

ارائه مدل مدیریت استعداد با تمرکز بر قابلیت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران در سازمان تامین اجتماعی

*حیدر صفری *رشید ذوالفقاری زعفرانی ***محسن محمدیان ساروی

* دانشجوی دکتری گروه مدیریت اداری، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران heydarsafary@gmail.com

** استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران rashid_zolfaghari@yahoo.com

*** استادیار و عضو هیئت علمی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران mo.dian@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۹

صص: ۱۶۹-۱۸۴

چکیده

امروزه تامین اجتماعی به عنوان یک نیاز بشری گسترده وسیعی را در جهان فراگرفته و زندگی اکثر انسانها را به نوعی تحت تاثیر خود قرار داده است. در پی جهانی شدن اقتصاد، کوچک سازی اکثر سازمان های دولتی و خصوصی، تحولات سریع محیطی و چالش های جهانی، نیاز سازمانها به رهبران مستعد و با تجربه هر لحظه افزون تر می شود. مدیریت استعدادها شامل مجموعه ای از طرح ها است که در مجموع به استفاده موثر از این افراد در جهت تحقق اهداف کسب و کار و دستیابی به مزیت رقابتی میپردازد. هدف تحقیق شناسایی متغیرهای تأثیر گذار بر مدیریت استعداد با تمرکز بر قابلیت های ادراکی، انسانی و فنی مدیران در سازمان تامین اجتماعی به روش ترکیبی (کیفی، کمی) انجام شده است در مرحله کیفی با بهره گیری از روش دلفی با استفاده از ۱۵ خبره شاخص های اولیه استخراج شد. پس از جمع آوری داده ها و انجام مصاحبه ها و انجام روش دلفی در ۲ تکرار و تأیید تست های روایی و پایایی به کمک CVR، بازتاب پذیری و آلفای کرونباخ مدل نهایی در ۳ بعد اصلی، ۱۴ مولفه و ۵۹ شاخص احصا شده است. در مرحله کمی با استفاده از مدل ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با ۲۳۴ نمونه به کمک نرم افزار PLS با ضریب برازش GOF برابر ۰,۵۸ مورد تأیید واقع شده است. در این میان حمایت مدیریت، درگیر کردن افراد با استعداد، افزایش ظرفیت یادگیری، یادگیری خودمحور، استمرار آموزش، تعیین معیارهای ارتقاء، قدردانی و ایجاد انگیزه های درونی با میانگین ۴,۹ موثرترین عوامل شناسایی شده اند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت استعداد، قابلیت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران، سازمان تامین اجتماعی.

نوع مقاله: پژوهشی

۱-مقدمه و بیان مساله

در عصر جهانی شدن و پیشرفت فن آوری، سرمایه انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه برای سازمانها قلمداد شده است و این منبع ارزش آفرین، باعث تغییر اولویتها در کسب و کار، چشم اندازهای استراتژیک و زیرسؤال رفتن صحت مدل های سنتی گردیده است (شائمی و همکاران، ۱۳۹۲). اهمیت مدیریت منابع انسانی به عنوان یک منبع مزیت رقابتی و یا عملکرد شرکت برتر بارها در ادبیات دانشگاهی اعلام کرد

(کلاسن^۱ و همکاران، ۲۰۱۳) و برای کسب مزیت رقابتی در رویارویی با این محیط پیچیده، سازمانها به نخبگان نیاز دارند. اکنون در طی سالها مدیریت استعداد و همراه با آن مسئولیتها و مهارت متخصصان منابع انسانی بهبود و توسعه یافته است و سازمانها به اهمیت مدیریت استعداد بر اثربخشی و کارایی عملکرد کارکنان خود پی برده اند.

1. Claussen

نویسنده عهده دار مکاتبات: حیدر صفری Heydarsafary@gmail.com

دنیای حرفه‌ای و تخصصی می باشد پس نتیجه گرفته می‌شود مدیران برای تضمین موفقیت خود باید به مهارت مجهز باشند. همچنین اهمیت نیروی انسانی در سازمان به ویژه سازمان های خدماتی نظیر سازمان تامین اجتماعی که نیروی انسانی به طور مستقیم با ارباب رجوع در ارتباط هستند، باید مدیرانی که در واحد منابع انسانی قرار می‌گیرند دارای مهارت‌های فنی و انسانی بالایی در ارتباط با برخورد با منابع انسانی باشند.

سازمان تأمین اجتماعی ایران یک بیمه‌گر اجتماعی عمومی غیردولتی است که قدیمی‌ترین و بزرگترین سازمان تأمین اجتماعی و درمانی غیردولتی در کشور است که متعلق به بیمه شدگان می‌باشد که یکی از ماموریت‌های سازمانی ایجاد شرایط سازمانی می‌باشد که بتواند با تکنیک‌های حاصل از مدل مدیریت استعداد، سازمان را قادر سازد تا علاوه بر فائق آمدن بر مشکلات روز بتواند برای خود مزیت رقابتی خلق نماید و از این طریق بهره فراوانی را از سرمایه‌گذاری در بخش نیروی انسانی بدست آورد. در پژوهش پیش رو تلاش می‌گردد تا نتایج این تحقیق گامی عملی در جهت ارتقا عملکرد و دستیابی به اهداف سازمان معرفی شود. با توجه به موارد طرح شده مساله حاضر در این پژوهش طراحی مدل مدیریت استعداد با تمرکز بر قابلیت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران در سازمان تامین اجتماعی تعریف می‌گردد.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، یکی از مهمترین و حتی ضروری ترین موضوع‌های مدیریت منابع انسانی در سطح جهان است (مکسول و مک‌لین^۴، ۲۰۰۸) و هنوز هم یکی از حادترین مسائل در بسیاری از سازمان ها به شمار می‌رود. امروزه، پدیده مدیریت استعداد، موضوعی نیست که به دقت موشکافی شده باشد. پژوهش‌های تجربی محدودی درباره ماهیت و کاربرد استعداد و راهبردهای مدیریت استعداد در فعالیت‌های سازمانی و مسائل برخاسته از آن وجود دارد (آیلیس^۵ و همکاران، ۲۰۱۰). مدیریت استعداد به عنوان

مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی‌تواند به تنهایی کاری پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند، سازمانی که در همه حال آنان را به هیجان آورد و محیط کاری انعطاف‌پذیری ایجاد کند. در این حالت است که انتظار می‌رود کارکنان تمامی تلاش خود را معطوف درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی نمایند (خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲).

سازمانهای موفق دنیا فرآیند استعدادیابی و پرورش مدیران را به مثاب یک فعالیت حیاتی و ضروری برای تداوم موفقیتشان مطرح می‌کنند. در این سازمان‌ها مدیران ارشد نقش اساسی در این فرآیند را دارند و حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد را از یک طرف و پرورش شایستگی های مدیران بالقوه را از سوی دیگر در اولویت های اصلی خود قرار می دهند. همچنین مهارت‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرد. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. و از آنجا که علم مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار بوده و از ارکان هر سازمان با شرح وظایف و خدمات مختلف می باشد، داشتن مهارت برای مدیران لازمه اجرای مدیریت تعریف می‌گردد. اخیراً، تحقیقات در مورد سهم سرمایه انسانی توجه زیادی را به خود جلب کرده است و در حال حاضر، روانشناسان بر تحقیق در مورد سهم دانش، مهارت ها، توانایی ها و سایر ویژگی های افراد در منابع هر دو سطح خرد و کلان تمرکز کرده‌اند. پلویهارت و مولیترنو^۲ (۲۰۱۱) مطرح کرد سرمایه انسانی، منبعی است از مجموع مهارت ها، توانایی ها و سایر ویژگی های افراد. گارو و هیرش^۳ (۲۰۰۸) ادعا می‌کنند که مدیریت استعداد در خصوص فرآیندهای سازمانی مثبتی است، که هم به نفع فرد و هم به نفع سازمان هستند. به عبارتی دنیای امروزه یک

4. Maxwell & Mclean
5. Iles

2. Polyhart and Moliterno
3. Garrow & Hirsch



– مهارت‌های تخصصی مدیریت: مدیر سازمان از نظر تخصصی باید به وظایف خاص مدیریت تسلط کافی داشته باشد تا بتواند سازمان را هدایت کند. این وظایف شامل قدرت برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل است که وظایف اص مدیر و یا عناصر مدیریت نامیده می‌شود.

– مهارت‌های تخصصی متناسب با نوع تکنولوژی جدید: این مقوله از مهارت‌ها، به نوع تکنولوژی و تولید سازمان بر می‌گردد. بطور کلی مدیر هر سازمان باید متناسب با ماموریت سازمان از تخصص لازم برخوردار باشد تا بهتر و زودتر بتواند در مورد مسائل فنی و تکنولوژیکی تصمیم‌گیری نماید.

شاخص‌های مهارت‌های انسانی: مهارت‌های انسانی عبارت است از توانایی درک، ایجاد انگیزش و کارکردن با افراد. بنا به گفته کاتز منظور از مهارت انسانی در اینجا، توانایی مدیر در ارائه کار ثمربخش به عنوان یکی از اعضای گروه و ایجاد تفاهم و همکاری در بین گروهی است که هدایت و رهبری آن را برعهده دارد. مهارت‌های انسانی موردنیاز مدیران در چهار مؤلفه قابل بررسی است:

– مهارت برقراری ارتباط مؤثر: مهارت ارتباطی یعنی ایجاد ارتباط مؤثر و اثربخش با افراد گروه. خمیر مایه و زیربنای مهارت ارتباطی، گوش دادن است که به دقت و توجه نیاز دارد (طاهری زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

– آشنایی با مبانی رفتار افراد در سازمان: یکی دیگر از زیربنای مهارت انسانی مدیر این است که وی باید نوع رفتار و منشا رفتاری افراد را در سازمان بشناسد تا بتواند در برخورد با رفتارها، عاقلانه عمل نماید. رفتار، مجموعه‌ای از افکار، عقاید، تمایلات، نگرش‌ها، ارزش‌ها، اعمال و حرکات درونی و بیرونی است که از فرد سر می‌زند و هدفی را دنبال می‌کند. با توجه به این تعریف، مدیر سازمان باید بر ارزش‌ها و خصوصیات افراد، گرایش‌ها، شخصیت، ادراک و عوامل مؤثر بر آن واقف باشد.

– آشنایی با فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی عبارت است از باورهای مشترک افراد در سازمان. در هر حال هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود می‌باشد و برای اینکه مدیر سازمان، بهتر بتواند مهارت‌های انسانی خود را در سازمان جاری کند، باید ریشه‌های فرهنگی سازمان که عموماً شامل

یک نتیجه جهت اطمینان از گماردن افراد مناسب در کار مناسب تعریف شده است. استعدادهای درخشان به عنوان یک شخصی که مجهز به دانش یا مهارت‌های حرفه‌ای ویژه هستند، جهت کمک به سازمان در نظر گرفته می‌شوند (آکساکال^۶ و همکاران، ۲۰۱۳). مدیریت استعداد، مجموعه‌ای از فرآیندهای سازمانی طراحی شده برای جذب، آموزش، بسیج و حفظ افراد کلیدی شناخته می‌شود (ون زیل^۷ و همکاران، ۲۰۱۷). این فعالیت‌ها، راهبردی و آینده‌گرا بوده و بر اهداف کلی سازمان متمرکز هستند (موپلا و تورای^۸، ۲۰۱۸). 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 سازمانی هست (آتان و استاپ^۹، ۲۰۱۷). لوئیس و هکمن^{۱۰} 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 (گوماس^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۳). ماهان^{۱۲} قلب مدیریت استعداد را توسعه ظرفیت‌های درونی افراد می‌داند که این ظرفیت‌های درونی عبارت‌اند از: ظرفیت یادگیری^{۱۳}، ظرفیت تفکر^{۱۴}، ظرفیت ارتباطی^{۱۵} و ظرفیت اجرا^{۱۶}.

مؤلفه‌های مهارت‌های سه‌گانه مدیران

شاخص‌های مهارت فنی (تکنیکی): کاتز می‌گوید منظور از مهارت فنی در اینجا ادراک و استادی در فعالیت خاصی است که لازمه آن کاربرد روش‌ها، فرایندها، رویه‌ها و فنون است. مهارت فنی مستلزم داشتن معلومات تخصصی موردنظر و استادی در کاربرد ابزار و فنون مربوط به رشته‌ای خاص می‌باشد. مهارت فنی موردنیاز مدیران سازمان‌ها به دو مقوله تقسیم شده است:

- 6 .Aksakal
- 7 .Van Zyl
- 8 .Mwila, N., & Turay
- 9 .Atan, T., & Stapf
- 10 .Lewis and Heckman
- 11 .Gumus,
- 12 .Mohan
- 13 . Learning Quotient
- 14 . Conceptual Quotient
- 15 . Relationship Quotient
- 16 . Action Quotient

این تحقیق بر بررسی واکنش کارکنان به مدیریت استعداد انحصاری و خروجی‌ها در سطح فردی، تبدیل دیدگاه کارکنان به تمرکز اصلی در ادبیات، یک تغییر از دیدگاه سازمانی و تمرکز در سطح سازمان در ادبیات غالب است می‌پردازد. این تحقیق مبتنی بر نظریه‌های قرارداد روانی، تبادل اجتماعی و اسنادی منابع انسانی به بررسی مکانیزم‌هایی می‌پردازد که از طریق آنها مدیریت استعداد انحصاری بر خروجی‌ها تاثیر می‌گذارد. از یک استراتژی تجربی همگرای اکتشافی و یک روش ترکیبی برای پاسخگویی به این سوالات تحقیق استفاده می‌شود: چگونه کارکنان مدیریت استعداد را تجربه می‌کنند؟ پیامدهای مدیریت استعداد برای قرارداد روانی و خروجی‌های فردی چیست؟ دو مطالعه تجربی ارائه می‌شوند. اول، یک مطالعه قیاسی کیفی. با یک نمونه بین سازمانی هدفمند از کارکنانی که به عنوان استعداد برتر در سازمانشان تعیین شدند، مصاحبه‌ای صورت گرفت تا "صدای استعداد" شنیده شود، شواهد پیامدهای وضعیت استعداد، پیچیدگی‌های رابطه سازمان-استعداد و مشارکت پویا و مرکزی و قرارداد روانی را نشان می‌دهند. دوم اینکه، با یکپارچه‌سازی نظریه اسنادی منابع انسانی با ادبیات مدیریت استعداد، تاثیر ویژگی‌های مدیریت استعداد کارکنان بر خروجی‌های فردی مورد بررسی قرار می‌گیرد، یافته‌ها نشان می‌دهند که انجام قرارداد روانی، یک مکانیزم اصلی است که از طریق آن تاثیر ویژگی‌های مدیریت استعداد کارکنان بر خروجی‌ها تعدیل می‌شود. یک مطالعه کیفی در مقیاس بزرگ (تعداد= ۱۵۶۱) انجام شد. با بررسی دیدگاه‌های کارکنانی که به عنوان استعداد شناخته شدند و هم نیروی کار گسترده، این تحقیق به بررسی تجربی عمیق تجربه کارکنان مدیریت استعداد در ادبیات کمک می‌کند.

ادبولا^{۱۸} (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد: دیدگاه‌ها، شیوه‌ها و ارزیابی در سازمان‌های بخش خصوصی انگلیس انجام داد. این مطالعه به دنبال این است که سهمی در درک مفهومی و تجربی ماهیت مدیریت استعداد و ارزیابی آن داشته باشد. در رابطه با چهار مطالعه کیفی در

تاریخ، محیط، سیاست، ارزش و هنجارهای سازمانی و غیره می‌باشد را بشناسد.

– آشنایی با فرایند انگیزش: نیروی انسانی خلاق، در هر سازمان، بالقوه وجود دارد. اما انگیزه به فعل درآوردن این قوه، اغلب یکسان نیست و درجه و چگونگی از قوه به فعل درآوردن فکر و اندیشه افراد، بستگی به رهبری مدیر سازمان دارد که چگونه از مکانیزم‌های انگیزشی استفاده نماید.

شاخص‌های مهارت ادراکی: کاتز در مورد مهارت ادراکی مدیر، می‌نویسد: منظور از مهارت مبتنی بر درک کلی، قدرت تلقی مؤسسه به صورت یک واحد کلی است. یعنی اینکه مدیر تشخیص دهد چگونه هر یک از وظایف مختلف سازمان به دیگری وابسته است و تغییر در هر یک از قسمت‌ها الزاماً قسمت‌های دیگر را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. مهارت مبتنی بر درک کلی را می‌توان تا درک وجود رابطه بین سازمان و جامعه، عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی یک ملت تعمیم داد. مهارت ادراکی در دو مؤلفه قابل بررسی است:

– تفکر سیستمی: یکی از پایه‌های مهارت ادراکی این است که مدیر سازمان با عناصر و عوامل سازمان به صورت یک سیستم برخورد نماید. مفهوم اساسی و جهان شمولی که از سیستم موردنظر همگان است، عبارت است از موجودیتی که متشکل از عناصری مرتبط و متعادل است و این ارتباط و تعامل به سیستم نوعی کلیت و تمامیت می‌بخشد.

– مجهز شدن به ذهنیت فلسفی: زیربنای دیگر مهارت‌های ادراکی، ذهنیت فلسفی است. برای اینکه مدیران سازمان‌ها به این ذهنیت مجهز شوند، باید بینش و نگرش جامع، عمیق و منعطف داشته باشند (محمدی و نیکپور، ۱۳۹۳). به طور کلی مهارت‌های مورد نیاز مدیران در پیشینه پژوهشی در جدول زیر خلاصه شده است:

پیشینه تحقیقاتی پژوهش

کینگ^{۱۷} (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان توجه به استعداد در مدیریت استعداد: پیامدهای مدیریت استعدادهای استراتژیک برای رویکردهای روانشناختی کارمندان و نتایج فردی انجام داد. با در نظر گرفتن استعداد در مدیریت استعداد، تمرکز

18. Adebola

17. King



آناکیس و اسپوستو^{۲۱} (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد و شایستگی‌ها: مطالعه موردی دانشگاه‌های نیمه خصوصی ویتنام و مالزی انجام دادند. مدیریت استعدادها درخشان توجه محققان و دست‌اندرکاران در کشورهای در حال توسعه را در سال‌های اخیر به خود جلب کرده است. کمبود تحقیقات تجربی محور در منطقه جنوب شرقی آسیا وجود دارد و گزارش‌های اخیر هشداردهنده از بروز بحران در بخش آموزش عالی دیده شده است. در مورد ادراکات مدیریت استعداد و رفتار دانشگاهیان در دانشگاه‌های منطقه مطالعات کمی صورت گرفته است. چهار سازه از ادبیات شناسایی و تجزیه و تحلیل شد - شناسایی استعداد، فرهنگ استعداد، شایستگی‌ها و توسعه استعدادها. پرسشنامه‌ها بین دانشگاهیان از ۴ دانشگاه نیمه‌خصوصی مالزی و ویتنام توزیع شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که شناسایی استعداد، رشد استعداد و فرهنگ مدیریت استعداد از مهمترین عوامل در شایستگی مدیریت استعداد دانشگاهیان می‌باشند. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد که سطح شایستگی مدیریت استعداد برای دانشگاهیان به طور قابل توجهی بالاتر است وقتی که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ارزش‌ها را مشخص می‌کند، عملکرد تیم و فرد را می‌سنجند، ارزیابی و توسعه و بازخورد رسمی صادقانه ای را ارائه می‌دهد.

صحت و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان الگوی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام دادند. یافته‌های این پژوهش، حاکی از آن است که سه عامل از قبیل: برند کارفرما، فرهنگ‌سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز و مؤثر بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان، مورد شناسایی قرار گرفتند. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، در میان عوامل مذکور، سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین تأثیر را بر پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان داشته است. همچنین، برند کارفرما و فرهنگ‌سازمانی نیز به‌ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند.

سازمان‌های بخش خصوصی از فلسفه تفسیرگرا استفاده شد. مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران استعداد/منابع انسانی، مدیران ارشد و کارکنان در هر سازمان صورت گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهند که شناسایی، توسعه و حفظ کارکنان بااستعداد، ویژگی‌های کلیدی فرآیندهای مدیریت استعداد هستند. یافته‌ها همچنین حاکی از این هستند که مفهومی‌سازی و عملیاتی‌سازی مدیریت استعداد بین سازمان‌ها متفاوت است اما این تفاوت‌ها و فلسفه همراهشان را می‌توان به نحوی از نظر یک عامل اصلی برای مثال برنامه‌ریزی موفقیت، کالاهای باارزش، نقاط محوری و گنجایش^{۱۹} توضیح داد. گرچه ارزیابی به عنوان یک جنبه بسیار مهم فرآیند مدیریت استعداد دانسته می‌شود، تأثیرات ابتکارات استعداد بر سازمان سنجیده نمی‌شود. علاوه بر این، این مطالعه تعدادی عوامل نوظهور را مشخص می‌کند که متخصصان باید از آن آگاه باشند و در فرآیند مدیریت استعداد مد نظر قرار دهند که شامل مدیریت انتظارات کارکنان در طرح استعداد، شفافیت فرآیند مدیریت استعداد، مسائل مربوط به تنوع جنسیتی، فراهم آوردن امکان پیشرفت و توسعه برای خود کارکنان و نیز مسائل مربوط به مدیران خط مقدم می‌شوند که تنها مسئول شناسایی و تعیین کارکنان بااستعداد هستند.

فراز نعیم و لنکا^{۲۰} (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد: یک استراتژی شکوفای متمرکز در صنعت فناوری هند انجام دادند. هدف از این مقاله، بررسی سیستم مدیریت استعداد در سازمان فناوری اطلاعات هند می‌باشد. مصاحبه‌های ساختارمند برای جمع‌آوری داده‌های اولیه انجام شد. یافته‌ها نشان می‌دهد، استخدام، توسعه استعداد، مدیریت دانش، رسانه‌های اجتماعی، مدیریت عملکرد و پاداش، شیوه‌های اصلی مرتبط با مدیریت استعداد است. مدیریت منابع انسانی باید شیوه‌های مدیریت استعداد را در سازمان در نظر بگیرد تا بتواند بطور مؤثری نیروی کار خود را مدیریت کند.

19. Inclusion

20. Naim & Lenka

21. Annakis & Esposito

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی (علّی) و از نظر ماهیت پیمایشی مقطعی است. در پژوهش حاضر پژوهشگر در مرحله اول از روش تحقیق کیفی استفاده نموده است. سپس رویکرد کمی پژوهش را با توجه به مرحله کیفی به اجرا درآورده است. بدین طریق محقق روش اکتشافی را برگزیده است. در ادامه جهت ارزیابی برازش مدل پیشنهادی تحقیق از رویکرد تحقیق کمی به روش پیمایشی مقطعی استفاده شده است. بنابراین در اینجا، براساس تقدم اجرایی فرآیند تحقیق، ابتدا به مراحل روش تحقیق کیفی اشاره می‌شود و سپس مراحل روش تحقیق کمی بازنمایی می‌گردد. گام‌های اجرای پژوهش حاضر را با توجه به اجرای گام کیفی تحقیق در دو مرحله انجام می‌گیرد در مرحله اول جهت شناسایی مفاهیم، ابعاد و مولفه‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان موضوع استفاده شد که هدف از این مرحله شناسایی مفاهیم و مولفه‌های اولیه مدل می‌باشد. دلیل انتخاب مصاحبه نیمه ساختاریافته این است که علاوه بر آن که امکان تبادل نظرات و تفکر وجود دارد می‌توان بحث و موضوع در جهت دستیابی به اهداف تحقیق را هدایت نمود. همچنین در طول فرآیند مصاحبه، امکان مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادات مصاحبه شونده درباره‌ی موضوع تحقیق نیز وجود دارد. براساس پیشینه تحقیق و تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته می‌توان، مولفه‌ها را آشکار کرد. در مرحله بعد از طریق تحلیل دلفی دو مرحله ای مدل ابتدایی استخراج خواهد شد. روش تحقیق مرحله کمی پژوهش حاضر، پیمایشی مقطعی می‌باشد. از آنجایی که در مرحله کیفی تحقیق، مولفه‌های پیشنهادی بازنمایی می‌شود. در مرحله کمی با استفاده از روش پیمایشی مقطعی به شیوه رگرسیون خطی به توصیف مدل در جامعه تحقیق و همچنین مطالعه میان مفاهیم و مولفه‌های الگوی پیشنهادی پرداخته می‌شود. بدین منظور تکنیک معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شده است.

محموظی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی) انجام دادند. در این پژوهش سعی شده تا به روش تحقیق آمیخته به شناسایی و تبیین مؤلفه‌های تشکیل دهنده مدل مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی پرداخته شود. برمبنای تئوری پژوهش، مدل اولیه دارای سه بُعد مدیریت استعداد، شامل دو مؤلفه استراتژی استعداد و طرز تفکر استعداد، بُعد استراتژی مدیریت استعداد، شامل پنج مؤلفه ارتباطات، پرورش کارکنان، فرهنگ، مدیریت عملکرد و پاداش و قدردانی، و بُعد جانشین‌پروری، شامل سه مؤلفه ساختار، زمینه و محتوا، فرض شد. در ادامه، داده‌های گردآوری شده در بخش ارزیابی و سنجش مدل به‌وسیله تحلیل‌های عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مدل مفروض برای مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی معنی‌دار و گویای این مهم بود که از دیدگاه کارکنان سازمان‌های دولتی، بُعد استراتژی مدیریت استعداد به‌ترتیب به میزان ۸۲٪ و ۹۹٪ در تبیین واریانس جانشین‌پروری و مدیریت استعداد نقش دارد.

حبیب‌پور و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان طراحی مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری انجام دادند. پژوهش حاضر با توجه به هدف، کاربردی و روش تحقیق آن ترکیبی اکتشافی می‌باشد. در ادامه مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق و هدفمند با ۱۵ نفر از مدیران و متخصصین بانکی و نیز خبرگان دانشگاهی انجام و داده‌های حاصل با روش تحلیل محتوا، مورد تحلیل قرار گرفته و ابعاد و مولفه‌های موضوع مشخص گردید. بر اساس نتایج، ۹ بعد و ۸۰ مولفه شناسایی و اولویت بندی شدند. در این خصوص بترتیب 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 استعدادها در صنعت بانکداری نقش معنادار دارند.



جامعه آماری و تعداد نمونه

جامعه مورد مطالعه در مرحله کیفی: خبرگان شامل: سیاستگذاران و برنامه‌ریزان سازمان تامین اجتماعی، گروه دوم: مدیران ارشد سازمان تامین اجتماعی، گروه سوم: اعضای هیات علمی مطلع در زمینه تحقیق به عنوان خبرگان در تحقیق معرفی می‌شوند، در نهایت شامل ۱۵ نفر از خبرگان می‌باشند. در بخش کمی جامعه آماری کلیه مدیران و کارشناسان سازمان تامین اجتماعی شهرستان‌های استان تهران که در حدود ۷۰۰ نفر می‌باشند. به منظور نمونه‌گیری در مرحله کمی از جدول مورگان استفاده می‌شود که بر اساس جامعه آماری ۷۰۰ نفری، تعداد ۲۳۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده اند، روش نمونه‌گیری خوشه‌ای می‌باشد.

روایی تحقیق در مرحله کیفی

برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، ازدو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR)، استفاده می‌شود. برای تعیین نسبت روایی محتوایی^{۲۲} از متخصصان درخواست می‌شود تا هرآیتم را براساس طیف سه قسمتی "ضروری است"، "مفید است ولی ضرورتی ندارد" و "ضرورتی ندارد" بررسی نمایند. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه می‌گردد.

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

که N تعداد خبرگان مورد بررسی است و n_e تعداد خبرگانی است که پرسش مورد نظر را تأیید کرده‌اند. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود. (رانگتوساناتم^{۲۳}، ۱۹۹۸). با توجه به اینکه تعداد اعضای پانل ۱۵ می‌باشد حداقل مقدار CVR برابر ۰,۴۹ می‌باشد و در تمامی سوالات مقدار CVR بیش از ۰,۴۹ برآورد شده است و نشان از روایی تحقیق دارد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل مشاهدات و اطلاعات پژوهش و بررسی تاثیر همزمان مقیاس‌های عمومی از نرم‌افزار تحلیل آماری Excel 2013، SPSS 24، Smart-PLS استفاده شد. معیارهای بررسی مدل در جدول ۲ و ۳ ارائه و در بخش تجزیه و تحلیل بر اساس این معیارها ارزیابی مدل اندازه‌گیری و ارزیابی مدل ساختاری و کلی تحلیل شده است.

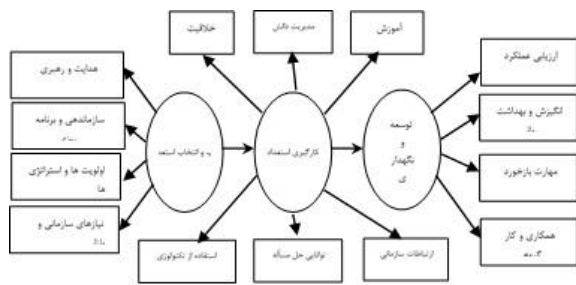
جدول ۲. معیارهای ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی)

توصیف	شاخص	معیار	نوع مدل
معیار قابل قبول حداقل ۰,۷ می‌باشد.	آلفای کرونباخ	پایایی	مدل اندازه‌گیری انعکاسی
برای هر متغیر مکتون حداقل ۰,۷ باشد.	پایایی ترکیبی (CR)		
حداقل ۰,۵ باشد	ضرایب بارهای عاملی		
میانگین واریانس استخراج شده (AVE) حداقل ۰,۵ می‌باشد.	روایی همگرا	روایی	
همبستگی شاخص با سازه مربوطه بیش از همبستگی آن با سایر سازه‌ها باشد.	بارهای عاملی متقابل	روایی واگرا (تشخیصی)	
جنر AVE هر متغیر مکتون بیشتر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای پنهان دیگر باشد.	آزمون فورنل-لارکر		

22. Content Validity Ratio (CVR)

23. Rungtusanatham, M0.85





شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

بررسی برازش مدل اندازه‌گیری (پایایی و روایی مدل) همان طور که در جدول نشان داده شده است معیار پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرهای مکنون بالاتر از ۰,۷ است همچنین معیار آلفای کرونباخ برای متغیرهای مربوط بیش از ۰,۶ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی مناسب مدل می‌باشد.

جدول ۵. بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری

AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	ابعاد
۰,۵۸	۰,۷۷	۰,۷۲	جذب و انتخاب استعداد
۰,۵۲	۰,۷۹	۰,۶۶	هدایت و رهبری
۰,۵۴	۰,۶۵	۰,۷۰	سازماندهی و برنامه ریزی
۰,۵۳	۰,۷۱	۰,۷۹	اولویت‌ها و استراتژی‌ها
۰,۵۳	۰,۶۳	۰,۷۰	نیازهای سازمانی و بازار
۰,۵۴	۰,۸۹	۰,۸۷	بکارگیری استعداد
۰,۵۵	۰,۸۲	۰,۷۲	استفاده از تکنولوژی
۰,۵۱	۰,۶۹	۰,۷۱	توانایی حل مسأله
۰,۵۳	۰,۶۶	۰,۷۵	ارتباطات سازمانی
۰,۵۰	۰,۴۷	۰,۵۴	خلاقیت
۰,۶۵	۰,۹۰	۰,۸۶	مدیریت دانش
۰,۵۲	۰,۷۱	۰,۴۶	آموزش
۰,۵۵	۰,۸۱	۰,۷۷	توسعه و نگهداری استعداد
۰,۷۱	۰,۸۸	۰,۸۰	انگیزش و بهداشت روانی
۰,۷۶	۰,۹۰	۰,۸۴	ارزیابی عملکرد
۰,۵۱	۰,۷۷	۰,۶۱	مهارت‌های مورد نیاز
۰,۵	۰,۶۳	۰,۶۶	همکاری و کار گروهی

جدول ۳. معیارهای ارزیابی مدل ساختاری و کلی

توصیف	شاخص	معیار	نوع مدل
معیار قابل قبول حداقل ۱,۹۶ می‌باشد.	T-values	صحت رابطه (اعداد معنی‌داری)	مدل ساختاری
برای هر متغیر درون‌زا مقادیر ۰,۳۳, ۰,۱۹ و ۰,۶۷ به ترتیب تأثیر کم، متوسط و زیاد را نشان می‌دهد.	R Square (R ²)	تأثیر متغیر برون‌زا بر درون‌زا	
مقادیر ۰,۱۵, ۰,۰۲ و ۰,۳۵ به ترتیب اندازه شدت رابطه میان سازه‌ها	F ²	اندازه تأثیر شدت رابطه میان سازه‌ها	
برای هر متغیر درون‌زا مقادیر ۰,۱۵, ۰,۰۲ و ۰,۳۵ به ترتیب تأثیر کم، متوسط و زیاد را نشان می‌دهد.	Q ²	قدرت پیش‌بینی مدل	
مقادیر ۰,۲۵, ۰,۰۱ و ۰,۳۶ به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی است.	GOF	برازش کلی مدل	مدل کلی

۴- یافته‌های پژوهش

تحلیل یافته‌های مرحله کیفی (روش دلفی)

به منظور تهیه چک لیست عوامل موثر بر مدیریت استعداد بر مبنای قابلیت‌های مدیران به کمک روش دلفی و ۱۵ خبره در پنل و در دو تکرار عوامل زیر احصاء شده است. طبق نظر این خبرگان و بر مبنای نظری تحقیق در ۳ مولفه اصلی و ۱۴ بعد و ۵۹ شاخص در این تحقیق شناسایی شدند. چک لیست‌های امتیازی بر مبنای مقیاس طیف لیکرت ۵ تایی در اختیار متخصصان (اعضای پنل) قرار داده شده و بر حسب میانگین، انحراف معیار و ضریب توافق جهت حضور در مدل نهایی تأیید یا حذف می‌گردند. از آنجا که تمامی متغیرها دارای میانگین در حد مطلوب و انحراف معیار پایین قرار دارند تمامی متغیرها در مدل تأیید شده و تغییری حذف نشده است. با توجه به توضیحات داده شده، روایی محتوایی متغیرهای مدل در جدول شماره ۱ پیوست محاسبه و نتایج آن ارائه شده است. بر اساس تأیید متغیرهای شناسایی شده مدل تحقیق در شکل ۱ ارائه شده است:



بررسی روایی مدل اندازه‌گیری

با توجه به جدول ۵ مقدار واریانس به اشتراک گذاشته یا همان AVE برای سازه‌ها بیش از ۰,۵ می‌باشد که نشان از روایی همگرایی قابل قبول دارد. همچنین به منظور بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شده است که در این ماتریس مجذور مقادیر AVE یعنی همان اعداد مندرج در قطر اصلی بیشتر از ضرایب همبستگی بین سازه‌ها می‌باشد. بدین ترتیب خواهیم داشت:

جدول ۶. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

6														
	۶	۳	۷	۵	۶	۷	۶	۵	۷	۷				
	۳	۲	۲	۵	۳	۳	۶	۹	۱	۳				
1														
	۶	۶	۷	۵	۷	۶	۷	۴	۶	۵	۶			
	۱	۵	۶	۸	۱	۹	۳	۷	۶	۹	۶			
2														
	۵	۶	۴	۶	۵	۶	۷	۴	۶	۵	۶	۷		
	۳	۶	۸	۸	۴	۶	۵	۷	۹	۳	۲	۶		
3														
	۵	۶	۴	۵	۶	۶	۵	۵	۵	۵	۷	۷		
	۳	۱	۴	۹	۹	۴	۸	۶	۵	۵	۹	۴	۵	
4														
	۵	۵	۶	۷	۶	۵	۵	۵	۵	۵	۶	۶	۷	۷
	۶	۲	۹	۳	۴	۵	۴	۵	۸	۱	۱	۶	۲	۴

	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
1	۰													
	۷													
2		۰												
	۶	۸												
	۳	۳												
3			۰											
	۶	۶	۸											
	۲	۱	۱											
4				۰										
	۵	۶	۵	۷										
	۵	۵	۷	۵										
1					۰									
	۶	۶	۷	۶	۷									
	۳	۲	۲	۶	۶									
2						۰								
	۶	۵	۷	۵	۵	۷								
	۳	۲	۶	۸	۵	۳								
3							۰							
	۶	۶	۷	۶	۵	۵	۸							
	۴	۵	۶	۸	۷	۹	۳							
4								۰						
	۷	۶	۷	۴	۶	۶	۶	۷						
	۲	۵	۶	۸	۹	۷	۲	۴						
5									۰					
	۶	۶	۶	۵	۶	۶	۶	۶	۷					
	۴	۶	۸	۷	۳	۷	۶	۴	۵					

برای بررسی روایی ممیز از جدول فورنل لارکر (Fornell and Larcker, 1981) استفاده شده است. در جدول (۴-۱۵) مشخص است که مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های سطر و ستون قطر اصلی قرار دارند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر، به عبارت دیگر روایی واگرای مدل در حد مناسب است. به این ترتیب رابطه بین سازه‌ها و شاخص‌هایشان تأیید می‌شود که نشان‌دهنده این است که یک سازه تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با شاخص‌های دیگر.

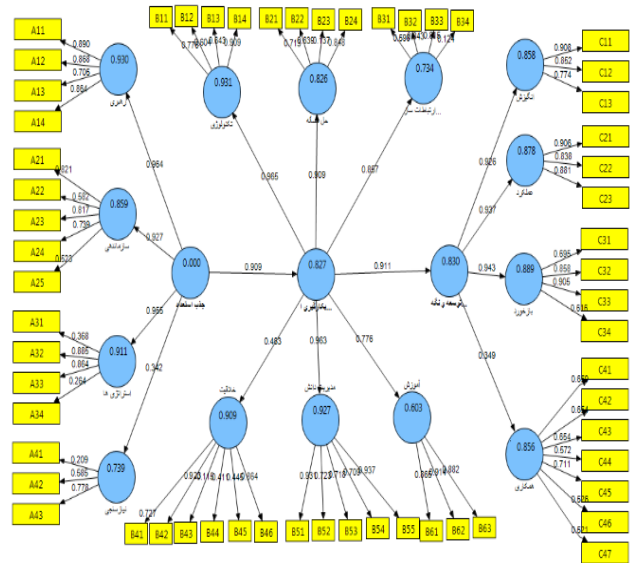
بررسی برازش مدل ساختاری

به منظور برازش مدل ساختاری نهایی لازم است تمامی روابط بین متغیرهای پنهان و آشکار مطابق مدل تحقیق در نرم‌افزار PLS پیاده سازی شود:

نشان‌دهنده پایایی مناسب مدل می‌باشد و نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها در سطح اطمینان ۹۵٪ است.

جدول ۷. ضرایب معنی‌داری در مدل ساختاری

از	به	بار عاملی P-value	ضرایب معناداری T-value	نتیجه
A	B	۰,۹۰۹	۳۹,۵۵	تأثیر معنی دار
B	C	۰,۹۱۱	۶۰,۲۷	تأثیر معنی دار



به کمک ضرایب معنی داری و مقادیر بار عاملی مشخص می‌شود که تمامی روابط معنی دار و تأثیر گذار بوده است.

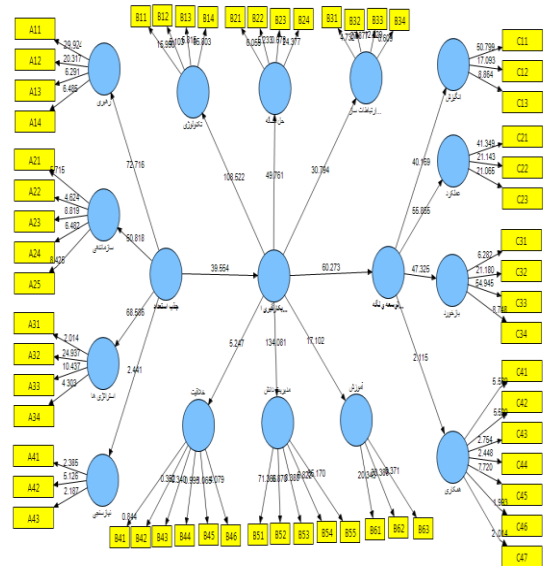
معیار ارزیابی برازش کلی مدل

به‌منظور محاسبه GOF لازم است میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای درون‌زا محاسبه شود. خروجی نرم‌افزار مقادیر اشتراکی 15 سازه مرتبه اول را محاسبه کرده است که در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۸. مقادیر اشتراکی متغیرهای درون‌زای مرتبه اول

متغیر درون‌زا	نماد	Communality
هدایت و رهبری	A1	۰,۵۲۳
سازماندهی و برنامه ریزی	A2	۰,۶۴۲
اولویت‌ها و استراتژی‌ها	A3	۰,۴۳۳
نیازهای سازمانی و بازار	A4	۰,۶۳۰
استفاده از تکنولوژی	B1	۰,۵۵۲
توانایی حل مسأله	B2	۰,۴۱۸
ارتباطات سازمانی	B3	۰,۴۳۷
خلاقیت	B4	۰,۶۰۷
مدیریت دانش	B5	۰,۶۵۷
آموزش	B6	۰,۵۲۹
انگیزش و بهداشت روانی	C1	۰,۷۱۷
ارزیابی عملکرد	C2	۰,۷۶۶
مهارت بازخورد	C3	۰,۵۱۲
همکاری و کار گروهی	C4	۰,۶۷۷

شکل ۴. نمودار مدل ساختاری در حالت ضرایب اعداد معناداری P-value



شکل ۵. نمودار مدل ساختاری در حالت ضرایب اعداد معناداری T-value

به کمک ضرایب اعداد معناداری T-value و بار عاملی می‌توان صحت رابطه بین سازه‌ها را سنجید. بدین ترتیب جدول ۷ نشان‌دهنده ضرایب T و بار عاملی می‌باشند که در مدل نیز نشان داده شده است. با توجه به اینکه در مدل در حالت بار عاملی همگی ضرایب بیش از ۰,۵ هستند و همچنین ضرایب معناداری همگی بیش از ۱,۹۶ هستند،



و یافته‌های حاصل از پیمایش، مهمترین عامل تاثیرگذار بر جذب استعدادها، در بعضی از تحقیقات برند کارفرما است. چنانچه سازمان تأمین اجتماعی بخواهند به شهرت و اعتبار قابل ملاحظه‌ای نزد مردم دست یابند و برند تجاری خود را در اذهان مطرح کنند، می‌بایست طی یک برنامه مدون جذب نیرو، فرصت‌های موجود در شرکت را به جامعه معرفی کرده و وجوه تمایز شرکت‌ها با سایر سازمان‌ها و صنایع کشور را تبیین نمایند. افرادی که در مخزن استعدادها یک سازمان قرار می‌گیرند، باید بتوانند مسیر ارتقای شغلی خود را سریع‌تر طی کنند تا سازمان ذیربط به مدت بیشتری از توانمندی‌های آنها در مناصب محوری و حساس بهره‌مند گردد. لذا، باز بودن راه پیشرفت استعدادها، یکی از الزامات طراحی کارراه شغلی آنها است. همچنین، رشد تدریجی افراد مستعد از لحاظ شایستگی‌ها و دانش با یستی با ارتقای شغلی آنها سازگار و هماهنگ باشد. مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، تفویض اختیار، ایجاد تیم‌های کاری و گروه‌های کاری مختلف، به رسمیت شناختن نمایندگی استعدادها در سطوح مختلف سازمان برای اخذ نظرات آنها درباره فعالیت‌های سازمان، لازمه مشارکت، بها دادن به خلاقیت‌ها، دیدگاه‌ها و ایده‌های استعدادها در سازمان است. به عنوان مثال، از طریق: ایجاد فضای کاری مناسب جهت ارائه ایده‌ها و پیشنهادات از سوی استعدادها و تلاش برای عملی کردن پیشنهاداتی برتر. استفاده از تخصص و دانش افراد مستعد و مشاوره با ایشان در زمینه‌های تخصصی و درگیر کردن آنها در تصمیم‌گیری‌ها.

توجه ویژه به نیروی انسانی بعنوان رکن اصلی سازمان‌های امروزی از سوی سازمان‌ها می‌تواند باعث رشد و ارتقاء کارکنان و سازمان گردد. برای این منظور سازمان‌ها باید از میان انبوهی از نیروهای انسانی موجود در بیرون سازمان، افراد شایسته و مستعد مورد نیاز خود را به درستی انتخاب و سپس به پرورش و حفظ و نگهداری آنان همت گمارند. از آنجا که کشور ما به لطف خداوند مهربان و یگانه، سرزمین استعدادها می‌باشد و در هر گوشه‌ای از این

مقادیر اشتراکی^{۲۴} عبارت است از میانگین توان دوم بار عاملی متغیرهای مربوط به سازه درون‌زا، بدین ترتیب مقادیر اشتراکی 4 سازه مدل مرتبه دوم به شکل زیر محاسبه می‌شود:

$$Communality(A) = \frac{0.528^2 + 0.642^2 + 0.433^2 + 0.630^2}{4} = 0.318$$

$$Communality(B) = \frac{0.552^2 + 0.414^2 + 0.437^2 + 0.607^2 + 0.657^2 + 0.529^2}{6} = 0.346$$

$$Communality(C) = \frac{0.717^2 + 0.766^2 + 0.512^2 + 0.677^2}{4} = 0.489$$

با توجه به اینکه در محاسبه GOF فقط متغیرهای درون‌زا باید بررسی شوند، پس متغیر A کنار گذاشته شده و از مقادیر اشتراکی میانگین گرفته و بدین ترتیب میانگین مقادیر اشتراکی 14 سازه مرتبه اول و 2 سازه مرتبه دوم عبارت است از:

$$\text{Communalities} = 0.451$$

همچنین میانگین مقادیر ضرایب تعیین متغیرهای درون‌زا عبارت است از:

$$\overline{R^2} = 0.76$$

و در نهایت:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times \overline{R^2}} = \sqrt{0.45 \times 0.76} = 0.58$$

از آنجا که مقدار GOF بیش از ۰,۳ می‌باشد، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

۵- بحث و نتیجه گیری

منظور از استعدادیابی، جلب توجه و جذب افراد کلیدی که قابلیت تبدیل شدن به استعداد را دارند، است (برنت و کول^{۲۵}، ۲۰۰۷). از آنجا که امروزه محیط سازمان‌ها دستخوش تغییرات سریع است، شناسایی صلاحیت‌های موردنیاز سازمان در هر دوره، همیتی بسزا در کارکردهای پایه‌ای جذب استعدادها دارد. بر اساس مبانی نظری پژوهش

24. Communality

25. Brandt & Kull



دلیلی وجود ندارد که یک سطح اولیه پاداش شامل پاداش‌های مالی و غیره برای استعداد نمی‌تواند وجود داشته باشد. در ارائه پاداش شناخت سهم دیگران در عملکرد فرد مهم است. مدیران سازمان باید ضمن شناسایی کارکنان بر اساس سهم آنان در پیشبرد اهداف سازمان، به پرداخت پاداش اقدام نموده تا در تمامی گروه‌های کاری ایجاد انگیزه و حرکت نمایند. افرادی که کار مشابهی انجام می‌دهند باید پاداش مساوی نسبت به دیگران دریافت کنند، بدون ملاحظه رنگ، مذهب، جنسیت یا نژاد و یا تعدیلاتی که براساس عملکرد باید اعمال شود.

فراهم کردن فرصت‌ها: فراهم‌سازی فرصت‌های مناسب، سازمان را متعهد می‌کند که بعضی از منابع را تامین کند. این منابع ممکن است پول باشد اما اغلب، زمان افراد است که مورد نیاز است. اینکه سازمان به افراد اجازه می‌دهد فعالیت‌های دیگر سازمان را برعهده بگیرند، نه تنها موجب انگیزش می‌شود بلکه فرصت‌های بیشتری برای بروز و ظهور استعدادها فراهم می‌کند. برای تحقق کامل استعداد، استعداد، به مهارت (که می‌توان آموخت)، قابلیت (که ذاتی است) و فرصت (باید فراهم شود) نیاز دارد. **توجه به استعداد در همه رده‌های سازمان:** استعدادها را در همه رده‌های سازمانی هدف‌گیری کنید. سابق توصیه بر این بود که مدیران با استعداد را استخدام کنیم. اما با توجه به رسوخ دانش در کلیه سطوح سازمانی، می‌باید همه رده‌های سازمانی را مد نظر قرار داد و نه فقط مدیریت ارشد را. دیگر رده‌های سازمان همچون مدیران میانی، مدیران دوایر مرتبط با محیط سازمان، کارکنان، متخصصین و حتی نیروهای پاره وقت نقشی حیاتی در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند. بدین ترتیب باید نیروی کار را مجموعه‌ای از استعدادها قلمداد کرد که دانش را ایجاد و اجرا می‌کنند. با این وصف کلیه فرایندهای جذب، آموزش، جبران خدمت و حفظ و نگهداری باید در مورد اجزا این مجموعه با حساسیت یکسان اجرا شود.

تقویت نقش واحد مدیریت منابع انسانی: نقش واحد مدیریت نیروی انسانی را تقویت کنید. نقش واحد مدیریت منابع انسانی صرفاً در جذب، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد نیروی انسانی خلاصه نمی‌شود. این واحد

کشور استعدادهای فراوانی وجود دارد که اگر به موقع کشف شوند، قطعاً در تحول جامعه بویژه در ابعاد فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و صنعتی اثرگذار هستند، پرداختن به موضوع مدیریت استعداد خالی از لطف نخواهد بود. این وظیفه حساس و از طرفی دشوار بر عهده مدیریت سازمان می‌باشد. مدیریت استعداد ابزاری موثر در هر سازمان بشمار می‌آید. مدیران با بکارگیری این ابزار می‌توانند، مهارت‌های کارکنان مستعد خود را کشف و سپس به طرز صحیحی گسترش دهند و در زمان‌های مناسب به تصحیح مهارت‌های موجود کارکنان خود بپردازند و آنها را مطابق نیازهای سازمان، رشد و پرورش دهند. زیرا آنچه که در گذشته به عنوان یک مهارت صحیح بوده است، لزوماً در زمان حال یا آینده صحیح نیست و بسیاری از مهارت‌ها را باید با توجه به نیازهای جدید سازمان و پیشرفتهای تکنولوژیکی به روز نمود. سازمان تأمین اجتماعی باید بیشتر تلاش خود را روی جذب استعدادهای مورد نیاز سازمان متمرکز نمایند و به جذب و استخدام افرادی مبادرت ورزند که بصورت بالقوه و بالفعل توانایی ممتازی در خلاقیت و نوآوری داشته و از قدرت یادگیری سریع مهارت‌های کاری برخوردار باشند. جذب چنین افرادی در سازمان سرعت اجرای فرآیند مدیریت استعداد را دو چندان خواهد کرد. زیرا این گونه از کارمندان برای یادگیری مهارت‌های مورد نیاز سازمان در آینده، استعداد بیشتری داشته و سازمان را با سرعت بیشتری به جلو خواهند برد. از طرفی مدیران مجری مدیریت استعداد باید خود، دارای سبک مربیگری باشند زیرا با داشتن چنین سبکی، افراد مستعد می‌توانند مهارت‌های خود را توسعه داده، نگرش‌های خود را متحول ساخته، راه‌حل‌های خود را بیابند و رفتارهایشان را اصلاح نمایند. در این راستا توجه به موارد زیر ضروری است:

پاداش انعطاف‌پذیر: در سازمان تأمین اجتماعی بر اساس سنت قدیمی، به کارکنان کم‌کار و کارکنان با استعداد و کوشا به یک میزان پاداش داده می‌شود. این معضل کهنه سالهاست که کارکنان با استعداد را رنج می‌دهد و باعث بسیاری از عقب ماندگی‌ها را در سازمان گردیده است. هیچ



اطلاعاتی امکان شناخت شایستگی کارکنان را به صورت معمول جهت قرار گرفتن در پست‌های خالی، برای مدیران مربوطه فراهم می‌سازد.

بر اساس بررسی تجربیات شرکت‌های پیشرو در فصل دوم، مشارکت و درگیری مدیران ارشد از عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌های توسعه مدیران به شمار می‌رود. این مشارکت به طرق مختلف از قبیل: حضور فعال در کلاس‌ها به عنوان مدرس، مربی یا استاد، سرپرستی پروژه‌ها، حضور نمادین در مراسم مرتبط و غیره نشان داده می‌شود. به منظور اثربخشی طرح‌های توسعه، مسئولیت‌های مدیران به ویژه در شرکت‌های متعدد باید کاهش یابد. انتخاب مدیران در هیات مدیره چند شرکت، صرفاً برای حل اختلاف یا ایجاد هماهنگی و یا حتی با هدف ترمیم حقوق و مزایا، تصمیم شایسته و معقولی نیست. در یک جمع‌بندی و به منظور حصول اطمینان از اجرای موفق نظام مدیریت استعدادها در سطح سازمان، ضروری است سیستمی برای سنجش اثربخشی آن طراحی شود. به عبارت دیگر، از برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری باید ارزیابی کیفی به عمل آید.

می‌باید علاوه بر فعالیت‌های فوق به سوالات اساسی دیگری نیز پاسخ بگوید. به طور مثال این واحد باید پاسخ دهد که برای تحقق استراتژی سازمان چند نفر نیروی انسانی مورد نیاز است و چه استعدادها و توانمندی‌هایی می‌باید به این منظور جذب شود.

تعیین اهداف از جذب افراد مستعد از خود بپرسید که چرا افراد مستعد باید جذب سازمان شما شوند؟ و چرا کارکنان با استعداد باید سازمان شما را در مقایسه با سازمان‌های دیگر انتخاب کنند؟ با توجه به اینکه می‌خواهید استعدادها را در همه رده‌های سازمانی جذب کنید می‌باید انگیزه‌ها و ارزش‌های متناسب با هر رده سازمانی را تعریف کنید تا طیف متنوعی از استعدادها به سمت سازمان شما جذب شوند.

تشکیل بانک اطلاعاتی، از موجودی مهارت‌های قابل استفاده کارکنان: در این بانک اطلاعاتی می‌توان هر یک از مهارت‌هایی که افراد دارند، کدگذاری نمود. اطلاعات معمول شامل، تجربه، میزان مهارت و دانش، آموزش‌های شغلی طی شده و سطح حقوق افراد می‌باشد. این اطلاعات باید مداوم و به هنگام باشد. وجود این بانک اطلاعاتی، این امکان را برای سازمان فراهم می‌نماید که کارکنان مستعدی که به اعلان‌های شغلی پاسخ نداده‌اند، شناسایی شوند. همچنین بررسی در این بانک

منابع

۱. حبیب پور، الهویردی. قلیپور، آرین. معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال پنجم. شماره ۱۹. صص ۱-۲۸.
۲. حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد برای سازمان‌های دولتی ایران. رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
۳. خالوندی، فاطمه. عباسپور، عباس (۱۳۹۲)، طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد (مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس) پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره نوزدهم، ۱۰۸-۱۰۳.
۴. شائمی، علی. علامه، محسن. عسگری، محبوبه (۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال بیست و دوم، شماره هفتم، ۷۵-۴۷.
۵. صحت، سعید. تقوی‌فرد، محمدتقی. سلامی، رضا. افشاریان، مجتبی. (۱۳۹۸). الگویی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان. مطالعات مدیریت راهبردی. دوره ۱۰. شماره ۳۷. صفحه ۴۱-۶۰.
۶. طاهری زاده، زینب و همکاران. (۱۳۹۰). رابطه مهارت‌های ارتباطی اساتید دانشگاه با مهارت تدریس آنان از

UNIVERSITIES. Corporate Ownership & Control / Volume 13, Issue 4, Summer 2016, Continued –

15. Atan, T., & Stapf, D. (2017). Conceptualizing talent management. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(8): 598-613.

16. Business Intelligence and Corporate Research Forum (2003). Extract from: 'Creating the Talent-driven Business', *Business Intelligence and Corporate Research Forum*, 1-150

17. Claussen, Jorg, Thorsten Grohsjean b, Johannes Luger c, Gilbert Probst, (2013). Talent management and career development: What it takes to get promoted, *Journal of World Business*, 1-9.

Faraz Naim, M., & Lenka, U. (2017). Talent management: a burgeoning strategic focus in Indian IT industry. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 Issue: 4, pp.183-188

18. 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.

19. Iles, P.m Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, Vol 45, No2, 179-189.

20. King, K A. (2018). Considering the Talent in Talent Management: Consequences of Strategic Talent Management for the Employee Psychological Contract and Individual Outcomes. A thesis submitted to the Department of Management of the London School of Economics and Political Science For the degree of Doctorate of Philosophy

21. Maxwell, G. & Mclean, S., (2008). Talent Management in Hospitality and Tourism in Scotland. *International Journal*

دیدگاه دانشجویان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۲، صص ۹۵-۱۱۶.

۷. عباسی، عباس و علی محمدلو، مسلم و کریمی، زهرا. (۱۳۹۷). طراحی مدلی برای سنجش میزان مهارت‌های مدیران در سطوح مختلف سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هفتم، شماره ۸۷، صص ۴۵-۷۳.

۸. محمدی، مرضیه و نیکپور، امین. (۱۳۹۳). بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت با مهارت‌های مدیران (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی، مناطق هشت و دوازده).

فصلنامه مدیریت، سال یازدهم، شماره ۳۳، صص ۷۷-۹۰.

۹. محفوظی، علی. لفظ فروشان، داود. قربانی، محمود. (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد

جانشین پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی). مدیریت بهره‌وری. دوره ۱۳. ۱(۴۸) بهار. صص ۲۴۹-۲۷۵.

۱۰. مهدی، رضا. شفیعی، مسعود. (۱۳۹۹). الگو و چارچوب راهنما برای دانشگاه نوآوری و ارزش آفرین. فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی. دوره ۹. شماره ۱۷. صص ۱-۱۴.

۱۱. آبیباغی اصفهانی، سعید. ابراهیمی، الهه. شیخ، رضا. (۱۳۹۹). فرهنگ نوآورانه، زمینه‌ساز بهبود یادگیری سازمانی با بهره‌گیری از برند سازمانی داخلی (پژوهشی در صنعت نفت ایران). فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی. دوره ۹. شماره ۱۷. صص ۶۹-۸۴.

12. Adebola, S (2017) Talent Management: Perspectives, Practices and Evaluation in UK Private Sector Organisations. Doctoral thesis, University of Huddersfield.

13. Aksakal, E. & Dagdeviren, M. & Eraslan, E. & Yuksel, I. (2013), Personal Selection Based On Talent Management, *Procedia-Social and Behavioral Sciences, Elsevier*, 73(2013)68-72

14. Annakis, J., & Esposto, A. (2016). TALENT MANAGEMENT AND COMPETENCIES: A CROSS COUNTRY STUDY OF MALAYSIAN AND VIETNAM SEMI-PRIVATE



sector. SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 15: 3-19.

24. Watson, S (2008) 'Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector: implications for talent management', International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20:7, 758-780.

of Contemporary Hospitality Management, 20(7), pp. 820-830.

22. Mwila, N., & Turay, M. (2018). Augmenting talent management for sustainable development in Africa. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 14(1): 41-49.

23. Van Zyl, E.S., Mathafena, R.B., & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private



