

## بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)

حسن درویش<sup>۱</sup>، معصومه عباس‌آبادی<sup>۲</sup>

### چکیده

مدیریت استعداد، از دسته مفاهیم جدید حوزه مدیریت منابع انسانی است که بر شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری افراد در سازمان تاکید دارد. هدف از انجام این پژوهش، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی است که این هدف اصلی در قالب ۶ هدف فرعی بررسی شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۸۵۰ نفر از کارکنان دانشگاه تربیت مدرس است که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۵۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش از آمار توصیفی، آزمون تحلیل همبستگی، آزمون رگرسیون خطی، تحلیل عاملی تأییدی با معادلات ساختاری همراه با خودگردان سازی با نرم افزار AMOS و تحلیل عاملی تأییدی با معادلات ساختاری همراه با خودگردان سازی با الگوریتم حداقل مربعات جزئی توسط نرم افزار Smart PLS استفاده شد. برای جمع‌آوری نظرات، از ابزار پرسش‌نامه استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که دو فرضیه رابطه شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد و عملکرد سازمانی و به‌کارگیری استعداد و عملکرد سازمانی تأیید نشدند و بقیه فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

کلید واژه‌ها: *استعداد، مدیریت استعداد، جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، عملکرد سازمانی*

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی سازمان مرکزی پیام نور، تهران، ایران.

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۲/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۵/۰۵/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: معصومه عباس‌آبادی

E-mail: m.abbasabadi@modares.ac.ir

## مقدمه

بیشتر سازمان‌های امروزی بنا به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادهای 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 استعدادهای مواجه هستند (فیلیپس و راپر، ۲۰۰۹). فگلی (۲۰۰۶) یافتن و نگهداشتن کارکنان با استعداد را به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی بیان کرده است (بیتناگر، ۲۰۰۹).

تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده است که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبرو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است (ردی و کنگر، ۲۰۰۷؛ کلینگ و مراهی، ۲۰۰۹). با به کارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هریک از کارکنان، با استعدادهای و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت. مدیریت استعداد به‌عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمند شدن مدیران شده و نوعی انعطاف‌پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار ایجاد می‌نماید. مدیریت استعداد به دو دلیل دارای اهمیت است: اول اینکه اجرای مدیریت استعداد موثر باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود، و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند (هوگز و روگ، ۲۰۰۸). مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید، از این رو می‌تواند یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

این پژوهش به دنبال بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس می‌باشد. به عبارتی دیگر اگر کارکنان سازمان در سطوح مختلف تحت فرآیند مدیریت استعداد قرار گیرند و این فرآیند در تمام مراحل مرتبط با منابع انسانی به کار گرفته شود، آیا عملکرد سازمان تحت تاثیر قرار خواهد گرفت یا خیر؟

## مروری بر مبانی نظری

یکی از کارکردهای مهم در هر سازمانی جذب، استخدام و نگهداری منابع انسانی با استعداد می‌باشد؛ فقدان استعداد می‌تواند نتیجه خلاء مهارت‌های حرفه‌ای موجود در سازمان باشد که آن را از دستیابی به اهدافش ناتوان می‌کند (هارنی، ۲۰۱۰). رهبران با استعداد در جریان جانشین‌پروری تربیت می‌شوند تا بتوانند وضعیت سازمان را به پیش برند، مشوق کارکنان باشند و بر ارزش سهام سازمان بیفزایند (هارنی، ۲۰۱۰). از زمانی که عبارت «جنگ برای استعداد» توسط مکزی و همکارانش در سال ۱۹۹۷ مطرح شد، اصطلاح مدیریت استعداد سوژه پژوهش بسیاری از دانش‌پژوهان شد (پیانسونگترن و انوریت ۲۰۱۰).

به علت وجود تعاریف و اصطلاحات ارائه شده متنوع در مورد مدیریت استعداد، اغلب اوقات واژگانی همچون «مدیریت استعداد»، «استراتژی استعداد»، «مدیریت جانشین‌پروری»<sup>۲</sup>، «برنامه‌ریزی جایگزینی»<sup>۳</sup> و حتی «برنامه‌ریزی نیروی انسانی»<sup>۴</sup> به جای یکدیگر به کار برده می‌شوند (ای لوپس و هکمن، ۲۰۰۶). در صورتی که مدیریت استعداد مفهوم جدیدتر و جامع‌تری از مفاهیم دیگر می‌باشد. در واقع سازمان‌های سنتی ابتدا با هدف مدیریت بحران، درصدد برنامه‌ریزی جایگزینی برآمدند سپس به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری جهت توسعه مشاغل درون سازمانی روی آوردند و در نهایت رویکرد پویای توسعه و مدیریت استعداد را با مشارکت کارکنان و مدیران سازمان در پیش گرفتند (هینن و او نیل، ۲۰۰۴).

## تعریف استعداد و مدیریت استعداد

واژه استعداد در سازمان‌ها با جنبه‌های متفاوتی توسط نظریه‌پردازان و کارشناسان تعریف شده که در این بخش به برخی از آن‌ها به شرح جدول زیر اشاره خواهد شد. در حقیقت هر سازمان متناسب با فرهنگ و ساختار خود، ویژگی‌های افراد با استعداد را تعیین می‌کند.

- 
1. Talent Strategy
  2. Succession management
  3. Replacement Planning
  4. Human Resource Planning

## جدول ۱. خلاصه‌ای از تعاریف مدیریت استعداد (اقتباس از خالوندی و عباس پور، ۱۳۹۳)

پژوهشگران	تعریف	محور تعریف
کولینز و ملاحی ۲۰۱۰	مدیریت استعداد، یک مدیریت راهبردی است که به شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی می‌پردازد که این پست‌ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند. توسعه ذخیره استعداد سازمان برای پر کردن این پست‌های کلی از جمله مسولیت‌های اصلی این نوع مدیریت به‌شمار می‌رود.	پست‌های کلیدی سازمان
هیرش ۲۰۰۸	مدیریت استعداد اقدامی مثبت و مفید برای بهترین افراد در مشاغل و نوعی سرمایه‌گذاری برای رشد آن‌هاست. همچنین شکوفاسازی استعدادهای بالقوه افراد و کمک به آنها برای بهره بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف می‌باشد.	توسعه افراد مستعد
بی‌هاتنگر ۲۰۰۷	از مدیریت استعداد به‌عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می‌کنند. فرایندی را پیشنهاد می‌دهد که در آن سازمان، افرادی را برای حال و آینده شناسایی و اداره کرده و سپس توسعه می‌دهد.	کشف و توسعه افراد مستعد
اورن ۲۰۰۷	مدیریت استعداد دارای ۵ مؤلفه جذب، شناسایی، توسعه، به‌کارگیری و درگیر کردن است که به اداره کارکنان مستعد کمک می‌کند. به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به‌طور کلی اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند استفاده می‌کند. مدیریت استعداد مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است.	مدیریت افراد مستعد از طریق کارکردهای منابع انسانی
اوتول ۲۰۰۲	مدیریت استعداد فرایندی است که به‌طور نظام‌مند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد.	برنامه ریزی جانشین‌پروری
ویلیامز ۲۰۰۰	مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریان موجود استعداد در سازمان می‌پردازد تا اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند.	مدیریت راهبردی استعداد

با توجه به تعدد تعاریف حوزه مدیریت استعداد می‌توان به این نتیجه رسید که هر سازمان با توجه به فرهنگ و شرایط خاص خود به آن می‌نگرد و در واقع تعریف جامع و کاملی در باب آن وجود ندارند؛ ولیکن با اندک بررسی در بین نظریات اکثر صاحب‌نظران، می‌توان متوجه شد که در فرآیندی بودن مدیریت استعداد توافق نظر وجود دارد. براین اساس نباید تصور شود که مدیریت استعداد فرآیندی است که در طول ۳ ماه یا یک سال کامل شود. بلکه شامل برنامه‌ریزی یکپارچه‌ای می‌باشد که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی مسئولیت آن را به تنهایی بر عهده نمی‌گیرد که این امر مدیریت استعداد را دشوار و زمان‌گیر اما بسیار با ارزش می‌سازد (هینن جی اس، نیل سی، ۲۰۰۴). ذکر این نکته مهم است که اجرای موفقیت‌آمیز فرآیند مدیریت استعداد مستقیماً بستگی به همسویی تک تک مراحل و نیز کارویژه‌های<sup>۱</sup> آن با استراتژی کلان سازمان دارد. در این پژوهش، فرآیند زیر برای مدیریت استعداد در نظر گرفته شده است:

### شناسایی و جذب استعداد

کارکنان در سازمان‌ها از ویژگی‌های شخصیتی و کاری متنوعی برخوردارند و این وظیفه مدیریت سازمان است که توانایی‌ها و استعدادها و حتی نقاط ضعف کارکنان را شناخته و آنها را مدیریت نماید. مدیر باید به تفاوت‌های فردی تک‌تک کارکنان به چشم یک عامل مهم نگرسته و بتواند از این توانایی‌ها و استعدادها بالقوه به نحو مطلوب و در جای مناسب استفاده نماید. این موضوعی است که امروزه تحت عنوان مدیریت تنوع در دنیا مطرح شده و مدیریت استعداد را نیز در بر می‌گیرد که توجه بسیاری از مدیران را این عرصه به خود جلب کرده است. کارکنان با استعداد، به سمت یکدیگر جذب می‌شوند و کارکنان با پتانسیل بالا به سمت سازمان‌هایی می‌روند که دارای نیروی کاری پر از استعدادهای فعال است. یک راه جذب این استعدادها ارائه جبران خدمات رقابتی است که بالاتر از سطح بازار، شامل مزایای بهتر از شرکت‌های رقیب باشد. علیرغم اینکه به نظر می‌رسد این کار هزینه‌گزافی به دنبال خواهد داشت اما تحقیقات نشان داده است که مدیران از نتیجه آن راضی بوده و سودی حاصل از سرمایه‌گذاری بر بهترین استعدادها، بسیار رضایت‌بخش بوده است (فیلیپس و روپر ۲۰۰۹).

## انتخاب استعدادها

هدف از فرآیند انتخاب کارکنان با استعداد، گزینش افراد از میان منبعی از کاندیداهای واجد شرایط که بتوانند به بهترین نحو کار مورد نظر را انجام دهند. آزمون‌های استعداد ابزاری برای اندازه‌گیری توانایی‌ها و استعدادهای بالقوه افراد برای یادگیری و انجام شغل می‌باشد. آزمون سنجش میزان علاقه، علائق افراد موفق در شغل مورد نظر مقایسه می‌کند. آزمون شخصیت ویژگی‌های شخصیتی فرد را ارزیابی می‌کند. آزمون‌های دانش شغلی، دانش مربوط به شغل را در داوطلب ارزیابی می‌کند (دایچوالد، ۲۰۰۶).

## به‌کارگیری استعداد

پس از انتخاب افراد با استعداد در فرآیند مدیریت استعداد، به‌کارگیری آنها در مکان مناسب در سازمان است. به‌کارگیری افراد با استعداد، یک رابطه هوشی و احساسی است که کارمند با شغل، سازمان، مدیر یا همکاران خود دارد و بر روی تلاش‌های مضاعف او در کارش تأثیر می‌گذارد (هوگز و روگ، ۲۰۰۸). هرچه کارکنان با استعداد بیشتر در امور سازمانی درگیر شوند، تصویری که در مورد سازمان در نظر می‌گیرند مثبت‌تر خواهد بود و آنها تمایل بیشتری به باقی ماندن در سازمان یافته و در نتیجه نرخ بازگشت کارکنان کاهش می‌یابد و سطح بالاتری از تلاش‌ها به‌کار گرفته می‌شود. بنابراین به‌طور بالقوه بر روی متغیرهایی مانند کیفیت خدمات، رضایت ارباب رجوع، بهره‌وری، فروش، سود و عملکرد فردی و سازمانی تأثیر خواهد گذاشت.

## توسعه استعدادها

توسعه یک فرآیند بلند مدت است که باید به طور منظم ارزیابی شود تا تعدادی کاندیداهای توسعه یافته مشخص شود و بتوان در زمان مناسب بین این افراد با پست‌های جذاب مناسب برای آنها تناسبی ایجاد نمود. به منظور توسعه پتانسیل‌های موجود توسط مدیریت مؤثر استعدادها راه‌حلهایی وجود دارد که عبارتند از: مدیریت عملکرد؛ استخدام و انتخاب؛ آموزش و توسعه استعدادها؛ توجه به مدیریت پیشرفت شغلی؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی استراتژیک؛ برنامه‌ریزی جانشینی؛ مزایا و جبران خدمات (دایچوالد، ۲۰۰۶).

## نگهداری از استعدادها<sup>۱</sup>

در مرحله آخر فرآیند مدیریت استعداد، این سوال برای مدیران پیش می‌آید که: «حال که ما افراد را آموزش دادیم و کارکنان با استعداد توسعه داده شدند، چگونه آنها را در سازمان نگه داریم؟» نگهداری کارکنان خیلی به سیستم مدیریت عملکرد سازمان نزدیک است. یک سیستم جبران خدمات می‌تواند انتظارات را از مهارت‌ها، عملکردها، نیازها، تجربیات و رفتارها مشخص نماید. چندین عامل مهم که اکثر مدیران کانادایی برای نگهداری کارکنان در سازمان پیشنهاد نموده‌اند به صورت زیر می‌باشد:

مشاغلی را که آنها علاقه دارند انجام دهند؛

در سازمان با احترام با کارکنان رفتار شود؛

داشتن احساس موفقیت و پیشرفت؛

داشتن روابط خوب با همکاران (هوگز و روگ، ۲۰۰۸).

بی‌شک مدیریت استعداد مزایای بسیاری برای سازمان دارد و زمینه را برای برنامه‌ریزی نیروی کار، جذب و استخدام نیروی کار، مدیریت عملکرد، توسعه کارراهه شغلی، برنامه‌ریزی جانشینی، مدیریت یادگیری و مدیریت جبران خدمات را فراهم می‌سازد (لیتی، ۲۰۱۰). در این قسمت به ذکر نتایج پژوهش‌های پیشین در قالب جدول ۲ بسنده می‌شود. (بحرانی، ۱۳۹۳).

## عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام ماموریت‌ها و وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آن‌ها اطلاق می‌شود. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن‌ها و انجام مسئولیت‌هایی که سازمان به عهده دارد (حقیقی و همکاران، ۲۰۱۰: ۱۷۵).

## جدول ۲. نتایج فرآیند مدیریت استعداد

ردیف	نتایج	منبع
۱	انگیزش شغلی، تعهد سازمانی، رفتار فرانقش، افزایش عملکرد سازمانی	(کالینگز و ملاحی، ۲۰۰۹)
۲	ارتقا اثربخشی سازمانی، سازمان بصیر و ماهر، جذابیت شغلی، احساس ارزشمندی در سازمان، رشد و توسعه سازمانی	(اکسلرود و همکاران، ۲۰۰۱)
۳	افزایش اثربخشی سازمانی	(گزارش شرکت اوراکل، ۲۰۰۸)
۴	کاهش هزینه‌های سازمانی، بهبود اثربخشی سازمانی	(آشتون و مورتون، ۲۰۰۵)
۵	عملکرد فردی (رشد و توسعه فردی، رضایتمندی شغلی)، عملکرد سازمانی (کسب مزیت رقابتی، همگامی با تغییرات جهانی، رضایتمندی ذی‌نفعان، افزایش بهره‌وری سازمان)	(رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸)
۶	پرورش رهبران شایسته، کسب استقلال سازمانی (خودکفایی)، افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی	(سایت دبیرخانه خزانه‌داری کانادا، ۲۰۰۸)
۷	بهره‌برداری کامل از قابلیت‌های سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی	(موهان، ۲۰۰۸)
۸	ایجاد برند منابع انسانی در سازمان، کاهش نرخ ترک سازمان، ایجاد مخازن استعداد، ثبات و امنیت شغلی	(حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹)

به زعم نانی<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۰)، سنجش عملکرد، عبارت است از فرآیند حصول اطمینان از اینکه یک سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر می‌شود. مولین<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در تعریف خود از سنجش عملکرد، بر چگونگی مدیریت و ارزش‌آفرینی تأکید دارد: ارزش‌یابی چگونگی مدیریت سازمان‌ها و ارزش‌آفرینی آن‌ها برای مشتریان و دیگر بهره‌وران (آمارتونگا و بالدری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲: ۲۱۷). در سنجش عملکرد، دو رویکرد عمده وجود دارد: عینی و ذهنی؛ هر دو رویکرد دارای محاسن و معایب خاص خود هستند و دیگر ابعاد سازمان را تبیین نمی‌کنند.

- 
1. Nani
  2. Moolin
  3. Amaratunga & Baldry



از سوی دیگر، مقیاس‌های ذهنی، کمتر واقع‌گرا هستند؛ اما توصیفی غنی از اثربخشی سازمان ارائه می‌کنند. این مقیاس‌ها اجازه می‌دهند که دامنه وسیعی از سازمان‌ها در صنایع مختلف مورد مقایسه قرار گیرند (آلن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۰).

بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی<sup>۲</sup> ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش‌روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. لرد کلوین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه نتوانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد. همچنین صاحب‌نظران و محققین معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. همچنین مطالعات متعددی در خصوص طراحی و تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد صورت پذیرفته است. مهم‌ترین بحث در رابطه با شاخص‌های ارزیابی عملکرد متناسب بودن شاخص‌ها با اهداف سازمانی، همسو بودن با راهبردهای سازمان، اعتبار در طول زمان و امکان بازخورد سریع و دقیق می‌باشد.

---

1. Allen  
2. Synergy

### پژوهش‌های حوزه مدیریت استعداد

کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹)، تحقیق ایشان تحت عنوان «بررسی مدیریت استعداد استراتژیک»، توسعه تعریفی روشن و سازگار از مدیریت استعداد استراتژیک است. هم‌چنین یک مدل نظری از مدیریت استعداد استراتژیک ارائه شده است. بنابراین این مقاله به تحقیقات آتی در زمینه مدیریت استعداد کمک خواهد کرد.

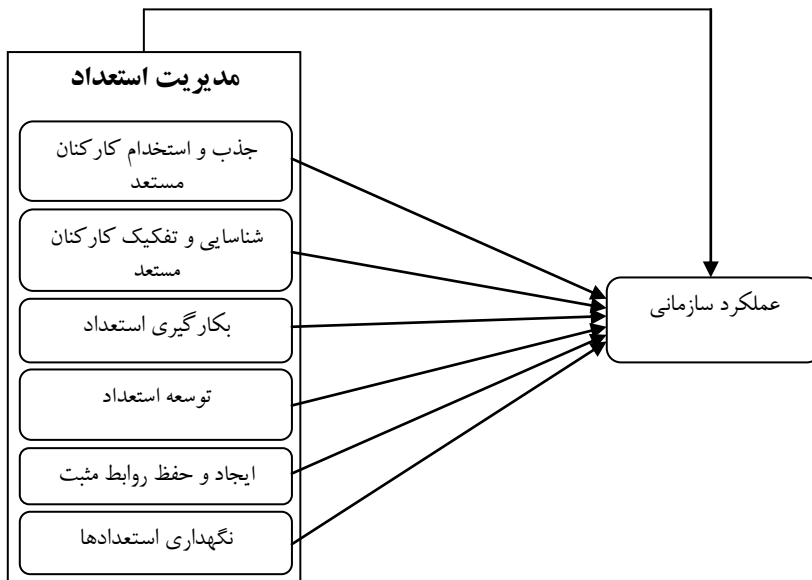
آیلس و همکاران (۲۰۰۹)، در تحقیقی نشان دادند که لزوماً مدیریت استعداد از مدیریت منابع انسانی جدا نیست؛ هم‌چنین نتایج نشان دادند که مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی هر دو بر یکپارچگی راهبردهای کسب و کار تأکید دارند؛ هر دو، بر تشخیص اختصاص درست مشاغل به افراد تأکید دارند؛ هر دو، وظیفه کلیدی مدیریت افراد را مد نظر قرار می‌دهند، هم‌چنین، مدیریت منابع انسانی، حوزه گسترده‌تری نسبت به مدیریت استعداد دارد؛ منابع انسانی بر وظایف و مدیریت استعداد بر افراد تأکید می‌کند.

تجربه‌ی مک دونالد در زمینه‌ی مدیریت استعداد بیشتر در زمینه‌ی توسعه استعداد بوده و شامل فعالیت‌هایی در حوزه‌های توسعه عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین پروری و توسعه رهبری است. بررسی شایستگی‌های محوری کارکنان، بازبینی استراتژی شرکت، استقرار اهداف مشخص، برقراری برنامه‌های آموزش و مربی‌گری برای کارکنان، رو آوردن به تغییر و نوآوری و ایجاد برنامه‌های جدید در سیستم مدیریت عملکرد، موجب ارتقای سیستم مدیریت استعداد شرکت شد.

ریوتی رامن و دیگران (۲۰۱۳)، تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر مشارکت کیفیت و مدیریت استعداد و طرز فکر جهانی بر عملکرد ارائه دهنده خدمات دریایی در بخش IT در هند» انجام دادند که نتایج نشان‌دهنده این است که کیفیت مشارکت، اثرات میانجی‌گری جزئی و قوی در مدیریت استعداد و بر عملکرد ارائه دهنده‌گان خدمات دارد و مدیریت استعداد در حال توسعه و همکاری‌های با کیفیت بالا با مشتریان خود است.

صالح زاده و لباف (۱۳۹۰)، در تحقیقی تحت عنوان توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به منظور بهبود عملکرد سازمانی انجام دادند که نتایج نشان داد با توجه به مدل ارائه شده در این تحقیق برای اجرای یک فرآیند استراتژیک استعداد نیاز به توسعه یک مخزن استعداد از متصدیان شغلی با پتانسیل و عملکرد بالا می‌باشد.

در پژوهش حاضر، برای طراحی متغیر مدیریت استعداد- به عنوان متغیر مستقل- از مدل اوهلی (۲۰۰۷) استفاده شده است و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.



شکل ۱. مدل اولیه تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی:

بین مدیریت استعداد در دانشگاه تربیت مدرس و عملکرد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

بین جذب و استخدام نیروی مستعد و عملکرد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

بین شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد و عملکرد سازمانی ارتباط معناداری است.

بین بکارگیری استعداد و عملکرد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد.

بین توسعه استعداد و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

بین ایجاد و حفظ روابط مثبت با عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

بین نگهداری استعداد و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

هر کدام از فرضیه‌های فوق توسط یک متغیر پنهان در تحقیق بیان شده است.

## روش پژوهش

در این پژوهش، محقق برای جمع‌آوری اطلاعات بخش ادبیات و پیشینه علمی و موضوعی از روش کتابخانه‌ای استفاده کرده است که در این روش با مراجعه به منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌ها و وبگاه‌های اینترنتی، اطلاعاتی در حوزه مبانی نظری و ادبیات تحقیق گردآوری می‌گردد و برای رسیدن به اهداف و آزمون‌های فرضیه‌های تحقیق، اطلاعات به روش میدانی گردآوری شده است؛ بدین منظور پرسشنامه‌ای از طریق تلفیق دو پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد رضائی (۱۳۹۲) برگرفته از مدل اوهرلی (۲۰۰۷) که شامل ۳۶ سوال برای شش عامل جذب و استخدام کارکنان مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد، به‌کارگیری استعداد، توسعه استعداد، ایجاد و حفظ روابط مثبت و نگهداری از استعدادها می‌باشد و پرسشنامه استاندارد عملکرد سازمانی مقیمی و رمضان (۱۳۹۰)، که شامل ۱۲ سوال، به روش مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت است، طراحی گردیده است. هم‌چنین پس از تنظیم پرسشنامه تلفیقی از دو پرسشنامه استاندارد و اخذ تایید استاد راهنما و جمعی از خبرگان، سوالات ابتدا در نمونه مقدماتی (Pilot) به تعداد ۵۰ عدد توزیع گردید؛ به منظور سنجش ویژگی تکرار پذیری و اصطلاحاً پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ به کمک نرم افزار SPSS استفاده شد. هم‌چنین با توجه به اینکه این پرسشنامه در پژوهش‌هایی که قبلاً انجام شده مورد استفاده قرار گرفته است و با توجه به نظر خبرگان از روایی محتوا برخوردار می‌باشد. شایان ذکر است که روایی سازه پرسشنامه به روش تحلیل عاملی تاییدی نیز انجام شده است.

جدول ۴. گزارش آلفای کرونباخ مربوط به متغیر مستقل و وابسته

ردیف	مولفه	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
۱	مدیریت استعداد	۳۶	۰/۹۷۹
۲	جذب و استخدام نیروی مستعد	۵	۰/۸۰۷
۳	شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد	۷	۰/۸۸۰
۴	به‌کارگیری استعداد	۷	۰/۸۸۷
۵	توسعه استعداد	۶	۰/۸۸۲
۶	ایجاد و حفظ روابط مثبت	۵	۰/۸۸۷
۷	نگهداری استعداد	۶	۰/۸۶۳
۸	عملکرد سازمانی	۱۲	۰/۹۴۲

تعداد کل جامعه آماری ۸۵۰ نفر بوده، با توجه به حجم بالای جامعه آماری، بررسی کل جامعه آماری میسر نبوده است که به این منظور نمونه‌گیری تصادفی صورت پذیرفته است. طبق فرمول (وستلند، ۲۰۱۰) برای محاسبه تعداد نمونه مورد نیاز در تحلیل عاملی تاییدی، تعداد نمونه مورد نیاز با  $1-\alpha=0.95$ ،  $1-\beta=0.8$ ،  $\delta=0.1$  برای عملکرد برابر با ۸۷ و برای مدیریت استعداد برابر با ۵۲۶ خواهد بود. در ادامه ۲۶۰ پرسشنامه تکمیل شده جمع آوری شد. از بین پرسشنامه‌های تکمیل شده ۶ مورد به دلیل واریانس بسیار پایین پاسخ‌ها و داده‌های مفقود زیاد قابل قبول نبود و حذف گردید. در نتیجه به دلیل تعداد کم نمونه نمی‌توان از روش معمول معادلات ساختاری برای حل مسأله تحقیق استفاده کرد که در ادامه توضیح داده خواهد شد. میانگین نمرات پاسخ‌های هر پرسش برای داده‌های مفقود ۲۵۴ نمونه باقیمانده قرار داده شد.

## یافته‌های اصلی پژوهش

### آمار توصیفی

نتایج به دست آمده از جنسیت افراد نمونه نشان داد که ۴۶/۹ درصد مرد و ۵۳/۱ زن می‌باشند. هم‌چنین ۱۴/۱۷ درصد پاسخ دهندگان دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۱۳/۷۷ درصد دارای مدرک کاردانی، ۴۱/۷۳ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۲۹/۱۳ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱/۱۸ درصد دارای مدرک دکتری می‌باشند.

۱۴/۵۶ درصد از افراد دارای سابقه خدمت کمتر از ۵ سال، ۲۳/۲۲ درصد دارای سابقه ۵ تا ۱۰ سال، ۱۴/۱۷ درصد دارای سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۸/۵۰ درصد دارای سابقه خدمت ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲۹/۵۲ درصد دارای سابقه خدمت بیست سال به بالا می‌باشند. هم‌چنین نتایج بدست آمده از جدول توزیع سنی پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۱۲/۲۰ درصد از پاسخ‌دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴۴/۰۹ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۳۳/۴۶ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۱۰/۲۳ درصد بالای ۵۰ سال سن دارند. هم‌چنین در جدول ۵ مقدار میانگین، انحراف معیار و تعداد مشاهدات به تفکیک برای هریک از مولفه‌های مستقل و وابسته مشخص شده است:

جدول ۵. آمار توصیفی متغیرهای مستقل و وابسته

متغیر	تعداد متغیر	میانگین	انحراف معیار
جذب و استخدام	۲۵۴	۱۲/۵۸	۳/۵۰۹
شناسایی و تفکیک	۲۵۴	۱۶/۵۹	۴/۹۸۶
به کارگیری	۲۵۴	۱۶/۷۴	۵/۰۳۲
توسعه	۲۵۴	۱۳/۰۲	۴/۳۹۸
ایجاد و حفظ روابط	۲۵۴	۱۳/۱۳	۴/۱۱۵
نگهداری	۲۵۴	۱۶/۹۷	۴/۴۷۸
عملکرد	۲۵۴	۳۲/۶۶۸۶	۸/۹۷۲۸۴

### آمار استنباطی

برای بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون کلموگروف – اسمیرنوف استفاده شده است و در سطح معناداری یک درصد فرض نرمال بودن داده‌ها رد شده است لذا داده‌های پژوهش دارای توزیع نرمال نمی‌باشند.

### آزمون فرضیه‌های تحقیق

با توجه به نرمال نبودن داده‌ها و کم بودن تعداد نمونه نمی‌توان از روش معمول مدل سازی معادلات ساختاری برای این تحقیق استفاده نمود. برای مدل سازی با رویکرد مبتنی بر کواریانس از نرم افزار AMOS و به دلیل نرمال نبودن داده‌ها و کمی تعداد متغیرها از روش خودگردان سازی یا راه‌اندازی خودکار<sup>۱</sup> برای مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. در مرحله اول تمام متغیرها در نظر گرفته می‌شوند و نتایج آزمون مدل به شکل زیر هستند:

جدول ۶. برآورد وزن‌های رگرسیون در مرحله اول آزمون مدل

		Estimate	S.E.	C.R.	P	
عملکرد	<---	استخدام	۰،۱۵۱	۰،۱۳	۱،۱۶۵	۰،۲۴۴
عملکرد	<---	شناسایی	-۰،۰۳۱	۰،۲۰۱	-۰،۱۵۷	۰،۸۷۵
عملکرد	<---	به کارگیری	-۰،۰۱۷	۰،۱۷۱	-۰،۱	۰،۹۲
عملکرد	<---	توسعه	۰،۱۸۳	۰،۱۱۶	۱،۵۸۳	۰،۱۱۳
عملکرد	<---	روابط	۰،۲۶۳	۰،۱۳۷	۱،۹۲۱	۰،۰۵۵
عملکرد	<---	نگهداری	۰،۲۱۶	۰،۱۶۴	۱،۳۲۱	۰،۱۸۶

همان طور که ملاحظه می شود برای ۲ متغیر مقدار P بزرگ تر از ۰/۰۵ است. در مرحله دوم متغیر Implementation را حذف می کنیم نتایج آزمون مدل به شکل زیراند:

جدول ۷. برآورد وزن های رگرسیون در مرحله دوم آزمون

		Estimate	S.E.	C.R.	P	
عملکرد	<---	استخدام	۰,۱۴۸	۰,۱۲۸	۱,۱۵۹	۰,۲۴۷
عملکرد	<---	شناسایی	-۰,۰۰۳	۰,۱۷۸	-۰,۱۶۹	۰,۸۶۶
عملکرد	<---	توسعه	۰,۱۷۶	۰,۰۹۵	۱,۸۴۹	۰,۰۶۴
عملکرد	<---	روابط	۰,۲۶۴	۰,۱۱۸	۲,۲۳۹	۰,۰۲۵
عملکرد	<---	نگهداری	۰,۲۰۶	۰,۱۱۲	۱,۸۳۹	۰,۰۶۶

در مرحله سوم متغیر Recognition نیز حذف می شود. نتایج آزمون مدل به شکل زیراند:

جدول ۸. برآورد وزن های رگرسیون در مرحله سوم آزمون مدل

		Estimate	S.E.	C.R.	P	
عملکرد	<---	استخدام	۰,۱۳۵	۰,۰۶۶	۲,۰۴۷	۰,۰۴۱
عملکرد	<---	توسعه	۰,۱۶۳	۰,۰۰۷	۲,۳۱۷	۰,۰۰۲
عملکرد	<---	روابط	۰,۲۶۳	۰,۱۱۶	۲,۲۶۵	۰,۰۲۴

همان طور که ملاحظه می شود تمامی مقادیر P کمتر از ۰/۰۵ هستند و فرضیه های صفر یعنی صفر بودن رابطه متغیرها با عملکرد رد می شوند و در نتیجه فرضیه های فرعی دوم و سوم رد و فرضیه های فرعی ۱ و ۴ و ۵ و ۶ تأیید می شوند.

ارتباط فرضیه های دوم و سوم (متغیرهای پنهان ۳-Implementation و ۲-Recognition) با متغیر وابسته عملکرد<sup>۱</sup> تأیید نشد. هم چنین برای مدل سازی با رویکرد مبتنی بر واریانس از نرم افزار Smart-PLS که از الگوریتم Partial Least Squares Regression استفاده می کند استفاده شده است. به دلیل نرمال نبودن داده ها و کمی تعداد متغیرها از روش خودگردان سازی یا راه اندازی خودکار برای مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است.

ضرایب مسیر محاسبه شده توسط این نرم افزار به صورت جدول ۹ ارائه می شود.

جدول ۹. Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
عملکرد -> توسعه	۰,۱۷۴	۰,۱۷۵	۰,۰۰۶	۲,۹۱	۰,۰۰۰۴
عملکرد -> به‌کارگیری	۰,۰۷۸	۰,۰۷۸	۰,۰۰۷	۱,۱۱۴	۰,۲۶۶
عملکرد -> شناسایی	۰,۰۴۷	۰,۰۰۵	۰,۰۰۷۲	۰,۶۵۲	۰,۵۱۵
عملکرد -> استخدام	۰,۱۱۳	۰,۱۱۳	۰,۰۰۵۹	۱,۹۱۸	۰,۰۵۵
عملکرد -> روابط	۰,۲۸۳	۰,۲۷۷	۰,۰۰۷۷	۳,۶۷۹	۰,۰۰۰
عملکرد -> نگهداری	۰,۰۲۶	۰,۰۲۶۵	۰,۰۰۷۹	۳,۳۰۳	۰,۰۰۰۱

رابطه Performance با هریک از متغیرهای ضرایب  $\beta$  موجود در ستون Original Sample را برای معادله رگرسیون نتیجه می‌دهد اما به دلیل اینکه متغیرهای Implementation و Recognition مقدار P-Value بالایی دارند باید مانند روش قبلی از مدل حذف شوند. ضرایب مسیر در مدل جدید به صورت جدول زیر خواهند بود:

جدول ۱۰. Mean, STDEV, T-Values, P-Values در مرحله دوم

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
عملکرد -> توسعه	0.229	0.231	0.056	4.098	0.000
عملکرد -> استخدام	0.150	0.149	0.052	2.894	0.004
عملکرد -> روابط	0.287	0.284	0.073	3.916	0.000
عملکرد -> نگهداری	0.284	0.287	0.068	4.209	0.000

همان‌طور که ملاحظه می‌شود تمامی مقادیر P-Value مقداری کمتر از ۰/۰۵ دارند و رابطه بین عملکرد و ۴ متغیر پنهان مدیریت استعداد یعنی فرضیه‌های فرعی ۱ و ۴ و ۵ و ۶ تأیید و فرضیه‌های فرعی دوم و سوم رد می‌شوند.

با توجه به ۲ الگوریتم مورد استفاده نتیجه می‌گیریم که تنها ارتباط فرضیه‌های دوم و سوم (متغیرهای پنهان ۲- Recognition و ۳- Implementation) با متغیر وابسته عملکرد تأیید نشده و در نهایت فرضیه اصلی تحقیق که «بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس ارتباط معناداری وجود دارد» تأیید می‌شود.



### تحلیل رگرسیون چندگانه با جمع کردن متغیرهای آشکار

در تحلیل رگرسیون انجام شده متغیر Performance به عنوان متغیر وابسته و متغیرهای Recruitment, Recognition, Implementation, Development, Relationship, Retention به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده‌اند. با استفاده از نرم افزار Minitab و روش Best Subset تحلیل زیر انجام شده است. معادله رگرسیون چندگانه به شکل زیر است:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_j X_j$$

مفروضات این آزمون به شکل زیراند:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \beta_j \text{ بین متغیر مستقل زام و عملکرد برابر صفر است.} \\ H_1: \beta_j \text{ بین متغیر مستقل زام و عملکرد مخالف صفر است.} \end{array} \right\}$$

خروجی آنالیز واریانس رگرسیون به شکل زیر است و همان طور که ملاحظه می‌شود فرض صفر برای متغیرهای شناسایی و به کارگیری رد نمی‌شود. یعنی ارتباط بین عملکرد سازمانی و شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد و همچنین عملکرد سازمانی و به کارگیری استعداد رابطه معنی‌داری وجود ندارد که در مدل‌سازی معادله ساختاری نیز همین نتیجه بدست آمد.

#### Analysis of Variance

منبع	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
رگرسیون	6	14114.9	2352.49	92.90	0.000
استخدام	1	97.0	97.05	3.83	0.051
شناسایی	1	11.8	11.78	0.47	0.496
به کارگیری	1	41.1	41.14	1.62	0.204
توسعه	1	174.8	174.76	6.90	0.009
روابط	1	539.1	539.06	21.29	0.000
نگهداری	1	427.7	427.70	16.89	0.000
Error	247	6254.6	25.32		
Lack-of-Fit	226	6254.6	27.68	*	*
Pure Error	21	0.0	0.00		
Total	253	20369.5			

به دلیل اینکه تعداد متغیرهای مستقل بیش از ۲ می باشد از مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برای تحلیل استفاده می شود که برابر با  $0.6855$  و حدود  $0.7$  است که مقداری قابل قبول است. یعنی متغیرهای وابسته می توانند  $0.6855$  عملکرد را نشان دهند، یعنی  $0.6855$  عملکرد وابسته به مدیریت استعداد است. برای متغیرهای Recognition و Implementation بهتر است در معادله رگرسیون زیر استفاده نشود و مجدداً بدون در نظر گرفتن این دو متغیر تحلیل رگرسیون انجام شود:

$$\text{روابط} = 0.620 + \text{توسعه} 0.351 + \text{به کارگیری} 0.159 + \text{شناسایی} 0.082 + \text{استخدام} 0.278 + 3.73 = \text{عملکرد} \\ + 0.514 \text{ نگهداری}$$

نرم افزار Minitab بهترین معادله رگرسیون چندگانه را در حالات مختلف (با در نظر گرفتن ۱ تا ۶ متغیر مستقل) پیشنهاد می دهد. بیشترین مقدار P-Value در حالات زیر بدست می آید:

۱-  $P\text{-Value} = 0.67/5$  در حالتی که متغیرهای Recognition و Implementation را در نظر نگیریم.

۲-  $P\text{-Value} = 0.67/6$  در حالتی که متغیر Recognition را در نظر نگیریم.

با توجه به رد شدن ارتباط بین Implementation و Performance در مدل سازی معادلات ساختاری و آنالیز واریانس رگرسیون حالت اول در نظر گرفته می شود. پس از حذف متغیرهای Recognition و Implementation مجدداً تحلیل رگرسیون توسط نرم افزار انجام می شود. همانطور که ملاحظه می شود صفر بودن ضریب  $\beta$  برای تمام متغیرها رد شده است.

### Analysis of Variance

منبع	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
رگرسیون	4	14042.9	3510.72	138.17	0.000
استخدام	1	244.8	244.80	9.63	0.002
توسعه	1	442.9	442.88	17.43	0.000
روابط	1	558.2	558.25	21.97	0.000
نگهداری	1	592.3	592.29	23.31	0.000
Error	249	6326.6	25.41		
Lack-of-Fit	227	6314.1	27.82	48.96	0.000
Pure Error	22	12.5	0.57		
Total	253	20369.5			

به دلیل اینکه تعداد متغیرهای مستقل بیش از ۲ می باشد از مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برای تحلیل استفاده می شود که برابر با ۶۸/۴۴٪ و حدود ۰/۷ است که مقداری قابل قبول است. یعنی ۶۸/۴۴٪ عملکرد وابسته به مدیریت استعداد است. معادله رگرسیون ارتباط بین متغیرهای تعیین کننده مدیریت استعداد و عملکرد سازمان به شکل زیر خواهد بود.

معادله رگرسیون

$$\text{نگهداری} = 0.569 + \text{روابط} + 0.629 + \text{توسعه} + 0.472 + \text{استخدام} + 0.376 + 3.89 = \text{عملکرد}$$

## بحث و نتیجه گیری

برای اندازه گیری متغیرهای عملکرد و مدیریت استعداد از پرسشنامه های تحقیقات دیگران استفاده شده است که روایی تأیید شده دارند. همچنین پایایی متغیرهای پنهان موجود در پرسشنامه ها تأیید شد. تحلیل عاملی تأییدی با دو رویکرد مبتنی بر واریانس و مبتنی بر کوواریانس انجام شد. همچنین تحلیل رگرسیون انجام شده تأیید کننده وجود ارتباط بین «عملکرد» و چهار متغیر «جذب و استخدام نیروی مستعد»، «توسعه استعداد و عملکرد سازمانی»، «ایجاد و حفظ روابط مثبت با عملکرد سازمانی» و «نگهداری استعداد» است. و رابطه بین «شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد» و «به کارگیری استعداد» با «عملکرد» تأیید نشد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که ارتباط معنی داری بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی وجود دارد. به عبارت دیگر این نتایج، دیدگاه نظریه پردازانی مثل کرلمن (۲۰۰۴)، مایکلز، جونز و اکسلرود (۲۰۰۱) را در مورد مدیریت استعداد که سازمان ها باید برای افراد فرصت ها و فضایی را برای بروز استعدادهای شان و بازتاب آن در عملکرد کارهایشان جهت دستیابی به چشم انداز سازمان ایجاد نمایند، تأیید می کند.

بنابراین مدیران و مسئولان بالادستی می توانند با همفکری مدیران منابع انسانی و با توجه به استراتژی کسب و کار سازمان، نسبت به تدوین استراتژی مدیریت استعداد اقدام نمایند و بر اساس آن قابلیت ها و شایستگی های لازم را برای دستیابی به برند سازمانی در زمینه استعدادطلبی و استعدادگرایی در منطقه مدون نمایند.

هم‌چنین با تحلیل و بررسی شرایط بازار کار و برقراری ارتباط با دانشگاه‌ها و محیط آکادمیک، نسبت به شناسایی و جذب افراد با استعداد و جویای کار اقدام نموده؛ در مرحله‌گرینش نیز رویه‌ها و آزمون‌های استخدامی مطابق با معیارهای شایستگی تنظیم گردد تا غربالگری افراد متقاضی به صورت اصولی صورت پذیرد و نهایتاً در چینش نیروی انسانی در محیط کار نیز سعی شود تا ترکیب و تناسب مناسبی از کارکنان نخبه (نوع A)، کارکنان با استعداد (نوع B) و کارکنان معمولی (نوع C) در سطوح مختلف سازمان لحاظ شود. در خصوص جذب، توسعه و نگهداری از استعدادهای، با رعایت جبران خدمات مبتنی بر شایستگی و متناسب با استعداد و عملکرد، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه افراد با استعداد توأم با بازخورد می‌باشد.

نظرسنجی از افراد با استعداد در زمینه نوع دوره‌های آموزشی و محتوی آن‌ها، کاربرد اصول مدیریت مبتنی بر هدف در برنامه‌ریزی کارراهه شغلی، توأم با عدالت و شایستگی و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های کلان توصیه می‌گردد تا از این مسیر، کارکنان با استعداد به ارزش خود در محیط کار پی برده و هویت و تعهد شغلی ایشان ارتقا یافته و در نهایت به بهبود عملکرد کیفی و کمی ایشان منجر شود. بهره‌گیری اصولی از نظام پیشنهادها با قواعد خاص خود و نه به صورت نمادین، ایجاد محیط کار توأم با شادابی و انعطاف پذیری، برگزاری دوره‌های آموزش انتقال دانش و تجربیات، الگوبرداری از شیوه‌های پرداخت تشویقی سازمان‌های موفق در امر نگهداری کارکنان و غنی‌سازی شغلی نیز توصیه می‌گردد. مدیریت استعداد نیاز به عزم جدی و حمایت همه جانبه از سوی کارکنان و مدیران سازمان دارد که می‌تواند در این خصوص راهگشا باشد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که در سازمان فرهنگ مدیریت استعداد در سخنان و اعمال کارکنان و مدیران ساری و جاری گردد و همه سازمان بپذیرند و به این باور برسند که مدیریت استعداد اثری عمیق بر عملکرد سازمان خواهد گذاشت و برای این امر باید به عوامل زمینه‌ای تحقق آن توجه جدی شده و در سطح فراسازمانی نیز دولت و مجلس بسیار جدی‌تر از قبل و به‌طور مشخص در لوائح و قوانین کشوری این بحث مهم را به‌عنوان یکی از شاخص‌های توسعه و پیشرفت کشور در نظر گیرند.

## منابع

- بحرانی، عطیه (۱۳۹۲)؛ "تدوین الگوی راهبردی مدیریت استعداد (مورد مطالعه شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران)"، تهران، دانشگاه تربیت مدرس، رساله دکتری.
- تولایی، روح‌الله (۱۳۸۶)، "رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها"، پایگاه مقالات مدیریت.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۷)، "ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی در شرکت برق تهران"، پروژه پژوهشی چاپ نشده، وزرات نیرو.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ سلطانی، مرتضی (۱۳۹۰)، "بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد، مطالعه موردی صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایرن"، ص ۹۵-۱۱۶، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۲۳.
- حاجی کریمی، عباسعلی؛ حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹)، "تاثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد"، ص ۵۱-۷۲، مطالعات مدیریت راهبردی، ۲: ۵۳-۵۱.
- حاجی نبی، کامران؛ رئیسی، پوران؛ اجاق، نرگس السادات (۱۳۹۱)، "رابطه مدیریت استعداد با عملکرد کارکنان پرستاری بیمارستان‌های شهر کرج"، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۱۰، شماره ۷.
- حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹)، "نقش مدیریت استعداد در تامین و حفظ منابع انسانی مستعد"، فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، ۲۳ و ۲۴: ۲۰۱ و ۱۸۱.
- خالوندی، فاطمه؛ عباس پور، عباس (۱۳۹۲)، "طراحی مدل بهینه سازی فرآیند مدیریت استعداد، مطالعه موردی شرکت نفت و گاز"، ص ۱۰۳-۱۲۸، پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۱۹.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۶)، "روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع"، تهران: انتشارات صفا.
- رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸)، "معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت"، ص ۷-۵۰، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۸.
- شجاعی، عمادالدین و دری، بهروز (۱۳۸۷)، "طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش)"، چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، تیرماه.
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین؛ ضیائی، محمدصادق؛ قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴)، "مدیریت استعدادها، یک نظریه داده بنیان"، ص ۱۳۳-۱۵۲، مدیریت دولتی (دانشگاه تهران)، دوره ۷، شماره ۱.
- علامه، سید محسن؛ سلطانی، فرزانه؛ نریمانی، مهدی (۱۳۹۳)، "بررسی نقش تعدیلگر متغیر سرمایه اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در سازمان، حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابع مستقر در تهران"، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۸، شماره ۲.
- معالی تفتی، مرجان؛ تاج الدین، محمد (۱۳۸۷)، "مدیریت استعداد (تجربه‌های طلایی)، مدل بلوغ مدیریت استعداد"، ص ۶۶-۶۷، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۱.

موسی‌خانی، مرتضی؛ نایبی، امین؛ بخشی، جواد (۱۳۸۶)، "ارائه یک متدولوژی فازی جهت ارزیابی عملکرد تامین‌کنندگان در فرآیند برون‌سپاری"، نشریه دانش مدیریت، سال ۲۰، ش ۷۷، ص ۱۲۵.

نوع پسند اصل، سید محمد؛ ملک اخلاق، اسماعیل، عاشق حسینی مهروانی، مجید (۱۳۹۳)، "بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی"، ص ۳۱-۵۱، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، شماره ۱.

- Allen, R.S., Dawson, G., Wheatley, K. and White, C.S. (2008). Perceived diversity and Organizational Performance. *Employee Relations*, Vol.30 , No.1, P.20.
- Amaratunga, D. & Baldry, D. (2002). Moving from Performance Measurement to Performance Management, *Facilities*, Vo.20, No.5/6, PP.217.
- Armstrong, M.(2006). A handbook of Human Resource Management Practices, 10 th Ed, p.cm, p.389-409
- Barlow, L. (2006), Talent development: The new imperative? Emerald Group, Development and Learning in organizations, (20)3, pp.6-9.
- Barron, paul.(2008), Education and Talent Management: Implication for the Hospitality Industry, *International journal of Contemporary Hospitality Management*, Emerald Group .(20)3, pp.730-742.
- Bersin, J., 2011, Strategic Human Resources and Talent Management : Predictions for 2012, Bersin & Associates Research Report. Available from: <http://www.bersin.com/>.
- Bersin, J., 2011, How Talent Management Drives Financial Performance, Bersin & Associates Research Report. Available from: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/10/19/how-talent-management-drives-financial-performance/>.
- Bethke- Langenegger, P. Mahler, P. & Staffebach, B. (2010). Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies, *Lehrstuhl Human Resource Management*. Nr.16, pp. 4-8.
- Bhatnagar, Jyotsna. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention: Emerald Group, *Employee Relations*, Vol.29, NO.6, PP.640-663.
- Birschel, D. (2006). Critical issues in Hr drive : Nnumber 1 is Talent Management, *Benefits Quarterly*, (22)1, pp. 64
- Chu, H.; Hwang, G.J., 2008. A Delphi- based Approach to Developing Expert Systems with the Cooperation of Multiple Experts. *Expert Systems with Applications*, Vol.34, no.4, pp.2826-40
- Collings, D. G; & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, Vol.19, No.4, pp.2.
- Harney, T.J.M., 2010. Utilizing Action Research for the Development of a Succession Plan and Management Program for the Nonprofit Regional Center. PH.D. Thesis, Alliant International University.
- Heinen. J.S; O'Neill, C., 2004. Managing Talent to Maximize Performance, Published online in Wiley InterScience, pp.67.

- Hirsh, W. (2008). Succession planning demystified IES report 372, ISBN 1851843027, Institute for Employment Studied.
- Hughes, J.C., and Rog, E. Talent management “A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations” : Emerald Group, International journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20no.7,2008,pp.743-757.
- Iles, p., Chaui, X and Preece, D. (2009). Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions , Differences and Drivers. Journal of World Business, Vol. 412, p.3.
- Lower Bounds on Sample Size in Structural Equation Modeling, 2010
- Lewis, Rand, Heckman, R.(2006), Talent management: A critical review: Science Direct, Human Resource Management Review,16, PP.139-154
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001), The War for Talent, Boston: Harvard Business School Publishing, p. 211.
- Morton, L.,2004, Integrated Talent Management : A Strategic HR Framework, Research Report in new York, the Conference Board.
- Oehley, A.M. (2007). The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model. Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch university.
- Philips, D.R Roper, K.O. (2009).”A Framework for Talent Management in Real Estate”, Emerald Group , Journal of Corporate Real Estate , Vol. 11, no. 1, pp.7-8.
- Piansoongnern, o; Anurit, p., 2010. Talent Management : Quantitative and Qualitative Studies of HR Practitioners in THAILAND , International Journal of Organizational Innovation , Vol.3, no.1, pp.280-285.
- [Ddiworld/media/booklets/ceoguidetotalentmanagement\\_bk\\_ddi.pdf](#)
- Uren, L. (2007). “ From talent compliance to talent commitment”, Strategic HR Review, Vol.6 ,NO.3, pp. 32-5
- Wanger, J. A. (1994). Participation, s Effect on Performance and Satisfaction, A Reconsideration of Research Evidence. Academy of Management Review, Vol. 19, No,2.
- Westland, J Christopher. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. Electronic Commerce Research and Applications, 9(6), 476-487.
- Wingrove , c., 2009. Talent Management : A Unified Model. Bsc, DMS.MCIPD.MCMI Principle Consultant , Pilat (anaorth America) Inc.

