

## نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی

علی اکبر احمدی<sup>۱</sup>، ابوالفضل فراهانی<sup>۲</sup>، اکبر بهمنی چوبستی<sup>۳</sup>، مهدی شهبازی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۴/۲۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۸/۸

### چکیده

یکی از چالش‌های هزاره جدید، جذب، نگهداری و حفظ نیروهای مستعد سازمان‌ها است. هدف اصلی این نوشتار، نقش سرمایه اجتماعی در بهبود مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی است. این پژوهش بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق پرسش‌نامه و نمونه‌ای متشکل از ۱۸۰ نفر از کلیه کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های (خراسان رضوی، خراسان جنوبی، تهران) است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. برای تحلیل اطلاعات از روش معادلات ساختاری و آزمون میانگین استفاده شده است. به‌طور کلی، نتایج تحقیق نشان داد که بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد و با بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی سطح مدیریت استعدادها ارتقاء می‌یابد.

**کلیدواژه‌های فارسی:** سرمایه انسانی، استعداد، مدیریت استعدادها، سرمایه اجتماعی، سازمان تربیت بدنی

۱. دانشیار دانشگاه پیام نور مرکز تهران (نویسنده مسئول)

Email: afarahani@pnu.ac.ir

۲. استاد گروه تربیت بدنی دانشگاه پیام نور

۳. دانشجوی دوره دکتری دانشگاه پیام نور مرکز تهران

۴. دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

### مقدمه

در سازمان‌های هزاره جدید تأکیده‌های فراوانی بر دارایی‌های ناملموس نظیر نام تجاری، نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی و سرمایه‌های دانشی می‌شود. این منابع کلیدی قادر هستند سازمان را صرف‌نظر از صنعت مربوط، به‌عنوان یک سازمان ایده‌آل مطرح کنند. چنین سازمان‌هایی بر افراد متمرکز هستند و صرفاً پس از آنکه افراد مناسب را در جایگاه‌های مناسب قرار دادند در جهت پیش گرفتن از رقبای خود گام برمی‌دارند (۱).

امروز منابع انسانی سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شوند و مشخص شده است که انسان‌ها عامل اصلی بقای سازمان‌ها در رقابت هستند. با پیچیده شدن محیط و تنوع فرهنگ‌ها و مشاغل در سازمان‌ها، به تدریج نقش منابع انسانی هم تغییر کرده است. سازمان‌های امروزی به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخ‌گو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان بسیار مشکل‌تر از قبل شده است.

مدیریت استعداد بر طبق ویکپدیا برای اولین بار توسط شرکت مکنزی در اواسط دهه ۱۹۹۰ مطرح شد و یک واژه حرفه‌ای در مدیریت است که اخیراً در میان سازمان‌ها رایج شده است (۲). مدیریت استعداد یکی از مهم‌ترین و حتی «ضروری‌ترین» موضوعات مدیریت منابع انسانی در سطح جهان است (۳) و هنوز هم یکی از حادث‌ترین مسائل در بسیاری از سازمان‌ها به شمار می‌رود (۴). سازمان‌های امروزی با چالش‌های زیادی درباره منابع انسانی خود مواجهند. موجا (۲۰۰۴) برآورد کرده است که ۱۷٪ کل شاغلان در حال ترک شغل فعلی خود هستند. این رقم در مورد مدیران جوان ۶۰٪ بیشتر از همین احتمال در باسابقه‌ترهاست. ضمن اینکه برون‌سپاری فرآیندهای مهم در سازمان‌ها، وفاداری و اعتماد میان کارفرما و کارمند را به شدت کاهش داده است به طوری که از این کاهش وفاداری با تعبیر «مواج کوبنده سونامی ناشی از خروج کارمندان» یاد می‌شود (۵). جالب است که افراد مستعد در چنین اوضاعی انتخاب‌های شغلی بیشتری پیش رو دارند. این امر تا حدی ناشی از تغییرات زیادی است که در ارزش‌های نیروی کار و خصوصاً استعدادهای به وجود آمده است. نگرش کارکنان نسبت به شغل‌شان در معرض چالش قرار گرفته است و آن‌ها بیش از پیش به هدف خود از کار کردن و ایجاد توازن بین کار و زندگی شخصی توجه دارند. افرادی که از توانایی‌های بالقوه بیشتری برخوردارند در صدد چانه‌زنی با کارفرمایان برای عقد قراردادهای بهتر برمی‌آیند و به محض اینکه انتظارات‌شان برآورده نشود اقدام به تغییر شغل می‌کنند. تحت این شرایط لازم است که برنامه‌ریزی صحیحی برای مدیریت موفقیت‌آمیز منابع انسانی ارزشمند و استعدادهای سازمان اجرا شود. سازمان‌ها

باید مدیریت استعدادها را متناسب با ساختار و فرهنگ خود به کار گیرند. در واقع تعریفی جهان‌شمول برای مدیریت استعداد وجود ندارد و بیان یک تعریف دقیق از آن به دلیل کثرت نظرات و فرضیه‌های ارائه‌شده توسط نویسندگان خبره در سراسر جهان در این مورد بسیار مشکل است (۶).

یکی از روش‌های حفظ افراد مستعد در سازمان، ایجاد انسجام و همبستگی بالا بین نیروی کار در سازمان است که این مقوله در حوزه مدیریت، علوم اجتماعی و علوم سیاسی تحت عنوان سرمایه اجتماعی مطرح است. سرمایه اجتماعی از مفاهیم نوینی است که نقشی بسیار مهم‌تر از سرمایه انسانی و فیزیکی در سازمان‌ها و جوامع دارد. مفهوم سرمایه اجتماعی به پیوندها و ارتباطات میان اعضای یک شبکه به‌عنوان منبع ارزش اشاره دارد و با خلق هنجارها و اعتماد متقابل موجب تحقق اهداف اعضا می‌شود. در غیاب سرمایه اجتماعی، سایر سرمایه‌های سازمان، از جمله سرمایه انسانی که در صدر این نوع سرمایه استعدادهای سازمان قرار دارد، اثربخشی خود را از دست می‌دهد و پیمودن راه‌های توسعه و تکامل فرهنگی اقتصادی، ناهموار و دشوار می‌شود (۷).

### مدیریت استعداد و ابعاد آن

پژوهش‌های بسیاری درباره مدیریت استعداد در کشورهای خارجی انجام شده است. بررسی پیشینه تحقیق در ایران توسط محقق حاکی از توجه محققان به بحث مدیریت استعداد بوده است. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران طرحی را با نام «مدیران آینده با رویکردی به استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران» در چهار شرکت ایران خودرو، سایپا، واگن‌سازی اراک و تراکتورسازی تبریز اجرا کرد (۸)، البته این طرح بیشتر به جانشین‌پروری پرداخته و رویکردی مستقیم به مدیریت استعداد نداشته است.

یک مقاله پژوهشی با موضوع بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در دو میدان است. در این پژوهش متغیرهایی مانند وضع موجود استعدادیابی در ایران و جهان، ضرورت وجود الگوی استعدادیابی، مناسب‌ترین نهاد استعدادیاب و جذب‌کننده و توسعه‌دهنده بررسی شده است (۹).

پژوهش دیگر «ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران» است. این تحقیق نخست با استفاده از مصاحبه و پرسش‌نامه به تعیین خصوصیات لازم برای احراز مشاغل مدیریتی در شرکت برق پرداخته، سپس از آزمون تست هوش، تست شخصیت ادواردز و مهارت‌های مدیریتی برای سنجش ویژگی‌های فوق استفاده کرده است. نتیجه نهایی تحقیق؛ انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی است (۱۰).

در حوزه سرمایه اجتماعی نیز تحقیقات خارجی و ایرانی متنوعی صورت پذیرفته است. سیدنقوی (۱۳۸۳) در رساله دکتری خود تحت عنوان «آسیب‌شناسی سرمایه اجتماعی در سازمان‌های آموزشی و فرهنگی ایران و ارائه الگوی بهینه» به آسیب‌شناسی سرمایه اجتماعی در وزارتخانه‌های آموزش و پرورش، وزارت علوم تحقیقات و فناوری، و وزارت فرهنگ و ارشاد پرداخته است و به نتیجه تفوق میزان سرمایه اجتماعی در وزارت آموزش و پرورش بر سایر وزارتخانه‌ها رسید (۱۱).

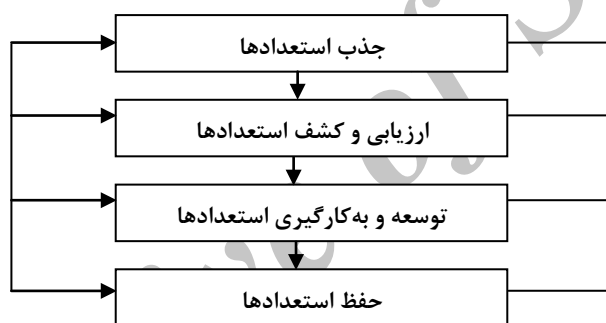
در مقاله پژوهشی «تأثیر سرمایه اجتماعی بر بهبود تعهد سازمانی» که در شرکت ملی پالایش و پخش فراورده‌های نفتی انجام شده، محقق سرمایه اجتماعی را به سه بعد ساختاری، شناختی و ارتباطی، و تعهد سازمانی را نیز به سه بعد عاطفی، هنجاری و مستمر تقسیم کرده است. نتیجه تحقیق نشان می‌دهد که سرمایه اجتماعی بر بهبود تعهد سازمانی مخصوصاً تعهد عاطفی تأثیرگذار است (۱۲).

نیروی انسانی استراتژیک خلاق، نوآور، انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر، پاسخ‌گو و ساختارشکن مطابق با سازمان‌های امروزی هستند. سازمان‌ها با توجه به تغییرات سریع محیطی به افرادی نیاز دارند که بتوانند ساختارها را با توجه به نیازهای موجود تغییر دهند و همچنین خودکنترلی و خودمدیریتی داشته باشند. این افراد همیشه در پی ساختن فرصت‌ها در اطراف خود هستند و با بررسی نقاط قوت و ضعف خود، محدودیت‌ها و تهدیدات موجود در محیط را به فرصت تبدیل می‌کنند. آن‌ها افرادی فراتر از استعداد موجود در انجام کار هستند به طوری که در کار خود ایجاد ارزش می‌کنند.

نظریه پردازان و کارشناسان واژه استعداد در سازمان‌ها را با جنبه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند که در این بخش به برخی از آن‌ها اشاره خواهیم کرد. در حقیقت، هر سازمان ویژگی‌های افراد مستعد را متناسب با فرهنگ و ساختار خود تعیین می‌کند.

استعداد مجموعه‌ای از توانایی‌های فرد شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه است (۱۳). مدیریت استعداد نیز همانند واژه استعداد به نظر بسیاری از نویسندگان، از جمله استوری، معنی مشخصی ندارد و معانی متفاوت برای آن ذکر شده است (۱۴). به عنوان مثال معنای مدیریت استعداد را از دید افراد مختلف متفاوت می‌داند و آن‌را از سه جنبه بررسی می‌کند: اول، فرآیند توسعه دادن و پرورش کارکنان جدید با مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند؛ دوم، در مورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان؛ سوم، جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کار کردن در

سازمان [۲]. برای مدیریت استعداد پنج فاکتور را در نظر گرفته‌اند (جذب، شناسایی، توسعه، به‌کارگیری و درگیر کردن) که به اداره کارکنان بااستعداد کمک می‌کند [۱۵]. امروز بیشتر سازمان‌ها بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادها در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادها، شاخص، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان، استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایا، با بحران استعدادها مواجه هستند (۱۶). فگلی<sup>۱</sup> به‌علت رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، ساختن و نگهداشتن کارکنان بااستعداد را از الویت‌های سازمان‌های امروزی بیان کرده است (۱۷). با مطالعه در ادبیات حوزه مدیریت استعداد و مدل‌های موجود (۱۸، ۱۹، ۲۰) ابعاد مدیریت استعدادها به نظام (جذب، ارزیابی و کشف، توسعه و حفظ استعدادها) قابل تقسیم‌بندی است.



شکل ۱. ابعاد مدیریت استعدادها

دغدغه اصلی مدیریت استعدادها، یافتن افرادی است که احتمال تبدیل شدن‌شان به یک استعداد وجود دارد تا آن‌ها را در زمان مناسب در پست‌های مناسب به‌کار گیرند. با کمبود فعلی نیروی کار کارآمد، کمیابی استعدادهای واقعی (۲۱) و انتظارات رو به افزایش کارمندان، این امر به مراتب دشوارتر شده است. در دهه‌های اخیر، عواملی که جذب استعدادها از بازار کار را تحت تأثیر قرار داده عبارتند از: کمبود نیروی کار شایسته و کمیابی استعدادها، کوچک‌سازی و تخت شدن سازمان‌ها، ماهیت در حال تغییر مشاغل، و تغییر قرارداد روان‌شناختی میان کارمند و کارفرما.

استراتژی‌های جذب منابع انسانی با هدف به‌دست آوردن کارکنان مناسب که از سطوح بالای شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند

1. Fegley

طراحی و اجرا می‌شوند. کارمندایی اثربخش از طریق تدوین استراتژی‌های جذب شایسته‌ترین نیروها به سازمان محقق می‌شود. استراتژی جذب باید دربرگیرنده بهترین روش‌های تعریف دقیق نیازهای انسانی سازمان از حیث مهارت‌ها و شایستگی‌ها باشد و فعالیت‌های زیر را پوشش دهد:

۱- تعریف نیازهای مهارت و شایستگی: به‌طور ایده‌آل این کار باید با بهره‌گیری از یکسری تکنیک‌های تجزیه و تحلیل سیستماتیک مهارت و شایستگی صورت بگیرد.

۲- تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیمات برای پیوستن افراد به سازمان این عوامل عبارتند از: برند تجاری کارفرما و شهرت سازمان، حقوق و مزایای کافی و کامل، فرصت‌های شغلی و ارتقاء، فرصت‌های بهره‌گیری از مهارت‌های موجود یا کسب مهارت‌های جدید، فرصت بهره‌گیری از آخرین تکنولوژی‌ها، دستیابی به آموزش سطح بالا (۲۲).

پژوهش‌گران آکادمیک و افراد حرفه‌ای (کسانی که دست‌اندرکار تجارت سازمان هستند) از گذشته به اهمیت نظام ارزیابی و کشف استعداد<sup>۱</sup> توجه داشته‌اند. امروز با پیشرفت و تکامل این نظام، امنیت و ثباتی خاص در قابلیت کمی و درجه‌بندی شاخص‌های مهم پدید آمده است. ضمن اینکه تکنولوژی‌های تحت وب نیز قابلیت ذخیره‌سازی و استفاده از مرورگرها، موتورهای جستجو، پست الکترونیک و تکنولوژی پایگاه داده‌ها برای متخصصان منابع انسانی، ابزارهای لازم جهت جمع‌آوری، تحلیل و ارزیابی حجمی عظیم از داده‌های مرتبط با استعدادها و حتی سایر استخدام شدگان را فراهم می‌آورد (۲۳).

لاف<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) معتقد است که با وجود تکنولوژی‌های جدید، مدیریت استعداد دیگر خاص طبقات بالای سلسله‌مراتب سازمان نیست زیرا یک سازمان می‌تواند تمام کارمندان را برای یافتن استعدادها ارزیابی کند (۱).

علی‌رغم اهمیت فراوان فرآیند شناسایی صحیح استعدادها، نتایج یک پژوهش نشان داد که ۷۴٪ سازمان‌های تحت مطالعه در زمینه ارائه یک تعریف صحیح از استعدادها با مشکل مواجه بوده‌اند. یکی از علل این امر تعاریف گوناگونی است که از استعداد ارائه شده است. گروهی مهم‌ترین شاخص استعداد را میزان سودآوری فرد مستعد می‌دانند و برخی دیگر بر توانایی وی در یادگیری تأکید می‌ورزند. به‌عنوان مثال؛ «فرد بالقو. مستعد کسی است که از تجارب خود درس می‌آموزد» (۲۴، ۲۵). برخی دیگر، استعدادها را گروهی خاص از کارکنان می‌دانند که نیازها، انگیزه‌ها و رفتارهایی متفاوت با کارکنان عادی دارند. این افراد معمولاً در سنین پایین‌تر

1. Assessing Talent

2. Laff

نسبت به همتایان‌شان پیشرفت می‌کنند و به‌عنوان ذخیره مدیریتی آینده شرکت تلقی می‌شوند (۱۵).

کانینگهام<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) راهبرد کلی فرآیند به‌کارگیری در نظام مدیریت استعدادها که باید به هنگام جذب نیرو در نظر گرفته شود، را اینگونه معرفی می‌کند: یا افراد با مشاغل هماهنگ شوند یا مشاغل با افراد منطبق شوند. تطبیق دادن افراد با مشاغل را به‌طور خلاصه می‌توان چنین تعریف کرد: اگر مشاغل و نقش‌های کاری مشخصی که قبلاً روی آن‌ها توافق لازم به عمل آمده موجود باشد، باید افراد را با این مشاغل هماهنگ کرد (۴). در این حالت، فرآیندهای کارمندیابی، گزینش، به‌کارگیری و ارتقاء بیشتر بر اساس یافتن افراد مناسب، استخدام آن‌ها، قرار دادن ایشان در پست‌های مناسب و بعدها ارتقای آن‌ها صورت می‌گیرند. در چنین حالتی، ارتقاء تبدیل به انتخاب‌ها و تصمیمات استراتژیک می‌شوند که بر مبنای میزان یادگیری فرد و توسعه وی اتخاذ می‌شوند. حفظ استعدادها آخرین مرحله در نظام مدیریت استعدادها محسوب می‌شود، با این حال نباید این مرحله را از مراحل پیشین جدا دانست. به‌عبارت دیگر؛ فرآیندهای یافتن، کشف و ارزیابی، توسعه و نگهداری، همگی تحت لوای مفهوم مدیریت استعدادها در هم آمیخته می‌شوند (۱۱).

حفظ استعدادها به معنی مجموعه کوشش‌هایی است که کارفرما برای نگهداشتن کارمندان مورد نظر خود می‌کند تا بتواند از طریق آن‌ها به اهداف سازمان دست یابد. داشتن یک برنامه حفظ، مدیران را مصون می‌دارد از اینکه ناگهان افراد و سرمایه‌های انسانی متعدد خود را از دست بدهند. ضمن اینکه در کاهش هزینه نقل و انتقال کارمندان نیز مؤثر است و مشارکت و ثبات نیروی کار را افزایش می‌دهد (۲۷). در حوزه توسعه استعدادها باید میان نیازهای توسعه سازمانی با توسعه فردی توازن برقرار کرد. از آنجا که تجدید ساختار و کوچک شدن سازمان‌ها از یک سو و تغییر هرم تحصیلی نیروی کار از سوی دیگر، امکان رشد عمودی و رو به جلو استعدادها را کاهش می‌دهد، ایجاد توازن میان نیازهای توسعه فردی و سازمانی موجبات حفظ بیشتر این افراد در سازمان‌ها را فراهم می‌آورد.

استراتژی‌های حفظ بر تجزیه و تحلیل انگیزه‌های ماندن یا رفتن کارکنان کلیدی استوار هستند که گردش و ریزش آن‌ها برای سازمان بسیار پرهزینه است. مطالعه انجام شده توسط گالوپ<sup>۲</sup> بر روی ۸۰۰۰۰ مدیر به این نتیجه رسید که اصلی‌ترین عوامل پیشران مستخدمان در باقی ماندن

1. Cunningham  
2. Gallup

آن‌ها در سازمان نامعلوم است. بخش اعظم عوامل بستگی به چگونگی برخورد مافوق مستقیم این افراد با گزارش‌های عملکرد آن‌ها دارد (۲۸).

استراتژی‌های حفظ باید به کلیه عوامل و حوزه‌هایی که می‌توانند باعث نارضایتی و بی‌تعهدی کارکنان شوند توجه نمایند. این حوزه‌ها عبارتند از: پرداخت، طرح شغل، ارزیابی عملکرد، آموزش، توسعه شغلی، انسجام گروهی، تعارض کارکنان با مدیران و سرپرستان، گزینش، ارتقاء، مبالغه درباره افزایش مزایا و فرصت‌های شغلی. نتایج پژوهش برنت و کول<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نشان داد که اکثر دلایل ترک خدمت کارکنان، با فرهنگ سازمان و مسایلی نظیر احساسات ادراک شده<sup>۲</sup> از فرهنگ یا شهرت سازمان و یا کمبود حمایت و ترغیب از طرف مدیران یا فقدان بازخور ارتباط مستقیم دارند که باعث می‌شوند کارمندان احساس زیادی بودن (بی‌مصرف بودن) کنند. در پژوهش مذکور، افراد مستعد جبران خدمات<sup>۳</sup> را کم‌اهمیت‌ترین علت ترک خدمت خود معرفی کرده‌اند (۱).

در پژوهش‌های متعدد [۲۶،۲۹] مطرح شده که مدیریت ضعیف علت شماره یک ترک خدمت کارکنان است. این پژوهش‌ها به‌عنوان راه‌کار بر تقویت رابطه بین فرهنگ و ارتباطات تأکید می‌ورزند. تحقیقات دیگری نیز بر وجود نوعی رابطه هم‌زیستی بین مدیریت منابع انسانی و فرهنگ سازمانی صحت گذاشته‌اند لذا سازمان می‌تواند از این ارتباط به‌عنوان یک عامل قوی برای موفقیت خود در نگهداری استعدادها بهره بگیرد [۳۰]. مهم‌ترین عوامل حفظ استعدادها در سازمان عبارتند از انگیزش کارکنان، پاداش، مشارکت و نگه‌داشتن افراد نامناسب در سازمان.

آنچه بر ابهامات فراوان این تئوری (سرمایه اجتماعی) می‌افزاید تعاریف متعدد افراد مختلف در حوزه‌های گوناگون است، چنانچه در بررسی ادبیات موضوع با انبوهی از تعاریف روبرو می‌شویم که در حوزه‌های متفاوتی ارائه شده‌اند. در زیر به برخی از این تعاریف ارائه می‌شود:

- سرمایه اجتماعی شبکه شخصی یک فرد و پیوستگی نهادی برگزیده او را در بر می‌گیرد (۲)
- سرمایه اجتماعی عبارت است از توانایی‌های افراد برای کار کردن با یکدیگر، به‌منظور دستیابی به اهداف مشترک در گروه‌ها و سازمان‌ها (۳۱).

- 
- 1.Brandt & Kull
  - 2.Perceived Feeling
  3. Compensation



## جدول شماره ۱. مجموعه‌ای از تعاریف سرمایه اجتماعی که توسط بانک جهانی منتشر

بورديو <sup>۱</sup> : مجموع منابع بالقوه یا بالفعلی است که با عضویت در شبکه ای پایا از روابط کم و بیش نهادینه شده از آشنایی یا شناخت متقابل به دست می‌آید.
پوتنام <sup>۲</sup> : اجزای اصلی سازمان اجتماعی مانند اعتماد، هنجارها و شبکه‌هایی که می‌توانند کارایی اجتماعی را با تسهیل کنش‌های هماهنگ، بهبود دهند.
گروتارت و ون باستلا <sup>۳</sup> : نهادها، روابط، نگرش‌ها و ارزش‌هایی که تعاملات بین اشخاص را مدیریت و به توسعه اجتماعی و اقتصادی کمک می‌کند.
ببینگتون <sup>۴</sup> : روابطی که اشخاص در آن سرمایه گذاری می‌کنند و جریانی از منافع را به وجود می‌آورند.
فافچامپسن <sup>۵</sup> : یک شبکه از پدیده اجتماعی مرتبط (به‌ویژه نقشی که روابط بین فردی، عضویت کلوب و شبکه‌های اجتماعی در تبادل اجتماعی کارآمد بازی می‌کند).
روبیسون و سیلس <sup>۶</sup> : احساس هم‌دردی، نگرانی، هم‌دلی، احترام، حس اعتماد و اجبار یک شخص یا گروهی به شخص یا گروهی دیگر.
اوستروم <sup>۷</sup> : سرمایه اجتماعی شامل دانش، ادراک، هنجارها، قوانین و انتظارات مشترک درباره الگوهای تعاملات است که گروهی از افراد در مواجهه با مسئله‌های پیچیده اجتماعی، موقعیت‌های عمل جمعی با خود به سازمان می‌آورند. افراد باید روش‌های تقویت انتظارات و اعتماد متقابل را برای غلبه بر وسوسه‌های کوتاه‌مدت ناخوشایند پیدا کنند.

به‌طور واضح در مورد ابعاد سرمایه اجتماعی اتفاق نظر وجود ندارد. در اینجا سعی شده، نظرات و دیدگاه‌های صاحب‌نظران مختلف را در این زمینه بررسی کنیم. ناهاپیت و گوشال نیز در سال (۱۹۹۸) سه بُعد را برای سرمایه اجتماعی در نظر می‌گیرند: بُعد شناختی، بُعد ساختاری و بُعد رابطه‌ای (۷).

۱- بُعد شناختی سرمایه اجتماعی: این بُعد دربرگیرنده میزان اشتراک کارکنان درون یک شبکه اجتماعی در یک دیدگاه یا درک مشترک میان آنان است و مانند بُعد ارتباطی به ماهیت ارتباطات میان افراد در یک سازمان می‌پردازد (۳۲) و موارد زیر را در بر می‌گیرد؛ زبان و گدهای مشترک و همچنین روایت‌های مشترک (۳۳).

1. Bourdieu
2. Putnam
3. Grootaert & Van Bastelaer
4. Bebbington
5. Fafchamps
6. Robison & siles
7. Ostrom

بعد شناختی ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) از سرمایه اجتماعی به عنوان منابع فراهم کننده نمایندگی مشترک، تفسیر و سیستم‌های معنا در میان بخش‌ها تعریف شده است (۳۴). به عبارتی دیگر این بُعد به منابعی اطلاق می‌شود که برای گروه‌ها، سیستم‌های معانی تفسیرها و تعبیر مشترک فراهم می‌کند. آن‌ها همچنین مطرح می‌کنند که معانی مشترک از قبیل ارزش‌ها و اهداف مشترک به واسطه مشارکت مستمر در فرآیند معنابخشی به موازاتی که گروه‌ها درک مشترک به وجود می‌آورند، توسعه می‌یابد (۷).

۲- بُعد ساختاری سرمایه اجتماعی: این بُعد به ارتباطات میان بازیگرانی اشاره دارد که به طور متوالی در حال تسهیم اطلاعات هستند. ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) استدلال نمودند که برخورداری از چنین اطلاعاتی منجر به ارتقای توانایی سازمان در جذب (تحلیل) و تلفیق دانش می‌شود که این امر یک مزیت رقابتی را برای سازمان ایجاد می‌کند (۳۵).

بعد ساختاری سرمایه اجتماعی شامل الگوی پیوندهای میان شبکه و ترکیب سازمان دهی شبکه و تناسب سازمانی می‌شود (۳۳). بُعد ساختاری سرمایه اجتماعی از شکل ساختاری، تنوع، مرکزیت و نقش مرزبانی مشارکت‌کنندگان در شبکه منتج می‌شود (۷).

۳- بُعد ارتباطی سرمایه اجتماعی: این بُعد، ماهیت روابط در یک سازمان را در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر؛ در حالی بعد ساختاری بر این امر تمرکز می‌شود که آیا کارکنان در یک سازمان اصلاً به هم متصل هستند یا خیر، بُعد ارتباطی بر ماهیت و کیفیت این ارتباطات متمرکز می‌شود (به طور مثال، آیا این روابط با اعتماد، صمیمیت، عشق و مانند آن مشخص می‌شود یا خیر؟) (۳۲). این بُعد شامل اعتماد، هنجارها، تعهدات<sup>۳</sup> و هویت<sup>۴</sup> می‌شود (۳۳). بُعد رابطه‌ای به روابط شخصی اطلاق می‌شود که از طریق روند تعاملات یعنی حدی که اعتماد، تعهد و روابط دوجانبه بین گروه‌ها وجود دارد، توسعه می‌یابد (۷).

ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸) بیان می‌دارند که یک سازمان می‌تواند ارائه‌دهنده محیطی نهادی باشد که برای توسعه سرمایه اجتماعی سازنده است. آن‌ها بیان می‌دارند که ترکیب و مبادله دانش هنگامی که افراد با هم در ارتباط هستند (سرمایه ساختاری)، افراد روابط قوی و مثبت با

- 
1. Trust
  2. Norms
  3. Obligations
  4. Identification

یکدیگر دارند (سرمایه رابطه‌ای) و افراد توانایی درک و به‌کارگیری دانش را دارند (سرمایه شناختی) می‌تواند تسهیل شود (۳۶).

جدول ۲. ابعاد ارائه شده برای سرمایه اجتماعی از نظر محققان مختلف

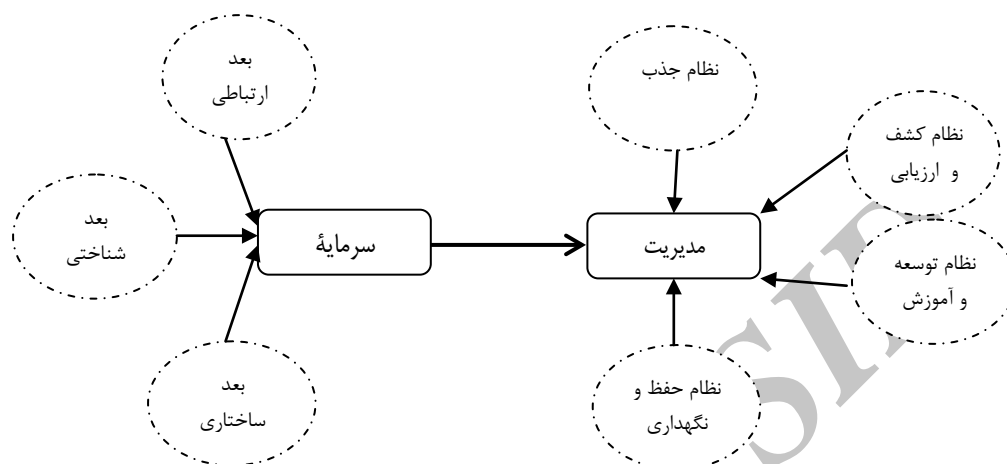
محققان	ابعاد
کلمن	تعهدات <sup>۱</sup> ، کانال‌های اطلاعاتی، اعتماد، هنجارها و تصدیق‌های مؤثر <sup>۲</sup>
پورتز	نرم‌ها
پوتنام	اعتماد، نرم‌ها و پیوندهای شبکه‌ای
لیتا و وان بورن	وابستگی و اعتماد
لاک لی <sup>۳</sup>	کیفیت و شبکه‌های ساختاری
ناهایپیت و گوشال	ساختاری، رابطه‌ای و شناختی
بوردیو	اندازه گروه یا شبکه، و حجم سرمایه‌ای که هر کدام از اعضای شبکه دارای آن هستند.
اسلام و همکاران	ساختاری، شناختی، افقی و عمودی
گروه مطالعاتی کندی	اعتماد، مشارکت سیاسی، مشارکت و رهبری مدنی، پیوندهای اجتماعی غیررسمی، بخشش و روحیه داوطلبی، مشارکت مذهبی، عدالت در مشارکت مدنی، تنوع در معاشرت و دوستی

به‌طور کلی، این نوشتار در پی پاسخ‌گویی به این سؤال است که آیا بین ابعاد سه‌گانه سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد؟ در راستای پاسخ‌گویی به این سؤال یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی تدوین شد.

### مدل تحلیل پژوهش

برای بررسی سرمایه اجتماعی از ابعاد نهایپیت و گوشال (ارتباطی، شناختی و ساختاری) استفاده شد. همچنین از ابعاد چهارگانه مدیریت استعدادها (نظام جذب، ارزیابی و کشف، توسعه و به‌کارگیری، حفظ استعدادها) استفاده و مدل تحلیل تحقیق زیر تدوین شد.

1. Obligation.
2. Effective Sanctions
3. Laurence Lock Lee



شکل ۲. مدل تحلیلی تحقیق

در این مقاله قصد داریم به ارائه مفاهیم، تعاریف و مدل‌های متعدد و معتبر در زمینه مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی و بیان دلایل اهمیت موضوع در سازمان‌های امروزی بپردازیم. به‌طور اخص تأکید این مقاله بر بررسی رابطه بین مدیریت استعدادها و سرمایه اجتماعی در سازمان تربیت بدنی است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ روش پژوهش نیز در زمره پژوهش‌های توصیفی همبستگی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش کارکنان شاغل در ادارات کل تربیت بدنی استان‌های (خراسان رضوی، خراسان جنوبی، تهران) است. تعداد کارکنان در هر یک از استان‌ها تقریباً ۷۰ نفر است. روش نمونه‌گیری در این تحقیق از نوع سرشماری (تمام‌شماری) است. به همین منظور تعداد ۷۰ پرسش‌نامه در هر یک از ادارات تربیت بدنی استان‌های نامبرده توزیع شد که از پرسش‌نامه‌های برگشتی، پرسش‌نامه‌هایی که قابلیت تحلیل را دارا بوده‌اند (حدود ۶۰ پرسش‌نامه در هر اداره کل) تحلیل و در این تحقیق از آن‌ها استفاده شده است. همچنین شایان ذکر است که نمونه آماری کل در این تحقیق شامل کلیه کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها (خراسان رضوی، خراسان جنوبی، تهران) است و برابر با ۱۸۰ نفر در نظر گرفته شده است.

در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات از جامعه آماری از پرسش‌نامه استفاده شد. بدین منظور به کمک تحلیل عاملی اکتشافی و با استفاده از نرم‌افزار Spss نسخه ۱۸، مقیاسی برای مدیریت استعدادها و سرمایه اجتماعی طراحی شده است. لازم به ذکر است که در طراحی همه مقیاس‌ها و بومی‌سازی آن با شرایط کشور از مقیاس‌های استاندارد استفاده شده است. سوالات هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعدادها و سرمایه اجتماعی در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۳. ابعاد و شاخص‌های مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی و سوالات مربوطه در پرسش‌نامه‌ها

ردیف	متغیر	مؤلفه	بعد	سوالات
۱	مدیریت استعدادها	نظام جذب استعدادها	کارمندیابی	۴-۱
۲			انتخاب	۷-۵
۳			به‌کارگماری	۹-۸
۴		نظام ارزیابی و کشف استعدادها	مدیریت عملکرد	۱۲-۱۰
۵			مراکز ارزیابی	۱۴-۱۳
۶			توسعه و آموزش	۱۹-۱۵
۷		نظام توسعه و آموزش استعدادها	مدیریت کارراهه	۲۲-۲۰
۸			جبران خدمات	۲۶-۲۳
۹			انضباط	۲۸-۲۷
۱۰	سرمایه اجتماعی	بعد ساختاری	پیوند شبکه	۱۱ - ۱۰
۱۱			ترتیب‌بندی شبکه	۶ و ۳
۱۲			ثبات شبکه	۹ - ۷
۱۳		بعد شناختی	اهداف مشترک	۵ - ۴
۱۴			فرهنگ مشترک	۲ - ۱
۱۵		بعد ارتباطی	اعتماد	۱۵-۱۲

برای سنجش روایی (اعتبار محتوی) پرسش‌نامه‌ها از نظرات متخصصان، اساتید، متخصصان ادارات تربیت بدنی استان و کارشناسان خبره استفاده شده و روایی آن تأیید شده و مورد قبول است. اما برای سنجش پایایی ابزار به‌کاررفته در تحقیق، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای دو پرسش‌نامه به‌کاررفته در این تحقیق، در خصوص متغیر مدیریت استعدادها برابر با ۰,۸۹۶ و در خصوص متغیر سرمایه اجتماعی برابر با ۰,۸۹۹ است که با توجه به بزرگ‌تر بودن مقدار آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده از ۰,۷، هر دو پرسش‌نامه از پایایی مناسبی برخوردار هستند.

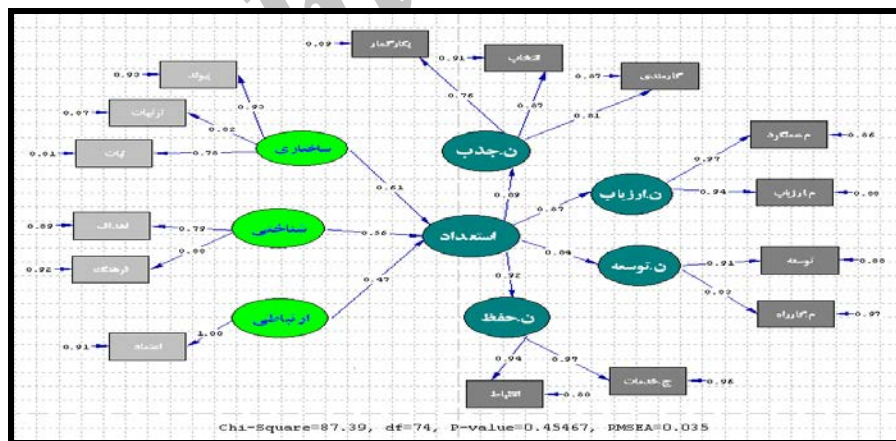
برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از نمونه، از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است. در واقع در آمار استنباطی این تحقیق، بررسی تأیید یا عدم تأیید فرضیات تحقیق از طریق مدل معادلات ساختاری لیزرل صورت گرفته است و در نهایت برای بررسی مقایسه‌ای

نظرات کارکنان ادارات تربیت بدنی استان‌های مورد بررسی درباره رابطه سرمایه اجتماعی و مؤلفه‌های آن با مدیریت استعدادها در میان کارکنان ادارات کل تربیت بدنی استان‌های (خراسان رضوی، خراسان جنوبی، تهران)، با توجه به نرمال بودن جوامع مورد بررسی از آزمون میانگین چند جامعه استفاده شده است.

در این تحقیق متغیر ملاک برابر با متغیر سرمایه اجتماعی و مؤلفه‌های آن (سرمایه‌های ساختاری، شناختی و ارتباطی) است و متغیر پیش‌بین برابر با مؤلفه مدیریت استعدادها (شامل مؤلفه‌های نظام جذب استعدادها، نظام ارزیابی و کشف استعدادها، نظام توسعه و آموزش استعدادها و نظام حفظ استعدادها) در نظر گرفته شده است. در ادامه، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق ارائه می‌شود.

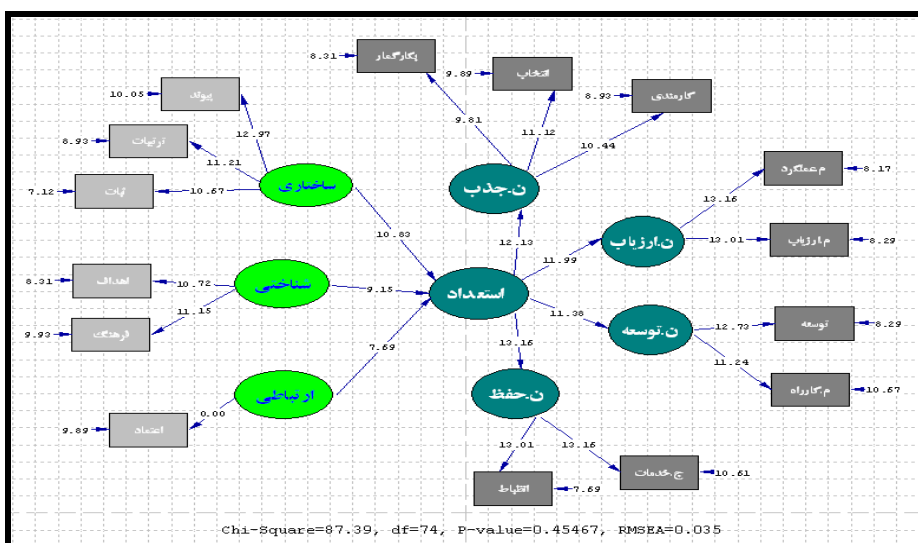
### یافته‌های پژوهش

**مدل معادلات ساختاری.** با توجه به مدل تحلیلی تحقیق و برای بررسی فرضیات مربوط به رابطه مداری متغیرهای مستقل و وابسته مدل، با استفاده از نرم‌افزار لیزرل از روش تحلیل مسیر استفاده کرده‌ایم. لازم بذکر است که مدل برای نمونه آماری کل (خراسان رضوی، خراسان جنوبی، تهران) ترسیم شده است. همان‌طور که در مدل ضرایب استاندارد نمودار شماره ۱ - ملاحظه می‌شود به‌منظور بررسی عوامل مرتبط با مدیریت استعدادها، رابطه تمام مؤلفه‌های متغیر ملاک بررسی شد تا مؤلفه‌هایی که به‌صورت مستقیم با مدیریت استعدادها رابطه دارند مشخص شوند.



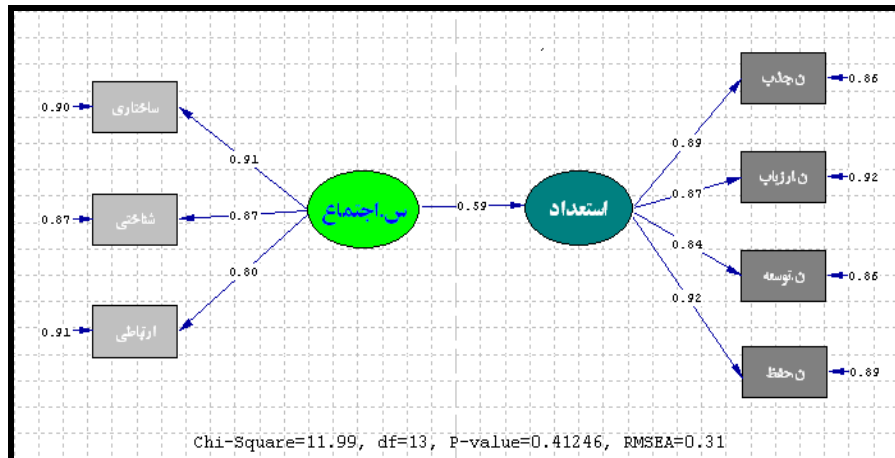
نمودار ۱. مدل مسیر ضرایب استاندارد برای رابطه بین ابعاد سرمایه اجتماعی با مدیریت استعدادها در ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها

در ادامه، مدل معنی‌داری مسیر ترسیم شده است تا نسبت به معنی‌داری یا عدم معنی‌داری روابط بین مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی با مدیریت استعدادها و ابعاد آن استنباط لازم صورت پذیرد.



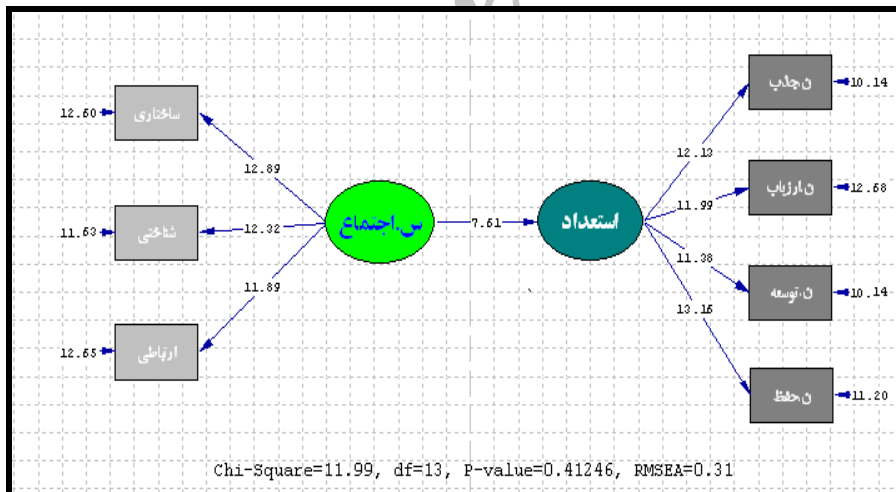
نمودار ۲. مدل مسیر مقادیر معنی‌داری برای رابطه بین ابعاد سرمایه اجتماعی با مدیریت استعدادها در ادارات کل تربیت بدنی استان‌ها

در این مدل، معنی‌داری روابط ابعاد سرمایه اجتماعی (بعد ساختاری، بعد شناختی و بعد ارتباطی) با متغیر پیش‌بین مدیریت استعدادها و همچنین روابط بین مدیریت استعدادها با مؤلفه‌هایش، به دلیل قرار گرفتن عدد معنی‌داری در بازه بین ۲- و ۲+ تأیید شد. در ادامه در نمودار شماره ۳- و ۴- روابط کلی بین متغیر مستقل (سرمایه اجتماعی) با متغیر وابسته (مدیریت استعدادها) بررسی و در ذیل ارائه شده است:



نمودار ۳. مدل مسیر ضرایب استاندارد برای رابطه بین سرمایه اجتماعی با مدیریت استعدادها ادارات کل تربیت بدنی استانها

در ادامه مدل معنی‌داری مسیر ترسیم شده است تا نسبت به معنی‌داری یا عدم معنی‌داری روابط بین مؤلفه سرمایه اجتماعی با مؤلفه مدیریت استعدادها استنباط لازم صورت پذیرد.



نمودار ۴. مدل مسیر مقادیر معنی‌داری برای رابطه بین سرمایه اجتماعی با مدیریت استعدادها ادارات کل تربیت بدنی استانها



در این مدل، معنی‌داری روابط متغیر ملاک (سرمایه اجتماعی) با متغیر پیش‌بین (مدیریت استعدادها) به دلیل قرار گرفتن عدد معنی‌داری در بازه ۲- و ۲+ تأیید شد. مقادیر مربوط به مدل نهایی را می‌توانید در جدول شماره ۴- ملاحظه فرمایید:

جدول ۴. مقادیر روابط متغیر مستقل و ابعاد آن با متغیر وابسته مدل

معنی‌داری	سطح معنی‌داری	مقدار t	مقدار استاندارد شده	روابط مستقیم متغیرها در مدل	
است	$P < 0,01$	۱۲,۹۷	۰,۹۳	پیوند شبکه	بعد ساختاری
است	$P < 0,01$	۱۱,۲۱	۰,۸۲	ترتیبات شبکه	
است	$P < 0,01$	۱۰,۶۷	۰,۷۸	ثبات شبکه	
است	$P < 0,01$	۱۰,۷۲	۰,۷۹	اهداف مشترک	بعد شناختی
است	$P < 0,01$	۱۱,۵۱	۰,۸۸	فرهنگ مشترک	
است	$P < 0,01$	-	۱,۰۰	اعتماد	بعد ارتباطی
است	$P < 0,01$	۱۰,۴۴	۰,۸۱	کارمندیابی	نظام جذب استعدادها
است	$P < 0,01$	۱۱,۱۲	۰,۸۷	انتخاب	
است	$P < 0,01$	۹,۸۱	۰,۷۶	به کارگماری	
است	$P < 0,01$	۱۳,۱۶	۰,۹۷	مدیریت عملکرد	نظام ارزیابی و کشف استعدادها
است	$P < 0,01$	۱۳,۰۱	۰,۹۴	مراکز ارزیابی	
است	$P < 0,01$	۱۲,۷۳	۰,۹۱	توسعه و آموزش	نظام توسعه و آموزش استعدادها
است	$P < 0,01$	۱۱,۲۴	۰,۸۳	مدیریت کارراهه	
است	$P < 0,01$	۱۳,۱۶	۰,۹۷	جبران خدمات	نظام حفظ استعدادها
است	$P < 0,01$	۱۳,۰۱	۰,۹۴	انضباط	
است	$P < 0,01$	۱۲,۸۹	۰,۹۱	بعد ساختاری	سرمایه اجتماعی
است	$P < 0,01$	۱۲,۳۲	۰,۸۷	بعد شناختی	
است	$P < 0,01$	۱۱,۸۹	۰,۸۰	بعد ارتباطی	
است	$P < 0,01$	۱۲,۱۳	۰,۸۹	نظام جذب استعدادها	مدیریت استعدادها
است	$P < 0,01$	۱۱,۹۹	۰,۸۷	نظام ارزیابی استعدادها	
است	$P < 0,01$	۱۱,۳۸	۰,۸۴	نظام توسعه استعدادها	
است	$P < 0,01$	۱۳,۱۶	۰,۹۲	نظام حفظ استعدادها	
است	$P < 0,01$	۱۰,۸۳	۰,۶۱	بعد ساختاری	مدیریت استعدادها
است	$P < 0,01$	۹,۱۵	۰,۵۶	بعد شناختی	
است	$P < 0,01$	۷,۶۹	۰,۴۷	بعد ارتباطی	
است	$P < 0,01$	۷,۶۱	۰,۵۹	سرمایه اجتماعی	

در ادامه با توجه به اطلاعات به دست آمده نسبت به تأیید یا رد فرضیات تحقیق اقدام شد که نتایج آن در جدول شماره ۵- ارائه شده است:

جدول ۵. تأیید یا رد فرضیات تحقیق با استفاده از نتایج تحلیل مسیر

ردیف	فرضیات تحقیق	روابط مدل	
		مستقیم	نتیجه
۱	بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد.	*	تأیید
۲	بین بعد ساختاری سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد.	*	تأیید
۳	بین بعد شناختی سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد.	*	تأیید
۴	بین بعد ارتباطی سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد.	*	تأیید

در نهایت با توجه به نتایج ارائه شده در جدول شماره ۳-۳- چهار فرضیه ابتدایی تحقیق تأیید شده است. در ادامه به بررسی تفاوت یا عدم تفاوت میان نظرات کارکنان ادارات کل تربیت بدنی در استان‌های (خراسان رضوی، خراسان جنوبی، تهران) از طریق آزمون میانگین چند جامعه پرداخته‌ایم که نتایج آن در ادامه تحقیق ارائه شده است:

۱- نتایج آزمون پارامتریک تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) (میانگین چند جامعه) نتایج به‌دست‌آمده در خصوص تأثیر متغیر محل خدمت در میانگین ابعاد سرمایه اجتماعی (ساختاری، شناختی و ارتباطی) و مدیریت استعدادها (نظام جذب استعدادها، نظام ارزیابی و کشف استعدادها، نظام توسعه و آموزش استعدادها و نظام حفظ استعدادها) کارکنان در جدول ۶- و ۷- ارائه شده است:

جدول ۶. نتایج به‌دست‌آمده از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه در خصوص متغیر محل خدمت

مؤلفه‌ها	طبقه	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره قشر	سطح معنی‌داری
بعد ساختاری	بین گروه‌ها	۵۱۱	۲	۲۵۶	۸۶۰	۴۲۵
	درون گروه‌ها	۴۶۶۴۱	۱۵۷	۲۹۷		
	مجموع	۴۷۱۵۲	۱۵۹			
بعد شناختی	بین گروه‌ها	۳۳۲	۲	۱۶۶	۵۸۸	۵۵۷
	درون گروه‌ها	۴۴۳۳۶	۱۵۷	۲۸۲		
	مجموع	۴۴۶۶۸	۱۵۹			
بعد ارتباطی	بین گروه‌ها	۱۹۷۰	۲	۹۸۵	۲۳۹۵	۰۹۵
	درون گروه‌ها	۵۱۱	۲	۲۵۶		
	مجموع	۴۶۶۴۱	۱۵۷	۲۹۷		

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و با توجه به بزرگ تر بودن سطح معنی داری از سطح خطای ۵ درصد، بین نظرات کارکنان ادارات تربیت بدنی کل استان در خصوص مؤلفه های سرمایه اجتماعی در میان ۳ استان مورد بررسی تفاوتی معنی دار وجود ندارد.

جدول ۷. نتایج به دست آمده از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه در خصوص متغیر محل خدمت

مؤلفه ها	طبقه	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره قشر	سطح معنی داری
نظام جذب استعدادها	بین گروهها	۶۵۸	۲	۳۲۹	۳۸۱	۶۸۴
	درون گروهها	۱۳۵۵۲۱	۱۵۷	۸۶۳		
	مجموع	۱۳۶۱۷۸	۱۵۹			
نظام ارزیابی و کشف استعدادها	بین گروهها	۳۰۹۱	۲	۱۵۴۶	۱۵۹۸	۲۰۶
	درون گروهها	۱۵۱۸۲۸	۱۵۷	۹۶۷		
	مجموع	۱۵۴۹۱۹	۱۵۹			
نظام توسعه و آموزش استعدادها	بین گروهها	۱۹۶۷	۲	۹۸۴	۱۲۰۵	۳۰۲
	درون گروهها	۱۲۷۳۴۰	۱۵۶	۸۱۶		
	مجموع	۱۲۹۳۰۷	۱۵۸			
نظام حفظ استعدادها	بین گروهها	۱۷۶۰	۲	۸۸۰	۶۹۵	۵۰۱
	درون گروهها	۶۵۸	۲	۳۲۹		
	مجموع	۱۳۵۵۲۱	۱۵۷	۸۶۳		

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه و با توجه به بزرگ تر بودن سطح معنی داری از سطح خطای ۵ درصد، بین نظرات کارکنان ادارات تربیت بدنی کل استان در خصوص مؤلفه های مدیریت استعدادها، در میان ۳ استان مورد بررسی تفاوتی معنی دار وجود ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

بر اساس یافته های تحقیق، بین سرمایه اجتماعی و مدیریت استعدادها در سازمان تربیت بدنی رابطه ای معنی دار و مستقیم وجود دارد. به عبارتی می توان با افزایش و بهبود سطح سرمایه اجتماعی به نحوی مطلوب تر مدیریت استعدادها را در سازمان تربیت بدنی پیاده نمود.

بهبود سطح سرمایه اجتماعی در سازمان تربیت بدنی سبب ترویج همکاری، هم دلی و اعتماد، افزایش همکاری بین افراد سازمان به ویژه افراد مستعد و توانمند و تقویت تعامل و ارتباطات انسانی و اخلاقی می شود. وجود سرمایه اجتماعی مثبت در سازمان، در ایجاد اعتماد و اطمینان در زندگی کارکنان نقشی ارزنده دارد. سرمایه های اجتماعی در سطوح "خرد، میانی و کلان"

روابط فردی و درون‌شبکه‌ای، هنجارها و ارزش‌های غیررسمی، احساس تعهد و اعتماد دوجانبه به هنجارها و ارزش‌های مشترک، حس تعلق و پیوستگی اجتماعی، اعتماد و اطمینان به اعضای سازمان، همکاری و تعاون، بر مشارکت اجتماعی در سازمان تأکید می‌کند. مشارکت و ایجاد اعتماد از مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی هستند که در تقویت سرمایه اجتماعی و پیوندهای اجتماعی نقشی مؤثر در جذب، توسعه و آموزش، حفظ و نگهداری استعدادها، احساس عزت نفس، خودباوری، ایجاد محبت و علاقه، پرورش شخصیت و رشد اجتماعی افراد دارد. در زیر پیشنهادهای در راستای بهبود وضعیت سرمایه اجتماعی و مدیریت استعداد در سازمان تربیت بدنی ارائه می‌شود:

۱. تشویق و تشکیل گروه‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای و تخصصی در سازمان؛ تشویق به ایجاد و تقویت نهادهای اجتماعی یکی از راه‌حل‌های ساختاری برای افزایش سرمایه اجتماعی است. افراد در قالب نهادهای اجتماعی هویتی مشترک می‌یابند و زمینه همکاری‌های گروهی در آن‌ها تقویت می‌شود. ایجاد چنین نهادهایی در سطوح سازمانی نیز امکان‌پذیر است. تشکیل گروه‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای و تخصصی در سازمان‌ها، با مشارکت داوطلبانه افراد مستعد و توانمند می‌تواند موجب افزایش سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها و مانع خروج استعدادها از سازمان شود.
۲. ایجاد برنامه‌های تفریحی و سیاحتی برای افزایش روابط رو در رو زیرا روابط رو در رو تأثیر مثبت خوبی در جهت ایجاد روابط بهتر و مبتنی بر اعتماد دارد.
۳. پایبندی به اخلاقیات؛ مدیرانی که اصول اخلاقی را در عملکردها و تصمیمات سازمانی به کار می‌برند روابطی را شکل می‌دهند که سبب اعتماد می‌شود، لذا توصیه می‌شود برای بهبود اعتماد در سازمان، خودمدیران سازمان در این وادی پیشرو باشند.
۴. افزایش اعتمادسازی بین اعضای گروه‌ها و واحدهای سازمانی؛ یکی از اقدامات مهم در زمینه افزایش سرمایه اجتماعی میزان تلاشی است که سازمان در جهت اعتمادسازی میان اعضای گروه‌ها و واحدهای سازمانی و حتی بین واحدهای مختلف سازمان صرف می‌نماید. در واقع اعتماد نیز صرفاً با ایجاد روابط و ارتباطات مستمر و به‌تدریج شکل می‌گیرد. توصیه می‌شود نوع روابط و ارتباطات سازمانی به‌گونه‌ای باشد که افراد واحدهای سازمانی از یکدیگر شناخت واقعی مناسبی کسب کنند و طبیعتاً زمینه لازم را برای ایجاد شبکه‌های مبتنی بر اعتماد فراهم آید.
۵. آموزش کارکنان و افراد توانمند؛ یکی از مهم‌ترین فراگردهای موجود در سازمان‌ها برای ایجاد سرمایه اجتماعی، فرآیندهای آموزشی است. گذر افراد از آموزش‌های عمومی

به‌ویژه کلاس‌های خاص ارتباطات، نقش اصلی در ایجاد سرمایه اجتماعی دارند. ایجاد سرمایه اجتماعی به تغییر رفتار و طرز تفکر نیاز دارد. برنامه‌های آموزشی جامع، الگویی مطلوب برای افرادی است که قصد دارند رفتارهای جدید را بیاموزند، مشاهده، کشف و اجرا کنند. از این رو یکی از وظایف مدیران این است که فرصت‌های مداوم و مختصی را برای آموزش، هم درون‌سازمانی و هم برون‌سازمانی، تدوین و اجرا کند.

۶. به‌کارگیری رویه‌های استخدامی که در آن تنها به تخصص و استعداد افراد دقت نشده است، بلکه به میزان اجتماعی بودن فرد یعنی توانایی فرد در ارتباط برقرار کردن با دیگران و علاقه فرد به کار گروهی نیز دقت نمایندند(از تست‌های خاص روان‌شناسی می‌توان در این مورد استفاده کرد).

۷. تلاش برای تأمین نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی و امنیتی افراد مستعد و نخبه از سوی سازمان، تا بر اساس سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، افراد به سطوح نیازهای اجتماعی به خود احترام بگذارند و به خودشکوفایی برسند.

#### منابع:

1. Brandt. E. & Kull. P. (2007) Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources, Internationals Handelshogskolan , Available at: [www.essays.se/essay/47c110a845](http://www.essays.se/essay/47c110a845)
2. Barron, Paul(2010). Education and talent management: implications for the hospitality industry; International Journal of Contemporary Hospitality Management, Emerald Group, Vol. 20 No. 7, , pp. 730-742
3. Maxwell, G.A., and MacLean, S. Talent management in hospitality and tourism in Scotland: Emerald Group, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 No. 7, 2008, pp. 820- 830
4. Cunningham, Ian (2007). Talent management: making it real: Emerald Group
5. Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R. and Lesser, E. (2010). Integrated talent management – Turning talent management into a competitive advantage – an industry view. IBM Global Business Services
6. Scullion, H. & Collings, D. G. (2010) Global talent management. Journal of World Business, 45, 105-108.
7. Krause D.R., & R.B. Hand field, & B.B, Tyler, "The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement", Journal of Operations Management, (2007), Vol. 25, pp. 528\_545.

۸. ابوالعلائی، بهزاد و غفاری عباس (۱۳۸۵) مدیران آینده: استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران. انتشارات مدیریت صنعتی تهران.
۹. علیجانی، عیدی (۱۳۸۱) بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو و میدانی. مقاله ارائه شده پنجمین همایش ملی تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شهید چمران اهواز
۱۰. جعفری، سعید (۱۳۷۸) ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران. فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱.
۱۱. الوانی، سیدمهدی و میرعلی سیدنقوی (۱۳۸۱)، سرمایه اجتماعی: مفاهیم و نظریه‌ها. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴. صص ۲۶-۳.
۱۲. سیدنقوی، میرعلی و بهارلو، علی (۱۳۸۸) نقش سرمایه اجتماعی بر بهبود تعهد سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت. شماره ۸ دوره سوم صفحات ۵۱-۷۶
13. Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2010), *the War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
14. Storey, J. (2007), *Human Resource Management: A Critical Text*, 3rd ed., Thomson Learning, London.
15. Uren, L. (2007), "From talent compliance to talent commitment", *Strategic HR Review*, Vol. 6 No. 3, pp. 32-5.
16. Phillips, R., and Roper, O. A framework for talent management in real estate: Emerald Group, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11 No. 1, 2009, pp. 7-16
17. Fegley, S. (2006), 2006 Talent Management Survey Report, SHRM Research, Alexandria, VA
18. Cappelli, P. *Talent on Demand*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA. 2008.
19. Berger, L. and Berger, D. (2003), *the Talent Management Handbook*, McGraw Hill, Cleveland, OH.
20. Wellins, S., and Smith, B., and Rogers, W. *Talent Management: Development Dimensions International*, 2006.

21. Bryan, L. (2007). The new metrics of operate performance : profit per employees, the McKinsey Quarterly , Number 1, Retrieved, Available at : [www.Mackensyquarterly.com/article-page.aspx1924&12](http://www.Mackensyquarterly.com/article-page.aspx1924&12)
22. Whelan, E., Collings, D.G. and Donnellan, B. (2010). Talent management in knowledge intensive settings. *Journal of Knowledge Management*. 14, 486-504
23. Schwyer, A. (2004). *Talent Management System: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: Wiley
24. Rhule, T.B. (2004). Integrating Compensation with Talent Management, In Brandt. Available at [www.essays.se/essay/47c110a845](http://www.essays.se/essay/47c110a845)
۲۵. تدین، شبنم (۱۳۸۴). شناخت، بکارگیری و پرورش نخبگان با رویکرد نوین. مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
26. Frank, F.D. & Taylor, C.R. (2004). The Race for Talent: Retaining Engaing Workers in the 21st Century HR. *Human Resource Planning*. 27 (3): 12-26
27. Herman, R. E. (2005). HR Managers as Managers as Employee-Retention Specialists, *Employment Relations Today*. 32 (2):1-7
28. Bolino, Mark C, William H. Turnley & James M. Blood good, "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of management review*, (2002), Vol. 27, No. 4 , pp. 505\_ 522
29. Benjamin, S. (2006) Collaborative performance management : present gaps and future research, *International Journal or Productivity and Performance Management*, 55(1/2):7-26
30. Conger, J.A. & Fulmer, R.M. (2004) , *Growing Your Company's Leaders: how great organization use succession management to sustain competitive advantage*.
31. Fukuyama, F. (2001), "Social capital, civil society and development", *Third World Quarterly*, Vol. 22, No.1, pp. 7\_20.
32. Bolino, Mark C, William H. Turnley & James M. Blood good, "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations", *Academy of management review*, (2002), Vol. 27, No. 4, pp. 505\_ 522.
33. Nahapiet, J., & Ghoshal, S., "Social Capital, Intellectual Capital & the organizational advantage", *Academy of management Review*, (1998), Vol. 23, NO. 2, pp. 242\_260.
34. Watson, George w. & Papamarcos, Steven D., (2002), "Social Capital and Organizational Commitment", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No. 4, pp. 537\_552

35. Carrie, R. Leana, Frits K. Pil ,(2006), "Social Capital and Organization Performance: Evidence from Urban Public Schools", Organization Science, Vol.17, No.3, pp.353\_366.
36. Mat Isa, Rosmah, Ameer, Rashid, (2007), "Hedge fund performance and managerial social capital", The Journal of Risk Finance, Vol. 8, No. 3, pp. 246\_259.

Archive of SID