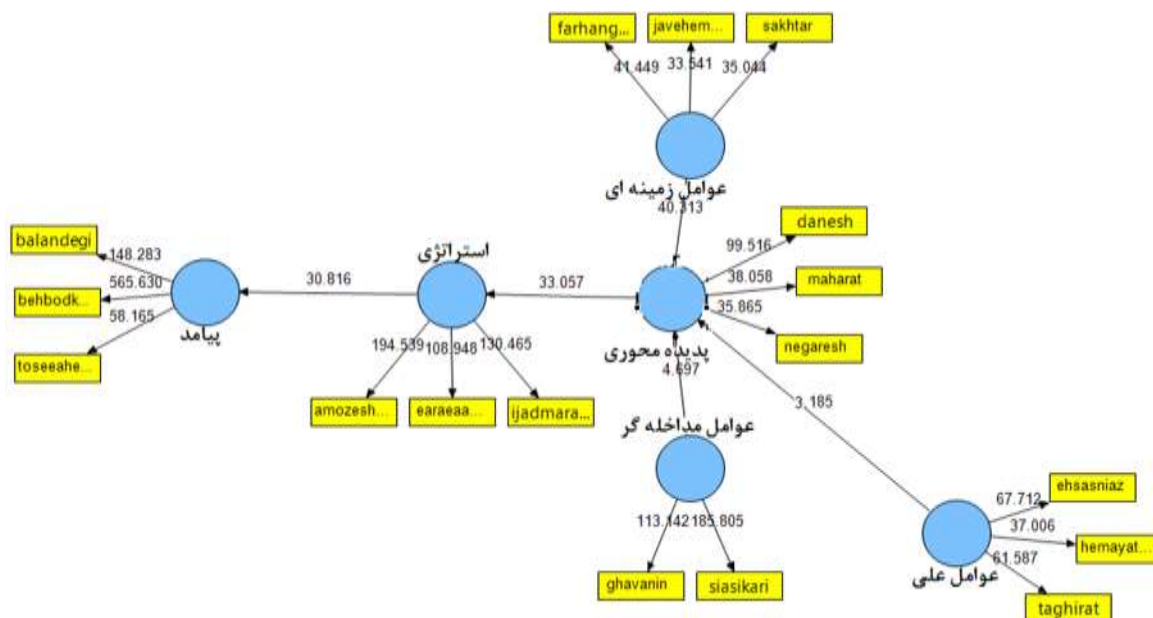
منبع: (یافته‌های نگارندگان)

متخصصان عنوان می‌کنند متغیرهای مشاهده پذیر را که بار عاملی آنها زیر ۰,۴ باشد باید حذف نمود. همچنین چنانچه مقدار متغیرهای مشاهده‌پذیر کم (دو یا سه) بوده و AVE متغیر مربوطه بالای (۰,۵) باشد، می‌توان متغیر مشاهده‌پذیر را در مدل اندازه‌گیری حفظ نمود (۳۲). در پژوهش حاضر مقدار بار عاملی قابل قبول ۰,۵ در نظر گرفته شده است همچنین مواردی که بار عاملی بالاتر از ۰,۴ باشد و مقدار AVE نیز بالاتر از ۰,۵ باشد این مقدار پذیرفته شده است. همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌های مربوط به متغیر پنهان مولفه‌های شایستگی مدیران دارای بار عاملی بالاتر از ۰,۵ هستند و با توجه به اینکه مقدار شاخص روایی همگرا (AVE) نیز برای متغیر پنهان بالاتر از ۰,۵ می‌باشد مدل فوق تایید می‌گردد.

نمودار ۱: خروجی نرم افزار Smart- PLS در خصوص مدل اندازه‌گیری شایستگی مدیران



منبع: (یافته‌های نگارندگان)



نمودار ۲: نمرات t مربوط به مدل اندازه‌گیری شایستگی مدیران / منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۳: نتایج ضریب تاثیر و t در مدل شایستگی مدیران

مسیر	ضریب تاثیر	مقدار t	سطح معنی داری	R^2
عوامل علی-پدیده محوری	۰,۱۳۷	۳,۱۸۵	۰,۰۰۱	۰,۹۹۶
عوامل زمینه‌ای-پدیده محوری	۰,۸۱۸	۴۰,۳۱۳	۰,۰۰۱	
عوامل مداخله‌گر-پدیده محوری	۰,۱۶۲	۴,۶۹۷	۰,۰۰۱	
پدیده محوری-استراتژی‌ها	۰,۸۷۷	۳۳,۰۷۵	۰,۰۰۱	۰,۷۷۰
استراتژی‌ها- پیامدها	۰,۸۹۶	۳۰,۸۱۶	۰,۰۰۱	۰,۸۰۲

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود و همچنین با توجه به نمودارهای ۱ و ۲، مقادیر ضریب تاثیر در مدل اندازه‌گیری شایستگی مدیران، مطلوب می‌باشد. از طرفی، مقدار t متناظر با هر ضریب بیشتر از مقدار بحرانی آن (۱,۹۶) در سطح ۰,۰۵ و معنادار است. ضریب تعیین (R^2) ارتباط بین واریانس تبیین شده یک متغیر مکنون را با مقدار کل واریانس آن مورد سنجش قرار می‌دهد. مقدار این ضریب بین صفر تا ۱ است که مقادیر بزرگ‌تر، مطلوب‌تر است. مقادیر ۰,۱۹، ۰,۳۳، ۰,۶۷ و به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه توصیف شده است (۳۲). با توجه به جدول فوق، مقادیر R^2 قابل توجه می‌باشند. مقادیر پایایی ترکیبی برای مقوله‌های پدیده محوری ۰,۹۴۶، عوامل علی ۰,۹۴۷، زمینه‌ای ۰,۹۲۷، مداخله‌گر ۰,۹۶۸، استراتژی‌ها ۰,۹۷۵ و پیامدها ۰,۹۷۳ و مقادیر آلفای کرونباخ برای متغیرهای مذکور به ترتیب ۰,۹۱۴، ۰,۹۱۶، ۰,۸۸۱، ۰,۹۳۵، ۰,۹۶۲ و ۰,۹۵۹ بدست آمد. از آنجایی که این مقدار باید بالاتر از ۰,۷۰ باشد، بنابراین پایایی ترکیبی (p دلوین-گلدشتاین) و آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای مربوط به شایستگی مدیران در مدل اندازه‌گیری مورد تایید قرار می‌گیرد.

سوال سوم: میزان اعتبار مدل شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه برای هریک از مؤلفه‌های مطرح شده چگونه است؟

به منظور اعتبارسنجی هریک از مؤلفه‌های مطرح شده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم استفاده شده است که نتایج آن در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم برای عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران

سازه	بارعاملی	مقدار t	سطح معنی داری	R^2	پایایی کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
دانش مورد نیاز	۰,۹۵۱۷۷۸	۸۶,۷۵۸۰۵۳	۰,۰۰۱	۰,۹۰۷۸۳۹	۰,۹۱۴۱۵۵	۰,۹۴۶۰۲۳	۰,۸۵۳۹۱۸
مهارت مورد نیاز	۰,۹۲۱۴۹	۴۳,۳۴۰۰۶۸	۰,۰۰۱	۰,۸۰۱۶۸۶			
نگرش مورد نیاز	۰,۸۹۸۱۸۱	۳۸,۶۹۷۴۸۶	۰,۰۰۱	۰,۸۵۸۴۰۵			
احساس نیاز به رشد مستمر	۰,۹۱۸۹۸	۴۶,۸۹۲۹۴۷	۰,۰۰۱	۰,۸۳۵۸۷۳	۰,۹۱۶۸۵۱	۰,۹۴۷۴۹۸	۰,۸۵۷۴۶۹
حمایت‌های	۰,۹۲۲۳۷۵	۵۳,۶۷۱۸۵۵	۰,۰۰۱	۰,۸۵۱۸۲۹			

سازه	بارعاملی	مقدار t	سطح معنی داری	R ²	پایایی کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
مادی و معنوی (مشوق-ها)							
تغییرات حاکم بر دانش و شغل	۰.۹۳۶۵۴	۶۶.۴۵۶۸۶۳	۰.۰۰۱	۰.۸۹۱۹۰۷			
وجود فرهنگ کار مشارکتی	۰.۹۰۵۳۸۵	۴۰.۴۴۱۱۵۱	۰.۰۰۱	۰.۸۱۹۹۳۳	۰.۸۸۱۷۷۵	۰.۹۲۷۰۱۳	۰.۸۰۸۹۷۵
جو حمایتی	۰.۸۷۸۰۶۹	۲۸.۷۷۰۰۳۱	۰.۰۰۱	۰.۷۷۱۵۲			
گرایش به ایجاد ساختار انعطاف پذیر	۰.۹۱۴۴۳۹	۳۸.۱۷۳۴۷۴	۰.۰۰۱	۰.۸۳۴۲۰۷			
سیاسی کاری	۰.۹۶۹۰۸۶	۱۴۴.۹۴۶۹۷۶	۰.۰۰۱	۰.۹۳۹۶۷۸	۰.۹۳۵۲۶۱	۰.۹۶۸۶۴۵	۰.۹۳۹۱۹۷
قوانین و مقررات تسهیل گر/ مانع ساز	۰.۹۶۹۱۵۸	۱۴۷.۸۱۶۵۰۱	۰.۰۰۱	۰.۹۳۷۵۷۱			
ایجاد مراکز بالندگی	۰.۹۵۹۲۶۳	۱۰۵.۷۷۹۹۰۳	۰.۰۰۱	۰.۹۲۱۵۸۶	۰.۹۶۲۹۹۴	۰.۹۷۵۹۲۹	۰.۹۳۱۱۰۶
ارائه آموزش-های مستقیم	۰.۹۶۵۵۰۶	۱۳۱.۹۴۵۹۷۹	۰.۰۰۱	۰.۹۳۲۶۲۳			
آموزش های ضمنی (تجربی)	۰.۹۷۰۰۱۶	۱۸۲.۲۵۶۱۰۱	۰.۰۰۱	۰.۹۵۳۳۲۴			
بهبود کیفیت یادگیری	۰.۹۹۰۳۷۵	۵۴۷.۰۱۶۷۳۸	۰.۰۰۱	۰.۹۷۸۶۳۸	۰.۹۵۹۸۵۲	۰.۹۷۴۰۸۲	۰.۹۲۶۱۱
بالندگی سازمانی	۰.۹۵۶۷۸۳	۹۹.۸۸۶۳۲۶	۰.۰۰۱	۰.۹۱۷۷۶۷			

سازه	بارعاملی	مقدار t	سطح معنی داری	R^2	پایایی کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
توسعه حرفه‌ای	۰.۹۳۹۱۷۸	۷۱.۶۹۱۵۰۹	۰.۰۰۱	۰.۸۸۲۳۳۹			

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مقادیر بار عاملی در تحلیل عاملی مرتبه دوم، برای تمامی متغیرها مطلوب است. از طرفی، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۱.۹۶) در سطح ۰.۰۵ و معنادار است. همچنین، مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۰۷ می‌باشد که خود بیان گر همسانی درونی بالای متغیرها می‌باشد. همچنین مقدار AVE گزارش شده از میزان ۰.۰۵ بیشتر بوده و در نتیجه روایی همگرایی مدل نیز تایید می‌شود. با توجه به جدول فوق، مقادیر R^2 قابل توجه می‌باشند.

بحث و نتیجه گیری

نقش مدیر مدرسه در قرن بیست و یکم یکی از هیجان انگیزترین و با اهمیت‌ترین وظایفی است که بر عهده هر فرد در جامعه قرار دارد. مدیران به ساختن آینده کمک می‌کنند، مدیران مسئول و پاسخگوی توسعه کودکان و افراد جوان برای تبدیل شدن به یادگیرندگانی موفق، افرادی خلاق و با اعتماد به نفس و شهروندانی آگاه و فعال هستند. البته مدیران برای اینکه عملکرد موثری داشته باشند و بتوانند موفقیت نظام آموزشی و دانش‌آموزان را تضمین نمایند نیازمند بهره‌مندی از مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای هستند. چرا که بدون بهره‌مندی از توانایی، دانش، نگرش و مهارت‌های فردی و اجتماعی نه تنها در اثربخشی و کارآمدی مدارس موفق نخواهند بود بلکه منجر به تحمیل هزینه‌های اجتماعی جبران ناپذیری بر دانش‌آموزان و جامعه خواهند شد. از طرفی دوره متوسطه دوره‌ای مهم، حساس و موثر در زندگی فردی و اجتماعی آدمی است. دوره‌ای است که به سبب وضع زیستی، اجتماعی و روانی دانش‌آموزان آن با سایر دوره‌های تحصیلی تفاوت‌هایی دارد و در نظام‌های تعلیم و تربیت کشورهای مختلف جهان از اهمیت زیادی برخوردار است. با توجه به اهمیت مباحث مطرح شده هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه الگوی مناسب برای شایستگی‌های مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران بود.

نتایج تحلیل داده ها در طی سه مرحله، کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاکی از ۶ مقوله اصلی شامل پدیده محوری، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، استراتژی‌ها و پیامدها و ۱۷ مقوله محوری شامل دانش موردنیاز، نگرش موردنیاز، مهارت مورد نیاز، احساس نیاز به رشد مستمر، حمایت‌های مادی و معنوی (مشوق‌ها)، تغییرات حاکم بر دانش و شغل، وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی و گرایش به ایجاد ساختار اداری انعطاف‌پذیر، سیاسی‌کاری، قوانین و مقررات تسهیل‌گر/ مانع‌ساز، ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش‌های مستقیم، آموزش‌های ضمنی (تجربی)، بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی و توسعه حرفه‌ای استخراج گردید و مدل کیفی پژوهش تدوین گردید. در این راستا قنبری و محمدی (۱۳۹۵) در پژوهش خود، ۶ مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران، شرایط واسطه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران را شناسایی نمودند همچنین، جودکی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود، ۱۸ مقوله کلی شامل: شرایط علی (قوانین و مقررات، بودجه و منابع مالی، احساس نیاز مدیران)، پدیده محوری (مشارکت در تدوین برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی حرفه‌ای در ادارات آموزش و پرورش، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، بازدید از دیگر مدارس، مطالعه کتاب و مقالات، جلسات مربیگری، کمک گرفتن از هم‌تایان با تجربه)، شرایط واسطه‌ای (خصوصیات شخصیتی مدیران، سیاست‌های آموزشی)، شرایط زمینه‌ای (حمایت مدیران ارشد، استفاده از روش‌های مناسب بالندگی حرفه‌ای، دوره‌های آموزشی مخصوص مدیران) و پیامدها (بالندگی مدرسه، بالندگی معلمان و بالندگی دانش‌آموزان) را به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران شناسایی نمودند که با پژوهش حاضر همسو می‌باشد.

یکی از مقولات مطرح شده در حوزه پدیده محوری، دانش موردنیاز است. بسیاری از مشارکت‌کنندگان پژوهش بر این باور بودند که مدیران شایسته نیازمند دانش‌های خاصی هستند که آنها را از سایر مدیران تمیز می‌دهند، دانش‌هایی در حوزه مسائل عمومی جامعه یا دانش‌های تخصصی در حوزه آموزش و مدیریت از نمونه این دانش‌ها می‌باشد. یک مدیر به ویژه در مقطع متوسطه باید یک دانش عام اجتماعی در حوزه تعلیم و تربیت داشته باشد. به عبارت دیگر شناخت و بینش و جهان بینی مشخصی از این که کار تعلیم و تربیت در چه بستری است و در چه قالبی اتفاق می‌افتد باید داشته باشد، انسان را خوب بشناسد، فلسفه تعلیم و تربیت را باید خوب درک کند و همینطور باید مباحث مربوط به تحولات اجتماعی و عوامل فرهنگی، علمی، سیاسی و اقتصادی که بر تعلیم و تربیت اثر می‌گذارد، مباحثی مانند جهانی‌شدن و بین‌المللی‌شدن را خوب بداند. یکی دیگر از مقولات مستخرج از پدیده محوری، نگرش‌های مدیران مدارس است. یک مدیر مدرسه باید نگرش‌هایی مانند علاقه و شوق به کار خود داشته باشد و قلباً در راستای دستیابی به اهداف مدرسه تلاش کند. همچنین بسیاری از

صاحب‌نظران معتقدند مدیران مدارس باید یکسری مهارت‌هایی داشته باشند تا بتوانند به اهداف مورد نظر دست یابند. نتایج این بخش با نتایج پژوهش لبادی و آقاعلی‌خانی (۱۳۹۱) همسو می‌باشد. نتایج این بخش با نتایج پژوهش لبادی و آقاعلی‌خانی (۱۳۹۱) همسو می‌باشد.

عوامل علیّ موثر بر شایستگی مدیران مدارس متوسطه سه مقوله احساس نیاز به رشد مستمر، حمایت‌های مادی و معنوی (مشوق‌ها) و تغییرات حاکم بر دانش و شغل را در بر می‌گیرد. احساس نیاز فرد در مورد رشد حرفه‌ای و فردی به عنوان یک عامل مستقیم در اجرای مدل شایستگی ایفای نقش می‌کند. یکی از دلایل عدم استقبال مدیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت آن است که این آموزش‌ها مرتبط با کارشان نیست چرا که اگر عکس این قضیه باشد قطعاً استقبال خواهند کرد. اگر احساس نیاز کنند و به یقین برسند که شرکت در چنین دوره‌هایی موجب پیشرفت در کارشان می‌شود، قطعاً استقبال خواهند کرد. از طرف دیگر مشوق‌های ارائه شده توسط سازمان می‌تواند یک نقش انگیزشی قوی را در توسعه مدل شایستگی مدارس ایفا کند. برخی از صاحب‌نظران معتقدند کارکنان باید برای انجام کارها به نحو مطلوب و تداوم در بهتر انجام دادن کار، پاداش مناسب دریافت نمایند. بسیاری از پژوهش‌ها نشان می‌دهد عدم دریافت پاداش برای عملکرد شغلی، استمرار در انجام کارها به نحو مطلوب را کاهش می‌دهد. به همین خاطر مدیران باید با استفاده از مشوق‌ها و پاداش‌های متنوع و مختلف عملکرد مطلوب در سازمان را توسعه دهند. یکی دیگر از عوامل علیّ که به طور مستقیم بر مدل توسعه شایستگی مدیران اثرگذار است تغییرات سریع در حال وقوع در حوزه دانش از جمله دانش مدیریت و همچنین تغییرات حاکم بر مشاغل است. در عصر کنونی دانش به سرعت کهنه می‌شود و مانند گذشته نیست که دانش‌های موردنیاز برای کار فرد به مدت طولانی معتبر باشد. در عصر حاضر اگر فرد دانش‌هایش را بروز نکند ممکن است شغلش را از دست بدهد. فضای حاکم بر دانش به حدی فازی است که دانش‌های یک دهه قبل عملاً در حال حاضر منسوخ شده‌اند. بنابراین اگر مدیر به دنبال توسعه کارش باشد نیاز دارد که مدام متناسب با تغییرات دانش خود را بروز کند. در همین زمینه شلیچر^۱ (۲۰۱۲) معتقد است که اغلب مدیران، برای به عهده گرفتن پست مدیریت مدرسه، نیاز به رشد مستمر دارند و اینکه به اندازه کافی آموزش ندیده‌اند آنها را دچار ضعف می‌کند. در برخی موارد نیز مدیران اذعان کرده‌اند که به علت تغییرات حاکم بر دانش و شغل، آموزش‌های ارائه شده در دانشگاه‌ها، آنها را برای رهبری مدرسه، آماده نکرده است (۶).

^۱. Schleicher

عوامل زمینه ای سه مقوله وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی و گرایش به ایجاد ساختار اداری انعطاف‌پذیر را در بر می‌گیرد. بسیاری از صاحب نظران کلیدی پژوهش بر این باور بودند که وجود فرهنگ کار مشارکتی در جامعه و در سازمان امکان اجرای مدل شایستگی مدیران را مهیا می‌کند. شاید یکی از عامل‌هایی که بتواند در مدیریت آموزشی کمک کند که مدل شایستگی پیاده شود، فرهنگ مشارکت کردن باشد. مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه داده می‌شود به جای آنکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی‌های خود بهره‌گیرند، فکر کنند، قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم‌گیری و مشارکت دخالت داشته باشند. مدیر با تفویض اختیار و مشورت با کارکنان خود، باعث ایجاد انگیزه در میان پرسنل شده و کارها به صورت منظم، دقیق و مطلوب پیشرفت می‌کند، مشارکت کارکنان به مدیر این امکان را می‌دهد که به راحتی از هوش، ذکاوت و تجربه کاری پرسنل خود استفاده مناسب را ببرد تا کارها سریع‌تر انجام شود و مدیری که در تصمیم‌گیری‌ها از نظر کارکنان استفاده نماید کارکنان خود را در انجام امور سهیم دانسته و موجب می‌شود آنان کارها را با انگیزه‌ای بیش‌تری دنبال

نماید. مدیریت مشارکتی باعث می‌شود کارکنان بی‌انگیزه و نظاره‌گر به کارهای گروهی کشیده شوند و احساس مسئولیت نمایند. این شیوه باعث افزایش ارتقای میزان بهره‌وری، ابتکار، افزایش تحرک، اجتناب از جزئی‌نگری و تصمیم‌گیری جمعی می‌شود. منظور از جو حمایتی این است که توسعه شایستگی یک فرایند طولانی است و احتیاج به زمان دارد و یک شبه و یک ماهه حاصل نخواهد شد. اگر بخواهیم شایستگی در نظام آموزش و پرورش نهادینه شود باید زمینه را فراهم کنیم؛ یعنی فرهنگ سازی کنیم؛ یعنی شرایطی را ایجاد کنیم که ارتقاء و بکارگیری بر اساس شایستگی باشد. نظام پرداخت حقوق و ارزشیابی پایان دوره باید بر اساس شایستگی باشد. در ارزشیابی و رتبه‌بندی سالانه مدیران باید به رزومه علمی و سایر توانمندی‌ها توجه شود. باید نظام پرداخت حقوق و مزایا و ارتقا شغلی و نظام انگیزشی و نظام ارزیابی عملکرد بر مبنای شایستگی صورت گیرد در این صورت بستر و زمینه لازم برای توسعه شایستگی‌ها در سازمان‌ها به‌ویژه نظام آموزشی و مدیریت مدرسه فراهم خواهد شد. ساختار آموزش و پرورش هم عامل مهم دیگر است. اگر ساختار آموزش و پرورش انعطاف‌پذیر باشد و بیشتر حمایت‌گر باشد تا محدودکننده، در این ساختار مدیران شایسته می‌توانند خودشان را نشان دهند ولی اگر ساختار بسته باشد مدیران شایسته نمی‌توانند خیلی از توانایی‌هایشان را نشان دهند، به همین خاطر روال کار توسعه شایستگی باید به دور از بخشنامه‌های وزارت آموزش و پرورش باشد.

عوامل مداخله‌گر دو مقوله سیاسی‌کاری و قوانین و مقررات تسهیل‌گر/مانع‌ساز را در بر می‌گیرد. یکی از مقولاتی که به عنوان عامل مداخله‌گر در ظهور و بروز شایستگی یا مانعی برای ظهور مدل شایستگی در نظام آموزشی و مدارس مطرح می‌باشد، سیاسی‌کاری است. در واقع مشارکت‌کنندگان پژوهش بر این عقیده بودند که سیاسی‌کاری در نظام اداری مدارس منجر به عدم اجرای شایستگی می‌شود. سیاسی‌کاری یعنی اینکه مدیران بر اساس روابط شخصی و ملاحظات سیاسی و نه براساس شایستگی و شاخص‌های مناسب و عملی و واقعی امتیازات لازم را کسب و مقام مدیریت را احراز نماید، همچنین بومی و غیر بومی بودن یا زن یا مرد بودن مدیریت مسأله‌ای است که بر روی آن تعصب خاصی وجود دارد و این فرهنگ‌های قومی و محلی می‌تواند در انتخاب و شایستگی مدیران مؤثر باشد. در رابطه با قوانین و مقررات نیز باید گفت سیستم آموزشی متمرکز و قوانین و مقررات دست و پاگیر و نیز بروکراسی اداری در اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس مداخله‌گر به حساب می‌آیند. در این راستا پونت (۲۰۱۳) معتقد است مدارس در اجرای فرآیند شایستگی مدیران به هنجارهای قانونی پاسخ می‌دهند در واقع عوامل قانونی یکی از موارد مداخله‌گر در فرآیند شایستگی‌های مدیران مدارس می‌باشد. نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش حلیمی و فتحی آذر (۱۳۸۸)، مستری و سنگه^۱ (۲۰۰۷)، بوش (۲۰۰۸) و پاشاردیس و بروچمن (۲۰۰۹) همسو می‌باشد.

یکی از **راهبردهای** مناسب برای اجرای مدل شایستگی ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش می‌باشد. تغییر در سبک‌های آموزشی و یادگیری، الگوگیری از دیگران و سایر حرفه‌ها و ایجاد مراکز تعالی آموزش و پرورش می‌تواند در توسعه شایستگی مدیران مدارس مؤثر باشد. یکی از کارهایی که مراکز استان‌ها می‌توانند در این زمینه انجام دهند ایجاد مراکزی تحت عنوان مراکز یادگیری یا مراکز بالندگی مدیران است، این مراکز می‌تواند بازوی آموزشی ادارات آموزش و پرورش برای آموزش‌های مدیریتی محسوب شود. یکی دیگر از مقولاتی که در بخش راهبردها استخراج گردید، ارائه آموزش‌های مستقیم بود. در واقع مشارکت‌کنندگان پژوهش بر این عقیده بودند که یکی از اصلی‌ترین راه‌هایی که در مدل شایستگی می‌تواند ظهور کند ارائه آموزش‌های مستقیم در این زمینه می‌باشد. در سیستم‌های پیشرفته تعلیم و تربیت برای توسعه شایستگی‌های مدیران آموزش‌های مدرن دارند که منجر به اخذ مدرک و گواهینامه می‌شود. روش‌های مستقیم آموزشی مانند کارگاه‌ها، کنفرانس‌ها و غیره. این روش‌ها تحت عنوان روش‌های آموزش مستقیم است که مدیر مستقیماً توسط فرد یا گروهی آموزش می‌بیند. همچنین آموزش‌های ضمن خدمت و دوره‌های خاص مدیریتی می‌تواند موجب توسعه شایستگی شود. از دیگر مقولات مطرح شده در بخش راهبردها، آموزش‌های ضمنی (تجربی) می‌باشد.

¹. Mestry & Senge

از نظر برخی از مشارکت کنندگان یکی از راهبردهایی که می‌تواند در اجرای مدل شایستگی نقش ایفا کند، روش‌های تجربی یا استاد شاگری کردن می‌باشد. روش استاد شاگردی یا منتورینگ یعنی فرد را قبل از این که به سمت مدیریت مدرسه منصوب کنیم بهتر است چند سال به عنوان معاون مدرسه و در کنار مدیر مجرب مدرسه رشد کند و از او فنون مدیریت را یاد بگیرد و این کار باعث می‌شود که خود فرد نیز اعتماد به نفس لازم را پیدا کند. اگر کسی دو سال در مدرسه‌ای معاون شود و با یک مدیر مجرب کار کند برای انتخاب او به عنوان مدیر مدرسه آمادگی خواهد داشت و این یکی از بهترین راه‌هایی می‌باشد که در بسیاری از نظام‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش بهتر از کلاس درس و آموزش تئوری‌های مدیریت است. در این راستا گریفیث^۱ (۲۰۱۲) تاکید می‌کند مربیگری، آموزش‌های مستقیم و ضمنی راهبردی ثابت شده برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی مدیران و رهبران می‌باشد. مدل‌های توسعه برای مدیران باید مجموعه مهارت‌های پویایی که آنها برای پاسخگویی به تقاضاهای چالشی و دشوار بدان نیازمند هستند را در نظر داشته باشد (۳۳). بوش^۲ (۲۰۰۸) نیز تاکید دارد ایجاد مراکز تعالی رهبری (مراکز بالندگی)، یکی از عناصر کلیدی برنامه‌های توسعه مدیران مدارس می‌باشد.

نهایتاً در خصوص **پیامدهای** اجرای مدل شایستگی مدیران مدارس، بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی و توسعه حرفه‌ای مورد نظر قرار گرفتند. اصلی‌ترین پیامد اجرای مدل شایستگی، بحث کیفیت آموزش و یادگیری است. طبیعی است که وقتی مدیرانی کاردان و شایسته در مدارس قرار می‌گیرند از طریق ایجاد فرایندهای تسهیل‌ساز یادگیری، به بهبود فرایند آموزش کمک می‌کنند. مدیر می‌تواند یک فضای حمایتی و همدلانه ایجاد کند و موفقیت تحصیلی دانش آموزان را فراهم کند. اجرای مدل شایستگی در راستای رشد و بالندگی سازمان مؤثر است و مدیران مسئولیت‌پذیر و پاسخ‌گویی را به بار می‌آورد، موجب اعتماد سازمانی می‌شود، تعهد سازمانی به وجود می‌آورد و موجب مشارکت جمعی اعضای سازمان در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود. پیامد نهایی اجرای مدل شایستگی در مدرسه رشد معلمان و مدیر است. اگر مدیران ویژگی‌های تحول‌گرا داشته باشند، معلمان به راحتی میتوانند قابلیت‌های خودشان را در آموزش پیاده کنند، طرح‌های خلاقانه‌شان را اجرا کنند و استقلال نسبی در اجرای برنامه‌درسی داشته باشند، در این فضا رشد حرفه‌ای معلمان صورت می‌گیرد. معلم احساس می‌کند، توانایی‌هایش با ارزش است و می‌تواند آنها را بروز دهد. البته این فضا برای خود مدیر نیز منجر به توسعه حرفه‌ای می‌شود. در همین زمینه یونگ^۳ (۲۰۱۶) معتقد است اجرای مدل

^۱. Griffith

^۲. Bush

^۳. Young

شایستگی مدیران مدارس دارای پیامدهای مهمی برای معلمان و رهبران آموزشی می‌باشد بطوری که موجب توسعه حرفه‌ای معلمان و مدیران مدارس خواهد شد (۳۴). پس از تحلیل داده‌های بخش کیفی مدل اولیه پژوهش در قالب مدل کیفی و مفهومی طراحی شد و سپس در مرحله دوم پژوهش پرسشنامه‌ای محقق ساخته بر مبنای نتایج بخش کیفی طراحی و به منظور اعتباریابی مدل طراحی شده از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد و نتایج حاصل از تحلیل عاملی مرتبه اول نشان داد به ترتیب مقوله‌های پدیده محوری- استراتژی‌ها با بار عاملی (۰,۸۷۷)، عوامل زمینه‌ای-پدیده محوری با بار عاملی (۰,۸۱۸)، عوامل مداخله‌گر-پدیده محوری با بار عاملی (۰,۱۶۲) و عوامل علی-پدیده محوری با بار عاملی (۰,۱۳۷) بیشترین سهم را در تبیین واریانس الگو داشتند. همچنین به منظور اعتبار سنجی هریک از مقولات مطرح شده تحلیل عاملی مرتبه دوم انجام گرفت و مقادیر بار عاملی در تحلیل عاملی مرتبه دوم، برای تمامی متغیرها مطلوب بدست آمد. همچنین در مقوله پدیده محوری مؤلفه دانش موردنیاز، در مقوله عوامل علی، تغییرات حاکم بر دانش و شغل، در مقوله عوامل زمینه‌ای، گرایش به ایجاد ساختار اداری انعطاف‌پذیر، در مقوله عوامل مداخله‌گر، سیاسی‌کاری، در مقوله استراتژی‌ها، آموزش‌های ضمنی (تجربی) و در مقوله پیامدها بهبود کیفیت یادگیری بیشترین بار عاملی را در مقولات خود و در کل الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه کسب نمودند.

اگر چه تحقیقاتی به بررسی پدیده شایستگی مدیران مدارس پرداخته است، اما تاکنون رویکرد جامعی در مورد این پدیده مطرح نشده و در هیچ یک از الگوهای ارائه شده، عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، استراتژی‌ها و پیامدهای شایستگی مدیران مدارس به صورت جامع مورد بررسی قرار نگرفته است. مطالعات انجام شده یا به صورت مقایسه‌ای بوده اند و یا صرفاً به شناسایی ابعادی از شایستگی و عوامل موثر بر فرآیند شایستگی مدیران مدارس و در مواردی به نگرش‌سنجی مدیران و یا کارشناسان پرداخته‌اند با علم به این شکاف و فاصله تحقیقاتی در تحقیق حاضر، شایستگی مدیران مدارس و توجه به ابعاد گوناگون آن از دید تجربی متخصصان، مدیران ستادی و مدیران مدارس با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی، مدنظر بوده است. در نهایت دست اندرکاران و مسئولان آموزش و پرورش با استفاده از نتایج این پژوهش می‌توانند ضمن ارزیابی وضعیت موجود شایستگی مدیران آموزشی، کاستی‌ها و مشکلات موجود در این زمینه را شناسایی کنند و در جهت رفع آن اقدام کنند. نتایج این پژوهش می‌تواند چارچوب و الگوی مناسبی برای گزینش و انتخاب مدیران در اختیار مسئولان آموزش و پرورش قرار دهد. همچنین تحقیق حاضر به محققان بعدی کمک می‌کند تا به بررسی اهمیت هر کدام از ابعاد و مولفه‌های شایستگی بپردازند که حاصل تحقیق حاضر هستند و همچنین به آنها کمک می‌کند تا تحقیق‌های آینده در خصوص شناخت بهتر و استقرار یک مدیریت مبتنی بر شایستگی در نظام آموزشی، موفق باشند.

پیشنهادهای پژوهش

پیشنهادهای پژوهشی

۱. با توجه به نتایج تحقیق حاضر با در نظر گرفتن مدل پارادایمی تحقیق حاضر، طراحی و تدوین شایستگی‌های حرفه‌ای برای معاونان در مدارس نیز صورت گیرد.
۲. بر اساس شایستگی‌های بدست آمده در سه حوزه دانش، مهارت و نگرش؛ شایستگی‌های حرفه‌ای برای معلمان مدارس نیز طراحی و تدوین گردد.
۳. نیازسنجی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس در سایر استان‌ها و مناطق بر اساس مدل تحقیق حاضر صورت گیرد.
۴. مطالعه کیفی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس جهت گسترش یافته‌های تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد.
۵. بررسی عوامل تسهیل کننده آماده‌سازی در توسعه مدیران با توجه به استراتژی‌های بدست آمده در تحقیق حاضر برای توسعه شایستگی‌های مدیران پیشنهاد می‌گردد.
۶. به منظور افزایش تعمیم پذیری یافته‌های این پژوهش، مرحله دوم این مطالعه را می‌توان با یک نمونه بزرگ‌تر و متنوع‌تر از مدیران مدارس، اعضای هیئت علمی و متخصصان آموزش و پرورش تکرار کرد.

پیشنهادهای کاربردی

۱. پیشنهاد می‌گردد قوانین و مقررات تسهیل کننده شایستگی مدیران مدارس از طرف سیاست‌گذاران مورد توجه و تصویب قرار گیرند.
۲. بودجه لازم جهت اجرای برنامه‌های شایستگی مدیران توسط وزارت آموزش و پرورش اختصاص یابد.
۳. شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیر اثربخش در فرآیند انتصاب مدیران مدارس مورد توجه قرار گیرد.

۴. در آموزش‌های ضمن خدمت؛ دوره‌ها و سرفصل‌ها با توجه به شایستگی‌های مدیران مدارس طراحی و تدوین گردد.
۵. برنامه‌های توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس در قالب ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش‌های مستقیم و آموزش‌های ضمنی متنوع گردند.

منابع

1. Cox GS. Standards for school leaders: Considering historical, political, and national organizational influences. Dissertation for Degree of Doctor of Education. 2007. Alabama: Auburn University.
2. Knuth RK, Banks PA. The essential leadership models. NASSP Bulletin. 2006; 90(1): 14-18. available at <http://bulletin.sagepub.com>
3. Lebaday Z, Aqha Ali Khani E. Factors Influencing the Competence and Qualifications of High School Principals and Secondary Schools in Mallard County. Journal of Behavioral Sciences. 2012; 4(12): 91-117. [in Persian]
4. Schleicher, A. Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World. 2012. Francais: OECD Publishing.
5. Farkas S, Johnson J, Duffett A. Rolling up their sleeves: Superintendents and principals talk about what's needed to fix public schools. 2003. New York: Public Agenda.
6. Bichsel JA. Professional Development Needs and Experiences of Secondary Principals in Southwestern Pennsylvania. Doctoral Dissertation (Unpublished). 2008. State of Pennsylvania: University of Pittsburgh.
7. Mestry R, Grobler BR. The Training and Development of Principals to Manage Schools Effectively Using the Competence Approach, ISEA. 2004; 32(3): 2-19.
8. Bush T. Leadership and Management Development in Education. Translated by Abdul Mohammad Taheri. 2017. Tehran: Avai Noor Publications. [in Persian]
9. Pashiardis P, Brauckmann S. Professional development needs of school principals. 2009. Commonwealth Education Partnerships: Nexus Strategic.
10. Mestry R, Singh P. Continuing professional development for principals: A South African perspective. South African Journal of Education. 2007; 27(3): 477-490.
11. Halimi SM, Fathi Azar A. Identifying and Ranking Performance Standards of Educational Administrators; Case study: Tabriz Elementary Schools. Journal of Instruction and Evaluation. 2009; 2(8): 85-106. [in Persian]

12. Safi A. A review of school principals' standards in the context of Iranian education history. Proceedings of the First Standard Scientific Conference on Standardization in Education (Emphasizing on Human Resources Standards). 2004. Tehran: Ministry of Education, Office of Quality Improvement and Standards Strategy. [in Persian]
13. Pont B. Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study (99). OECD Working Papers. 2013.
14. Chyung SY, Stepich D, Cox D. Building a competency-based curriculum Architecture Educates 21ST century Bussiness practitioners. Journal of Education for to Bussiness. 2006; 106(1): 307-314.
15. Rezayat GH, Yemeni Doozi Sorkhabi M, Kiamnesh A, Naveh Ebrahim A. Designing a Competency Model for Heads of Iranian Public Universities, Journal of Iranian Higher Education. 2011; 4(1): 47-84. [in Persian]
16. Dubios DD, Rothwell WJ, Stern DJ, Kemp LK. Competency-based human resource management, Palo Aito. 2004. CA: Davies- Black publishing.
17. Ghafarian W. Managerial Competencies. How to better manage the organization. 2008. Tehran: Industrial Management Organization Publications.
18. Joodaki A, Mohammad khani K, Mohammad Davoudi A H. Presenting a Conceptual Model for Professional Development of High School Principals: Grounded Theory, Journal of School Administration. 2019; 7(2): 30-40. [in Persian]
19. Khannifar H, Naderi Beni N, Ebrahimi S, Fayazi M, Rahmati MH. identify the competency of schoolmasters for use in the assessment center. Journal of School Administration. 2019; 7(1): 105-125. [in Persian]
20. Mohammadi M, Fadavi MS, Farhadi H. Presenting a model of Empowering primary school managers. Journal of School Administration. 2018; 6(2): 204-223. [in Persian]
21. Ghanbari S, Mohammadi B. Professional Development Model of High School Administrators: A qualitative research, Journal of school Administration. 2016; 4 (2): 123-143. [in Persian]
22. Mahmoudi SM, Zarai Matin H, Bahiraei S. To Recognize and Clarify the Suitability of Managers in Universities, Journal of Management in Islamic University. 2012; 1(1): 114-143. [in Persian]
23. Androniceanu A, Ristea B, Mascu Uda M. Leadership competencies for project-based school management success. Social and Behavioral Sciences. 2015; 182(7): 232 – 238.
24. Bitterová M, Hašková A, Pisonova M. School Leader`s Competencies in Management Area. Social and Behavioral Sciences. 2014; 149(6):114-118.
25. Thanomwan P, Dhatthakan P. Relationship between Administrators' Competencies and Internal Quality Assurance. Social and Behavioral Sciences. 2014; 116(6): 808-814.

26. Krajčovičová K, Čambál M. Typical managerial competencies of successful managers in industrial enterprises. *Electronic International Interdisciplinary Conference*. 2012; 23(1): 1382-2304.
27. Herbst THH, Conradie PDP. Leadership effectiveness in Higher Education: Managerial self-perceptions versus perceptions of others. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2011; 37(1): 1-14.
28. Fang CH, Chang ST, Chen GL. Competency development among Taiwanese healthcare middle manager: A test of the AHP approach, *African Journal of Business Management*. 2010; 4 (13): 2845-2855.
29. Cochran GRBSMS. Developing a Competency Model for a 21st Century Extension Organization. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy. 2009. Ohio: Ohio state University.
30. Conover KS. Leadership competencies of branch campus administrators in multi-campus community college systems. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy. 2009. Iowa: Iowa State University.
31. Sajjadi M, Rassouli M, Abbaszadeh A, Alavi Majd H. Mixed Methods Research: Typology. *Journal of Disability Studies*. 2013; 3(2): 54-66. [in Persian]
32. Mohsenin S, Esfidani MR. Structural Equations Based on the Partial Least Squares Approach Using Smart-PLS Software: Educational and Practical, Second Edition. 2014. Tehran: Mehraban Book Institute. [in Persian]
33. Griffith HV. The California League of Middle Schools' Professional Development for Principals: A Model of Coaching and Mentoring. Dissertation for Degree of Doctor of Educational Leadership. 2012. California: San Diego State University.
34. Young TL. A qualitative phenomenological study of managers to reduce conflict between flight attendants after a merger. Doctoral dissertation. 2016. USA: University of Phoenix.

شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری ایران

اله‌ویدی حبیب‌پور^۱

آرین قلی‌پور^{۲*}

غلامرضا معمارزاده طهران^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۳۰)

چکیده

در این تحقیق، هدف "شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری ایران" بوده است. جامعه آماری این تحقیق خبرگان صنعت بانکداری ایران بوده و نمونه تحقیق، بصورت هدفمند شامل ۱۵ نفر از خبرگان بانکها تعیین گردیده است. پس از مرور ادبیات تحقیق و نظرات خبرگان این حوزه، با استفاده از روش تحقیق کیفی و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته عمیق و هدفمند، داده‌های تحقیق جمع‌آوری شده و در ادامه با روش تحلیل محتوا تحلیل گردید. روایی پژوهش با استفاده از روش‌های بررسی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان) و چندسویه‌نگری منابع داده‌ها و پایایی آن از روش کدگذاری مجدد بررسی و تایید شد. طی ۱۵ مصاحبه و اشباع نظری حاصله، ۱۵ مولفه موثر بر نگهداشت استعداد در صنعت بانکداری شناسایی گردید. بر اساس یافته‌ها، عوامل سازمانی شامل مدیریت مشارکتی، جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، مسیر پیشرفت حرفه‌ای مشخص و متعهد شده، احترام به ایده‌ها و افکار افراد مستعد، احساس انصاف و عدالت در محیط کار، رضایت از سرپرست مستقیم، فراهم نمودن زمینه رشد و شکوفایی افراد، داشتن همکاران توانمند/شایسته، برند سازمانی و داشتن امکانات و منابع لازم و عوامل شغلی شامل داشتن کار پویا و چالشی، تناسب شغل و شاغل، استقلال کاری و شغلی، امنیت شغلی و توازن کار و زندگی می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد مهمترین عامل موثر در نگهداشت استعدادها در دسته شغلی داشتن کار پویا و چالشی و مهمترین عامل سازمانی مدیریت مشارکتی است. مشخص است که اولویت و جذابیت برای استعدادها نه موارد مادی شغل و بلکه داشتن شغلی پویا و جذاب همراه با مشارکت آنان در مسائل مهم بانک می‌باشد.

کلمات کلیدی: آموزش و توسعه، اثربخشی آموزش، ارزشیابی آموزشی، بازطراحی، بانک خصوصی.

^۱ دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، تهران، ایران
allahverdi Habibpour@gmail.com

^۲ استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. مسئول مکاتبات:
agholipor@ut.ac.ir

^۳ دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران.
gmemar@gmail.com

۱. مقدمه

سازمان‌ها هر سال بخش قابل توجهی از کارکنان خود را از طریق بازنشستگی پیش از موعد، فرسودگی شغلی و ترک خدمت از دست می‌دهند. این امر در عملکرد روزانه سازمان و اثربخشی نیروی کار تأثیر می‌گذارد. سازمان‌های دولتی و خصوصی به طور مداوم با این مسئله مواجه هستند. از طرف دیگر با پیشرفت فناوری و ایجاد رقابت بین سازمان‌ها، کارکنان با فرصت‌های شغلی زیادی مواجه هستند. این مسئله باعث سخت شدن کار سازمان‌ها در نگهداشت کارکنان می‌شود. بنابراین جلوگیری از ترک خدمت و نگهداشت کارکنان در دراز مدت از مسائل اصلی سازمان‌ها به شمار می‌آید (۱).

شرکت‌ها با داشتن مهارت درست در نیروی کار می‌توانند بهره‌وری خود را افزایش داده و کیفیت محصولات خود را ارتقا دهند. در محیط رقابتی کنونی، صنایع و سازمان‌ها به منظور انجام کارهای پیچیده و پویا به مهارت‌های نرم و سخت نیروی کار خود توجه می‌کنند (۲). در این خصوص، برخورداری از گنجینه‌های انسانی، بعنوان تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار معرفی شده و در عصر اقتصاد دانایی محور، این واقعیت بیش از پیش بر همگان مشخص گردیده است. بعلاوه در محیطی که تغییرات مداوم و لزوم نوآوری‌های مستمر، اصلی‌ترین ویژگی آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و افرادی توانمند، ماهر و دانش‌محور را در اختیار داشته باشند (۳). تمرکز بر منابع انسانی در مدیریت استعدادها، تلاشی جهانی-محلی برای اطمینان از این موضوع بوده که تصمیمات راهبردی و فعالیتهای عملیاتی منابع انسانی جهت کسب مزیت رقابتی از طریق افراد ترکیب شده‌اند (۴).

در عصر کسب و کار پویا و رقابتی، تقاضا برای کارکنان با استعداد بسیار بالاست؛ اما سازمان‌ها با چالش‌هایی در مدیریت استعداد مواجه هستند. یک چالش مهم برای سازمان‌ها این است که چگونه کارکنان با استعداد و با ارزش را حفظ کنند (۵). از دست دادن استعدادها، سازمان را با هزینه‌های فراوانی روبه‌رو می‌کند. این مساله برای شرکت‌هایی که کسب کارشان بر محور سرمایه‌های انسانی است، به شکل جدی‌تری مطرح است؛ زیرا این شرکت‌ها، در توسعه مهارت‌ها، شایستگی‌ها و دانش کارکنانشان سرمایه‌گذاری بیشتری انجام می‌دهند (۶).

در بانک‌ها و مؤسسات مالی اغلب خدمات توسط نیروی انسانی ارائه می‌شود و ارائه خدمات گسترده و نوین بانکی در سطح استانداردهای جهانی، مستلزم داشتن کارکنان مستعد، متخصص، ماهر و آموزش دیده است. در بعد فنی، کارکنان باید توانایی استفاده از تکنولوژی جدید را داشته و در شغل خود حرفه‌ای باشند، در بعد انسانی نیز، کارکنان باید بتوانند به بهترین نحو با مشتریان در تعامل و ارتباط باشند و در بعد ادراکی نیز نیروی انسانی شاغل باید به شناسایی، تجزیه و تحلیل و حل مشکلات مشتریان بپردازد (۷).

با وجود این که بسیاری از محققان، نگهداشت کارکنان را مسئله کلیدی برای سازمان ها ذکر می کنند، در ایران، موضوع استعداد و مدیریت استعداد و نگهداشت استعدادها برای بسیاری از مدیران تازگی دارد و هنوز اهمیت نگهداشت استعداد و حتی مفهوم و کاربرد آن در سازمان های مختلف به درستی تبیین نشده است (۸). در صنعت بانکداری نیز با توجه به ماهیت متفاوت مشاغل موجود در بخش های صف و ستاد که نیازمند سطح مطلوبی از توانمندی و استعداد افراد و کسب تجربه در کنار سایر شایستگی های لازم می باشد، حفظ و نگهداشت کارکنان شاغل در مشاغل و پست های یاده شده اهمیت بسیاری داراست. همچنین، در شرایط اقتصادی فعلی و وجود فضای رقابتی شدید، نهادینه سازی شاخص های رقابت پذیری برای بانک ها از اولویت زیادی برخوردار بوده و منجر به تضمین رضایت مشتری و در نهایت کسب مزیت از سوی آنان می گردد. در پژوهش های متعددی (۹،۱۰) عامل منابع انسانی با استعداد و توانمند بعنوان یکی از عوامل موثر در رقابت پذیری در نظام بانکداری نتیجه گیری شده است.

روشن است در صورتیکه بانک ها با از دست دادن استعدادهای سازمانی و کارکنان توانمند در مشاغل کلیدی و مهم مواجه گردند، شاخصه های رقابت پذیری در سیستم بانکی را از دست داده و در تحقق اهداف استراتژیک خود با مشکلات جدی روبرو می گردند. در این راستا، شناسایی و نگهداشت عامل انسانی مستعد از اولویت و اهمیت بالایی برخوردار بوده و از اینرو پژوهش حاضر بدنبال پاسخ به این سوال است که عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها^۱ در صنعت بانکداری با توجه به الزامات و مشخصه های خاص این صنعت کدامند؟

مبانی نظری

استعداد:

استعداد مجموعه ای از توانایی های فردی شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه است (۱۱). برگر^۲ (۲۰۰۴) برترین ها یا همان استعدادها را گروه اندکی از افراد می داند که موفقیت های برتر و چشم گیری از خود به نمایش گذاشته اند، به دیگران الهام می بخشند که موفقیت های برتری بدست آورند و افرادی هستند که برای سازمان شایستگی محوری و ارزشمندی به همراه دارند؛ به دلیل تاثیر بسیار زیاد آنان بر عملکرد فعلی و آتی سازمان، از دست دادن یا غیبت آنان به شدت رشد سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد (۱۲). گاگن^۳ نیز استعداد را بلوغ برجسته در شایستگی ها (شامل دانش و مهارت) و در فعالیتهای فردی می داند به نحوی که فرد را جزو ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می دهد که در همان حوزه فعالیت می کنند (۱۳).

1. Retaining talents

2. Berger

3. Gagne

مدیریت استعداد:

واژه مدیریت استعداد از زمانی که محققان گروه مک کینزی دریافتند، بهترین اقداماتی که شرکت‌ها را به عملکرد بالایی رسانده، مدیریت استعدادها است، مطرح شد (۱۱). امروزه مدیریت استعدادها بیانگر نوعی تغییر پارادایمی از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی است که در برگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است (۱۴).

به زعم ردفورده^۱ (۲۰۰۵) بخش‌بندی کارکنان اساس مدیریت استعداد بوده و سازمان‌های موفق به سمت داشتن یک بخش برجسته استعداد تمایل دارند، در حالیکه سازمان‌های ضعیف توجه اندکی به این امر می‌نمایند. به عبارتی دیگر، هیچ سازمانی نمی‌تواند همه چیز را برای همه افراد فراهم نماید (۱۵).

در حالی که کارکنان با مهارت عالی بطور فزاینده‌ای (روز به روز) به عاملی مهم (کلیدی) در جستجو برای مزیت رقابتی تبدیل شده است، تامین و پیدا کردن کارکنان با استعداد بطور مستمر رو به کاهش است (۱۶). از طرفی امروزه تمرکز و توجه شرکت‌ها به سمت بهسازی و نگهداشت کارکنان مستعد معطوف شده است (۱۷). اما با وجود توجه فزاینده به موضوع مدیریت استعداد، شواهد و مدارک اندکی در دست است که شرکت‌ها حتما مدیریت استعداد را به شیوه‌ای موثر انجام می‌دهند (۱۸). به بیان دیگر هرچند بسیاری از سازمان‌ها به تازگی به اهمیت نقش استعداد در رسیدن به موفقیت پی برده‌اند، معدودی از آنها بطور راهبردی استعدادهایشان را مدیریت می‌کنند (۱۹). نکته دیگر اینکه هرچند بیشتر سازمان‌ها مدیران منابع انسانی و مدیران آموزش و پژوهش دارند، تعداد کمی از سازمان‌ها هستند که استعدادها را به معنای واقعی مدیریت می‌کنند. این موضوعی است که برخی محققان، آن را بسیار مبهم ذکر کرده‌اند. به اعتقاد برخی نیز جانشین‌پروری و مدیریت استعداد هنوز مفهومی جدید در بسیاری از سازمان‌هاست و این که فرد مناسب در جای مناسب قرار داده شود، راهکارهایی جدی در این حوزه نیاز است (۲۰).

نگهداشت:

نگهداشت افراد قوی و توانمند یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌های امروزیست. سازمان‌هایی که نتوانند سازوکارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند به ناچار باید خروج آنان را نظاره‌گر باشند (۳). از نظر هاوسکنت^۲ و همکاران (۲۰۰۹) نگهداشت استعدادها اشاره به سیاست‌ها و اقداماتی دارد که سازمان‌ها به منظور جلوگیری از ترک شغل کارکنان ارزنده خود به کار می‌گیرند. به گفته ایکولز^۳ (۲۰۰۴) نگهداشت استعداد عبارت از کاربرد تمهیداتی برای تشویق و ترغیب

1. Redford

2. Hausknecht

3. Echols

استعدادها بمنظور ماندن در سازمان برای حداکثر دوره زمانی است. از نظر فرانک و همکاران (۲۰۰۴) نیز نگهداشت عبارت از تلاش یک کارفرما برای حفظ کارکنان مطلوب بمنظور تحقق اهداف کاری است (۲۱).

به گفته ابیلی (۱۳۸۹) نگهداشت هدفمند کارکنان، یک تلاش اثربخش هزینه- سودمندی است، زیرا وقتی کارمندی کارآمد به هر علت سازمان را ترک کند، در کنار تجربه، توانمندی‌ها و سرمایه ارزشمندی که با رفتن او از سازمان جدا می‌شود، هزینه‌های گوناگون جذب مجدد نیروی جایگزین، هزینه ناشی از ترک خدمت نیروی به کار گرفته شده جدید، هزینه‌های توجیه و آموزش نیروهای جدید و هماهنگ کردن آنها با الزامات، انتظارات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان نیز بر سازمان تحمیل خواهد کرد (۲۲). چاریتی^۱ (۲۰۱۱) نیز بیان داشته است که نگهداشت کارکنان کلیدی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چرا که رضایت مشتری، افزایش فروش، ارتقا روابط کاری، بهبود روابط مدیران-کارکنان و بهبود برنامه جانشین‌پروری را بدنبال دارد. در چنین سیستمی، دانش و یادگیری سازمانی بطور موفقیت‌آمیزی حفظ شده و ارتقا می‌یابد (۲۳). در ادامه مندز و استاندر^۲ (۲۰۱۱) تاکید می‌کنند که شرکت‌ها برای موفق بودن نیاز دارند که روی نگهداشت کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند، چرا که از دست دادن کارکنان کلیدی برای سازمان‌ها بسیار هزینه‌بر است (۲۴).

پیشینه پژوهش

میبدی و محمدی (۱۳۹۹) در تحقیقی اقدام به طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد نموده که در این تحقیق الگوی تلفیقی مدیریت استعداد از ۷ مقوله اصلی تشکیل شده است. این مقوله‌ها عبارتند از: شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد (۲۵).

تقی‌زاده و طهماسبی (۱۳۹۷) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر در جذب و نگهداشت استعدادها با استفاده از رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی پرداخته که نتایج حاکی از آن بوده که شاخص برند و شهرت دانشگاه و زیرشاخص الگوبودن در شبکه دانشگاهی، در بین شاخص‌ها و زیرشاخص‌های تعیین شده، بیشترین تاثیرگذاری را در جذب و نگهداشت استعدادها در دانشگاه تهران دارند (۲۶).

قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۶) در پژوهش خود با عنوان مدیریت استعداد بیان می‌دارند که آنچه استعدادها را از سایر افراد متمایز می‌سازد، این است که این‌ها بیشترین مشارکت فعالانه را نسبت به سایرین در محیط کار دارند (۲۷).

1. Charity

2. Mendez & Stander

توکلی‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان در سازمان‌های دولتی اقدام به بررسی عوامل مختلفی همچون سازمانی، فرهنگی، فردی، محیطی نموده و در نهایت به این نتیجه رسیدند که عوامل سازمانی بیشترین تأثیر را در نگهداشت کارکنان دارد (۲۸).

شاطری و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با موضوع عوامل اثرگذار بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست‌های کلی (علم و فناوری)، عوامل اثرگذار بر نگهداشت نخبگان را در قالب سازمانی، شغلی و سازوکارهای نگهداشت شناسایی نمودند (۲۱).

فاتح نیا (۱۳۹۳) در تحقیقی اقدام به شناسایی عوامل مؤثر در نگهداری منابع انسانی و ماندگاری کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق هرمزگان نموده که نتایج بدست آمده حاکی از آن است که عوامل شغلی و سازمانی و عوامل پیامدهای ترک شغل با ماندگاری کارکنان رابطه معناداری دارند اما عوامل شخصی اثر معنی‌داری با ماندگاری کارکنان در سازمان ندارد (۲۹).

طهماسبی و قلی‌پور (۱۳۹۱) در تحقیقی به بررسی، شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که برای استعدادها پاداش‌های درونی بسیار مهم‌تر از پاداشهای بیرونی است (۳۰).

زفری ابوصبری^۱ و دیگران (۲۰۲۰) در تحقیقی مشخص نمودند که نگهداشت کارکنان صف در "می بانک" مالزی تحت تأثیر تناسب شغل و سازمان با شاغل، توسعه و آموزش قرار دارد در حالی که ارتباط معنی‌داری بین جبران خدمات و برنامه کاری منعطف با نگهداشت کارکنان به اثبات نرسید (۳۱). موریتھی^۲ (۲۰۲۰) در تحقیقی در صنعت بانکداری کنیا، اصلی‌ترین عامل نگهداری استعدادها در صنعت بانکداری را وجود سیستم مدیریت استعداد معرفی نمود. در این تحقیق که از نوع توصیفی-مطالعه مقطعی بوده و داده‌های آن از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است، سیستم مدیریت استعدادها شامل سه بخش جذب، جانشین‌پروری و توسعه مسیر شغلی در نظر گرفته شده که در این بین بیشترین تأثیر در نگهداری استعدادها مربوط به توسعه مسیر شغلی و پس از آن بیشترین تأثیر به ترتیب از آن سیستم جانشین‌پروری و سیستم جذب بوده است (۳۲). در همین راستا، ری و پاندیتا^۳ (۲۰۱۸) در فراتحلیلی که به بررسی ارتباط مدیریت استعدادها و ایجاد وابستگی شغلی می‌پرداخت به این نتیجه رسیدند که در صورت وجود سیستم مدیریت استعدادهای صحیح، وابستگی شغلی ایجاد می‌شود که این امر باعث باقی ماندن استعدادها در سازمان برای مدتی طولانی‌تر می‌شود (۳۳).

¹ Zefry Abu Sabry

² Muriithi

³ Ray & Pandita

مولوی و الفوال^۱ (۲۰۱۸) مدیریت استعدادها را به عنوان یک استراتژی در نگهداشت استعدادها بمنزله یک عامل تاثیرگذار معرفی کردند. بر اساس این تحقیق که در دوازده بانک لبنانی انجام گرفت، استراتژی مدیریت استعدادها از طریق چند عامل اصلی شامل ظرفیت سازمانی برای شناسایی استعدادها، کارآیی سیستم آموزش و توسعه و مدیریت عملکرد و برنامه جانشین پروری بر نگهداشت استعدادها اثرگذار بوده است. این تحقیق که با روش تحقیق کمی اکتشافی توسط توزیع پرسشنامه انجام شده است مدیریت استعدادها را دارای چهار زیر مجموعه شامل: شناسایی و انتخاب استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها، سیستم مدیریت عملکرد و برنامه جانشین پروری می داند که از این میان برنامه جانشین پروری و سیستم مدیریت عملکرد بیشترین ارتباط مثبت را با نگهداری استعدادها و تعلق شغلی دارد (۳۴).

ایدريس^۲ (۲۰۱۴) در تحقیقی با موضوع استراتژی های نگهداری کارکنان با استعداد در صنعت بانکداری که از تحلیل مصاحبه های نیمه ساختار یافته با مدیران منابع انسانی بانک های مالزی که در بیش از یک بانک تجربه کار در زمینه منابع انسانی داشته و همچنین دارای تحصیلات آکادمیک منابع انسانی بوده اند، انجام شده است، اعلام نمود مزایای مالی به عنوان عاملی برای نگهداشت استعدادها تاثیرگذار است در حالی که طراحی کار منعطف به عنوان عاملی طولانی مدت در بانک های مالزی مورد استفاده قرار می گیرد (۳۵).

سوکرو^۳ (۲۰۱۲) در پژوهش خود نتیجه گرفت که در صنعت بانکداری که فرصت های شغلی برای کارکنان در سازمان های متفاوت وجود دارد، برند کارفرما تاثیر قابل توجهی در نگهداشت استعداد های سازمان و جذب استعدادها از سایر سازمان ها دارد، هرچند که کارکنان علاوه بر برند کارفرما بر احساس راحتی در محیط کاری نیز به عنوان عاملی برای باقی ماندن تاکید کرده اند. نتایج این تحقیق که به صورت توصیفی و پیمایشی انجام پذیرفته، نشان می دهد که فرصت رشد با ۷۴٫۷ درصد، احساس امنیت شغلی با ۷۱٫۳ درصد و برند کارفرما با ۷۰ درصد بعنوان سومین عامل موثر در نگهداری استعدادها در صنعت بانکداری بوده اند (۳۶).

مطالعه اسلیدرینک^۴ (۲۰۱۲) نشان داد که مهمترین عوامل درونی تاثیرگذار بر حفظ و نگهداشت استعدادها شامل استقلال شغلی، فرصت های توسعه، رضایت شغلی، کار چالش برانگیز و قدردانی می شود و مهمترین عوامل بیرونی به ترتیب در برگیرنده روابط با همکاران، شرایط کاری، امنیت شغلی، فرصت های ارتقاء و دستمزد است (۳۷).

^۱ Mawlawi & El Fawal

^۲ Idris

^۳ Sokro

^۴ sleiderink

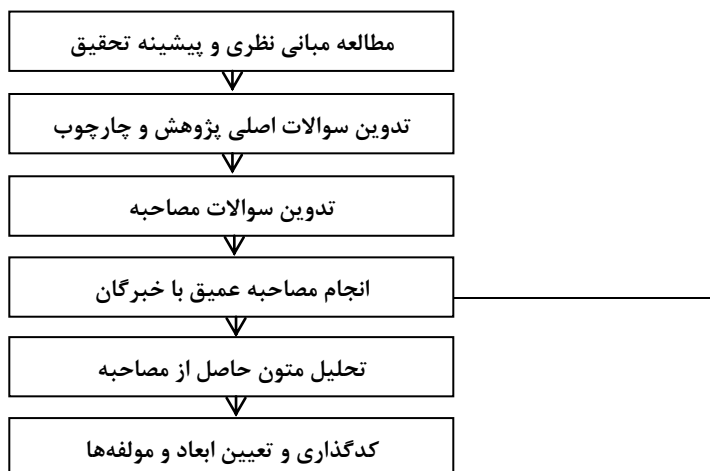
یوهنا^۱ (۲۰۱۱) در پژوهش خود نشان داد که عوامل شرایط کاری، انگیزش، سیستم پاداش و مزایا، سبک رهبری، توازن کار و زندگی، روابط با سرپرستان و همکاران، برنامه‌های رفاهی برای کارکنان و برند شرکت از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر حفظ و نگهداشت استعداد می‌باشند (۳۸).

با مرور پژوهش‌های انجام شده در این زمینه می‌توان عنوان داشت که خلاء پژوهشی جامع در خصوص شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکی کشور نمایان بوده و در پژوهش‌های متعدد که با رویکردهای متفاوت و در صنایع مختلف نظیر صنعت برق، آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها و انجام پذیرفته، در چندین مورد اشتراک نظر وجود داشته است لیکن دسته‌بندی مناسبی در خصوص عوامل شغلی و سازمانی موثر و نیز متناسب با ویژگی‌های صنعت بانکداری که می‌توان آن را متمایز از سایر بخش‌ها دانست، انجام نپذیرفته است. در این راستا، با در نظر گرفتن چارچوب کلی عوامل سازمانی با لحاظ ویژگی‌های سازمانی، رفتارهای مدیران و روابط بین گروه‌های افراد و عوامل شغلی که به خصوصیات شغل بستگی دارد، شناسایی عوامل موثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان مستعد در صنعت بانکداری در قالب سوال‌های ذیل دنبال گردید:

۱. عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری کدامند؟
۲. عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری کدامند؟

۲. روش پژوهش

این تحقیق از نظر روش‌شناسی تحقیق کیفی و نظر هدف کاربردی می‌باشد. روش جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته و روش تحلیل آن تحلیل محتواست. مراحل تحقیق به شرح زیر است:



¹ Johanna

شکل ۱: مراحل تحقیق

جامعه این تحقیق، خبرگان صنعت بانکداری کشور و نمونه تحقیق خبرگان سه بانک ملی، رفاه کارگران و سامان می‌باشد. با توجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال بررسی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری می‌باشد، به گردآوری داده‌های کیفی پرداخته می‌شود. سوالات مصاحبه بر اساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق و همچنین نظرخواهی و راهنمایی خبرگان تنظیم و در ادامه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق و هدفمند با ۱۵ نفر انجام پذیرفت. در پژوهش حاضر، بدلیل اهمیت موضوع در صنعت بانکداری و نیاز به گردآوری مفاهیم مرتبط با اخذ نظرات کارشناسی و تخصصی، نمونه‌گیری به روش هدفمند با تاکید بر بهره‌مندی از نظرات مدیران بانکی و خبرگان دانشگاهی که به عنوان مشاور در صنعت بانکداری فعالیت داشته صورت گرفته که ترکیب ایشان به شرح جدول ذیل می‌باشد:

جدول ۱: ترکیب خبرگان پژوهش جهت انجام مصاحبه

ردیف	سمت	فراوانی	درصد
۱	عضو هیئت مدیره بانک	۲	۱۳
۲	مدیران، روسای و معاونین بانکی	۱۰	۶۷
۳	مشاور	۳	۲۰
جمع		۱۵	۱۰۰
ردیف	تحصیلات	فراوانی	درصد
۱	دکتر	۱۰	۶۷
۲	فوق لیسانس	۵	۳۳
جمع		۱۵	۱۰۰

بر این اساس، در این مرحله از پژوهش پس از انجام مصاحبه‌های ساختاریافته و هدفمند با خبرگان و یادداشت برداری و ضبط و پیاده‌سازی، محتوای مصاحبه‌ها چند بار به طور دقیق مورد مطالعه و بررسی و تحلیل قرار گرفت. پس از مطالعه و تحلیل متون مصاحبه‌های انجام شده، کدگذاری اولیه و جمع کردن کدهای مشابه زیر یک مقوله واحد، به ایجاد مقوله اولیه منجر گردید. در مراحل بعدی این

مقولات نیز با یکدیگر مقایسه و تعدادی از آنها که نزدیکی بیشتری داشتند، زیرمجموعه مقولات عام‌تری قرار گرفتند.

برای بررسی روایی یافته‌های پژوهش از روش‌های بررسی توسط اعضا (مصاحبه شوندگان) و روش چندسویه‌نگری منابع داده‌ها استفاده شد. همچنین برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های مصاحبه‌ها، روش کدگذاری مجدد به کار گرفته شد. در تحقیق حاضر، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد 3 مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی 11 روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شدند. ضریب پایایی با استفاده از شیوه ذکر شده برابر ۷۱ درصد بدست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (۳۹)، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کدگذاری‌های انجام گرفته از پایایی مناسبی برخوردار می‌باشند.

۳. یافته‌های پژوهش

برای استخراج مفاهیم از داده‌هایی که در طول مصاحبه بدست آمده است، کدگذاری اولیه انجام شد. به این معنی که داده‌ها کلمه به کلمه بررسی و در نهایت کدها از میان واژه‌ها یا عبارات خارج شدند. در نسخه اولیه هر مصاحبه، مطالعه داده‌های بدست آمده انجام و از میان آنها مضامین پژوهش استخراج گردید. این عناوین به عبارات کوتاه تبدیل و کلمات و عبارات مشابهی که در طول مصاحبه تکرار شده بودند، در گروه مشترک قرار گرفتند. پس از گردآوری نکات کلیدی و مفاهیم، اطلاعات دسته‌بندی شده در قالب جدول نتایج کدگذاری در جداول زیر ارائه شده است:

جدول ۲: تحلیل داده‌های کیفی عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها

نمونه گزاره مستخرجه از مصاحبه‌ها	نمونه کدهای شناسایی شده	مقوله استخراج شده	کد مصاحبه
- مدیران باید در واحد‌های سازمانی با تسهیل مشارکت افراد مستعد در فرایند تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمانی، شرایط مناسبی برای مشارکت، توانمندسازی و همچنین نگهداشت ایشان ایجاد کنند. - افراد مستعد باید در جلسات مهم و کلیدی و اتاق فکر سازمان حضور پررنگ و نقش و مشارکت جدی داشته باشند. - افراد مستعد افرادی مشارکت‌جو و فعال هستند. بنابراین، باید در بحث مدیریت این افراد لازم است که آنها در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت داده و در قبال ایشان مدیریت مبتنی بر هدف صورت پذیرد.	- دخیل نمودن - در امور، حضور - در جلسات - کلیدی	مدیریت مشارکتی	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I11, I12, I13, I14, I15

نمونه گزاره مستخرجه از مصاحبه ها	نمونه کدهای شناسایی شده	مقوله استخراج شده	کد مصاحبه
-در حفظ و نگهداشت افراد مستعد، وجود سیستم ارزیابی عملکرد و پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد تاثیر مهمی داشته و در ایشان ایجاد میل و رغبت و وفاداری به سازمان می‌کند. - می‌بایست کارانه و پاداش‌ها را بر اساس عملکرد بدهیم. پرداخت اضافه کار هم باید بر اساس عملکرد باشد و اگر بتوانیم به این فرهنگ برسیم بسیار موفق خواهیم بود.	ارزیابی عملکرد، پاداش عملکردی	جبران خدمات مبتنی بر عملکرد	I1, I2, I3, I4, I5, I7, I9, I11, I12, I13, I14, I15
- مسیر و کارراهه شغلی که برای استعدادها پیش‌بینی می‌شود و به نوعی چشم انداز شغلی که برای آنها ترسیم گردیده است، تاثیر به سزایی در نگهداشت این دسته از افراد خواهد داشت.	کارراهه شغلی، مسیر پیشرفت شغلی ویژه و حرفه‌ای	مسیر پیشرفت حرفه‌ای مشخص و متعهد شده	I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I11, I12, I14, I15
- ارتباط بین افراد مستعد و مدیریت سازمان می‌بایست برقرار بوده و حمایت از نظرات و ایده‌های این دسته از کارکنان صورت پذیرد. - افراد مستعد باید در جلسات کلیدی و اتاق فکر سازمان نقش داشته باشند. توجه به این نکته در ایجاد یک محیط کاری عالی برای کارکردن افراد مستعد و در نتیجه حفظ و نگهداشت آنان موثر است.	توجه به ایده‌ها و افکار افراد مستعد، حضور استعدادها در جلسات مهم	احترام به ایده‌ها و افکار افراد مستعد	I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9, I11, I12, I13, I14, I15
- رعایت عدالت در محیط کار در برخورد با افراد مستعد بسیار مهم است. عدالت در پرداخت حقوق و مزایا و سایر مواد تاثیر مهمی در نگهداشت این افراد دارد. - اگر عدالت سازمانی در دادن مسئولیت‌ها رعایت شود و پرداخت‌های کارکنان متناسب با عملکرد آنها باشد باعث می‌شود که نیروها احساس کنند متناسب با زحمتی که می‌کشند به ایشان اهمیت داده می‌شود.	رعایت عدالت در اعطای مسئولیت به استعدادها، عدالت در پرداخت‌ها به استعدادها	احساس انصاف و عدالت در محیط کار	I1, I2, I3, I5, I6, I7, I8, I10, I12, I13
- موضوع ارتباط با مافوق همواره یکی از مسائل مهم کاری بوده است. دارا بودن مافوق و سرپرستی همراه با درک مناسب از شرایط موجود، یکی از انتظارات اصلی افراد مستعد می‌باشد.	درک حمایت سرپرست توسط استعدادها	رضایت از سرپرست مستقیم	I4, I5, I6, I7, I10, I11, I12, I13, I15
- باید مسیر ترقی شغلی افراد مستعد شفاف و روشن باشد. اگر افراد مستعد بدانند که سازمان برای آینده آنها برنامه دارد و اطمینان حاصل نمایند همانطور که آنها سازمان را ارتقا می‌دهند، فضای رشد و شکوفایی ایشان نیز فراهم گردیده، تاثیر مهمی بر تعهد این افراد در قبال سازمان خواهد داشت. - فراهم کردن محیط جذاب برای کار، یعنی وجود زمینه‌های آموزش، یادگیری و تجربه برای کارکنان مستعد بسیار مفید و اثرگذار در نگهداشت آنها است.	مسیر رشد شغلی استعدادها، رشد و توسعه افراد مستعد	فراهم نمودن زمینه رشد و شکوفایی افراد	I1, I6, I7, I9, I11, I12, I13, I15

کد مصاحبه	مقوله استخراج شده	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه گزاره مستخرجه از مصاحبه ها
I5, I6, I7, I9, I12, I13	داشتن همکاران توانمند/ شایسته	توانمندی همکاران مستقیم، تبادل نظر با کارکنان توانمند	- قرار گرفتن افراد مستعد در کنار کارکنان و همکاران توانمند و امکان تبادل نظر و نیز بحث و بررسی امور و مسائل و مشکلات جاری سازمان، تاثیر بسزایی در نگرش مثبت این دسته از کارکنان خواهد داشت.
I2, I6, I7, I12, I15	برند سازمانی	وجهه و اعتبار برند کارفرما	- برند و وجهه و اعتبار سازمانی که افراد توانمند در آن مشغول هستند، در عمده موارد برای ایشان مهم و قابل توجه بوده و دارا بودن برند مطلوب سازمانی، یکی از مزایای جذب و نگهداشت استعدادها می باشد.
I1, I6, I11, I14	داشتن امکانات و منابع لازم	فراهم نمودن منابع لازم، اعطای امکانات کافی به استعدادها	- دادن منابع و امکانات کافی به استعدادها در راستای پیشبرد اثربخش امور به شیوه موردنظر ایشان، تاثیر مثبتی خواهد داشت.

در ادامه فراوانی عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری مستخرجه از مصاحبه های عمیق با خبرگان در قالب جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۳: فراوانی عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها

ردیف	عوامل شناسایی شده	تعداد افراد اشاره کننده به عامل	درصد فراوانی
۱	مدیریت مشارکتی	۱۳	٪ ۸۶
۲	جبران خدمات مبتنی بر عملکرد	۱۲	٪ ۸۰
۳	مسیر پیشرفت حرفه ای مشخص و متعهد شده	۱۲	٪ ۸۰
۴	احترام به ایده ها و افکار افراد مستعد	۱۲	٪ ۸۰
۵	احساس انصاف و عدالت در محیط کار	۱۰	٪ ۶۶
۶	رضایت از سرپرست مستقیم	۹	٪ ۶۰
۷	فراهم نمودن زمینه رشد و شکوفایی افراد	۸	٪ ۵۳
۸	داشتن همکاران توانمند/ شایسته	۶	٪ ۴۰
۹	برند سازمانی	۵	٪ ۳۳
۱۰	داشتن امکانات و منابع لازم	۴	٪ ۲۶

منبع: یافته های نگارندگان

با توجه به یافته های جدول ۱ می توان اظهار داشت عامل مدیریت مشارکتی با فراوانی ۱۳ و داشتن امکانات و منابع لازم با فراوانی ۴ به ترتیب پر تکرارترین و کم تکرارترین عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها هستند.

همچنین نتایج کدگذاری در خصوص دسته‌بندی اطلاعات مربوط به عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها بشرح جدول زیر ارائه می‌گردد:

جدول ۴: تحلیل داده‌های کیفی عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها

کد مصاحبه‌شوندگان	مقوله استخراج شده	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه گزاره مستخرجه از مصاحبه‌ها
I1, I2, I4, I5, I7, I9, I11, I12, I13, I14, I15	داشتن کار پویا و چالشی	پویایی شغل، نقش‌های انعطاف‌پذیر و چالشی، احساس حرکت رو به جلو و پیشرفت، تنوع کاری	- این موضوع که شغل پیشنهادی برای افراد مستعد به چه میزان دارای پویایی بوده و امکان رشد و بالندگی در آن وجود دارد، در نگهداشت افراد مستعد تاثیرگذار است. - افراد مستعد باید در پست‌ها و جایگاه‌های سازمانی انعطاف‌پذیر و چالشی استفاده شوند. - افراد مستعد باید در سازمان احساس حرکت رو به جلو و رشد و پیشرفت داشته و مشاغل آنان از کارهای یکنواخت و تکراری به دور باشد. - مهیا نمودن شرایط محیط کاری که کار معنادار بوده و فرد در کار خود احساس یادگیری، توسعه و پویایی داشته باشد، بر حفظ و نگهداشت ایشان تاثیر ویژه‌ای خواهد داشت.
I1, I2, I3, I4, I7, I9, I11, I12, I13, I14	تناسب شغل و شاغل	بکارگیری استعدادها در مشاغل متناسب با توانمندی ایشان، علاقه و رضایت استعدادها از شغل در اختیار	- در خصوص عوامل شغلی باید گفت اینکه کار ارجاعی چقدر با قابلیت‌های آنان متناسب است و از انجام آن رضایت و خشنودی دارند، که یکی از عوامل موثر بر نگهداشت کارکنان مستعد می‌باشد. - استفاده از نیروهای مستعد در جایگاه مناسب و در جایی که علاقه دارند، برای نگهداشت آنها بسیار مهم است.
I1, I3, I4, I5, I7, I9, I11, I12, I14, I15	استقلال کاری و شغلی	آزادی، اختیار، عمل، استقلال در انجام وظایف	- در جمع‌بندی عوامل موثر بر حفظ و نگهداری استعدادها باید به آزادی، اختیار عمل و استقلال کاری در انجام امور محوله و موردانتظار از این دسته از کارکنان اشاره داشت و آنرا بعنوان یکی از عوامل مهم برای کارکنان توانمند و با استعداد قلمداد نموده و تا حد امکان فضای دربردارنده این ویژگی‌ها را فراهم نمود.
I1, I2, I3, I5, I7, I9, I11, I15	امنیت شغلی	سطح مناسبی از امنیت شغلی جهت کارکنان مستعد	- اگرچه امنیت شغلی موضوعی مهم و حساس است و گاه تأمین امنیت شغلی کامل منجر به کاهش بهره‌وری می‌گردد، اما مرتبط نمودن امنیت شغلی افراد با عملکرد می‌تواند موثر و مفید باشد و در این صورت، استعدادها با مشکلی روبرو نشده و یکی از نگرانی‌های شغلی ایشان برطرف گردیده است.

کد مصاحبه‌شوندگان	مقوله استخراج شده	نمونه کدهای شناسایی شده	نمونه گزاره مستخرجه از مصاحبه‌ها
I7, I12	توازن کار و زندگی	برقراری ارتباط مناسب بین زندگی فردی و شغلی استعدادها	- کار و زندگی اثر متقابل با یکدیگر داشته و برای انتقال حس اطمینان خاطر و عدم استرس به کارکنان می‌بایست ساز و کار در جهت توازن و برقراری ارتباط متناسب بین زندگی و کار استعدادهای سازمانی طراحی نمود.

در ادامه فراوانی عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری مستخرجه از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان در قالب جدول زیر ارائه شده است:

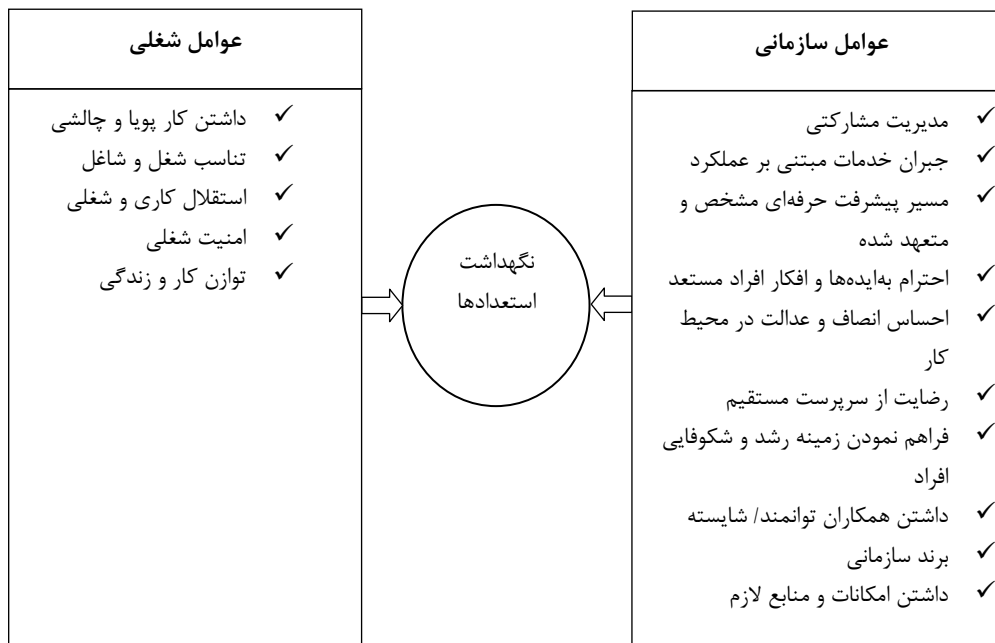
جدول ۵: فراوانی عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها

ردیف	عوامل شناسایی شده	تعداد افراد اشاره‌کننده به عامل	درصد فراوانی
۱	داشتن کار پویا و چالشی	۱۱	٪ ۷۳
۲	تناسب شغل و شاغل	۱۰	٪ ۶۶
۳	استقلال کاری و شغلی	۱۰	٪ ۶۶
۴	امنیت شغلی	۸	٪ ۵۳
۵	توازن کار و زندگی	۲	٪ ۱۳

منبع: یافته‌های نگارندگان

با توجه به یافته‌های جدول ۳ می‌توان اظهار داشت عامل داشتن کار پویا و چالشی با فراوانی ۱۱ و توازن کار و زندگی با فراوانی ۲ به ترتیب پر تکرارترین و کم تکرارترین عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت استعدادها هستند.

در ادامه ضمن ترسیم الگوی مفهومی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها، به سوالات تحقیق پاسخ داده می‌شود:



شکل ۲: چهارچوب مفهومی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری

منبع: یافته‌های نگارندگان

۱. عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری کدامند؟

مطابق با یافته‌های پژوهش، ۱۰ عامل شامل مدیریت مشارکتی، جبران خدمت مبتنی بر عملکرد، مسیر پیشرفت حرفه‌ای مشخص، احترام به ایده‌ها و افکار افراد مستعد، احساس انصاف و عدالت در کار، رضایت از سرپرست مستقیم، فراهم بودن زمینه رشد و شکوفایی، داشتن همکاران توانمند، برند سازمانی و فراهم بودن امکانات و منابع لازم؛ بعنوان عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری شناسایی گردید.

۲. عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری کدامند؟

مطابق با یافته‌های پژوهش، ۵ عامل شامل داشتن کار پویا و چالشی، تناسب شغل و شاغل، استقلال کاری و شغلی، امنیت شغلی و توازن کار و زندگی؛ بعنوان عوامل شغلی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری شناسایی گردید.

۴. بحث و نتیجه‌گیری

چنانکه بحث شد، در صنعت بانکداری عمده مشاغل واحدهای ستادی نیازمند انجام امور کارشناسی و تحلیلی همراه با نگاه نوآورانه در برنامه‌ریزی‌ها همسو با تحولات محیطی بوده و لازمه فعالیت در بخش صف (شعب بانکی) انجام وظایف معین، حساس و دقیق همراه با ریسک‌های متعدد مالی، حقوقی

و ... می‌باشد، موضوع جذب، بکارگیری و همچنین نگهداشت کارکنان با استعداد که طی زمان فعالیت در مناصب یاد شده، کسب تجربه ارزشمند نموده و می‌توانند بر توسعه و رقابت‌پذیری سازمان خود تاثیرگذار باشند، اهمیت ویژه‌ای داراست. از سویی دیگر، مطالعات نشان می‌دهد که درصد قابل توجهی از شرکت‌ها و سازمان‌ها در نگهداشت استعدادهای خود موفق نیستند (۴۰). در این خصوص، با عنایت به نقش نیروی انسانی شایسته و مستعد در سازمان‌ها بخصوص بانک‌ها که با توجه به تغییرات مستمر و عمده شرایط محیطی مبتنی بر تکنولوژی، نیازمند نیروی انسانی متخصص با مهارت‌های ویژه بوده، موضوع نگهداشت استعدادهای سازمانی از طریق شناسایی و تقویت عوامل موثر بر آن، از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. در همین راستا، هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی عوامل موثر بر نگهداشت استعدادهای در صنعت بانکداری بوده که ۱۰ عامل در قالب عوامل سازمانی و ۵ عامل در قالب عوامل شغلی تاثیرگذار شناسایی گردید. بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌های بعمل آمده با خبرگان ۱۵ مولفه به عنوان عوامل مهم و موثر بر نگهداشت استعدادهای در صنعت بانکداری انتخاب و به دو دسته شغلی و سازمانی طبقه‌بندی شده‌اند. نتایج حاصل نشان می‌دهد مهمترین عامل موثر در نگهداشت استعدادهای در دسته عوامل شغلی، داشتن کار پویا و چالشی و مهمترین عامل سازمانی، مدیریت مشارکتی شناخته شده است. در این خصوص، می‌بایست اظهار داشت که اولویت و جذابیت برای استعدادهای، صرف موارد مادی نبوده و عواملی نظیر داشتن شغلی پویا و جذاب همراه با مشارکت در تصمیمات و مسائل مهم بانک، در زمره عوامل مهم برای این افراد می‌باشد. بدیهی است مولفه‌های مادی نیز بی‌تاثیر نبوده لیکن بر اساس نتایج تحقیق در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرد.

نتایج این تحقیق تأکیدی بر اهمیت طراحی مشاغل پویا و چالشی در سازمان و تخصیص آنها به کارکنان مستعد و توانمند بعنوان یکی از اقدامات مهم حوزه منابع انسانی از طریق کارکرد فرایندهای مرتبط نظیر تجزیه و تحلیل مشاغل و برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌باشد. همچنین، نقش مدیران بانک در هدایت و جلب مشارکت استعدادهای شناسایی شده و بکارگیری ایشان در فرایندها و پروژه‌های مهم سازمانی، بی‌بدیل می‌باشد. از اینرو، سازمان‌ها با انتخاب مدیران شایسته و تقویت واحدهای منابع انسانی خود می‌توانند نه تنها در حوزه نگهداشتی سرمایه انسانی بلکه در حوزه‌های مختلف مرتبط با اهداف سازمانی موفق عمل نمایند.

بررسی وجوه اشتراک یافته‌ها و نتایج پژوهش حاضر با یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین حکایت از انطباق عوامل این پژوهش با عوامل و شاخص‌های مطرح در پیشینه پژوهش دارد. در همین راستا، در انطباق با عامل مدیریت مشارکتی بعنوان یکی از مولفه‌های اثرگذار بر نگهداشت کارکنان مستعد در صنعت بانکداری که در پژوهش حاضر نتیجه‌گیری شده است، قلی‌پور و افتخار (۱۳۹۶) وجه تمایز استعدادهای از سایر افراد را مشارکت فعالانه ایشان نسبت به سایرین در محیط کار دانسته‌اند. در رابطه با عامل جبران خدمت مبتنی بر عملکرد، شاطری و همکاران (۱۳۹۴) از پرداخت مبتنی بر

توانمندی و عملکرد بعنوان عاملی موثر در نگهداشت استعدادها نام برده‌اند. در خصوص عامل مسیر پیشرفت حرفه‌ای مشخص، اسلیدرینک^۱ (۲۰۱۲) از معیار فرصت‌های توسعه بعنوان عامل موثر در موضوع نگهداشت و نیز موریتھی^۲ (۲۰۲۰) در پژوهش خود و در میان عوامل سه گانه شناسایی شده موثر بر نگهداشت استعدادها، توسعه مسیر شغلی را نتیجه‌گیری نموده است. در پژوهش شاطری و همکاران (۱۳۹۴)، پذیرش استعدادها بعنوان یکی از عوامل سازمانی موثر در نگهداشت نخبگان و استعدادها شناسایی شده که مرتبط با اهمیت عامل احترام به ایده‌ها و افکار افراد مستعد می‌باشد. احساس انصاف و عدالت در کار بعنوان یکی از مولفه‌های مهم نگهداشت کارکنان مستعد در صنعت بانکداری شناخته شده است که در تطابق با نتایج پژوهش‌های متعدد نظیر شاطری و همکاران (۱۳۹۴) می‌باشد که در آن عدالت سازمانی بعنوان یکی از عوامل موثر در نگهداشت کارکنان مستعد شناسایی گردیده است. عامل رضایت از سرپرست مستقیم بعنوان مهمترین عامل سازمانی اثرگذار بر نگهداشت کارکنان مستعد در پژوهش شاطری و همکاران (۱۳۹۴) نتیجه‌گیری شده است. همچنین در پژوهش یوهنا^۳ (۲۰۱۱)، روابط با سرپرستان بعنوان یکی از عوامل موثر عنوان گردیده است. در انطباق با اهمیت عامل فراهم بودن زمینه رشد و شکوفایی، در پژوهش مولوی و الفوال^۴ (۲۰۱۸) وجود فرصت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی برای شناسایی و توسعه استعدادها جزء عوامل موثر در نگهداشت کارکنان مستعد مطرح گردیده است. اسلیدرینک (۲۰۱۲) و یوهنا (۲۰۱۱) در پژوهش‌های خود عامل روابط با همکاران را بعنوان یکی از عوامل موثر بر نگهداشت استعدادها مطرح نموده‌اند. در پژوهش‌های متعدد نظیر یوهنا (۲۰۱۱)، سوکرو^۵ (۲۰۱۲) و تقی‌زاده و طهماسبی (۱۳۹۷) و ... از برند و وجهه سازمان بعنوان عاملی موثر در نگهداشت کارکنان مستعد نام برده شده است. فراهم بودن امکانات و منابع لازم بعنوان آخرین عامل موثر در میان عوامل سازمانی موثر بر نگهداشت استعدادها در صنعت بانکداری نتیجه گرفته شده که در تطابق با نتایج پژوهش‌های مختلف نظیر سوکرو (۲۰۱۲) می‌باشد که شرایط کاری و احساس مطلوب به لحاظ امکانات را از جمله عوامل موثر عنوان نموده است. در میان عوامل شغلی اثرگذار بر نگهداشت کارکنان در صنعت بانکداری و در خصوص چالشی بودن کار بعنوان یکی از مولفه‌های مهم، در پژوهش اسلیدرینک (۲۰۱۲) و در میان ۵ عامل درونی موثر بر نگهداشت استعدادها، کار چالش برانگیز نتیجه‌گیری شده است. تناسب شغل و شاغل بعنوان مهمترین عامل شغلی با بیشترین فراوانی در پژوهش شاطری و همکاران (۱۳۹۴) بعنوان یکی از عوامل اثرگذار بر نگهداشت

¹ sleiderink

² Muriithi

³ Johanna

⁴ Mawlawi & El Fawal

⁵ Sokro

استعدادها شناسایی شده است. همچنین زفری ابوصبری^۱ و دیگران (۲۰۲۰) در پژوهش خود عامل تناسب شغل و شاغل را یکی از موارد موثر در نگهداشت کارکنان عنوان نموده‌اند. در پژوهش اسلیدرینک (۲۰۱۲) و شاطری و همکاران (۱۳۹۴) از استقلال شغلی بعنوان یکی از عوامل موثر در نگهداشت کارکنان مستعد نام برده شده است. امنیت شغلی کارکنان مستعد بعنوان یکی از مولفه‌های مهم نگهداشت آنها در صنعت بانکداری شناخته شده است که در تطابق با نتایج پژوهش‌های مختلف می‌باشد، نظیر اسلیدرینک (۲۰۱۲) که از امنیت شغلی بعنوان یکی از عوامل بیرونی موثر در نگهداشت کارکنان مستعد نام برده است. ایجاد تعادل و توازن میان کار و زندگی شخص کارکنان، از جمله عوامل مهم اثرگذار بر نگهداشت کارکنان معین گردیده است که در تطابق با نتایج پژوهش‌های افراد مختلف نظیر یوهنا^۲ (۲۰۱۱) می‌باشد.

با توجه به هدف تحقیق حاضر و بر اساس یافته‌های حاصل از تحقیق پیشنهادهایی به منظور بهبود عملکرد بانک‌ها در حوزه نگهداشت استعداد و نیز در راستای تحقیق‌های آینده ارائه می‌گردد:

- صنعت بانکداری مشمول مشاغل متنوع در بخش‌های صف و ستاد بوده و نیازمند اخذ تصمیمات متعدد و مستمر در کنار تصمیم‌گیری‌های کلان و راهبردی می‌باشد، لذا با تحقق مشارکت کارکنان مستعد شناخته شده در فرایند مذکور از طریق ایجاد مکانیزم مربوطه و همکاری مدیران مافوق، ضمن ایجاد انگیزه منجر به ترغیب ایشان در راستای اهداف نگهداشت استعدادهای سازمانی می‌گردد.
- نظام بانکی در سبد جبران خدمت کارکنان خود ابزار متنوعی در اختیار دارد که امکان عملکردی نمودن پرداخت‌های مختلفی نظیر اضافه کار، پاداش‌ها، حق کارشناسی و ... را فراهم آورده و می‌توان از آن در جهت افزایش انگیزه، رغبت و نگهداشت استعدادهای شناسایی شده (با ارائه عملکرد مناسب) بهره گرفت.
- در خصوص مسیر پیشرفت شغلی کارکنان مستعد شناخته شده در سطح سازمان، می‌بایست نگاه ویژه‌ای داشت. در این خصوص طراحی کارراه شغلی ویژه این دسته از کارکنان با لحاظ الزامات حرفه‌ای نظیر مسیرهای ارتقا افقی و عمودی و برنامه‌ریزی جهت قرار گرفتن ایشان در مسیرهای شغلی مدون، تاثیر مطلوبی در انگیزه و نگهداشت استعدادها خواهد داشت.
- ایجاد امنیت برای طرح و آزمون ایده شاید مهمترین ویژگی است که سازمان متعهد به مدیریت استعدادها باید داشته باشد. بطور عام، افراد به این خاطر ایده‌هایشان را مطرح نمی‌کنند که از طرد شدن در هراسند. باید توجه داشت که ایجاد احساس امنیت در خصوص طرح ایده‌ها هم

¹ Zefry Abu Sabry

² Johanna

باید در خصوص خود کار و هم در خصوص فرایند کاری که رخ می‌دهد، وجود داشته باشد. برای این امر، علاوه بر ایجاد فضایی برای آزادی بیان که افراد طی آن بتوانند نه تنها تصمیمات، بلکه حتی اختیار مدیر را زیر سوال ببرند، این احساس نیز باید وجود داشته باشد که آنچه می‌گویند ارزشمند است و در مسیر حرکت رو به جلو مورد توجه قرار می‌گیرد و البته با توجه به ماهیت خلاقانه کار، اظهارنظرهای نه چندان عاقلانه افراد، مورد تمسخر قرار نگیرد و فرد به همین دلیل از گروه طرد نشود. در واقع، برخورداری از مدیری با ذهن باز که در مقابل وی افراد بتوانند به جرات و جسارت ایده‌های خویش را بیان کنند، یکی از مهمترین شیوه‌های پرورش استعداد است (۲۷). فراهم نمودن فضای مطلوب رشد، توسعه، خلاقیت و ایده‌پردازی و مهمتر از آن، پذیرش ایده‌های ارائه شده کمک زیادی در نگهداشت استعدادها خواهد نمود.

- رعایت عدالت در سازمان به معنی اتخاذ رویه یکسان جهت کلیه کارکنان نبوده بلکه توجه به شایستگی‌ها، استعداد و عملکرد افراد در مقولات مختلف نظیر پرداخت‌ها، فرصت‌های رشد و ارتقا و ... موردنظر بوده که از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. طراحی نظام جبران خدمت عادلانه، رفتارهای منصفانه و حمایت‌های سازمانی در نگهداشت استعدادها موثر خواهد بود.
- تسهیل جریان ایده‌ها، عدم ایجاد فضای کنترلی و سلسله مراتبی محض، ایجاد محیط مساعد جهت انجام فعالیت‌های خلاقانه و حل مساله که ماهیت کار استعدادهاست، مدیریت ابهام‌های احتمالی که غالباً در کار استعدادها رخ می‌دهد بخصوص امور تحقیق و توسعه و همچنین ابهام‌ها در وظایف این افراد، می‌تواند زمینه‌های رشد و شکوفایی استعدادها در محیط کاری و نگهداشت ایشان را فراهم آورد.
- همکاری با افراد توانمند، برجسته و تلاشگر موجب بهبود اشتیاق کاری کارکنان مستعد و داشتن علاقه برای کار و محتمل شدن سختی بیشتر شده و منجر به تحقق نگهداشت ایشان می‌گردد.
- فراهم نمودن ابزارها و امکانات لازم و در اختیار گذاشتن آنها، تاثیر مطلوبی بر حمایت ادراک شده از سوی این دسته از کارکنان داشته و موجبات تقویت نگهداشت آنها را فراهم می‌آورد.
- برند سازمان نه تنها موجب جذب و حفظ استعدادها می‌شود بلکه کارکنان را تشویق می‌نماید تا به بهبود بهره‌وری و کیفیت خدمات بپردازند. برند کارفرما ماهیتاً دربردارنده نوعی تعهد کارکنان نسبت به سازمان است که توسط کارفرمایان ایجاد می‌شود که همان شهرت و اعتبار شرکت در قلب کارکنان می‌باشد (۴۱). تلاش برای تقویت برند سازمانی (که جزء عوامل مورد توجه استعدادها است) از طریق طراحی برنامه و پروژه‌های مرتبط جهت تعریف مجدد (ریبرندینگ) بر نگهداشت این دسته از کارکنان موثر می‌باشد.

- کارکنان به شکل فطری نیازمند استقلال کاری و علاقه‌مند به انتخاب نحوه انجام کار خود بوده و اینکه خود را مسئول انجام کارشان بدانند. در این خصوص رهبران و مدیران در ارائه اطلاعات و ایجاد وضعیت‌ها و محیط‌های شغلی کارکنان مستعد، می‌بایست از این نیاز اساسی حمایت نمایند؛ بطور مثال در زمان ابلاغ اهداف کاری به کارکنان با استعداد، ضمن عدم القای دیکته شدن اهداف به ایشان، با شرکت دادن آنها در هدفگذاری‌ها، احساس مشارکت را به وجود آورده و نیاز آنها به اعمال اختیار و کنترل خود بر فرآیند کاری و چگونگی رسیدن به اهداف را برآورده نمایند و کارکنان را برای انجام کاری یا رسیدن به هدفی خاص، تحت فشار قرار ندهند. ایجاد محیط‌های حامی استقلال در کار، کارکنان را در برآوردن این نیاز کمک نموده تا با انگیزه بیشتری به انجام کار بپردازند.
 - انطباق و ایجاد تناسب واقعی میان شغل و شاغل بنحوی که موجب احساس رضایت فرد و انگیزش کاری بیشتر به دلیل دارا بودن تخصص موردنیاز شغل مربوط گردد، موجبات افزایش کارایی و اثربخشی در انجام فرایندهای سازمانی گشته و بر نگهداشت افراد مستعد در سازمان تاثیرگذار می‌باشد.
 - امنیت شغلی را بعنوان احساس داشتن یک شغل مناسب و اطمینان از تداوم آن در آینده و فقدان عوامل تهدید کننده شرایط مناسب کاری در آن شغل تعریف و دو بعد عینی و ذهنی برای آن معرفی نموده (۴۲) و عنوان گردیده که امنیت شغلی بسیار زیاد و بسیار کم منجر به عملکرد ضعیف و غیرمولد است و حدی از امنیت شغلی مولد و مناسب خواهد بود که به افزایش عملکرد کمک نماید. کنترل، کاهش و حذف عوامل تهدید کننده امنیت شغلی از جمله اقداماتی بوده که منجر به افزایش انگیزه کارکنان و نیز نگهداشت استعدادهای سازمانی می‌گردد.
 - توازن بین کار و زندگی یکی از نیازهای اساسی سازمان‌ها و خانواده‌های کسانی است که در این سازمان‌ها کار می‌کنند. اگر کسب و کارها بتوانند فشارهای خانواده و دیگر فشارهای وارده بر کارکنان را درک کنند، این امر هم به نفع خودشان است و هم کارمندان را قادر می‌سازد تا از عهده این فشارها برآیند. معمولاً این توازن مرتبط با ساعات کاری انعطاف پذیر، اوقات کاری و شیوه‌های مرتبط کاری است. توازن میان کار و زندگی مزایایی نظیر عملکرد بهتر کارکنان و افزایش بهره‌وری آنان، انگیزش بیشتر، غیبت کمتر و کاهش میزان بیماری کارمندان، کاهش فشار و استرس، حفظ بهتر کارکنان و بهبود تصویر بهتر سازمان در جامعه را داراست. فراهم نمودن شرایط توازن کار و زندگی با طراحی وظایف و مشاغل پویا و نیز ارائه برنامه‌های کاری منعطف، زمینه‌ساز نگهداشت استعدادها می‌شود.
- همچنین در راستای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌گردد:

- نتایج تحقیق و مدل بدست آمده از طریق روش‌های تحقیق کمی هم مورد تحقیق و بررسی قرار گیرد.
- با توجه به تفاوت‌های موجود در بین بانک‌های خصوصی و دولتی، این تحقیق به تفکیک در هریک از این نوع بانک‌ها انجام پذیرد.
- حیطة بررسی تحقیق حاضر، کلیه استعدادها در هر مشاغلی بوده که پیشنهاد می‌گردد بدلیل اهمیت مشاغل مدیریتی، این تحقیق با محوریت مشاغل مدیریتی نیز انجام پذیرد.
- با توجه به اینکه، نگهداشت استعداد، بخشی از فرایند مدیریت استعداد بوده، پیشنهاد می‌گردد در حوزه‌های دیگر مدیریت استعداد از جمله جذب و توسعه استعداد نیز در صنعت بانکداری پژوهش‌های مرتبط صورت پذیرد.

۵. منابع

1. Clark D. B. (2013). Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices. Dissertation Doctor of Management. University of Maryland University College
2. Rame hBabua. A , Arulanandb, N , SatishChandran, V. Skill Development through Experiential Learning –A Case Study for Product Development Scenario. Procedia Computer Science, 172. 2020; 16–21.
3. Tahmasebi R. Designing and developing talent management system in an organization focusing on the capital market. (Doctoral dissertation). 2012: Management faculty, Tehran university.
4. Claus Lisbeth. HR disruption-Time already to reinvent talent management. BRQ Business Research Quarterly. ۲۰۱۹ ; 22(3): 207-215.
5. Mehri, D; Abolghasemi, M; Mahjub, H and Farhadi, A. Identifying Factors Affecting Organizational Talent Development: A Qualitative Study. Quarterly Journal of talent development. 2020; 1(1); 1-23.
6. Lawler III, E. E. Talent: making people your competitive advantage. 2008: San Francisco: Jossey-Bass.
7. Amini D. New Banking. Export Development, 2009: 80(14), 26-30
8. Danaeefard H, Barzegar F, Ahmadi H. Mechanisms for Improving Organizational Capacity in the Public Sector. Journal of Management of Government Organizations. 2015; 11: 86-93.
9. Ebrahimi A, Nazari M. Providing a framework for assessing the competitiveness of Iranian banks: Applying the S-C-P paradigm. Economic research. 2013; 48(3): 149-164.
10. Afrooz M, Fathian m, Mehrafzoon M. Designing a Competitive Intelligence Model Based on Factors Influencing It, case study: Mapna Co. 11th International Management Conference: 2013: Tehran.
11. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. The War for Talent. 2001: Boston, Harvard Business Press.
12. Berger, L. (2004). Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the Dots. In Berger & Berger (Eds.), The Talent Management Handbook, McGraw Hill, Cleveland, OH.
13. Gagne, F. Debating Giftedness: Pronat vs. Antinat. In L. V. Shavinina, International Handbook on Giftedness, springer. 2009: 155-204.
14. Collings, D. G., & Mellahi, K. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. Human Resource Management Review. 2009; 19: 304-313.

15. Colling D, Mellahi K. "The barriers to effective global talent management : the example of corporate elites in MNEs". 2010: Journal of world business 45.
16. Ewerlin D, & Süß S. Dissemination of talent management in Germany: myth, façade or economic necessity?. *Personnel Review*, 2016; 45(1): 142–160.
17. Vatne M. and Torgersen K. Talent Management: what is the value of talent management in Business organizations?. 2014. Master thesis, MSoc. Sc. in Service Management (SEM), Copenhagen Business School.
18. Makela K, Bjorkman I, Ehrnrooth M. How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*. 2010; 45: 14–134.
19. Klifman S. Talent management in a multigenerational workforce. Thesis, Master Human Resources Studies. 2009. Rentmeesterlaan 70, MK TILBURG.
20. Zesik, B. Exploring the Social and Political Aspects of Talent Management in Organisations. 2015. Submitted for the Degree of Doctor of Business Administration, Faculty of Art and Social Sciences.
21. Shateri K, Abili kh, Rezaeeian A, Gholipour A, Moradfam SH. Factors Influencing the retain of Talents and Organizational Elites of the Iranian Electricity Industry in Order to Implement General Science and Technology Policies. *Macro and strategic policies quarterly*. 2015; 12(3): 51-78.
22. Abili kh. Human resource management (Emphasizing on new approaches). 2010. Tehran: Industrial Management Institute publication.
23. Charity, N. L. C. An investigation of talent management and staff retention at the bank of Zambia. Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree masters in business administration, the Nelson Mandela Metropolitan University Business School: 2011.
24. Mendez F, Stander M. Positive Organization: The Role of Leader Behaviour In Work Engagement and Retention. *South African Journal of Industrial Psychology*. 2011; 37(1): 44-60.
25. Rajabi poor meybodi A, Mohammadi M. Designing an Integrated Model of Talent Management with Content Analysis Method. *Quarterly journal of human resource studies*. 2020; 10(8).
26. Taghizadeh yazdi M, Tahmasebi R, Emamat M, Dehghan A. Identify and ranking the effective factors in attracting and retaining talents using a hierarchical analysis process approach, case study: Tehran university. *Organizational culture management*. ۲۰۱۸: 16(1)
27. Gholipour A, Eftekhar N. Talent Management ; Tehran, Ketab Mehraban Publication, 2016.
28. Tavakoli Nezhad H, Janazi N, Memarzadeh Tehran GH, Afsharkazemi M. Identify and prioritize the factors affecting employee retention. *Human resource management researches*. 2017; 8(4).
29. Fatehnia H. Identifying effective factors in maintaining human resources and staff retention in Hormozgan Power Generation Management Company: <https://www.sid.ir/fa/seminar/ViewPaper.aspx?ID=17586>
30. Tahmasebi R, Gholipour A. Talent Management: Identifying and ranking the factors affecting the absorption and retention of scientific talents, *public management research*, 2013: 17(5).
31. Zefry Abu Sabry A, izwan Amerruddin KH, Mohammad Hald N. Factors Affecting sales workforce retention in banking sector: a study of Maybank Berhad. Master Thesis in Arshad Ayub Business School, 2020.
32. Muriithi N. The effect of talent management on strategic employee retention in the banking industry in Kenya: a case study of Kenya Commercial Bank United States International University – Africa, 2020.
33. Pandita D, Ray D. Talent management and employee engagement- a meta- analysis of their impact on talent retention, *Industrial and commercial training*. 2018: 50(4).
34. Mawlawi, A & El Fawal, A. Talent management in the Lebanese banking sector *Management*, 2018: 8(3), 80-85.
35. Idris, A. Flexible Working as an Employee Retention Strategy in Developing Countries. *Journal of Management Research*; 2014: 14(2).

36. Sokro E. Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European JourNal of Business and Management*, 2012: ۱^۸(4).
37. Sleiderink, D.E.M. Talent management in health care: identifying and retaining talent at medisch spectrum twente. Phd.2012: Thesis of business administration, school of management and governance, university of twente.
38. Johanna N. S. Staff attraction and retention: a model for a Namibian State Department. Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Master of Technology: Human Resource Management, Faculty of Business at the Cape Peninsula University of Technology, 2011.
39. Kvale S. *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. 1996. Thousand Oaks, CA. Sage.
40. Ready D. A, Conger J. A. Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*. 2007: 69–77.
41. Yang Chunping, Li Xi(2011) The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management, Available online at www.sciencedirect.com, *Energy Procedia* 5 (2011) 2087–2091.
42. Buzan, B. Wearver, O. De wilde, J. (1998) “Security: A New Framewok for Analysis”, [http://www.darke.edu/artsci/polsci/personal_webpage/ security.Html](http://www.darke.edu/artsci/polsci/personal_webpage/security.Html).