

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی

گروه علوم تربیتی

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت آموزشی

**بررسی رابطه بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با کارآفرینی سازمانی از نظر**

**کارکنان ستادی شرکت توزیع برق شهر اصفهان**

استاد راهنما:

دکتر رضا هویدا

استاد مشاور:

دکتر سید محسن علامه

پژوهشگر:

سید باقر رشید

دی ۱۳۹۱

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات، ابتکارات  
و نوآوری های ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه  
متعلق به دانشگاه اصفهان است.



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی

گروه علوم تربیتی

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی آقای سید باقر رشید

تحت عنوان

**بررسی رابطه بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با کار آفرینی سازمانی از نظر**

**کارکنان ستادی شرکت توزیع برق شهر اصفهان**

در تاریخ ۱۳۹۱/۱۰/۵ توسط هیأت داوران زیر بررسی و با درجه به تصویب نهایی رسید.

۱- استاد راهنمای پایان نامه دکتر رضا هویدا با مرتبه علمی استادیار امضا

۲- استاد مشاور پایان نامه دکتر سید محسن علامه با مرتبه علمی استادیار امضا

۳- استاد داور داخل گروه دکتر سعید رجایی پور با مرتبه علمی دانشیار امضا

۴- استاد داور خارج از گروه دکتر علی شائمی برزکی با مرتبه علمی استادیار امضا

امضای مدیر گروه

## تقدیر اشکار

سکھر و ریاس کبریلین بہ درگاہ خداوندکے رودن و شدن ما، ہرہ از اورت۔

دی شک، پچھلاش و سکا پوی فخرای تو ان بر شہرہ کہ بدون مساحت و ہر ہرہ کی جان بہ فرجام رہیہ باشد، بنا برین ادب  
پاسکازاری قدر شناسی بیابان و تولید اقل از کسا ذکی در بہ انجام رسانیدن پڑو ہش شہرہ م و نیش رنایانہ و وہ  
اند، تقدیر تیشا بہ عمل آید۔ بیان اساس یک بر خود ظلم دلنہم کہ از ہنہ و وہای فخر ہی مساحت اساتہیندازہ و کرامدی  
جناب آقای کہ تر رضا ہویہ عنوان استاد رہنما و جناب آقلمی کہ تہمین یعلامہ بہ عنوان استاد مشاور کہ قول ز جہت

نرم و دند و با تو واضح، بزرگ نہ شو ہنہ ما ذی ہاشان بہ ارزش یان پایان فاضلہند اشکار نیام۔

ہمچنین از کمک ہای بنی خود رہنما ذی ہای بنیہ و صہ یانہ اساتہیار جہ ندیم جناب آقای کہ تر سہ یدرجلی دور (استاد داور  
داخل کردہ)، جناب دکلمی علی شائری بزرگی (نواد داور خارج از کردہ)، جناب آقلمی البر رول جہ شہیدیان  
ہر کار خانم جہ وہ ہسکری بی جگر اذی و کلہ اسکتہیہہ علوم تر یدان شگاہ اصنہمان و ہرہ کسا کیہ نہ وی در انجا ہا پڑو ہش ہرا  
رہنما ذی و دند قدر تکلانہی نہ و وہ و از افاق قلم برایشان آرزوی حقیت دی نیام۔

ریا قر شہید

تقدم به

بزرگوارم که همیشه ارتواتی پژوهشگر و دانشجو بوده.

پساکرین خود را از زحمات اروهیبت و مهربانی، مادر عزیزم که با صبر و صبری یاش تکلون را به من آموخت، خالصانه

تقدم در دارم.

ودر نهایت تقدیر به کسانکی بدنبال چون به تحقیق هر دستند.

## چکیده

منابع انسانی به عنوان سرمایه سازمان‌ها و عامل بقا در محیط رقابتی هستند. بنابر این سازمان‌ها برای موفقیت و دستیابی سریع به اهداف سازمانی نیازمند نیروهای خلاق و با استعداد هستند تا بتوانند از رقبای خود پیشی گرفته و ایده‌های خلاق کارکنان خود را به ثمر رسانند. هدف این پژوهش بررسی رابطه بین استراتژی مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی از نظر کارکنان ستادی شرکت توزیع برق شهر اصفهان بود. بدین منظور با استفاده از یک مدل، به بررسی رابطه استراتژی مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی پرداخته شد. پژوهش حاضر از نوع توصیفی - همبستگی بوده و از حیث هدف کاربردی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ستادی دیپلم به بالا در شرکت توزیع برق شهر اصفهان در سال ۱۳۹۱ بوده که تعداد ۱۱۶ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی با استفاده از جدول مورگان در سطح خطای ۰.۰۵ انتخاب شدند. روش جمع‌آوری اطلاعات دو روش میدانی (توزیع پرسشنامه) و کتابخانه‌ای (مطالعه کتب، مجلات، پایان‌نامه‌ها، مقالات فارسی و انگلیسی) بود جهت سنجش ابعاد استراتژی مدیریت استعداد از پرسشنامه رینگو و همکاران (۲۰۰۸) و برای سنجش کارآفرینی سازمانی از پرسشنامه رودریگز (۲۰۱۰) استفاده شده است. همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ و برای تعیین روایی آنها از روایی صوری و روایی سازه استفاده شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Spss17 و Amos18 استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از آزمون‌های T تک نمونه‌ای، T مستقل، ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل واریانس (ANOVA) و مدل‌سازی معادلات ساختاری (Amos) استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد که مقدار آن برابر با ۰.۸۶ می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که از بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد، بعد تحول و پایداری دارای بیشترین همبستگی با کارآفرینی سازمانی می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استعداد، کارآفرینی سازمانی، جذب و نگهداری، استراتژی توسعه، فرهنگ سازمانی

## فهرست مطالب

| عنوان   | صفحه |
|---|------|
| فصل اول: کلیات پژوهش                                |      |
| ۱-۱- مقدمه.....                                     | ۱    |
| ۲-۱- شرح و بیان مساله پژوهش.....                    | ۲    |
| ۳-۱- اهمیت و ارزش تحقیق.....                        | ۷    |
| ۴-۱- اهداف پژوهش.....                               | ۹    |
| ۵-۱- کاربرد نتایج پژوهش:.....                       | ۹    |
| ۶-۱- فرضیه‌های پژوهش:.....                          | ۱۰   |
| ۸-۱- تعاریف واژه‌های کلیدی.....                     | ۱۱   |
| فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش                  |      |
| ۱-۲- مقدمه.....                                     | ۱۴   |
| ۲-۲- قسمت اول: مدیریت استعداد.....                  | ۱۵   |
| ۱-۲-۲- تاریخچه.....                                 | ۱۵   |
| ۲-۲-۲- کمبود نیروی کار با استعداد.....              | ۱۵   |
| ۳-۲-۲- مفهوم استعداد.....                           | ۱۷   |
| ۴-۲-۲- ویژگی‌های افراد با استعداد.....              | ۱۷   |
| ۵-۲-۲- تعاریف مدیریت استعداد.....                   | ۱۸   |
| ۶-۲-۲- فرایند مدیریت استعداد.....                   | ۲۳   |
| ۷-۲-۲- آموزش و نگهداری کارکنان با استعداد.....      | ۲۴   |
| ۸-۲-۲- توسعه استعدادها.....                         | ۲۶   |
| ۹-۲-۲- توسعه استعداد: شایستگی‌های عمومی یا فنی..... | ۲۸   |
| ۱۰-۲-۲- مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی.....   | ۲۹   |
| ۱۱-۲-۲- تقاضای بازار کار برای استعدادها.....        | ۳۱   |



|         |   |
|---------|---|
| ۳۲..... | ۱۲-۲-۲ مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی |
| ۳۳..... | ۳-۲ قسمت دوم: کارآفرینی سازمانی           |
| ۳۳..... | ۱-۳-۲ تاریخچه                             |
| ۳۴..... | ۲-۳-۲ اهمیت کارآفرینان درون سازمانی       |
| ۳۵..... | ۳-۳-۲ تعاریف کارآفرینی درون سازمانی       |
| ۳۸..... | ۴-۳-۲ عوامل سنجش کارآفرینی سازمانی        |
| ۳۹..... | ۵-۳-۲ انواع کارآفرینی                     |
| ۴۰..... | ۶-۳-۲ تفاوت کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی |
| ۴۱..... | ۷-۳-۲ ابعاد کارآفرینی سازمانی             |
| ۴۴..... | ۸-۳-۲ محیط کارآفرینی درون سازمانی         |
| ۴۶..... | ۹-۳-۲ موفقیت کارآفرینی درون سازمانی       |
| ۴۷..... | ۱۰-۳-۲ موانع کارآفرینی درون سازمانی       |
| ۴۹..... | ۱۱-۳-۲ انگیزش کارآفرینی سازمانی           |
| ۴۹..... | ۴-۲ چارچوب نظری پژوهش                     |
| ۵۰..... | ۱-۴-۲ استراتژی توسعه                      |
| ۵۲..... | ۲-۴-۲ استراتژی جذب و نگهداری              |
| ۵۴..... | ۳-۴-۲ ترغیب و پرورش کارکنان               |
| ۵۶..... | ۴-۴-۲ بکارگیری و مدیریت کارکنان           |
| ۵۸..... | ۵-۴-۲ ارتباط و توانمندسازی کارکنان        |
| ۶۰..... | ۵-۲ ابعاد کارآفرینی سازمانی               |
| ۶۰..... | ۱-۵-۲ نوآوری در وظایف                     |
| ۶۰..... | ۲-۵-۲ کارکنان کارآفرین                    |
| ۶۱..... | ۳-۵-۲ ساختار سازمانی                      |
| ۶۲..... | ۴-۵-۲ سیاست تشویقی سازمان                 |

| عنوان                                 | صفحه |
|---------------------------------------|------|
| ۵-۵-۲ رهبری کارآفرینانه.....          | ۶۳   |
| ۶-۵-۲ فرهنگ سازمانی.....              | ۶۳   |
| ۶-۲ پیشینه و تاریخچه موضوع تحقیق..... | ۶۴   |
| ۱-۶-۲ پژوهش‌های داخلی:.....           | ۶۴   |
| ۲-۶-۲ پژوهش‌های خارجی.....            | ۶۵   |
| ۷-۲ خلاصه فصل.....                    | ۶۷   |

#### فصل سوم: روش پژوهش

|   |    |
|---|----|
| ۱-۳ مقدمه.....                              | ۶۸ |
| ۲-۳ روش پژوهش.....                          | ۶۹ |
| ۳-۳ جامعه آماری.....                        | ۶۹ |
| ۴-۳ روش نمونه‌گیری و تعیین حجم نمونه.....   | ۶۹ |
| ۵-۳ معرفی اجمالی شرکت توزیع برق.....        | ۶۹ |
| ۶-۳ روش و ابزارهای پژوهش.....               | ۷۰ |
| ۱-۶-۳ ابزار سنجش.....                       | ۷۰ |
| ۲-۶-۳ اطلاعات عمومی:.....                   | ۷۰ |
| ۳-۶-۳ پرسشنامه استراتژی مدیریت استعداد..... | ۷۱ |
| ۴-۶-۳ پرسشنامه کارآفرینی سازمانی.....       | ۷۱ |
| ۵-۶-۳ روایی پرسشنامه‌ها.....                | ۷۲ |
| ۶-۶-۳ پایایی پرسشنامه‌ها.....               | ۷۳ |
| ۷-۳ روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها.....      | ۷۵ |

۷۴..... ۸-۳ خلاصه فصل

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

۷۷..... ۱-۴ مقدمه

۷۸..... ۲-۴ توصیف جمعیت شناختی

۸۲..... ۳-۴ آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف

۸۶..... ۵-۴ بارهای عاملی سوالات پرسشنامه

۸۹..... ۶-۴ آزمون فرضیات تحقیق

۹۳..... ۷-۴ تجزیه و تحلیل میانگین متغیرها بر اساس ویژگی‌های دموگرافیک

۱۰۱..... ۹-۴ تشریح مدل معادلات ساختاری

۱۰۲..... ۹-۴-۱ تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری مدیریت استعداد

۱۰۷..... ۱۰-۴ خلاصه فصل

#### فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری

۱۰۸..... ۱-۵ مقدمه

۱۰۹..... ۲-۵ خلاصه پژوهش

۱۱۰..... ۳-۵ یافته‌های پژوهش

| صفحه     | عنوان   |
|----------|---|
| ۱۱۱..... | ۵-۳-۱ نتایج فرضیه‌های پژوهش                     |
| ۱۱۴..... | ۵-۴ محدودیت‌های پژوهش                           |
| ۱۱۵..... | ۵-۵ پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر یافته‌های پژوهش |
| ۱۱۸..... | ۵-۵-۱ پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آینده           |
| ۱۲۲..... | منابع و مآخذ                                    |

## فهرست شکل‌ها

| عنوان   | صفحه |
|---|------|
| شکل ۱-۲ مدل ابعاد کارآفرینی جردن.....                                     | ۴۲   |
| شکل ۲-۲ مدل مفهومی پژوهش.....   | ۵۰   |
| شکل ۱-۴ نمودار متغیر جنسیت در نمونه.....                                  | ۷۹   |
| شکل ۲-۴ نمودار متغیر سن در نمونه.....                                     | ۸۰   |
| شکل ۳-۴ نمودار متغیر مقاطع تحصیلی در نمونه.....                           | ۸۰   |
| شکل ۴-۴ نمودار متغیر سابقه کار کارکنان.....                               | ۸۱   |
| شکل ۵-۴ خروجی نرم‌افزار Amos برای مدل عاملی تأییدی مدیریت استعداد.....    | ۱۰۵  |
| شکل ۶-۴ خروجی نرم‌افزار Amos برای مدل عاملی تأییدی کارآفرینی سازمانی..... | ۱۰۵  |

## فهرست جدول‌ها

| عنوان   | صفحه |
|---|------|
| جدول ۱-۲ نظر اجمالی برخی نویسندگان درباره مدیریت استعداد.....         | ۲۰   |
| جدول ۲-۲ تعاریف کارآفرینی درون سازمانی از دیدگاه نویسندگان مختلف..... | ۳۸   |
| جدول ۳-۲ مزایا و معایب کارآفرینی.....                                 | ۴۳   |
| جدول ۴-۲ مزایا و معایب کارآفرینی سازمان.....                          | ۴۴   |
| جدول ۵-۲ عوامل موفقیت کارآفرینی سازمانی.....                          | ۴۷   |
| جدول ۱-۳ سؤالات عمومی پرسشنامه.....                                   | ۷۰   |
| جدول ۲-۳ ابعاد و سؤالات مربوط به متغیر مدیریت استعداد.....            | ۷۱   |
| جدول ۳-۳ ابعاد و سؤالات مربوط به متغیر کارآفرینی سازمانی.....         | ۷۱   |
| جدول ۴-۳ ضرایب آلفای کرونباخ.....                                     | ۷۳   |
| جدول ۵-۳ ضرایب آلفای کرونباخ ابعاد استراتژی مدیریت استعداد.....       | ۷۳   |
| جدول ۶-۳ ضرایب آلفای کرونباخ ابعاد کارآفرینی سازمانی.....             | ۷۴   |
| جدول ۹-۳ آزمون‌های آماری استفاده شده و کاربرد آن‌ها.....              | ۷۵   |
| جدول ۱-۴ توزیع فراوانی متغیر جنسیت در نمونه.....                      | ۷۷   |
| جدول ۲-۴ توزیع فراوانی نمونه برمبنای گروه سنی.....                    | ۷۸   |
| جدول ۳-۴ توزیع فراوانی نمونه برمبنای مقاطع تحصیلی.....                | ۷۹   |
| جدول ۴-۴ توزیع فراوانی نمونه برمبنای سابقه کار.....                   | ۸۰   |
| جدول ۵-۴ نتایج آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف در نمونه.....                | ۸۱   |

| عنوان   | صفحه |
|---|------|
| جدول ۴-۶ آماره توصیفی مربوط به وضعیت ابعاد مدیریت استعداد.....                | ۸۲   |
| جدول ۴-۷ آزمون T تک نمونه‌ای مربوط به وضعیت ابعاد مدیریت استعداد.....         | ۸۲   |
| جدول ۴-۸ آماره توصیفی مربوط به وضعیت ابعاد کارآفرینی سازمانی.....             | ۸۳   |
| جدول ۴-۹ آزمون t تک نمونه‌ای مربوط به وضعیت ابعاد کارآفرینی سازمانی.....      | ۸۴   |
| جدول ۴-۱۰ بارهای عاملی سوالات پرسشنامه.....                                   | ۸۵   |
| جدول ۴-۱۱ آزمون همبستگی بین متغیرهای مدیریت استعداد با کارآفرینی سازمانی..... | ۸۸   |
| جدول ۴-۱۹ مقایسه میانگین نمرات استراتژی مدیریت استعداد بر حسب سن.....         | ۹۴   |
| جدول ۴-۲۰ مقایسه میانگین نمرات استراتژی مدیریت استعداد بر حسب تحصیلات.....    | ۹۴   |
| جدول ۴-۲۱ آزمون LSD.....  | ۹۵   |
| جدول ۴-۲۲ مقایسه میانگین نمرات استراتژی مدیریت استعداد بر حسب سابقه خدمت..... | ۹۶   |
| جدول ۴-۲۳ آزمون میانگین کارآفرینی سازمانی بر اساس جنسیت پاسخ‌دهندگان.....     | ۹۷   |
| جدول ۴-۲۴ مقایسه میانگین نمرات کارآفرینی سازمانی بر حسب سن.....               | ۹۸   |
| جدول ۴-۲۵ آزمون LSD برای تفاوت میانگین استراتژی مدیریت استعداد بر حسب سن..... | ۹۹   |
| جدول ۴-۲۶ مقایسه میانگین نمرات کارآفرینی سازمانی بر حسب تحصیلات.....          | ۱۰۰  |
| جدول ۴-۲۷ آزمون LSD.....  | ۱۰۰  |
| جدول ۴-۲۸ مقایسه میانگین نمرات کارآفرینی سازمانی بر حسب سابقه خدمت.....       | ۱۰۱  |
| جدول شماره ۴-۲۹ شاخص‌های برازش متغیرهای استراتژی مدیریت استعداد.....          | ۱۰۳  |
| جدول ۴-۳۰ بارهای عاملی ابعاد مدیریت استعداد.....                              | ۱۰۴  |

صفحه

عنوان

جدول شماره ۴-۳۱ شاخص های برآزش متغیر های استراتژی مدیریت استعداد ..... ۱۰۵

جدول ۴-۳۲ بارهای عاملی ابعاد کارآفرینی سازمانی ..... ۱۰۶



## فصل اول

### کلیات پژوهش

#### ۱-۱ مقدمه

در این فصل، ابتدا به شرح و بیان مسأله پژوهش، اهمیت و ضرورت آن و مدل به کار گرفته شده در پژوهش پرداخته شده است، سپس طرح کلی پژوهش در قالب اهداف و فرضیات پژوهش و در نهایت تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

## ۲-۱ شرح و بیان مساله پژوهش

رقابت جهانی، محیط در حال تغییر، سازمان، کسب و کار، منابع انسانی، آموزش و توسعه، نبرد بر سر استعدادها و بسیاری از اصطلاحات دیگر، در دنیای پر تلاطم و رقابتی امروزی به کار برده می‌شوند. در این بین آنچه در سازمان‌های امروزی پررنگ‌تر و مهم‌تر دیده می‌شود، منابع انسانی و سرمایه‌های فکری سازمان هستند که به راستی در حفظ بقا سازمان و افزایش بهره‌وری سازمان تاثیر بالایی دارند. اگر کمی ریزتر شده و در عمق و پیکره‌ی هر سازمانی بنگریم، می‌توان گفت که عامل حرکت و زنده بودن سازمان وابسته به کارکنان آن می‌باشد. روشن است لزوم داشتن کارکنان، بقا سازمان را تضمین نمی‌کند. موفقیت هر سازمان می‌تواند وابسته به عامل‌های زیادی باشد که هر یک به نوعی می‌توانند در موفقیت آن نقش داشته باشند. در این بین نقش کارکنان با استعداد و ماهر، برجسته‌تر و پررنگ‌تر جلوه می‌کند. سازمان‌های موفق، لزوماً دارای کارکنان ماهر و با استعداد هستند که می‌توانند در حکم موتور و نیروی محرکه سازمان باشند. آنچه امروزه به عنوان یک چراغ قرمز، برای سازمان‌ها و مدیران آن هشدار دهنده است کمبود منابع انسانی با استعداد و چگونگی جذب این استعدادها می‌باشد. شاید بتوان گفت نتیجه چنین هشدار، نبرد بر سر استعدادها باشد، که مدیران سازمان‌ها را واداشته است به طور جدی این مسئله را مورد توجه قرار دهند. سؤال دیگری که ذهن را به فکر کردن وا می‌دارد این است که: آیا داشتن سازمانی با کارکنان با استعداد برای رقابت در دنیای امروزی کفایت می‌کند؟ جهان در حال تغییر و تحول، پیشرفت تکنولوژی، تنوع فرهنگی متفاوت، تغییر علایق و سلیقه‌های مشتریان، لزوم تولید محصولات جدید و ارائه خدمات مطابق میل و خواسته مشتریان از جمله عواملی هستند که سازمان‌ها باید به آن توجه کنند. سازمان‌ها نیازمند ایده‌هایی هستند که بتوانند نیازهای روزمره مشتریان خود را برطرف کنند و رضایت آنان را جلب کنند. شاید بتوان گفت، کارآفرینی سازمانی واژه مناسبی برای دست یافتن سازمان‌ها به اهداف موردنظر باشد.

امروزه، منابع انسانی به عنوان سرمایه سازمان‌ها محسوب شده و مشخص شده است که سرمایه انسانی، عامل بقای سازمان‌ها در رقابت هستند. با پیچیده شدن محیط، تنوع فرهنگ‌ها و مشاغل در سازمان‌ها، تدریجاً نقش منابع انسانی هم تغییر کرده است. سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری افراد با استعداد و نخبه در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است. سازمان‌های پویا برای فعالیت در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان‌هایی که

نتوانند منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود. مدیران در نقاط مختلف جهان با ماهیت در حال تغییر کار روبرو بوده و به نیروهایی نیاز دارند تا خود را با این شرایط متغیر، منطبق نمایند. سازمان‌ها به منظور حفظ و نگهداری این نیروهای نخبه، در آینده مجبور خواهند بود برنامه‌ریزی دقیقی برای شناسایی و تشویق به موقع آنها به عمل آورند (لوئیس و هکمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). بیشتر سازمان‌ها امروزه بنا به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادها در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا، با بحران استعداد مواجه هستند (فیلیپس و راپر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین، سازمان‌ها در راستای حداکثرسازی بهره‌وری و کارایی اقدام به استفاده از رویکردهای سیستماتیک و حساب شده برای جذب، انتخاب، توسعه و نگهداری کارکنان با استعداد کرده‌اند (هیوزلید و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). مفهوم مدیریت استعداد از جنگ جهانی دوم مطرح شده است (کپلای<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸)، با این حال زمانی که گروه مشاوران مکنزی از منابع انسانی تحت عنوان "جنگ برای استعداد" در اواخر سال ۱۹۹۰ استفاده کردند مدیریت استعداد به عنوان یک رویکرد استراتژیک مهم در نظر گرفته شد (اسکالین و کالینگز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). اصطلاح جنگ برای استعدادها با آگاه شدن از این مسئله که کمبود استعدادها به طور روز افزونی در حال گسترش است تبدیل به یکی از بزرگترین نگرانی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها شده است (ماکلا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). آنچه در این میان حائز اهمیت است نیروهای با استعداد و دارای مهارت‌های بالا می‌باشند، فرد با استعداد کیست و چه کسانی دارای این پتانسیل بالقوه می‌باشند؟

واژه استعداد در سازمان‌ها با جنبه‌های متفاوتی توسط نظریه‌پردازان و کارشناسان تعریف شده است که در حقیقت هر سازمان متناسب با فرهنگ و ساختار خود ویژگی‌های افراد با استعداد را تعیین می‌کند. به اعتقاد مکنزی، استعداد "مجموع توانایی، استعداد ذاتی، مهارت‌ها، دانش، تجارب، هوش، بصیرت، نگرش، شخصیت، انگیزه‌های فردی و همچنین توانایی برای یادگیری و رشد است (مایکلز و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). از نظر مکنزی، استعداد اشاره به بهترین و باهوش‌ترین کارکنان دارد. جابرت<sup>۸</sup> (۲۰۰۷) فرد با استعداد را به عنوان یک شخص قوی یا توانا که مکرراً الهام‌بخش و برانگیزنده احساسات افراد دیگر است، تعریف می‌کند. مکنزی به این نتیجه رسید افراد با استعداد بالا

---

1- Lewis & Heckman  
 2- Phillips & Roper  
 3 - Huselid et al  
 4 -Cappelli  
 5 -Scullion & Collings  
 6 - Makela et al.  
 7- Michaels et al  
 8 - Joubert

هنگامی که تصمیم به کار کردن در جایی می‌کنند در جستجوی شرکت‌های عالی و کارهای چالش‌برانگیز هستند، از نظر آنها یک شرکت عالی جایی است که خوب اداره می‌شود و فرهنگ و ارزش‌های بالایی دارند. افراد با استعداد خواستار کارهای بزرگ هستند، جایی که آنان بتوانند خودشان تصمیم‌گیری کنند (فیشرمن، ۱۹۹۸)، به نقل از بیکلر و دوارد<sup>۱</sup> (۲۰۰۹). تعریف جهان‌شمولی برای مدیریت استعداد وجود ندارد و بیان یک تعریف دقیق از آن به دلیل کثرت نظرها و فرضیه‌های ارائه شده توسط نویسندگان خبره در سرتاسر جهان در این مورد، بسیار مشکل است (لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶).

برخی از تعاریف ارائه شده در مورد مدیریت استعداد از نظر متخصصان:

اصطلاح مدیریت استعداد اشاره به مدیریت استراتژیک استعدادهای موجود در یک سازمان دارد. هدف مدیریت استعداد همسوسازی افراد شایسته با شغل مناسب در زمان مناسب بر اساس اهداف استراتژیک کسب و کار به منظور اطمینان از در دسترس بودن منابع کافی استعداد است، بنابر این سازمان‌ها باید متناسب با ساختار و فرهنگ خود مدیریت استعداد را به کار گیرند (لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶). بچت<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) مدیریت استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از اقدامات ابتکاری و راه‌حلی که به سازمان اجازه می‌دهد تا اثربخشی استعداد کارکنان را افزایش دهد، تعریف می‌کند. استاکلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) مدیریت استعداد را به عنوان یک رویکرد آگاهانه و برنامه‌ریزی شده برای جذب، توسعه و نگهداری افراد با استعداد و توانایی پاسخدهی به نیازهای فعلی و آینده سازمان تعریف می‌کند. به منظور اثربخشی بیشتر، مدیریت استعداد باید با استراتژی شرکت همسو شود.

از عمده‌ترین جریان‌های حاکم بر حیات بشری در آغاز هزاره سوم میلادی فرایند کارآفرینی و خلاقیت است که اساس و بستر ساز تغییر و تحول و دگرگونی است. افراد، سازمان‌ها و جوامعی که نتوانند خود را با این تحولات پرشتاب همگام کنند دچار توقف، سکون و نابودی می‌شوند. در این میان افرادی هستند که در زمانی که همگان بر هرج و مرج، نابسامانی، تناقض و عدم تعادل اذعان دارند به دنبال به دست آوردن فرصتی هستند تا بتوانند با ارائه محصول و یا خدمت جدیدی به جامعه، تعادل را برقرار کرده و اوضاع را سامان بخشند و ارزشی از خود بر جای گذارند. شناسایی، جذب، نگهداری و توسعه استعدادهای از وظایف عمده سازمان‌های امروزی می‌باشد، چرا که نیروی انسانی سازمان‌ها به عنوان کلید دست‌یابی به گنجینه تعالی و توسعه سازمانی محسوب می‌شوند. بدین جهت سازمان‌ها

1- Beechler & Woodward

2- Bechet

3- Stockley