

## بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش در صدا و سیما مرکز کیش

### سیامک منوچهری

کارشناسی ارشد MBA - مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی - دانشگاه تهران - ایران

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش در صدا و سیما مرکز کیش می باشد. این تحقیق به روش توصیفی-تحلیلی و با استفاده از مطالعات میدانی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان ( $N=150$ ) شاغل در مرکز صدا و سیما جزیره کیش بوده اند. ابزار گردآوری اطلاعات دو پرسشنامه استاندارد بوده است پرسشنامه مدیریت استعداد در ۳ بُعد جذب استعداد، همسو سازی و نگهداشت استعداد و توسعه استعداد و پرسشنامه مدیریت دانش در ۶ بُعد تشخیص دانش، تحصیل دانش، بکارگیری دانش، اشتراک دانش، توسعه دانش و نگهداری دانش تهیه گردید. برای پایایی سوالات، تعداد ۲۰ پرسشنامه در بین کارکنان توزیع شد و با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مقدار پایایی آن برای کل پرسشنامه ۰/۹۶ بدست آمد. پس از آن، تجزیه و تحلیل توصیفی و استنباطی یافته ها با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرس و نرم افزار SPSS انجام شد. نتایج آنالیز داده ها نشان داد بین مؤلفه های مدیریت استعداد و مدیریت دانش هیچ همبستگی معنی داری وجود ندارد. مدیران باید بدانند اگر به افراد مستعد و خلاق در سازمان توجه نکنند و برای رشد و شکوفایی بیشتر و ظهور خلاقیت های جدید آنچه لازم است فراهم نشود، کارکنان مستعد را از دست خواهند داد. در واقع با مدیریت دانش می توان فضای مورد علاقه و مطلوبی را برای کارکنان با استعداد و دانشی فراهم نمود تا از خروج ایشان و دانششان جلوگیری کرد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد، مدیریت دانش، صدا و سیما مرکز کیش

## ۱. مقدمه

امروزه همه گروه‌های کاری و علمی اذعان دارند، برای اینکه سازمانها بتوانند در دنیای تجاری و رقابتی یک حضور مستمر و پایداری داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. علی‌رغم اینکه دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمانها ضروری و حیاتی است و شرط موفقیت سازمانها در تجارت جهانی دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است، اما باز هم بسیاری از سازمانها هنوز به مدیریت دانش به طور جدی توجه نکرده‌اند.

مدیریت دانش یک مدل کسب و کار نظام یافته داخلی است که به تازگی در حیطه علوم و سازمانها پدیدار شده و یک طیف وسیع علمی را با تمام منظرهای آن مورد رسیدگی قرار می‌دهد. این طیف وسیع می‌تواند، تولید دانش تدوین قوانین علمی و مشارکت علمی را شامل شده و نهایتاً به ارتقای فراگیری و نوآوری منجر شود. مدیریت دانش موضوع ساده‌ای درباره ذخیره‌سازی، انتقال اطلاعات نیست بلکه بیشتر تعبیر و سازماندهی اطلاعات از جهات مختلف است. تنها با تغییر فرهنگ سازمانی است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد، فناوریها و فنون را در سازمان خود تغییر داد. وقتی محیط پویا و پیچیده است، برای سازمانها ضروری است به طور پیوسته دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتبار بخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود به کار گیرد.

استفاده از فناوری باعث بهره‌وری افراد و انسجام اطلاعات در درون سازمان شده و سیستم‌های اجتماعی تعبیر اطلاعات را از طریق ارائه دیدگاههای مختلف در یک زمینه انجام می‌دهند. اگر مدیریت سازمان درصدد است که مدیریت دانش در اولویت قرار گیرد، بایستی تعادل موجود بین افراد و فناوریها را مورد تجدیدنظر قرار دهد. مدیر باید الگوی تقابل میان فناوریها، افراد و فنون را مورد تجدیدنظر قرار دهد تا افراد از این ابزارها استفاده کنند. تنها با تغییر الگوی تبادل است که مدیران می‌توانند از دانش برای منافع رقابتی سازمان بهره‌برند. سازمان‌های عصر حاضر با آگاهی از این موضوع، توجه خود را بیش از پیش معطوف به منابع انسانی سازمان نموده‌اند و بر مبنای همین شناخت دقیق‌تر از موضوع، در سه حوزه جذب، نگهداشت و توسعه نیروی انسانی خویش برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تری را انجام می‌دهند (کولیون و همکاران، ۲۰۱۰). مدیریت استعداد را می‌توان یک رویکرد کلی نسبت به برنامه‌ریزی منابع انسانی دانست که با استفاده از طیفی از مداخله‌های منابع انسانی به افزایش توانمندی‌های سازمانی کمک می‌کند. جنبه‌های مختلف مدیریت استعداد، استخدام، انتخاب، ارشادگری، مدیریت عملکرد، مسیر پیشرفت شغلی، برنامه‌ریزی جانشینی و پاداش را در بر می‌گیرد. مدیریت استعداد در پی اختصاص دادن افراد مناسب به شغل‌های مناسب در زمان مناسب، بر اساس اهداف استراتژیک کسب و کار است (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹).

اگر سازمان روی استعدادها سرمایه‌گذاری نکند با رکود و رخوت روبرو می‌شود. با این حال، مدیریت در سرمایه‌گذاری بر روی افراد باید دقت عمل به خرج دهد و افرادی را انتخاب کند که توانایی‌های آنان با نیازهای سازمان مطابقت داشته باشد. دانش تولید شده و سرمایه‌گذاری بر روی استعدادها محور بازگشت استعدادها را تشکیل می‌دهد و کلید اصلی موفقیت سازمانی قرن بیست و یکم به شمار می‌روند.

در سالهای اخیر در سازمان‌های ایرانی مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی نظیر شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و... مورد توجه قرار گرفته است. همچنین موضوع مدیریت استعداد به عنوان محور اصلی کنفرانس توسعه منابع انسانی برگزیده شده اما کار علمی مدونی در این زمینه انجام نگرفته است. می‌توان گفت اغلب سازمانها از دانش پایه خود بی‌اطلاع هستند و مدارک نشان می‌دهد که این دانش به علت خروج کارکنان و یا هزینه مربوط به شناسایی و ذخیره‌سازی از بین می‌روند. پس مدیریت دانش می‌کوشد با استفاده از روش‌ها و تکنیک‌های مدیریتی، دانش‌های موجود در ذهن کارکنان، دانش نهفته در روش‌های نامکتوب، دانش شخصی به کار رفته در مرادوات و عقاید، بینش‌ها، رفتارها و ارزش‌ها و طرز تلقی‌ها را کشف نموده و به ثبت برساند تا به صورت آشکار و قابل استفاده در جهت بهبود فرآیندها و کیفیت‌ها و نیز ارتقاء دانش فعلی باشد (سرلک، ۱۳۸۷).

افزایش دانش تولیدشده به «توسعه» موثر سازمانی منتهی می‌شود. دانش تولیدشده موثر به معنی بازگشت استعداد بالا است. وقتی بازگشت استعداد بالا باشد نیروهای کاری خلاق می‌شوند، نوآوری به وجود می‌آید، فرآیندها به طور راحت

بی دردسر انجام می شود، محصولات دائماً بهبود می یابد و پیشرفت می کنند ارتباط به طرز صحیحی انجام می شود. بازگشت استعداد بالا سبب می شود که مدیریت انعطاف پذیر شود. روی فرصتها سرمایه گذاری کند و سود ببرد، افراد مستعد بر افرادی که در اطرافشان هستند، نیز تاثیر می گذارند و طی زمان دانش در اختیار دیگران نیز قرار می گیرد. مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته اند، به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آن ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می کند. بنابراین اگر شما افراد مستعد را درک کنید، به ایشان کمک کنید، تجربه هایتان را به ایشان منتقل نمائید و امکانات مورد نیاز جهت پیشرفتشان را به آنها بدهید آنها با کمال میل و ضمن احساس تعهد کامل با شما خواهند ماند و به بودن و کارکردن در کنار شما افتخار خواهند کرد و یکی از راههای موثر برای دست یابی به این هدف پیاده سازی "مدیریت دانش" در سازمان خواهد بود.

صیادی و همکاران (۱۳۹۰) رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی بررسی کردند. یافته های پژوهش نشان می دهد که بین مدیریت استعداد، زیرمتغیرهای آن و رضایت شغلی رابطه معنادار وجود دارد. همچنین طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) مقاله ای با عنوان مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی ارائه کردند. نتایج نشان می دهد که عامل جو تحقیق و پژوهش بیشترین تاثیرگذاری را در جذب استعدادها در دانشگاه تهران دارد. اسمیت، ولینز و جی پایز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، سه پژوهشگر سازمانی در شرکت دی دی آی<sup>۲</sup> بر نقش اهرمی تکنولوژی در توانمندسازی سازمان و فراهم آوردن قابلیت هایی مانند ارتباطات، پاسخگویی سریع و به موقع، استفاده از مهارتهای گوناگون و... که موجب پایداری سیستم مدیریت استعداد در سازمان میگردند، تأکید دارند. آنها معتقدند که راهبرد استعداد به خودی خود با راهبرد کسب و کار همراستا نمی شود بلکه مشخص کردن اولویتهای راهبردی سازمان، اولویتهای فرهنگی و عوامل پیش برنده کسب و کار در سازمان، سمت و سوی اصلی راهبرد استعداد را مشخص می نمایند. در این طرح پیشنهادی، بر کردن مشاغل کلیدی آینده که در ادبیات سازمانی تحت عنوان برنامه ریزی جانشین پروری مطرح است و عموماً به اشتباه، معادل با مدیریت استعداد در نظر گرفته میشود، به عنوان بخشی از مؤلفه "توسعه" در نظر گرفته می شود.

تا کنون مطالعات زیادی در زمینه مدیریت دانش در سازمانهای دولتی و خصوصی انجام گرفته است ولی تا کنون رابطه این متغیر و تاثیر پذیری آن از مدیریت استعداد مورد پژوهش قرار نگرفته، بنابراین هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش در سازمان صدا و سیما مرکز کیش می باشد و بطور کلی این مقاله در پی پاسخ گویی به این سؤال است که آیا بین ابعاد سه گانه مدیریت استعداد و مدیریت دانش در سازمان منطقه آزاد کیش رابطه ای معنی دار وجود دارد؟

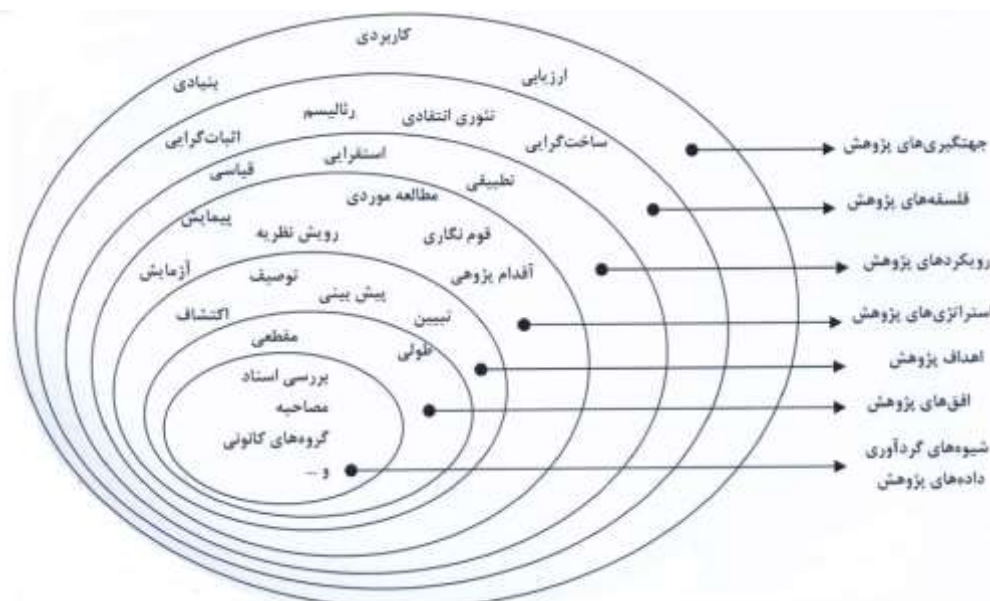
## ۲. روش تحقیق

باتوجه به مدل پیاز تحقیق (ساندرز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳)، این پژوهش از نظر روش شناختی به شرح شکل ۱ تبیین شد. پژوهش حاضر از حیث جهت گیری، فلسفه، رویکرد، افق زمانی و هدف شناختی به ترتیب کاربردی، اثبات گرایانه، قیاسی، تک مقطعی و تبیینی بود. همچنین تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی می باشد.

<sup>1</sup> Smith, Wellins, and Paese

<sup>2</sup> Development Dimensions Int

3 - Saunders



شکل ۱: مدل پیاز تحقیق

متغیر های تحقیق حاضر شامل متغیرهای مستقل (مدیریت استعداد، جذب استعداد، همسوسازی و نگهداشت و توسعه استعدادها) و متغیر وابسته (مدیریت دانش) بود. جامعه ی آماری این پژوهش کلیه کارکنان شاغل در مرکز صدا و سیمای جزیره کیش بود که برابر با ۱۵۰ نفر بود. نمونه گیری بدلیل اینکه تعداد افراد جامعه آماری کم بود انجام نشد. بنابراین از روش سرشماری استفاده شد. حجم نمونه آماری از طریق فرمول زیر محاسبه گردید و برابر با ۱۰۹ نفر شد.

$$n = \frac{N * z_{\alpha}^2 pq}{(N-1)\varepsilon^2 + z_{\alpha}^2 pq}$$

$$n = \frac{150 * (1.96)(1.96) * 0.5 * 0.5}{149 * (0.05)(0.05) + (1.96)(1.96) * 0.5 * 0.5} \cong 109$$

که به ترتیب N و n، حجم جامعه و حجم نمونه آماری را نشان می‌دهد. به منظور جمع آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شد که در روش میدانی از ابزار پرسشنامه استفاده شد. در این مطالعه از پرسشنامه های مدیریت دانش و استعداد استفاده شد. پرسشنامه مدیریت دانش که دارای ۶ بُعد و ۲۴ سوال بود. این ابزار براساس مدل لاوسن (۲۰۰۳) طراحی گردیده است. براساس دیدگاه لاوسن مدیریت دانش شامل شش بعد خلق دانش (دانش آفرینی)، جذب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و بکارگیری دانش می‌باشد. برای هر بعد ۴ پرسش مطرح شده است و در مجموع یک پرسشنامه با ۲۴ پرسش تهیه شده است. پرسشنامه مدیریت استعداد دارای ۳ بُعد و ۳۰ سوال بود که توسط احمدی و سرلک (۲۰۱۲) در پژوهش نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعداد در خراسان جنوبی (شرکت توزیع انرژی الکتریکی) و مراد زاده و همکاران (۱۳۹۰)، ارائه الگوی روابط ساختاری مدیریت استعداد، تاب آوری و تمایل به ترک خدمت مورد استفاده قرار گرفته است. این پرسشنامه شامل ابعاد نظام جذب، همسوسازی و نگهداشت و

توسعه استعدادها بود. در سوالات پرسشنامه که برای سنجش متغیرهای اصلی مورد استفاده قرار گرفت از مقیاس لیکرت ۵ گزینه ای استفاده شد.

از آنجایی که انتخاب آیتام های پرسشنامه بر اساس مطالعه گسترده ادبیات صورت گرفته است و تمامی آنها نیز در سراسر پژوهش توسط تمامی کارشناسان و نخبگان مورد پشتیبانی قرار گرفته است، بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده از مطالعه کارشناسان و نخبگان می توان مطمئن شد که ابزار بکار گرفته شده برای اندازه گیری دارای اعتبار محتوا لازم بود. همچنین در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا واریانس نمره های هر زیرمجموعه سوال های پرسشنامه و واریانس کل محاسبه شد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا محاسبه گردید.

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^n s_j^2}{S^2} \right)$$

که در آن  $J$ : تعداد زیر مجموعه های سوال های پرسشنامه یا آزمون،  $S_j^2$ : واریانس زیر آزمون  $J$  ام و  $S^2$ : واریانس کل پرسشنامه یا آزمون می باشد بنابراین برای اندازه گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم افزار SPSS 19 انجام گردید.

به منظور بررسی پایایی پرسشنامه، ابتدا تعداد ۳۰ پرسشنامه بین اعضای حجم نمونه پخش گردید که پس از جمع آوری آنها و با استفاده از نرم افزار SPSS مقدار آلفای کرونباخ<sup>۴</sup> اندازه گیری شد. با توجه به اینکه تمامی مقادیر آلفای کرونباخ در جدول بزرگتر از ۰/۷ می باشند می توان دریافت که شاخص های پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردارند.

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از نمونه ها از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. از شاخص های آمار توصیفی نظیر فراوانی، درصد فراوانی، میانگین، انحراف معیار برای توصیف نمونه آماری از حیث متغیرهای جمعیت شناختی و هم چنین متغیرهای تحقیق استفاده شد. همچنین به منظور اطمینان از نرمال بودن داده ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده خواهد شد. در این تحقیق، از ضریب همبستگی پیرسون نیز برای آزمون ارتباط بین آنها استفاده شده است.

### ۳. نتایج و بحث

#### ۳-۱. آمار توصیفی

نتایج توزیع نمونه آماری از حیث میزان تحصیلات نشان داد که ۹ درصد افراد دارای مدرک دیپلم و پائین تر، ۵۳ درصد کاردانی، ۳۰/۱ درصد پاسخ دهندگان دارای مدرک کارشناسی و ۱/۸ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بودند. همچنین آمار توصیفی مربوط به افراد مورد ارزیابی از نظر سابقه کار نشان داد که ۳۱/۹ درصد پاسخ دهندگان دارای زیر ۶ سال سابقه کار، ۲۷/۱ درصد دارای سابقه بین ۷ تا ۱۲ سال، ۲۷/۷ درصد دارای سابقه ۱۳ تا ۱۸ سال، ۷/۳ درصد دارای سابقه ۱۹ تا ۲۴ سال بودند. در این مطالعه ۶۱/۴ درصد از پاسخ دهندگان مرد و مابقی زن بودند.

#### ۳-۲. آزمون فرضیه های تحقیق

نتایج آزمون نرمال بودن داده ها نشان داد که تمامی متغیرهای اصلی تحقیق دارای توزیع نرمال می باشند (جدول ۱). حال پس از حصول اطمینان از نرمال بودن داده ها به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته شد.

<sup>4</sup> Cronbakh

## جدول ۱: نتایج آزمون نرمال بودن داده ها

متغیر	آماره آزمون (Z)	سطح معنی داری
مدیریت استعداد	۱/۰۲۵	۰/۲۲۵
مدیریت دانش	۰/۹۷۲	۰/۳۰۱

با توجه به خروجی SPSS، ضریب همبستگی پیرسون میان مدیریت استعداد، جذب استعداد، همسوسازی و نگهداشت استعداد و توسعه استعداد با مدیریت دانش به ترتیب برابر با ۰/۵۱۴، ۰/۴۵۷، ۰/۴۸۱ و ۰/۵۹۳ بود و مقدار عدد معنی داری (P-Value) مشاهده شده برای این ضرایب کوچکتر از ۰/۰۱ و در واقع صفر (P-Value = ۰/۰۰۰) بود که از سطح معنی داری استاندارد (α = ۰/۰۱) کمتر است. بنابراین فرضیه های صفر مربوط به هر فرضیه تحقیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد رد و نقیض آن تأیید می شود. با توجه به این که ضرایب همبستگی دارای علامت مثبت بودند، بنابراین می توان گفت که جهت تغییرات مدیریت استعداد، جذب استعداد، همسوسازی و نگهداشت استعداد و توسعه استعداد با مدیریت دانش هم جهت می باشد.

## جدول ۲: نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان توسعه استعداد و مدیریت دانش

مدیریت دانش			
۰/۵۱۴**	ضریب همبستگی		
۰/۰۰۰	سطح معنی داری (P-Value)	مدیریت استعداد	اصلی
۰/۴۵۷**	ضریب همبستگی		
۰/۰۰۰	سطح معنی داری (P-Value)	جذب استعداد	فرعی اول
۰/۴۸۱**	ضریب همبستگی		فرضیه
۰/۰۰۰	سطح معنی داری (P-Value)	همسوسازی و نگهداشت استعدادها	فرعی دوم
۰/۵۹۳**	ضریب همبستگی		
۰/۰۰۰	سطح معنی داری (P-Value)	توسعه استعداد	فرعی سوم

\*\* همبستگی در سطح خطای ۰/۰۱ معنی دار می باشد (دو طرفه)

نتایج این مطالعه نشان داد که بین مدیریت استعداد و مدیریت دانش در صدا و سیمای مرکز کیش رابطه معنی داری وجود دارد. مدیران باید بدانند اگر به افراد مستعد و خلاق در سازمان توجه کنند و برای رشد و شکوفایی بیشتر و ظهور خلاقیت های جدید آنچه لازم است فراهم شود، کارکنان مستعد را حفظ خواهند داد. در واقع با مدیریت دانش می توان فضای مورد علاقه و مطلوبی را برای کارکنان با استعداد و دانشی فراهم نمود تا از خروج ایشان و دانششان جلوگیری کرد. در این مرحله تمرکز بر روی ایجاد مهارت جدید، محصولات جدید، نظرات بهتر و فرآیندهای موثر است. باید توجه داشت که دانش فقط از تخصص سرچشمه نمی گیرد بلکه از تجربه نیز بدست می آید. پس داشتن یک شبکه داخلی سازمانی و تسهیل در ارتباط بین افراد در داخل سازمان با یکدیگر از موارد کلیدی است که مدیران باید توجه داشته باشند (افرازه، ۱۳۸۴). چرا واژه مدیریت استعداد به عنوان یک مفهوم رایج در چرخه سازمان به کار برده می شود؟ دلیل بسیار خوبی برای این امر وجود دارد: این موضوع هم برای

کارکنان و هم برای مدیران و هم برای کسب و کار، به یک اندازه سودمند است. همان‌گونه که اشاره شد، مدیریت استعداد این اطمینان را بوجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارتهای ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، به‌علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آنها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک‌فزاينده برای فرصتهای شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آنها درمی‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و با انگیزه بهره می‌برد (تاج‌الدین و معالی، ۱۳۸۷: ۱۹۱).

در این مطالعه مشخص گردید که بین جذب استعدادها و مدیریت دانش در صدا و سیمای مرکز کیش رابطه معنی‌داری وجود دارد. در واقع این نتیجه‌گیری نشان می‌دهد که افراد در این سازمان بر اساس استعداد و رشته‌های تحصیلی مرتبط انتخاب می‌شوند و در زمینه مهارت خویش در مناصب و موقعیت شغلی خود قرار می‌گیرند بدین ترتیب موقعیت برای در اختیار گذاشتن مهارت و تجربیات خود ندارند و به دلیل نداشتن انگیزه، و زمینه لازم جهت بروز دانش خود بصورت کاربردی نخواهند داشت و نیز به تبع آن برای به روز شدن دانش خود تلاشی نخواهند داشت. از مهمترین فرایندها در مدیریت استعداد جذب افراد با استعداد است. همواره یکی از معضلات در سیستمهای سازمانی انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخصهای مناسب است. معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پستها قرار گرفته‌اند از مهمترین عوامل جذب استعدادها به شمار می‌رود. بدین منظور سازمانها باید روشهای سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژیهای خلاق جذب را بکار گیرند. استراتژیهای نظیر سایتها و شبکه‌های فعال در این حوزه، برنامه‌های معرفی همکاران و دستمزدهای فراتر از سطح بازار از این گونه‌اند. سیدجوادی (۱۳۸۷)، هریسون (۱۹۸۹)، گلی (۱۳۸۵)، نشان دادند که جذب استعداد در سازمان باعث رضایت شغلی و افزایش انگیزش شغلی می‌شود. همچنین یاراحمدی (۱۳۸۶) به این نتیجه رسید که نظام جذب استعداد در سازمان باعث افزایش بهره‌وری کارکنان خواهد شد.

نتایج نشان داد که بین همسوسازی، نگهداشت استعدادها و مدیریت دانش در صدا و سیمای مرکز کیش رابطه معنی‌داری وجود دارد. در واقع فرصت‌های متناسب شغلی ایجاد برای کارکنان ایجان نمی‌شود و در حوزه‌هایی که دارای توانمندی هستند، مشارکت داده نمی‌شوند و نظام حقوق و دستمزد متناسب با استعداد و خلاقیت‌های آنان نمی‌باشد. نگه داشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات نسل جوان برای نگه داشتن آنها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندیها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند. بیشترین ترک خدمت افراد مستعد از سازمان‌ها، به دلیل عدم توجه مدیران به آنان است لذا عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری است که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد. این یافته با نتایج پژوهش هاف من<sup>۵</sup> (۱۹۹۵)، آرمسترانگ<sup>۶</sup> (۲۰۰۶)، ساعدی (۱۳۸۹) همسو با این پژوهش می‌باشد.

در این مطالعه وجود رابطه بین توسعه استعدادها و مدیریت دانش در صدا و سیمای مرکز کیش مورد تایید قرار گرفت. در واقع نشان می‌دهد که در این سازمان از قدرت مربیگری افراد برجسته و با استعداد استفاده نمی‌شود تا دانش و تجارب حرفه‌ای بین افراد، رد و بدل گردد. کارکنان نیازمند مشاوره شغلی می‌باشند تا فرصت‌های برابر شغلی برای همه به وجود آید. کارکنان به یک مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف نیاز دارند. در همین مورد، سازمان به سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی کارکنان با هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه نیاز دارد، تا از این راه بتواند مهارتهای آنها را در جهت پاسخگویی به انتظارات و نیازهای آینده سازمان به روز نگه دارد. به دلیل ویژگیهای منحصر به فرد افراد با استعداد، استراتژیهای توسعه و بهسازی نیز

<sup>5</sup> Half man

<sup>6</sup> Armstrong

میباید بسیار خاص و ویژه باشد. در بحث بهسازی استعدادها مهمترین نقش بر عهده مدیران عملیاتی (مدیران مستقیم افراد) است. این مدیران هستند که باید درک نمایند چه چیز موجب قویتر شدن هر کارمند میشود. یکی دیگر از راه‌حلها تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت در امر توسعه و بهبود فردی خویش است. به عنوان مثال میتوان از کارکنان سؤال کرد که نیازمندیهای بهبود و بهسازی خود را عنوان کنند. این عامل (سؤال از خود فرد در امر توسعه) موجب کشف استعدادهای پنهان نیز می‌گردد.

در رویکرد سنتی، پرورش کارکنان تنها در جهت توسعه دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای احراز شغل صورت می‌گرفت، اما امروزه با افزایش روزافزون توسعه نیروی انسانی و اهمیت توجه به کارکنان با پتانسیل بالا، مدیریت استعداد بر آن است تا به جای توسعه صلاحیت‌ها بر توسعه ظرفیتهای آنها تأکید داشته باشد. قلب مدیریت استعداد، پرورش ظرفیتهای اصلی انسانی است و این ظرفیتهای عبارت از ظرفیت یادگیری، ظرفیت تفکر، ظرفیت برقراری ارتباط مناسب با دیگران و ظرفیت برای عمل می‌باشد (گای و سیمز، ۱۳۸۸).

اگر سازمان روی استعدادها سرمایه‌گذاری نکند با رکود و رخوت روبرو می‌شود. با این حال، مدیریت در سرمایه‌گذاری بر روی افراد باید دقت عمل به خرج دهد و افرادی را انتخاب کند که توانایی‌های آنان با نیازهای سازمان مطابقت داشته باشد. دانش تولید شده و سرمایه‌گذاری بر روی استعدادها محور بازگشت استعدادها را تشکیل می‌دهد و کلید اصلی موفقیت سازمانی قرن بیست و یکم به شمار می‌روند. سازمانها برای حل بحران استعداد، نگاه خود را معطوف به درون سازمان ساخته و استراتژی‌های جانشین‌پروری را اتخاذ کرده‌اند که روی توسعه و پرورش استعدادهای موجودشان تمرکز دارند. به صورت تاریخی، موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرا، آن‌هایی هستند که سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنانشان انجام داده‌اند. اجرای طرح جانشین‌پروری به عنوان بخشی از یک استراتژی مدیریت استعداد، سازمان را قادر به شناخت نیازهای جاری و آتی کرده و در نتیجه همسوسازی و توسعه استعداد براساس آن خواهد بود؛ استراتژیهای سازمانی، نیازمند رویکردی کل‌نگر برای مدیریت استعدادهاست، بنابراین رویکردهای سنتی برای یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین‌پروری و توسعه مسیر شغلی باید دوباره ارزیابی و بازنگری شوند. استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدفهای شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، متمرکز باشد. در کشور ما، هرچند از ابتدا برنامه‌های آموزشی به صورت پراکنده در برخی از سازمان‌ها برگزار می‌گردد. اما به نظر نمی‌رسد که آموزش جزئی از برنامه‌های ضروری همه سازمان‌ها و مراکز باشد. غیر از این‌ها وزارت خانه‌هایی مانند آموزش و پرورش در داخل وزارت خانه برنامه‌هایی مانند آموزش ضمن خدمت و مانند آن را اجرا کرده است تا کارکنان تحت پوشش خود را از لحاظ علمی ارتقاء بخشد. ولی آنچه که امروزه در سازمانها از آن به عنوان "سازمان یادگیرنده" یاد می‌کنند کاملاً متفاوت از گذشته است و در بحث مدیریت دانش، همه افراد سازمان بایستی از همدیگر یاد بگیرند و به همدیگر یاد بدهند تا به این طریق دانش ذهنی کارکنان که حاصل تجربه چندین ساله خدمت آنهاست، در داخل سازمان و در راستای اهداف آن به جریان بیافتد و با بازنشستگی فرد و مرخص شدن از سازمان، بدون استفاده خارج نشود.

#### ۴. نتیجه‌گیری کلی

از آنجا که سازمانها در آینده با چالش رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثربخشتر از مدیران امروز خواهد بود، لذا مدیریت استعداد هر روز از اهمیت بیشتری در سازمانها برخوردار می‌شود از طرف دیگر وجود نیروی انسانی راضی و با نشاط از سرمایه‌های ارزشمند هر سازمانی به شمار می‌رود. منابع انسانی در سازمان زمانی مفید و کارآمد هستند که از روحیه قوی، شادابی بالا و رضایت مندی خوبی برخوردار باشند و این به خاطر آن است که عملکرد کارکنان سازمان تا حد زیادی نشأت گرفته از میزان رضایت شغلی آن‌ها است. راضی نمودن، راضی نگه داشتن و در سطح عالی تر خوشحال نگه داشتن کارکنان امری است که نیازمند تلاش بوده و فرایندی مداوم دارد (سلطانی، ۱۳۸۷: ۱۸۳). با بررسی سرمایه انسانی سازمان میتوان استعدادها را شناسایی، جذب و توسعه و پرورش داد که با مدیریت



صحیح این استعدادها میتواند انگیزه و بهره‌وری کارکنان سازمان را بالا برد. مهمترین نقش را در کشف و پرورش استعداد های موجود سازمان، مدیر منابع انسانی ایفا میکند. حفظ منابع سازمان برای ادامه حیات، بسیار مهم است، میتوان با آموزش و پرورش استعدادها از منابع به بهترین شکل استفاده کرد، در این بین به انگیزش، آموزش و پرورش و کارایی کارکنان سازمان باید توجه خاص نمود.

## منابع

۱. احمدی، علی اکبر و همکاران (۱۳۹۰)، نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۳، صص ۲۶۰-۲۳۷
۲. افزاره، عباس (۱۳۸۴)، مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی)، چاپ اول، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۳. سرلک، محمد علی (۱۳۸۷)، سازمان های عصر دانش، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور
۴. سلطانی، ایرج (۱۳۸۷)، ابزارهای خودارزیابی و بهبود در مدیریت منابع انسانی، اصفهان: انتشارات ارکان دانش، چاپ اول.
۵. صیادی، سعید، محمدی، مرضیه، نیک پور، امین (۱۳۹۰)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی، فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۵، شماره ۲، پیاپی ۸۰
۶. طهماسبی، رضا، قلی پور، آرین، جواهری زاده، ابراهیم (۱۳۹۱)، مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم، صص ۵-۲۶
۷. معالی تفتی م.، تاج الدین م. (۱۳۸۷)، چارچوبی برای مدیریت استعداد، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۱
8. Phillips D R. and Roper K O. (2009). "A framework for talent management in real estate", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11, No. 1, pp. 7-16.
9. Scullion H., Collings D.G., Caligiuri P. (2010). "Global talent management". *Journal of World Business*, Volume 45, Issue 2, 105-108.
10. Smith, Audrey B., Wellins, Richard S., Paese, Matthew, J (2001). *Grow your own leaders. How to identify, develop, and retain leadership talent?* DDI Publication. available at: <http://www.ddiworld.com/>