

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال هفدهم، شماره 1، بهار 1402
صص 248-275

طراحی مدل ساختاری مدیریت استعداد کارکنان در دانشگاه های دولتی هادی حاجیان¹، ابوالفضل دانایی²

چکیده

هدف: پرورش قابلیت های منابع انسانی و مدیریت استعدادهای سازمانی به عنوان بخش لاینفک راهبرد و چشم انداز سازمان های مختلف به شمار می رود. با توجه به تصدی گری دولت در دانشگاه های دولتی، این نقش برای دانشگاه های دولتی و کارکنان آن از اهمیت دوچندان برخوردار است. لذا هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل ساختاری مدیریت استعداد کارکنان در دانشگاه های دولتی است.

روش: پژوهش جاری بر مبنای هدف از نوع پژوهش های کاربردی و بر اساس گردآوری داده ها، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه ی آماری پژوهش روساء و کارشناسان ارشد توسعه منابع انسانی دانشگاه های دولتی در شهر تهران هستند و 147 نفر به روش غیراحتمالی در دسترس انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است. برای بررسی روایی در این پژوهش از روایی محتوا و روایی سازه و برای بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزارهای اس پی اس نسخه ی 22 و نرم افزار اسمارت پی ال اس نسخه ی 3 استفاده شده است.

یافته ها: مکانیزم های جذب استعداد بر مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد، بهره برداری، اکتشاف، حفظ استعداد تاثیر مثبت دارد. مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر بهره برداری تاثیر مثبت دارد. همچنین در مدل پژوهش بیشترین تاثیر مربوط به تاثیر مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر مکانیزم های حفظ استعداد است که مقدار آن 0,639 بدست آمده است.
نتیجه گیری: مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر مکانیزم های حفظ استعداد نقش موثری دارد زیرا در تحلیل مدل این رابطه دارای قوی ترین ضریب تاثیر است و می تواند به حفظ استعداد دانشگاه های دولتی کمک شایان توجه ای نماید.
کلید واژه ها: مدیریت منابع انسانی، مدیریت استعداد، مدل ساختاری، دانشگاه های دولتی.

پذیرش مقاله: 1402/4/9

دریافت مقاله: 1402/1/9

¹ - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.

Hadihajian61@yahoo.com

² - دانشیار گروه مدیریت رسانه، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. (نویسنده مسئول)

a.danaei@semnaniau.ac.ir

مقدمه

مفاهیم مدیریت استعداد و استعداد در حوزه ی مطالعات دانشگاهی در سالهای اخیر بسیار مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، اما بسیاری از مطالعات فقدان مبانی فکری و نظری است (ماریناکو و گیوسمپاسوگلو¹، 2019: 3586). توجه به مدیریت استعداد هنوز به عنوان یک رشته کاملاً مجزا در نظر گرفته نشده است و همین موضوع باعث سردرگمی پژوهشگران حوزه ی مدیریت استعداد شده است. لازم به توضیح است که پژوهشگران حوزه ی مدیریت منابع انسانی معتقد هستند که در این زمینه نیاز به اجماع در مورد تعاریف مفاهیم استعداد و مدیریت استعداد وجود دارد. از این رو مطالعات تجربی بسیار کمی بر مفهوم سازی مفاهیم استعداد و مدیریت استعداد وجود دارد. برخی از پژوهشگران نیز پیشنهاد می کنند که مطالعات بیشتری باید از دیدگاه های کشور و صنعت مختلف در مورد چگونگی مفهوم سازی مدیریت استعداد و استعداد انجام شود تا مفاهیم را با تجزیه و تحلیل و ترکیب دیدگاه های مختلف توسعه دهند (یلدیز و اسمر²، 2021: 2). البته در این میان صاحبان صنایع معتقد هستند که قبل از اجرای مدیریت استعداد، به منظور ایجاد یک سیستم مدیریت استعداد جامع، سؤالات اساسی وجود دارد که سازمان ها باید ابتدا آنها را بررسی کنند. یعنی اینکه بدانند استعداد چیست، چه کسی با استعداد محسوب می شود و مدیریت استعداد به چه معناست. پاسخ به این پرسش ها سازمان ها را قادر می سازد تا اجزای سیستمی را که می خواهند بر اساس استعداد ایجاد نمایند، درک کرده و رویه ها و فرآیندهای خود را بر اساس آن شکل دهند (باقری و همکاران³، 2020: 88). در این راستا یک تعریف کارآمد از مدیریت استعداد و استعداد برای سیاست ها و شیوه های صحیح مدیریت استعداد در سازمان ها ضروری است و چگونگی ساختاردهی این تعاریف برای متخصصان منابع انسانی بسیار حیاتی است، زیرا باید بتوانند بر مبنای مفاهیم و مقوله های اشاره شده در همان تعریف، استعدادها را شناسایی کرده، برنامه ریزی مناسبی برای آن طراحی کرده و سپس او را حفظ نمایند. البته در ادبیات حوزه رفتار سازمانی و منابع انسانی مکرراً تأکید شده است که مفاهیم استعداد و مدیریت

¹ -Marinakou & Giousmpasoglou

² - Yildiz & Esmer

³ - Bagheri et al

استعداد کاملاً به یکدیگر وابسته هستند و باید آنها را به صورت یک سیستم واحد نگاه کرد (خوره وا و کوستانک¹، 2019: 413).

لازم به ذکر است که یک شکاف عمده در بین پژوهشگران وجود دارد و آنها استدلال می کنند که این تعاریفی که عمدتاً در حوزه ی مدیریت استعداد وجود دارد، در دیدگاه غربی شکل گرفته اند و عموماً مبتنی بر بافت کشورهای توسعه یافته هستند و نمی توان آنها را در مورد کشورهای مختلف به کار بست. از سوی دیگر هیچگاه از دیدگاه کارفرمایان به این مفهوم توجه نشده است و ادعا می شود که درک نکردن دیدگاه کارفرما در خصوص این تعریف مهم در بازارهای نوظهور منجر به مشکلاتی مانند عدم توانایی در طراحی کامل مولفه های مدیریت استعداد در این بازارها و بروز خطا در مرحله اجرا می شود (هرسچ و فستینگ²، 2020: 44). با تبیین مسئله پژوهش مشخص است که مطالعه خاصی وجود ندارد که معنای مفاهیم استعداد و مدیریت استعداد را در دانشگاه های دولتی به چالش کشیده باشد و این به عنوان یک شکاف موضوعی عمده قلمداد می شود. همانطور که در ابتدای مقدمه ارائه شده است اینکه تعیین دقیقاً معنای مدیریت استعداد و استعداد و بررسی رویکردها و بحث های مربوط به این مفاهیم نشان می دهد که مدیریت استعداد چگونه باید در یک بخش خاص مانند دانشگاه های دولتی اجرا شود، بر روی کدام مؤلفه ها باید تاکید بیشتری شود و روی چه چیزی مولفه هایی باید تمرکز نمود. از این رو هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل ساختاری مدیریت استعداد کارکنان در دانشگاه های دولتی است.

در ادبیات مدیریت کسب و کار، هیچ تعریف واحدی از استعداد وجود ندارد (گولوبووسکایا و همکاران³، 2019: 4106). از این رو هنگامی که درک سازمان در مورد معنا و دامنه استعداد مورد بررسی قرار می گیرد، مشاهده می شود که ملاحظات آنها در مورد این موضوع با توجه به پویایی سازمانی در درون خود سازمان شکل می گیرد و تغییر می کند، ذاتاً، این وضعیت توسعه یک تعریف واقعی از مدیریت استعداد و ساختارهای آنرا را دشوار می کند (چانگ و آنوزیوگرین⁴،

¹ -Khoreva V, Kostanek

² - Harsch K, Festing

³ -Golubovskaya et al

⁴ -Chung KL, D'Annunzio-Green

(2018: 104). با این حال پژوهشگران و مدیران منابع انسانی به صورت مستمر، تلاش های مهمی در رابطه با شخصیت پردازی پدیده استعداد و مدیریت استعداد انجام دادند. از این رو هنگامی که مفهوم استعداد مورد بررسی قرار می گیرد، چهار گرایش تطبیقی تثبیت شده اصلی از رویکردها که برای تعیین معنا و دامنه آن استفاده می شود، توجه را به خود جلب می کند. اینها عبارتند از: شی در مقابل فاعل؛ ذاتی در مقابل اکتسابی؛ ورودی در مقابل خروجی؛ قابل انتقال در مقابل وابسته به زمینه (کراواریتی و جانسون¹، 2020: 80). رویکرد شی در مقابل موضوع برای طبقه بندی بین استعداد به عنوان کارکنان (رویکرد موضوع) و استعداد به عنوان ویژگی های کارکنان توجه دارد. این رویکرد به این عامل می پردازد که کارکنان کمیاب، ارزشمند، تکرار نشدنی و دشوار است که جایگزین شوند، این رویکرد مفروضات اساسی نظریه سرمایه انسانی را منعکس می کند. از این رو اگر کارکنان سازمان با استعدادیابی در مسیر درست قرار بگیرند می توانند با دوسوتوانی سازمانی در غالب نوآوری و ارائه ایده به کارایی و بهره وری سازمانی کمک شایان توجه ای نمایند و پیشتازی سازمان را رقم بزنند. از طرف دیگر، رویکرد شیء نشان دهنده صلاحیت های (به عنوان مثال دانش، مهارت و توانایی ها، شایستگی ها، قابلیت ها) یک کارمند است که پتانسیل، عملکرد و مشارکت او را هدایت می کند و می تواند با بروز رفتارهایی با جهت گیری مثبت، سازمان را به سرمنزل مقصود برساند و موفق نماید (بولندر و همکاران²، 2017: 1525).

رویکرد ذاتی در مقابل اکتسابی با بحث پرورش فردی مرتبط است، که به این فکر می کند که آیا استعداد ذاتی اس (رویکرد ذاتی)، یا چیزی را می توان با یادگیری و آموزش کافی پرورش داد. رویکرد ذاتی، استعداد را به عنوان موجودی پایدار و ثابت ارزیابی می کند و آن را به عنوان یک توانایی طبیعی که قابل آموزش نیست، شناسایی می کند (میرز و همکاران³، 2020: 563). بر اساس رویکرد اکتسابی، استعداد ترکیبی از شایستگی های متمایز است که هر کارمند می تواند از طریق رشته ای از آموزش، آموزش و تجارب انباشته کند. این رویکرد استعداد را به گونه ای مدیریت می کند که چیزی را می توان توسعه داد و مدیریت کرد (گولوبوسکایا و همکاران، 2019: 4107).

¹ - Kravariti and Johnston

² - Bolander et al

³ - Meyers et al

با این تفاسیر تلاش برای ایجاد یک تعریف کلی از مدیریت استعداد بیهوده است، زیرا هر کسب و کاری با توجه به پویایی خود دامنه و معنای استعداد را ایجاد می کند و طبیعتاً درک و رویکرد آنها نسبت به مدیریت استعداد نیز متفاوت است. در نتیجه این واقعیت، تلاش برای شکل دهی عبارات مشترک در حوزه ی مدیریت استعداد باعث تشتت آرا شده است و برخی از پژوهشگران بدین معتقد هستند که دستیابی به اجماع در مبانی نظری مدیریت استعداد می تواند به عنوان یک عمل تقریباً غیرممکن در نظر گرفته شود (میرز و همکاران¹، 2020: 563).

در روند بررسی ادبیات مدیریت استعداد، دو مورد بسیار برجسته می شود. در حالی که اولین مورد از این نگرانی ها در رابطه با شکل رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد مدیریت منابع انسانی است، مورد دوم به ویژگی و زمینه گروه کارکنان توجه می کند که مدیریت استعداد باید بر آن تمرکز کند. در بحث در مورد رابطه بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، یکی از طرفین مدیریت استعداد را بخشی از مدیریت منابع انسانی می داند و آن را به عنوان مستعمره ی مدیریت منابع انسانی می داند در حالی که مدیریت منابع انسانی و نقشی که دارد، تمام مدیریت استعداد نیست و نمی تواند تمام جنبه های آنرا پوشش دهد. زیرا رفتارهایی که از کارکنان سازمان منعکس می شود، ممکن است به طور کامل پیامد اقدامات مدیریت منابع انسانی نباشد. در مقابل، طرف مقابل مدیریت استعداد را به عنوان یک مدیریت متمایز سیستماتیک، با توجه به نقطه کانونی آن معرفی می کند. این در حالی است که ادغام مدیریت استعداد با تمام پویایی های کسب و کار (به عنوان مثال فرهنگ شرکت، اهداف کسب و کار، استراتژی های تجاری و غیره)؛ طراحی و پیاده سازی (به عنوان مثال، عملکردها، استراتژی ها و شیوه های منحصر به فرد، ارزشمند و تکرار نشدنی)؛ و سهم (به عنوان مثال، بهبود عملکرد شرکت و مزیت رقابتی پایدار و غیره) معنا پیدا می کند و مدیریت استعداد را باید به عنوان یک اکوسیستم جامع نگاه نمود (چویی و همکاران²، 2018: 11). همانطور که قبلاً ذکر شد، مدیریت استعداد در شرایطی جوانه زد که سیستم مدیریت

¹ - Meyers et al

² - Cui et al

منابع انسانی کلاسیک نتوانست الزامات محیط کسب و کار جهانی را برآورده کند (کلووری هنری و آریس¹، 2018: 2066).

عدم وجود مبانی نظری دیگر مربوط به حوزه منافع کانونی مدیریت استعداد است، اینکه آیا باید کل نیروی کار شرکت (رویکرد فراگیر) باشد یا فقط یک گروه نخبه از کارکنان با پتانسیل بالا و با عملکرد بالا با مشارکت برتر در عملکرد کسب و کار تحت استراتژی های مدیریت استعداد باشند. پژوهشگران اما معتقد هستند که برای دستیابی به دوسوتوانی سازمانی باید کل سیستم به صورت یک واحد یکپارچه نگاه شود. اما در این میان مدیران سازمان ها معتقد هستند تنها رفتارهای دوسوتوان از کارکنانی مشاهده می شود که منحصر به فرد فکر می کنند و دارای استعدادی ویژه هستند، از این رو باید با کمک شیوه ها و فرآیندهای لازم کشف و توسعه یابد (کینگ و وایما²، 2019: 195). این مدیران معتقد هستند که فرآیندها و برنامه های مدیریت استعداد می توانند بهتر روی یک گروه هدف پیاده سازی شوند، زیرا آن ها می توانند اهداف را همانطور که در نظر گرفته شده است، دریافت کنند و دوسوتوانی فردی را به دوسوتوانی سازمانی سوق دهند (بونتون و همکاران³، 2019: 3). بر این اساس، استراتژی های انحصاری مدیران ارشد، برای تقویت دوسوتوانی باید، استراتژی مدیریت استعداد در ایجاد مجموعه ای از کارکنان که شایستگی بیشتری دارند، اجرا شود (کینگ و وایما، 2019: 195). در حوزه مدیریت استعداد در داخل و خارج از کشور، تحقیقاتی انجام شده است. در ادامه به تعدادی از آنها اشاره می شود:

جدول 1. پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

| نویسندگان | عنوان پژوهش | یافته ها |
|---------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| امیرخانی و همکاران (1401) | طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد (مورد) | مدل حاصل از این پژوهش مشتمل بر شناسایی فرایند مدیریت استعداد (تعریف، شناسایی و |

¹ -Crowley-Henry & Al Ariss

² - King & Vaiman

³ - Bonneton et al

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <p>انتخاب، توسعه، به کارگیری، نگهداشت استعدادهای موجود و ایجاد شرایط جذب استعدادهای جدید)، عوامل اثرگذار بر این فرایند در چهار دسته عوامل محیط کلان، عوامل سطح سازمان، عوامل سطح فرد و عوامل مربوط به سیستم مدیریت منابع انسانی و پیامدهای این فرایند در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی است.</p> | <p>مطالعه: صنعت خودرو)</p> | |
| <p>تأثیر مثبت و معنادار (حمایت و مشارکت مدیریت ارشد بر جانشین پروری، شاخص برای برنامه ریزی جانشینی سازمانی بر جانشین پروری، ارزیابی مبتنی بر نیازها بر جانشین پروری، ارائه فرصت های توسعه حرفه ای بر جانشین پروری، تمرکز بر توجه فردی بر جانشین پروری، مسئولیت اختصاصی بر جانشین پروری گسترش تا کلیه سطوح سازمان بر جانشین پروری و استراتژی برای برنامه ریزی جانشینی اثربخش بر جانشین پروری) نشان داده شده است.</p> | <p>بررسی عوامل موثر بر موفقیت نظام جانشین پروری (مورد مطالعه: یکی از سازمان های تابعه آجا</p> | <p>قهرمانی و همکاران (1401)</p> |
| <p>بر اساس یافته های پژوهش، کدهای مدیریت و برنامه ریزی جانشینی، یادگیری، درگیر کردن کارکنان مستعد، پذیرش سازمانی، ارتباط راهبرد استعداد با راهبرد کسب و کار، مدیریت مسیر پیشرفت و فرهنگ سازمانی، بیشترین تاثیر را دارند.</p> | <p>فرا ترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد</p> | <p>کوهی خور و همکاران (1399)</p> |
| <p>سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مولفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد. بنابراین، لازم به نظر می رسد در طراحی نقشه سیستم مدیریت استعداد برای سازمان، هر سه مولفه در نظر گرفته شده و در برنامه ریزی</p> | <p>طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد</p> | <p>روشن و همکاران (1399)</p> |

منابع انسانی مورد تاکید قرار گیرند.

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <p>سطح عملکرد شغلی کتابداران متوسط است (1/63%) . برنامه ریزی جانشینی کمترین روش مورد استفاده در مدیریت استعداد در کتابخانه های دانشگاه (6/46 درصد) بود. عمده ترین مشکلات موثر بر مدیریت استعداد در کتابخانه های دانشگاه بودجه اندک (3/65 درصد) ، از دست دادن مداوم افراد مستعد (فرار مغزها)(3/60 درصد) و ارتباطات ضعیف (3/51 درصد) بود. بنابراین بین عملکرد مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین می توان نتیجه گرفت که شیوه های مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کتابداران تأثیر دارد.</p> | <p>شیوه های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران در کتابخانه های دانشگاهی در نیجریه</p> | <p>اموتنده و آلگ- بلی 1 (2021)</p> |
| <p>مدیریت استعداد، هسته اصلی مدیریت است و یکی از مهمترین اهداف استراتژیک سازمان های امروزی به حساب می آید.</p> | <p>تحلیل رابطه بین مدیریت e-منابع انسانی الکترونیکی (و نوآوری سازمانی HRM و مدیریت استعداد.</p> | <p>احمدی مقدم و همکاران 2 (2019)</p> |
| <p>آینده مدیریت استعداد به احتمال زیاد برای سازمان های کوچک تر در بخش های ویژه مانند بخش مراقبت سلامت (به عنوان مثال پرستاران خانگی)، آموزش (به عنوان مثال مدارس ابتدایی) و شرکت های با دانش فشرده (به عنوان مثال شرکت های نوپای فناوری اطلاعات) بسیار هزینه بر و ریسک پذیر است. حل چالش های سرمایه انسانی برای این</p> | <p>نوآوری همکاری جویانه از طریق یک خزانه مدیریت استعداد: یک مطالعه کیفی درباره رقابت در {بخش} مراقبت های بهداشتی</p> | <p>دنبرک و همکاران 3 (2018)</p> |

1- Omotunde & Alegbeleye

2- Ahmadi Moghadam et al

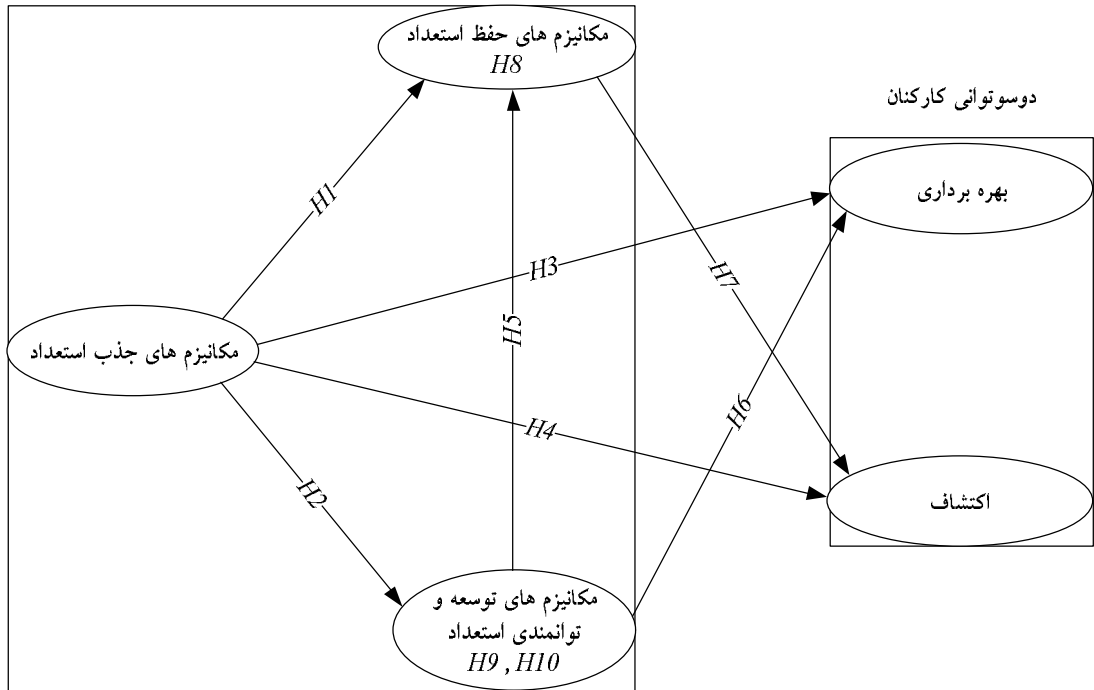
3- den Broek et al

سازمان ها به عنوان یک سازمان فردی بسیار پر هزینه و بزرگ است. بنابراین، همکاری با سازمان های دیگر به عنوان مثال در همان منطقه ضروری است. حتی در صورتی که همکاری رقبا را درگیر کند. منابع استعداد می تواند برای اهداف استراتژیک مانند تحقیق و توسعه، به اشتراک گذاری دانش و ایجاد ارزش ایجاد و در شرکت های مختلف بکار گرفته شود.

ونتکش 1 (2017) چارچوب مدیریت استعداد مدلی را طراحی کرده است که در آن، ابعاد یکپارچه برای عملکرد سالم یکپارچه مدیریت استعداد شامل برنامه ریزی نیروی تر مراقبت های بهداشتی - انسانی، استخدام و انتخاب، پذیرش سازمانی، یک رویکرد استراتژیک یادگیری و توسعه مسیرشغلی، مشارکت کارکنان، مدیریت عملکرد، مدیریت جبران خدمات، مدیریت جانشین پروری و مدیریت حفظ، می باشد.

در این راستا با توجه به نقش استراتژی مدیریت استعداد در ایجاد رفتارهای دوسوتوان، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل (1) طراحی شده است:

مدیریت استعداد کارکنان



شکل 1. مدل مفهومی پژوهش

سوالات تحقیق

سوال اصلی: مدل ساختاری مدیریت استعداد کارکنان در دانشگاه های دولتی چگونه است؟

سوالات فرعی:

- 1) آیا مکانیزم های جذب استعداد بر مکانیزم های حفظ استعداد تاثیر مثبت دارد؟
- 2) آیا مکانیزم های جذب استعداد بر مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد تاثیر مثبت دارد؟
- 3) آیا مکانیزم های جذب استعداد بر بهره برداری تاثیر مثبت دارد؟
- 4) آیا مکانیزم های جذب استعداد بر اکتشاف تاثیر مثبت دارد؟
- 5) آیا مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر مکانیزم های حفظ استعداد تاثیر مثبت دارد؟
- 6) آیا مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر بهره برداری تاثیر مثبت دارد؟
- 7) آیا مکانیزم های حفظ استعداد بر بهره برداری تاثیر مثبت دارد؟

- 8) آیا مکانیزم های جذب استعداد از طریق نقش میانجی مکانیزم های حفظ استعداد بر اکتشاف تاثیر مثبت دارد؟
- 9) آیا مکانیزم های جذب استعداد از طریق نقش میانجی مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر بهره برداری تاثیر مثبت دارد؟
- 10) آیا مکانیزم های جذب استعداد از طریق نقش میانجی مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر مکانیزم های حفظ استعداد تاثیر مثبت دارد؟

روش تحقیق

این پژوهش از نظر بر اساس هدف از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش، در دسته ی پژوهش های توصیفی-همبستگی قرار دارد. جامعه ی آماری پژوهش روساء و کارشناسان ارشد توسعه منابع انسانی دانشگاه های دولتی در شهر تهران هستند و 147 نفر به روش غیراحتمالی در دسترس انتخاب شدند. در هنگام توزیع پرسشنامه تلاش گردید که از دانشگاه های مختلف دولتی اعم از تهران، الزهراء، شاهد، صنعتی شریف و ... نمونه های مورد نظر انتخاب شوند تا تنوع دانشگاه های دولتی رعایت شود. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است. برای بررسی روایی در این پژوهش از روایی محتوا و روایی سازه استفاده گردید که نتایج روایی سازه در بخش بعدی ارائه شده است. برای بررسی روایی محتوا نیز از نظر برخی از اساتید مدیریت دولتی استفاده شده است. برای بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شده است که نتایج این بخش نیز در ادامه توضیح داده می شود. مشخصات پرسشنامه ی تحقیق از نظر تعداد سوالات در جدول (2) ارائه شده است:

جدول 2. جدول مشخصات پرسشنامه پژوهش

| متغیر | تعداد سوال | ردیف سوال | طیف اندازه گیری |
|--------------------------------------|------------|-----------|--------------------|
| مکانیزم های جذب استعداد | 12 | 1- 12 | پنج گزینه ای لیکرت |
| مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد | 3 | 13- 15 | پنج گزینه ای لیکرت |
| مکانیزم های حفظ استعداد | 14 | 16- 29 | پنج گزینه ای لیکرت |
| اکتشاف | 3 | 30- 32 | پنج گزینه ای لیکرت |
| بهره برداری | 7 | 33- 39 | پنج گزینه ای لیکرت |

یافته‌ها

آزمون کفایت نمونه گیری و بارتلت

به منظور سنجش روایی سازه ها از روش های گوناگونی استفاده می شود و از آنجایی که متغیرهای پژوهش سازه های مختلفی تشکیل شده اند، از آزمون تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. قبل از انجام تحلیل عاملی تاییدی باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا می توان داده های موجود را برای تحلیل عاملی تاییدی مورد استفاده قرارداد یا نه. به عبارت دیگر؛ آیا داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده گردیده است. بر اساس این دو آزمون، داده ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از (0/5) و نزدیک به یک و sig آزمون بارتلت کمتر از (0/05) باشد. خروجی این آزمون ها در جدول زیر ارائه گردیده است.

| جدول 3. آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه | | |
|-------------------------------------------------|------------|-------|
| KMO آزمون | | ۰/۸۶۱ |
| χ^2 | ۶۶۷۲/۰۰۹ | |
| آزمون بارتلت | درجه آزادی | ۷۴۱ |
| Sig | | ۰/۰۰۰ |

با توجه به نتایج بدست آمده از این آزمون که در مقادیر مربوط به شاخص KMO و بارتلت و معناداری آن در جدول (4) گزارش شده است. برای بررسی مناسب بودن تعداد داده های موجود در تحلیل از شاخص های KMO و آزمون بارتلت استفاده می شود. KMO برای مشخص کردن کفایت نمونه ها به کار می رود که چنانچه بیش از 0/5 باشد مناسب و اگر کمتر از 0/5 باشد، مناسب نیست. شاخص KMO در پژوهش حاضر برابر با 0/861 و بالاتر از مقدار 0/6 است که رقم قابل قبولی است و حاکی از آن است که نمونه انتخابی برای اجرای تحلیل عاملی کافی می باشد. بارتلت بررسی می کند که ماتریس همبستگی، ماتریسی واحد می باشد یا خیر؟ اگر ماتریس برابر یک شود ارتباط معنی دار بین متغیرها وجود ندارد یعنی نمی توان عامل های جدید را بر اساس همبستگی متغیرها شناسایی کرد. شاخص بارتلت، در بررسی کفایت ماتریس در سطح $P \leq 0/01$ معنادار می باشد. به این معنا که ماتریس به دست آمده کفایت لازم را دارد و داده های این پژوهش توانایی عاملی شدن را دارند. این امر ما را به ادامه اجرای تحلیل عاملی مجاز می سازد.

تحلیل عاملی تأییدی سازه های مدل

تحلیل عاملی تأییدی سوالات سازه های مدل در جدول شماره (4) ارائه شده است. به منظور ارزیابی مدل، در این پژوهش از بررسی بارهای عاملی، آماره معنا داری، بررسی پایایی (ضریب کرونباخ)، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده، بررسی جذر میانگین واریانس استخراج شده سازه ها با همبستگی سازه ها استفاده شده است. به منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمون های پایایی مرکب و میانگین واریانس ارزیابی شد.

جدول 4. مقادیر بار عاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای سازه های پژوهش

| متغیرها | سازه | بار عاملی | آماره معناداری | سطح معناداری | میانگین واریانس | پایایی ترکیبی | آلفای کرونباخ |
|--------------------------------------|---------|-----------|----------------|--------------|-----------------|---------------|---------------|
| مکانیزم های جذب استعداد | ATRAC1 | 0/673 | 12/201 | 0/000 | 0/531 | 0/938 | 0/930 |
| | ATRAC2 | 0/759 | 19/174 | 0/000 | | | |
| | ATRAC3 | 0/816 | 27/108 | 0/000 | | | |
| | ATRAC4 | 0/617 | 6/389 | 0/000 | | | |
| | ATRAC5 | 0/776 | 14/618 | 0/000 | | | |
| | ATRAC6 | 0/678 | 10/116 | 0/000 | | | |
| | ATRAC7 | 0/793 | 14/568 | 0/000 | | | |
| | ATRAC8 | 0/634 | 9/090 | 0/000 | | | |
| | ATRAC9 | 0/752 | 10/588 | 0/000 | | | |
| | ATRAC10 | 0/794 | 22/151 | 0/000 | | | |
| | ATRAC11 | 0/674 | 14/698 | 0/000 | | | |
| | ATRAC12 | 0/741 | 11/614 | 0/000 | | | |
| مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد | DEVEL1 | 0/660 | 8/621 | 0/000 | 0/603 | 0/818 | 0/664 |
| | DEVEL2 | 0/820 | 18/661 | 0/000 | | | |
| | DEVEL3 | 0/837 | 22/625 | 0/000 | | | |
| مکانیزم های حفظ | RETEN1 | 0/644 | 5/085 | 0/000 | 0/521 | 0/603 | 0/603 |

| | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|--------|-------|----------|---------|
| | | | 0/000 | 13/808 | 0/745 | RETEN2 | استعداد |
| | | | 0/000 | 25/670 | 0/793 | RETEN3 | |
| | | | 0/000 | 11/257 | 0/647 | RETEN4 | |
| | | | 0/000 | 15/737 | 0/691 | RETEN5 | |
| | | | 0/000 | 24/447 | 0/775 | RETEN6 | |
| | | | 0/000 | 7/565 | 0/595 | RETEN7 | |
| | | | 0/000 | 13/224 | 0/730 | RETEN8 | |
| | | | 0/000 | 8/214 | 0/630 | RETEN9 | |
| | | | 0/000 | 15/315 | 0/744 | RETEN10 | |
| | | | 0/000 | 13/138 | 0/731 | RETEN11 | |
| | | | 0/000 | 12/921 | 0/778 | RETEN12 | |
| | | | 0/000 | 24/771 | 0/787 | RETEN13 | |
| | | | 0/000 | 21/297 | 0/782 | RETEN14 | |
| 0/857 | 0/912 | 0/776 | 0/000 | 52/406 | 0/883 | EXPLOIT1 | |
| | | | 0/000 | 24/628 | 0/874 | EXPLOIT2 | |
| | | | 0/000 | 41/052 | 0/886 | EXPLOIT3 | |
| 0/789 | 0/847 | 0/446 | 0/000 | 21/644 | 0/804 | EXPLORA1 | اکتشاف |
| | | | 0/000 | 12/279 | 0/745 | EXPLORA2 | |
| | | | 0/000 | 10/705 | 0/670 | EXPLORA3 | |
| | | | 0/000 | 5/793 | 0/556 | EXPLORA4 | |
| | | | 0/000 | 8/705 | 0/660 | EXPLORA5 | |
| | | | 0/000 | 9/511 | 0/640 | EXPLORA6 | |
| | | | 0/000 | 6/480 | 0/565 | EXPLORA7 | |

همانطور که در جدول (5) نشان داده شده است، بار عاملی و اعداد معناداری با توجه به سطوح معناداری برای هر سازه مناسب است. بنابراین هیچ سازه‌ای از تحلیل حذف نخواهد شد. شاخص دیگری که مورد بررسی قرار گرفته است، میانگین واریانس استخراج شده¹ است که برای برقراری روایی همگرا از آن استفاده می‌شود و مقدار قابل قبول برای این شاخص 0,4 و بالاتر است و این امر به معنای آن است که سازه مورد نظر حدود 40 درصد یا بیشتر واریانس متغیرهای مورد نظر خود را تبیین می‌کند. شاخص ضریب آلفای کرونباخ دیگری شاخصی است که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است و آستانه‌ی قابل قبول آن 0,6 و بالاتر است. هر قدر میزان این ضریب به یک نزدیکتر باشد، بیانگر قابلیت اعتماد بیشتر سازه‌های پرسشنامه است. قابل ذکر است که ضریب آلفای کمتر از 0,6 معمولاً ضعیف تلقی می‌شود، البته هر چه قدر ضریب پایایی به عدد یک نزدیکتر باشد، بهتر است. پایایی ترکیبی شاخص دیگری است که در این بخش مورد اندازه‌گیری قرار گرفته است و مقدار قابل قبول این شاخص نیز بالاتر از 0,6 گزارش شده است و با توجه به نتایج بدست آمده، این شاخص نیز مورد پذیرش است.

روایی واگرا شاخص دیگری است که برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد و به مقایسه میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه و در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر و همچنین مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها می‌پردازد. روایی واگرا در رویکرد حداقل مربعات جزئی از دو روش بارهای عاملی متقابل² و روش فروئل و لارکر³ مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد که در این پژوهش از روش فروئل و لارکر استفاده شده است. این رویکرد میزان ارتباط یک متغیر با سازه‌ها، در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهد. زمانی روایی واگرای یک مدل قابل قبول خواهد بود که سازه با شاخص‌های خود نسبت به سایر سازه‌ها، تعامل بیشتری داشته باشد (یعنی عددی که در قطر این ماتریس نمایش داده می‌

¹ -AVE

² -Cross-loading

³ -The Fornell-larker Criterion

شود باید از سایر اعداد هم ستون خود بزرگتر باشد). بر اساس این ماتریس قطر اصلی ماتریس از اعداد سمت چپ و پایین خود باید بزرگتر باشد. نتایج روایی واگرا در جدول (5) ارائه شده است:

1) جدول 5. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فروئل و لارکر

| | اکتشاف | بهره برداری | مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد | مکانیزم های جذب استعداد | مکانیزم های حفظ استعداد |
|--------------------------------------|--------|-------------|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| اکتشاف | 0/668 | | | | |
| بهره برداری | 0/603 | 0/881 | | | |
| مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد | 0/673 | 0/655 | 0/776 | | |
| مکانیزم های جذب استعداد | 0/804 | 0/798 | 0/624 | 0/729 | |
| مکانیزم های حفظ استعداد | 0/786 | 0/594 | 0/773 | 0/614 | 0/722 |

نظر به اینکه تمامی متغیرها از این حالت برخوردار هستند، می توان وارد سایر مراحل برازش مدل ساختاری شد. بر اساس این ماتریس قطر اصلی ماتریس از اعداد سمت چپ و پایین خود بیشتر باشد، نظر به اینکه تمامی متغیرها از این حالت برخوردار هستند، می توان وارد سایر مراحل برازش مدل ساختاری شد. از این رو می توان گفت روایی تشخیصی سازه ها نیز برقرار است.

بررسی کفایت مدل

برای بررسی کفایت مدل از سه شاخص ضریب تعیین، معیار قدرت پیش بینی و معیار برازش کلی مدل استفاده می شود که در این پژوهش نیز این سه شاخص مورد بررسی قرار گرفته است.

(1) معیار ضریب تعیین

معیار R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درونزای مدل یا متغیرهای میانجی و وابسته است. این شاخص معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا دارد و سه مقدار 0/19، 0/33 و 0/67 به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای ضریب تعیین در نظر گرفته شده است. نتایج این شاخص برای متغیرهای میانجی و وابسته ی مدل پژوهش در جدول (6) ارائه شده است:

جدول 6. مقادیر ضریب تعیین متغیرهای میانجی و وابسته

| ردیف | متغیر | R^2 |
|------|--------------------------------------|-------|
| 1 | اکتشاف | 0/784 |
| 2 | بهره برداری | 0/677 |
| 3 | مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد | 0/389 |
| 4 | مکانیزم های حفظ استعداد | 0/626 |

با توجه به نتایج بدست آمده متغیرهای اکتشاف، بهره برداری و مکانیزم های حفظ استعداد دارای قدرت تبیین کنندگی بسیار بالایی هستند و مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد نیز در دامنه ی

مناسبی قرار دارد. از این رو می توان گفت مقادیر بدست آمده نشان از برازش مدل ساختاری پژوهش دارند.

(2) معیار قدرت پیش بینی

معیار Q^2 قدرت پیش بینی مدل را مشخص می کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درونزا سه مقدار 0/02، 0/15 و 0/35 را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه های برون زای مربوط به آن را دارد. مقدار Q^2 در جدول زیر نشان از قدرت پیش بینی مناسب مدل در خصوص سازه های درونزای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می سازد.

جدول 7. مقادیر Q^2 متغیرهای میانجی و وابسته

| ردیف | متغیر | Q^2 |
|------|--------------------------------------|-------|
| 1 | اکتشاف | 0/314 |
| 2 | بهره برداری | 0/484 |
| 3 | مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد | 0/205 |
| 4 | مکانیزم های حفظ استعداد | 0/296 |

3) معیار برازش کلی¹

توسط این معیار محقق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. این شاخص بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. بلکه توانایی پیش بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش بینی متغیرهای مکنون درونزا موفق بوده است یا نه. معیار ارزیابی برازش بخش کلی به روش زیر محاسبه می شود:

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} * \overline{R^2}}$$

$\overline{Communalities}$: میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه

$\overline{R^2}$: میانگین مقادیر سازه های درون زای مدل است.

میزان این اماره برای مدل تحقیق حاضر عبارت است از:

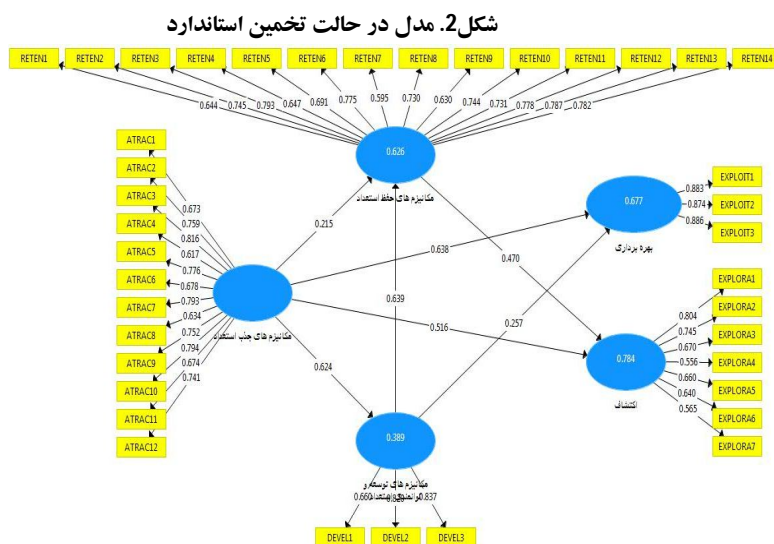
جدول 8. نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

| $\overline{R^2}$ | $\overline{Communalities}$ | $GOF = \sqrt{\overline{Communalities} \times \overline{R^2}}$ |
|------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 0/619 | 0/5754 | 0/5968 |

همانطور که در جدول (8) مشاهده می شود، مقدار میانگین مقادیر اشتراکی ($\overline{Communalities}$) مقدار 0,5754 و میانگین مقادیر R^2 برابر 0,661956 بدست آمده است و با توجه به فرمول، مقدار معیار GOF معادل 0,5968 بدست آمد که بزرگتر از مقدار ملاک 0,35 بوده و نشان از توان مناسب مدل در پیش بینی متغیر مکنون درونزای مدل دارد.

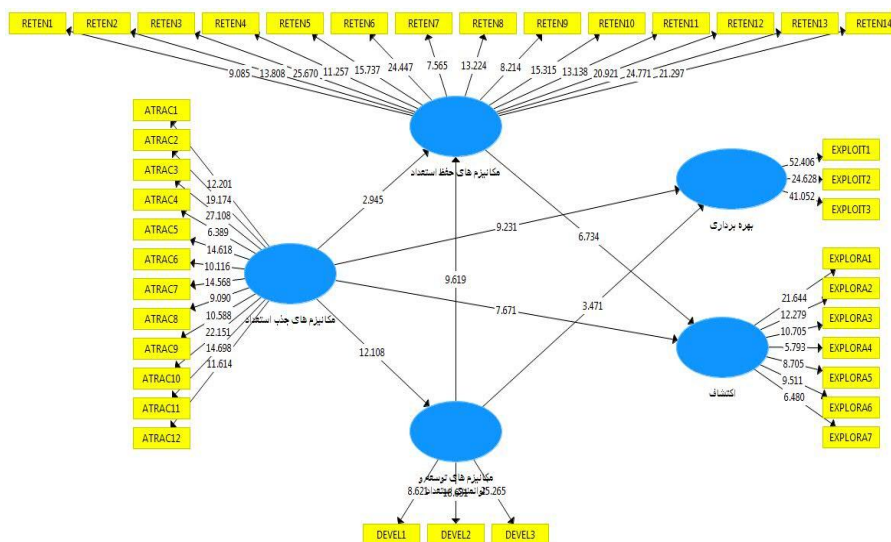
¹ - GOF

برای آزمون فرضیه ها در پژوهش از رویکرد حداقل مربعات جزیی با استفاده نرم افزار اسمارت پی ال اس تحلیل های مربوطه انجام گرفته است. برای آزمون فرضیه ها در این رویکرد از دو مدل یعنی مدل در حالت تخمین استاندارد و مدل در حالت اعداد معناداری استفاده می شود. مدل در حالت تخمین استاندارد ضرایب همگن شده هستند، یعنی مقیاس آنها یکی شده است و امکان مقایسه بین آنها وجود دارد. در حالی که این مقدار بین متغیرهای مکنون و آشکار مربوط به آن در نظر گرفته شود، برابر با همان ضرایب همبستگی یا بارهای عاملی هستند که در بخش تحلیل عاملی تأییدی سازه های مدل به آن پرداخته شده است. در حالت دیگر اگر بین دو متغیر مکنون در نظر گرفته شوند، همان ضرایب مسیر یا بتاهای استاندارد شده ی رگرسیونی هستند. در حالت برآورد استاندارد امکان مقایسه بین متغیرهای مشاهده شده ی تبیین کننده متغیرهای پنهان وجود دارد. در واقع اعداد ضرایب بتای رگرسیونی نشان دهنده ی تاثیراتی است که متغیرهای مدل بر روی یکدیگر دارند که در بازه ی صفر تا مثبت یک و صفر تا منفی است. اگر این مقادیر در بازه ی مثبت باشد، تاثیر متغیرها بر روی یکدیگر مثبت بوده و اگر در بازه ی منفی باشند، تاثیر متغیرها بر روی یکدیگر منفی خواهد بود. در شکل (2) مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد نشان داده شده است:



در این مدل تمامی بارهای عاملی بالاتر از 0,5 بدست آمده و از طرف دیگر ضرایب تخمین استاندارد نیز در بازه ی صفر تا یک هستند که نشان می دهد، روابط بین متغیرها از نوع مثبت است و متغیرهای مدل بر روی یکدیگر تاثیر مثبت دارند. در این مدل بیشترین تاثیر مربوط به تاثیر مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر مکانیزم های حفظ استعداد است که مقدار آن 0,639 بدست آمده است و نشان می دهد به ازای افزایش یک واحد از مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد میزان مکانیزم های حفظ استعداد به اندازه ی 0,639 واحد افزایش می یابد. مدل دیگر، مدل در حالت اعداد معناداری است. به تخمین مدل در این حالت، تخمین ضرایب تی نیز گفته می شود. مدل در حالت ضرایب تی یا حالت معناداری مقادیر آماره تی برای بررسی فرضیه های پژوهش را نشان می دهد که برای قضاوت در مورد معناداری روابط بکار می روند. به اینصورت که اگر مقادیر آماره تی در بازه ی $+1/96$ و $-1/96$ قرار داشته باشند، ضرایب معنادار نیستند و منجر به رد فرضیات تحقیق می شوند و در حالتی که خارج از این محدود باشند، معنادار هستند. شکل (3) معناداری ظرایب و پارامترهای بدست آمده ی مدل را نشان می دهد که این مدل مبنای تایید شدن یا رد شدن فرضیات پژوهش بررسی مدل در حالت ضرایب معناداری است.

شکل 3. مدل در حالت اعداد معناداری



در این پژوهش همانطور که در بخش مبانی نظری به تبیین فرضیه ها پرداخته شد، یک بخشی از فرضیه ها مربوط به بررسی اثرات مستقیم متغیرها بر روی یکدیگر بوده و بخش دیگر مربوط به بررسی فرضیه های میانجی است. نتایج آزمون فرضیه های مستقیم پژوهش در جدول (9) ارائه شده است:

جدول 9. بررسی فرضیه های مستقیم پژوهش

| ردیف | فرضیه های مستقیم | ضریب تخمین | اعداد معناداری | نتیجه |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|-------|
| 1 | مکانیزم های جذب استعداد بر مکانیزم های حفظ استعداد تاثیر مثبت دارد. | 0/215 | 2/945 | تایید |
| 2 | مکانیزم های جذب استعداد بر مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد تاثیر مثبت دارد. | 0/624 | 12/108 | تایید |
| 3 | مکانیزم های جذب استعداد بر بهره برداری تاثیر مثبت دارد. | 0/638 | 9/321 | تایید |
| 4 | مکانیزم های جذب استعداد بر اکتشاف تاثیر مثبت دارد. | 0/516 | 7/671 | تایید |
| 5 | مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر مکانیزم های حفظ استعداد تاثیر مثبت دارد. | 0/639 | 9/619 | تایید |
| 6 | مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر بهره برداری تاثیر مثبت دارد. | 0/257 | 3/471 | تایید |
| 7 | مکانیزم های حفظ استعداد بر بهره برداری تاثیر مثبت دارد. | 0/470 | 6/734 | تایید |

همانطور که در جدول (9) مشاهده می شود اعداد معناداری برای تمامی فرضیه های مستقیم پژوهش از 1,96 بزرگتر بوده و اعداد ضریب تخمین نیز بین صفر تا مثبت یک است. از این رو می توان در سطح اطمینان 95 درصد اعداد نمود که فرضیه های مستقیم پژوهش مورد تایید قرار می گیرند. در جدول (10) به بررسی فرضیه های میانجی پرداخته شده است. برای تحلیل فرضیه های میانجی از آزمون سوبل استفاده شده است که این نتایج در زیر ارائه شده است:

جدول 10. بررسی فرضیه های مستقیم پژوهش

| ردیف | فرضیه های میانجی | ضریب غیرمستقیم | آمار سوبل | نتیجه |
|------|------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|
| 1 | مکانیزم های جذب استعداد از طریق نقش میانجی مکانیزم های حفظ استعداد بر اکتشاف | 0/101 | 2/69 | تایید |

| تأثیر مثبت دارد. | | | |
|------------------|------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تایید | 3/33 | 0/160 | 2 مکانیزم های جذب استعداد از طریق نقش میانجی مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر بهره برداری تأثیر مثبت دارد. |
| تایید | 7/53 | 0/398 | 3 مکانیزم های جذب استعداد از طریق نقش میانجی مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر مکانیزم های حفظ استعداد تأثیر مثبت دارد. |

با توجه به نتایج بدست آمده از بررسی فرضیه های میانجی، آماره سو بل برای فرضیه های میانجی پژوهش از 1,96 بزرگتر بوده و اعداد ضریب غیرمستقیم نیز بین صفر تا مثبت یک است. از این رو می توان در سطح اطمینان 95 درصد اعداد نمود که فرضیه های میانجی پژوهش نیز مورد تایید قرار می گیرند.

بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل ساختاری مدیریت استعداد کارکنان در دانشگاه های دولتی می باشد. نتایج پژوهش و برازش مدل ارائه شده نشان داد: مکانیزم های جذب استعداد بر مکانیزم های حفظ استعداد تأثیر مثبت دارد. مکانیزم های جذب استعداد بر مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد تأثیر مثبت دارد. مکانیزم های جذب استعداد بر بهره برداری تأثیر مثبت دارد. مکانیزم های جذب استعداد بر اکتشاف تأثیر مثبت دارد. مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر مکانیزم های حفظ استعداد تأثیر مثبت دارد. مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر بهره برداری تأثیر مثبت دارد. مکانیزم های حفظ استعداد بر بهره برداری تأثیر مثبت دارد. مکانیزم های جذب استعداد از طریق نقش میانجی مکانیزم های حفظ استعداد بر اکتشاف تأثیر مثبت دارد. مکانیزم های جذب استعداد از طریق نقش میانجی مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر بهره برداری تأثیر مثبت دارد. مکانیزم های جذب استعداد از طریق نقش میانجی مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر بهره برداری تأثیر مثبت دارد. مکانیزم های حفظ استعداد بر مکانیزم های حفظ استعداد تأثیر مثبت دارد. با توجه به نتیجه بدست آمده می توان بیان داشت، در چند سال اخیر و با توجه به ورود فناوری به تمامی کسب و کارها اعم از دانشگاه های دولتی و خصوصی، توجه به دانش در کسب و کارها و توسعه ی روز افزون اقتصاد

دانش بنیان، باعث گردیده است که تا مقوله مدیریت استعداد به یک دغدغه ذهنی برای مدیران منابع انسانی تبدیل گردد. در چنین زمانی، مدیریت استعدادهای سازمانی، نقش بسیار استراتژیک در بهبود عملکرد فردی و سازمانی از ارتقای عملکرد سازمان ها و ایجاد بهره دارد. این فرآیند در واقع مجموعه ای از اقدامات سازمانی برای جذب، آموزش و توسعه، توانمندسازی، بسیج و در نهایت حفظ افراد کلیدی و متخصص سازمان است. به این دلیل که سازمان ها به این درک رسیده اند که برای پیشتازی در محیط کسب و کار، به نیروی انسانی با استعداد نیاز فراوانی دارند. به همین دلیل سازمان ها باید از این توانمندی برخوردار باشند که افراد با استعداد را شناخته و با ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری آنها، برای سازمان ارزش بلند مدت ایجاد نمایند. نتایج این پژوهش با پژوهش های (امیرخانی و همکاران، 1401)، (کوهی خور و همکاران (1399)، (روشن و همکاران، 1399)، (اموتنده و آگک بلی¹، 2021)، (احمدی مقدم و همکاران²، 2019) و (ونتکش³، 2017) همسو است.

امیرخانی و همکاران (1401) نیز بیان داشتند مدل حاصل از این پژوهش مشتمل بر شناسایی فرایند مدیریت استعداد (تعریف، شناسایی و انتخاب، توسعه، به کارگیری، نگهداشت استعدادهای موجود و ایجاد شرایط جذب استعدادهای جدید)، عوامل اثرگذار بر این فرایند در چهار دسته عوامل محیط کلان، عوامل سطح سازمان، عوامل سطح فرد و عوامل مربوط به سیستم مدیریت منابع انسانی و پیامدهای این فرایند در سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی است. کوهی خور و همکاران (1399) در نتیجه مطالعه خود دریافتند: مدیریت و برنامه ریزی جانشینی، یادگیری، درگیر کردن کارکنان مستعد، پذیرش سازمانی، ارتباط راهبرد استعداد با راهبرد کسب و کار، مدیریت مسیر پیشرفت و فرهنگ سازمانی، بیشترین تاثیر را در ارائه مدل مدیریت استعداد داشتند. روشن و همکاران (1399) دریافتند سیستم مدیریت استعداد، حداقل باید شامل سه مولفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد. بنابراین، لازم به نظر می رسد در طراحی نقشه سیستم مدیریت استعداد برای سازمان، هر سه مولفه در نظر گرفته شده و در برنامه ریزی منابع انسانی مورد تاکید قرار گیرند. اموتنده و آگک بلی (2021) در نتیجه پژوهش خود تاکید نمودند،

¹ - Omotunde & Alegbeleye

² -Ahmadi Moghadam et al

³ -Venkatesh

عملکرد مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. لذا می توان نتیجه گرفت که شیوه های مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کتابداران تأثیر دارد. احمدی مقدم و همکاران (2019) نیز بیان داشتند، مدیریت استعداد، هسته اصلی مدیریت است و یکی از مهمترین اهداف استراتژیک سازمان های امروزی به حساب می آید. ونتکش (2017) در ارائه مدل مدیریت استعداد برای عملکرد سالم تر دریافت: ابعاد یکپارچه مدیریت استعداد شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، استخدام و انتخاب، پذیرش سازمانی، یادگیری و توسعه مسیرشغلی، مشارکت کارکنان، مدیریت عملکرد، مدیریت جبران خدمات، مدیریت جانشین پروری و مدیریت حفظ، در طراحی این مدل، مهمترین ابعاد بودند.

در انتها با توجه به نتایج تحلیلی از مدل به دانشگاه های دولتی پیشنهاد می شود به نقش مکانیزم های توسعه و توانمندی استعداد بر مکانیزم های حفظ استعداد توجه ویژه ای نمایند، زیرا در تحلیل مدل همانگونه که نشان داده شد این رابطه دارای قوی ترین ضریب تاثیر است و می تواند به حفظ استعداد دانشگاه های دولتی کمک شایان توجه ای نماید. زیرا همانطور که در بخش تحلیل میانجی نیز مشخص گردید این متغیر دارای بیشترین تاثیر غیرمستقیم نیز بوده است و از آنجایی که اثر مستقیم و اثر غیرمستقیم که در مجموع اثر کل را نشان می دهد، حاکی از این است که سرمایه گذاری و توجه دانشگاه های دولتی به این متغیر می تواند کمک شایان توجه به دانشگاه های دولتی در حفظ نیروی های مستعد آنها نماید.

منابع

- امیرخانی، طیبه. ابراهیمی، محمدرضا. هادی زاده مقدم، اکرم. اخوان خرازیان، مریم. (1401). طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد (مورد مطالعه: صنعت خودرو)، **نشریه چشم انداز مدیریت دولتی**، 13 (1): 61-90.
- روشن، سیدعلیقلی. برزگر، کیوان. یعقوبی، محسن. (1399). طراحی الگوی بنیادی مدیریت استعداد، **نشریه پژوهش های مدیریت عمومی**، 13 (1): 161-188.
- قهرمانی، سهیلا. نجفی، محسن. مومنی، ماندانا. (1401). بررسی عوامل موثر بر موفقیت نظام جانشین پروری (مورد مطالعه: یکی از سازمان های تابعه آجا)، **نشریه سرمایه انسانی دفاعی**، 2 (1): 78-104.
- کوهی خور، محمد. کمالیان، امین رضا. یعقوبی، نورمحمد. پورعزت، علی اصغر. (1399). فراترکیب مدل یکپارچه مدیریت استعداد، **نشریه چشم انداز مدیریت دولتی**، 11 (1): 120-143.
- Ahmadi Moghadam, A., Soleimanpour., M. (2019). Analyzing the relationship between electronic human resource management (e-HRM) and organizational

- innovation and talent management, **Journal of New Approach In Educational Administration**, 9(4): 107-126.
- Bagheri, M., Baum, T., Ebrahimi, A., Abbasi, A. (2020). Talent management in the tourism and hospitality industry, evidence from Iran, **Anatolia**, 31(1):88-98.
- Bolander, P., Werr, A., Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology, **Pers Rev**, 46(8):1523-1551.
- Bonneton, D., Schworm, SK., Festing, M., Muratbekova-Touron, M. (2019). Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework, **Human Resource Management**, 22: 1-36
- Chung, KL., D'Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices in small-and-medium sized enterprises in the hotel sector: an entrepreneurial owner-manager perspective, **Worldwide Hospitality Tourism Themes**, 10(1):101-116.
- Crowley-Henry, M., Al-Ariss, A. (2018). Talent management of skilled migrants: propositions and an agenda for future research, **Human Resource Management**, 29(13):2054-2079.
- Cui, W., Khan, S., Tarba, Z. (2018). Strategic talent management in service SMEs of China, **Thunderbird Int Bus Rev**, 60(1):9-20.
- Den Broek, J. V., Boseli, P., Paauwe, J. (2018). Cooperative innovation through a talent management pool: A qualitative study on coopetition in healthcare, **European Management Journal**, 76: 1- 10.
- Golubovskaya, M., Solnet, D., Robinson, RNS. (2019.) Recalibrating talent management for hospitality: a youth development perspective, **Contemp Hosp Management**, 31(10):4105-4125.
- Harsch, K., Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility-a qualitative exploration, **Human Resource Management**, 59(1):43-61.
- Khoreva, V., Kostanek, E. (2019). Evolving talent management patterns and challenges in Russia and Kazakhstan investigating employer perspective, **Balt J Management**, 14(3):411-426.
- King, KA., Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: a framework for research and practice, **Bus Res Q**, 22(3):194-206.
- Kravariti, F., Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management, **Public Management Rev**, 22(1):75-95.
- Marinakou, E., Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries, **Contemp Hosp Management**, 31(10):3855-3878.
- Meyers, MC., Van Woerkom, M., Paauwe, J., Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices, **Human Resource Management**, 31(4):562-588.
- Omotunde, O, I., Alegbeleye, G, O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria, **The Journal of Academic Librarianship**, 47:1- 13.

Venkatesh, N. (2017). Integrated Talent Management Framework for Healthier Healthcare Performance – A Strategic Approach, **American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences**, 19(1): 46-54.

Designing a structural model of staff talent management in public universities

*Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.17, No 1, spring2023, No.61*

Designing a structural model of staff talent management in public universities

Hadi Hajiyan, Abolfazl Danaei

Abstract:

Purpose: Considering the tenure of the government in public universities, this role is doubly important for public universities and their employees. Therefore, the main goal of this research is to design a structural model of staff talent management in public universities.

Method: The statistical population of the research is the heads and senior experts of human resource development of public universities in Tehran, and 147 people were selected by a non-probability method. The tool of data collection in this research is a researcher-made questionnaire. SPSS version 22 and Smart PLS version 3 software were used for data analysis.

Findings: Talent attraction mechanisms have a positive effect on talent retention mechanisms, talent development and capability mechanisms, exploitation and exploration. Talent development and capability mechanisms have a positive effect on talent retention and exploitation mechanisms. Also, in the research model, the greatest impact is related to the impact of talent development and empowerment mechanisms on talent retention mechanisms, the value of which is 0.639.

Conclusion: It is suggested to pay special attention to the role of talent development and empowerment mechanisms on talent retention mechanisms, because in the analysis of the model, as shown, this relationship has the strongest coefficient of influence and can help to preserve the talent of public universities.

Keywords: human resource management, Talent management, partial least squares, public universities.