

# بررسی تاثیر سنجش عملکرد کارکنان با استفاده از رویکردهای روانشناسی بر توسعه ظرفیت‌های انسانی و استعدادیابی

دکتر حسن صفرزاده<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۲/۱۰

نوشین ایزدپناه<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۳/۲۵

## چکیده

سیستم‌های استعدادیابی، امروزه معیارهای بیشتر و پیچیده تری را برای ارزیابی افراد به کار می‌گیرند. این معیارها علاوه بر ظرفیت‌های رهبری افراد با ارزش‌ها و هنجارهای سازمان نیز مرتبط است و شامل ظرفیت یادگیری و رشد افراد و همچنین نتایج حاصل از عملکرد آنها نیز می‌شود. شرکت‌های موفق در شناسایی قابلیت‌ها و شایستگی‌ها اولاً به اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمانشان توجه جدی دارند و فهرست قابلیت‌ها را بر اساس نیازمندی‌های مربوطه به این استراتژی‌ها تدوین می‌کنند و ثانياً در ارزیابی قابلیت‌ها هم بر عملکرد فعلی و هم بر پتانسیل‌های آنان تاکید دارند. معیارهای مربوط به عملکرد معمولاً شامل نحوه دستیابی به اهداف تعیین شده و التزام عملی به ارزش‌ها و هنجارهای مورد توجه سازمان است در حالیکه پتانسیل به معنی توانایی‌های فرد برای رهبری موفق در سطوح بالاتر است. تلاش این پژوهش، با استفاده از روش توصیفی پیمایشی با زمینه کاربردی ارائه فاکتورهایی برای ارزیابی واقع‌گرایانه و صحیح افراد با پتانسیل بالا می‌باشد. همچنین افزایش دقت و اعتبار ارزیابی‌ها و قضاوت‌های ذهنی با استفاده از رویکردهای نوین علم روانشناسی و فاکتورهای ارزشمند این رویکردها از دیگر اهداف این پژوهش می‌باشد. جامعه آماری این بررسی شرکت‌های ارائه دهنده خدمات اینترنت می‌باشند که تعداد آنها در ایران ۱۱ شرکت است. به عنوان ابزار انجام تحقیق از پرسشنامه‌ای استفاده شد که روایی آن توسط کارشناسان و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفته است. بر این اساس ۲۵۰ پرسشنامه بین کارشناسان رده سرپرستی به بالا توزیع شد. سه متغیر شناختی، رفتاری و محیطی در این پژوهش به عنوان فاکتورهای موثر در فرایند شناخت استعدادها در نظر گرفته شده که تاثیر این سه متغیر در مراحل مختلف فرایند استعدادیابی مورد بررسی قرار گرفته است. تحلیل‌های آماری صورت پذیرفته نیز تاثیر عمیق این فاکتورها را تایید می‌کند. نتایج بیانگر این نکته است که حفظ استعدادها مهمترین متغیر تاثیر پذیر از متغیرهای رویکرد روانشناختانه نسبت به سنجش عملکرد در فرایند مدیریت استعداد است. یعنی مهمترین نقش این متغیرها در حفظ استعدادها می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، نظریه‌های رفتاری، نظریه‌های شناختی، خودکارآمدی، ارزیابان.

۱. عضو هیات علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، مسئول مکاتبات،

Nushinizadpanah@gmail.com

## ۱- مقدمه

هر روز سازمان‌های بی شماری در سراسر جهان به منظور افزایش در آمد یا کاهش هزینه‌های خود درباره ی سرمایه گذاری مالی و غیر مالی سازمان خود تصمیم گیری می‌کنند. این گونه تصمیمات پیچیدگی خاص خود را دارند و هرگز به آسانی اتخاذ نمی‌شوند به ویژه زمانی که تصمیم گیری مربوط به استخدام، ترفیع یا توسعه ی کارکنان باشد. از سویی "درون زایی" یکی از ویژگی‌های متمایز موفق ترین سازمان‌هاست. درون زایی به معنی آن است که بخش عمده‌ای از مدیران آینده سازمان، از میان کارکنان با استعداد همان سازمان شناسایی شده، پرورش یافته و تامین شوند. به همین دلیل است که آگاهی از شیوه کار سازمان‌های موفق در زمینه استعدادیابی و پرورش مدیران آینده می‌تواند راهنما و راهگشای مفیدی برای سایر سازمان‌ها باشد تا با الگو برداری از موفق ترین سازمان‌ها، برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری خود را طراحی و تدوین کرده و به مورد اجرا درآورند.

تعداد محدودی از شرکت‌ها و بنگاه‌ها واقعا آماده رویارویی با شرایطی هستند که آن را جنگ استعدادها نامیده اند. به طور طبیعی تعداد مدیران ارشد سازمان‌ها، هماهنگ با رشد فعالیت‌های اقتصادی افزایش می‌یابد. علاوه بر کمبود مدیران باید به مشکلات ناشی از نوع زمینه‌های تجربی مدیران فردا که متفاوت از مهارت‌های مورد نیاز در حال حاضر است نیز به عنوان یک مشکل جدی اشاره کرد، چراکه اقتصاد جهانی و پویای آینده نیازمند افرادی با مجموعه پیچیده تری از مهارت‌هاست. سازمان‌های کمی هستند که ابتکارات و تدابیر لازم برای تامین و پرورش این قابلیت‌ها را در اختیار دارند و به انجام می‌رسانند، برعکس در اغلب سازمان‌ها، پرورش افراد بصورت تصادفی و غیر برنامه ریزی شده اتفاق می‌افتد. امید است نتایج این پژوهش در جهت شناسایی هر چه بهتر کارکنان مستعد، توسعه و جابه جایی شغلی آنان از طریق افزایش دانش و مهارت‌های میان وظیفه‌ای در سازمان مفید واقع گردد.

## ۲- بیان مساله

ارزیابی عملکرد، به عنوان یکی از ابزارهای مهم مدیریتی برای کشف استعدادهاست. عواملی که رتبه بندی می‌شوند، تقریبا در هر دو فرایند هم پوشانی دارند. (فالمر و دیگران، ۱۳۸۷، ۱۸۳) از طرفی شناخت ویژگی‌های فردی و شخصیتی ما را به شناخت قابلیت‌های بالقوه فرد

رهنمون می‌کند. به همین علت انجام صحیح ارزیابی عملکرد و انتخاب فاکتورهای صحیحی که بتوان بوسیله آنها، سنجش را به نحو صحیح انجام داد نقش بزرگی در این شناخت دارد. تحقیق حاضر به منظور ارائه مولفه‌هایی جهت سنجش قابلیت‌ها با استفاده از رویکردهای روانشناسی و خصوصاً رویکرد "یادگیری اجتماعی در شخصیت" انجام شده است و مساله این است که آیا می‌توان با اصول این رویکرد، قابلیت‌های فرد را با استفاده از روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد شناسایی نمود؟

### ۳- اهمیت پژوهش

تغییرات سریع و گسترده‌ای که در سازمان‌های امروزی بوجود آمده، سبب شده است تا کمبود مهارت‌ها از چالش‌های عمده بازار کار به شمار آید. تقاضای روبه افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا یک نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد، که بی‌مناسبت نیست آن را نبرد استعدادها بنامیم. (Carole Tansley, ۲۰۱۱, ۵۱) در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن هستند که استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها و رویه‌های خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی شان ضروری است جذب کنند، توسعه بدهند و نگه دارند به عبارتی قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند. در این میان شناسایی روش‌هایی که در بهبود این مهم شرکت‌ها را یاری رساند قابل توجه است از این رو اهمیت این پژوهش در جهت ارائه راهکارهایی برای انجام هر چه بهتر فرایند مدیریت استعداد حائز اهمیت است.

**اهداف تحقیق:** بطور کلی مدیریت استعداد به دو دلیل حائز اهمیت است. دلیل اول آن است که مدیریت استعداد مطمئن می‌سازد که سازمان بطور موفق استعدادهای ضروری را به چنگ می‌آورد و نگاه می‌دارد. دلیل دوم این است که بدین وسیله کارکنان به سازمان علاقه مند می‌شوند. مورتون معتقد است که مدیریت استعداد برای درگیر ساختن کارکنان در سازمان ضروری است. (ماتیوگای، دوریس سیمز، ۲۰۰۶، ۲۳)

اثر بخشی اصلی و نهایی هر سیستم جانشینی بستگی به توانایی این سیستم در انتصاب کارکنان شایسته در زمان مناسب و مقتضی در مناسب ترین مشاغل و موقعیت‌های سازمانی است،

همچنین به توانایی در حفظ کارکنان شایسته و تامین جریان منظمی از مدیران مستعد بر اساس نیازمندی‌های امروز و فردای سازمان کمک می‌کند. از این رو تحقیق ارائه شده با اهداف ذیل می‌باشد:

۱. افزایش دقت و اعتبار ارزیابی‌ها و قضاوت‌های ذهنی برای شناسایی افراد با استعداد
۲. ارائه فاکتورهایی برای ارزیابی واقع‌گرایانه و صحیح افراد با پتانسیل بالا
۳. توانایی شناخت کارکنان شایسته و تامین و تزریق جریان منظمی از افراد مستعد بر اساس نیازهای امروز و فردای سازمان
۴. افزایش توانایی ارزیابان و توسعه قابلیت‌های آنان در شناسایی افراد با پتانسیل بالا

#### ۴- پیشینه ی تحقیقات داخلی و خارجی

در بررسی پیشینه تحقیق هدف ما این است که به این مسئله پردازیم که تحقیقات قبلی چه سهمی در روشن شدن مساله مورد بررسی ما داشته اند و تحقیق کنونی چه نقشی در گسترش دانش درباره مساله مورد بررسی خواهد داشت. (فرهنگی ، ۱۳۹۰ ، ۵۲) پس از جستجو و بررسی در پایگاه‌های علمی و مراکز دانشگاهی، نتایجی که حاصل شد بدین شرح می‌باشد. لازم به ذکر است که تا کنون تحقیقی مطابق و یا حتی مشابه با ترکیب متغیرهای موجود در این تحقیق صورت نگرفته است اما در مورد هریک از متغیرهای مرتبط با موضوع، تحقیقاتی صورت گرفته است که در ادامه به شرح برخی از مرتبط ترین تحقیقات می‌پردازیم.

تحقیقی با عنوان طراحی الگوی توسعه منابع انسانی کار آفرین بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی در سال ۱۳۸۸ توسط سید مسعود پورسعید برای دریافت درجه دکتری منابع انسانی در دانشگاه جامع امام حسین(ع) صورت گرفت، هدف از این تحقیق شناسایی عوامل موثر بر ایجاد انگیزه کارآفرینی در افراد بود که در این تحقیق متغیرهای رفتاری، شناختی و محیطی به عنوان زمینه ساز این انگیزش معرفی شدند. تحقیق مذکور پس از تعیین مدل مفهومی و تایید روایی توسط خبرگان و همچنین توزیع پرسشنامه و اجرای مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، با ۲۳ نفر از کارآفرینان برتر جشنواره ی شیخ بهایی، انجام شد. روش تحقیق، به شیوه ی کمی و کیفی است. در بخش کمی هدف محقق، تعیین اولویت عوامل محیطی و میزان تاثیرگذاری عوامل مزبور بر توسعه ی منابع انسانی کار آفرین بوده است.

یافته‌های بخش کمی نشان می‌دهد از دیدگاه‌کار آفرینان، ابتدا سایر عوامل محیطی با میانگین ۵/۵۲ و سپس خانواده یا میانگین ۵/۳۳ تأثیر بسیار زیادی بر توسعه ی کار آفرینی دارد. دربخش کیفی، اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، پس از پیاده سازی براساس "نظریه بنیادی" مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتیجه تحقیق، به صورت مدل علی، زمینه‌ای و واسطه‌ای ارائه گردیده است.

در تحقیق دیگری که تحت عنوان بررسی رابطه بین کارکردهای نظام ارزیابی کارکنان و تعهدسازمانی آنان توسط محمدرضا اصفهانیان در دانشگاه تهران جهت دریافت رساله کارشناسی ارشد در سال ۸۹ ارائه شد بیان گردید که کارکنان یک سازمان عموماً دید مثبتی نسبت به ارزیابی عملکرد ندارند و وجود آن را مانعی در جهت رسیدن به اهداف خود می‌دانند و بر این باورند که نظام ارزیابی عملکرد موجب عدم دستیابی آنها به پاداش، مزایا و جایگاه مورد نظر گردیده است و بنابراین آنها این نظام را ناعادلانه می‌پندارند. این تحقیق رابطه بین کارکردهای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و تعهد سازمانی آنان در سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان را بررسی می‌کند. براین اساس دوازده فرضیه تدوین گردید. متغیرهای مستقل تحقیق چهار کارکرد نظام ارزیابی عملکرد شامل: ترفیع، پاداش، آموزش و افزایش حقوق می‌باشد و متغیر وابسته، تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری می‌باشد. این تحقیق برحسب روش، توصیفی پیمایشی و نوع تحقیق بر مبنای هدف، کاربردی است. جامعه آماری کارکنان آموزش و پرورش شهر اصفهان که تعداد آنها ۳۹۱ نفر می‌باشد، در نظر گرفته شده است. که از این تعداد ۱۱۳ نفر از طریق نمونه گیری طبقه‌ای متناسب با حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری در این پژوهش پرسشنامه ۱۸ سوالی نظام ارزیابی عملکرد و ۱۸ سوالی تعهد سازمانی بود که به ترتیب با ضرایب پایایی ۰/۸۹ و ۰/۹۵ مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داد که بین کارکردهای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و تعهد سازمانی آنان در سازمان در سطح اطمینان ۰/۹۹ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین مشخص گردید که جنسیت، میزان تحصیلات و سابقه خدمت بر تعهد سازمانی کارکنان تاثیر می‌گذارد و ۶۵٪ از تغییرات متغیر وابسته تعهد سازمانی با متغیر مستقل کارکردهای ارزیابی عملکرد قابل تبیین است.

تحقیق دیگری با عنوان بررسی متغیرهای شناختی، انگیزشی و شخصیتی به عنوان پیش بین‌های بروز استعداد در سال ۱۳۸۸ توسط خانم نادره سهرابی انجام شد که به بررسی متغیرهای شناختی، انگیزشی و شخصیتی به عنوان پیش بین‌های بروز استعدادهای درخشان در

دانشجویان دانشگاه شهید چمران اهواز پرداخته است. آزمودنی‌های این پژوهش را ۲۴۰ دانشجوی عادی و ۱۹۷ دانشجوی استعدادهای درخشان تشکیل می‌دهند، که با روش نمونه‌گیری تصادفی چند مرحله‌ای از بین دانشجویان عادی و استعدادهای درخشان دانشگاه شهید چمران انتخاب شدند و بوسیله ۵ مقیاس، شامل: آزمون هوش کتل، آزمون خلاقیت عابدی، فرم کوتاه مقیاس شخصیتی نئو، آزمون هوش هیجانی بار-آن و پرسشنامه راهبردهای انگیزشی یادگیری مورد سنجش قرار گرفتند. در این پژوهش، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل ممیز استفاده شده است. نتیجه‌های بدست آمده نشان داد، به جز هوش شناختی، متغیرهای هوش هیجانی، خلاقیت، شخصیت و راهبردهای انگیزشی یادگیری و همچنین ترکیب خطی این متغیرها، پیش‌بین‌های بروز استعداد در دانشجویان دانشگاه شهید چمران می‌باشد.

پژوهش دیگری در دانشگاه‌هاروارد توسط دیوید مک کلی، استاد روانشناسی دانشگاه‌هاروارد انجام شده است که در این پژوهش ارزش و اهمیت قابلیت‌های فردی و رفتاری ذکر شده است. او در مقاله‌ای که تحت عنوان «سنجش قابلیت مهمتر و مقدم بر سنجش هوش»<sup>۱</sup> چاپ شد به این موضوع پرداخت که چرا تست‌های هوش در پیش‌بینی توفیقات شغلی افراد چندان موثر و موفق نیستند. او در این مقاله مجموعه‌ای جدید از عوامل به نام «قابلیت‌ها» را مطرح می‌کند که می‌توان براساس آنها پیش‌بینی‌های دقیق‌تری در مورد توفیقات شغلی آینده افراد داشت. (David.Mc, Elena Zavyalova ۲۰۱۲, ۱۵)

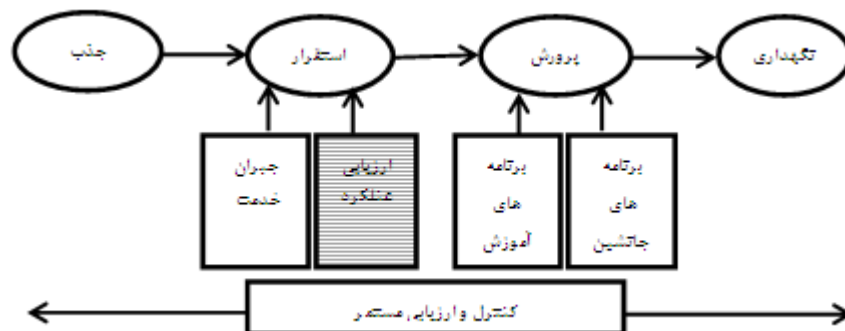
توماس رونان و همکارانش در سال ۲۰۱۲ چارچوبی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان با بکارگیری روش ۳۶۰ درجه و تکنیک ویکور ارائه دادند. آنها بیان داشتند که نیروی انسانی سرمایه اساسی است که در توسعه و رشد سازمان با توجه به ویژگی‌های جمعی و مهارت‌ها، سهم به‌سزایی دارد. از مهم‌ترین ابعاد عملکردی، بازدهی نیروی انسانی است که سنجش این بازدهی از طریق نظام ارزیابی عملکرد صورت می‌گیرد، که لازمه ارزیابی عملکرد نیز تعریف شاخص‌های قابل سنجش کمی و کیفی می‌باشد. هدف از این مطالعه ارزیابی عملکرد کارکنان از ۴ بعد ویژگی‌های فردی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی و مهارت‌های فنی با استفاده از روش بازخور ۳۶۰ درجه می‌باشد. هدف دیگر جمع‌آوری شاخص‌های موثر در ارزیابی عملکرد در یک مرکز تحقیقاتی و تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد و تحلیل حساسیت بر روی اوزان شاخص‌ها می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شاغل در سطوح مختلف یک مرکز تحقیقاتی است که با بهره‌گیری از جدول دواس ۱۲۵ نفر

انتخاب شده اند. این پژوهش به صورت پیمایشی انجام گرفته و با استفاده از مبانی نظری و روش دلفی شاخص‌های اصلی به اثبات رسید و بر اساس شاخص‌های هر طبقه پرسش‌نامه‌ای تهیه گردیده و پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۲ مورد تایید می‌باشد. با انتخاب روش ارزیابی ۳۶۰ درجه از بین روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد و استفاده از داده‌هایی کسب شده از این روش براساس شاخص‌های اصلی بوسیله پرسشنامه اقدام به رتبه بندی کارکنان بوسیله تکنیک تصمیم گیری ویکورگردیده است.

از ویژگی‌های این مطالعه می‌توان به کاربرد هم زمان روش‌های ارزیابی عملکرد با تکنیک‌های تصمیم گیری چند شاخصه اشاره داشت که در این پژوهش روش ارزیابی ۳۶۰ درجه و تکنیک ویکور جهت ارزیابی در مراکز مختلف تولیدی، خدماتی و تحقیقاتی تلفیق شده اند. نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد که مجموعه نظرات ارزیابی کنندگان زیردست و خود فرد تقریباً معادل نظرات مافوق می‌باشد. قابلیت تعمیم فرمول فواصل پایدار وزنی به سایر تکنیک‌های تصمیم گیری چند شاخصه وجود دارد. از بین ۴ شاخص اصلی، شاخص مهارت فنی، حساسیت بالاتری نسبت به سایر شاخص‌ها دارا می‌باشد. (Thomas N. Garavan, ۲۰۱۲, ۲۳)

در سال ۲۰۱۰ پژوهشی تحت عنوان تاثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد توسط جولی کریستنسن و همکارانش انجام شد. بدین منظور پرسشنامه‌هایی در قالب نظرسنجی برای سنجش تاثیر این عوامل بر مدیریت استعداد طراحی شده و پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار اندازه گیری توسط تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی، در میان نمونه‌های متشکل از ۱۷۴ نفر از مدیران ۱۰ شرکت خدماتی توزیع گردید. روش تحقیق پیمایشی-همبستگی و بطور مشخص مبتنی بر تحلیل عاملی در نظر گرفته شده است. در این تحقیق نویسنده با بررسی عوامل تاثیر گذار بر مدیریت استعداد به دنبال تعیین و بررسی میزان اهمیت آن در سازمان‌ها می‌باشد. محقق در این مقاله ۵ عامل را به عنوان عوامل راهبردی تاثیر گذار بر مدیریت استعداد در نظر گرفته است. ۱- راهبرد سازمان ۲- نقش مدیران ۳- مدیریت منابع انسانی ۴- فرهنگ سازمانی ۵- قوانین و مقررات حاکم. فرضیه اصلی تحقیق عنوان می‌کند که متغیرهای راهبردی زمینه ساز در سازمان‌های خدماتی برمدیریت استعداد تاثیر مثبت و معناداری دارد. که تحلیل‌های آماری صورت پذیرفته تایید این فرضیه را نشان داد.

فرایند استعدادیابی با جذب و استخدام شروع شده وارد مرحله استقرار می‌شود، در این مرحله دو استراتژی مهم مدیریت منابع انسانی شامل ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمت به استقرار کارکنان کمک می‌کند. در این مرحله تلاش می‌کنیم تا توانایی‌های اشخاص کلیدی را شناسایی کرده و برای آنها مناسب‌ترین جایگاه را درون سازمان پیدا کنیم. در واقع هنر طراحی شغل و شرایط به گونه‌ای است که به افراد در کارشان کمک می‌کند. استقرار تطابق درست کارکنان با شغل‌های کلیدی می‌باشد در ادامه فرایندهای پرورشی و نگهداری کارکنان را داریم. (صفرزاده و دیگران، ۱۳۹۰، ۸۹)



نمودار شماره ۱: فرایند مدیریت استعداد (صفرزاده و دیگران، ۱۳۹۰، ۸۸)

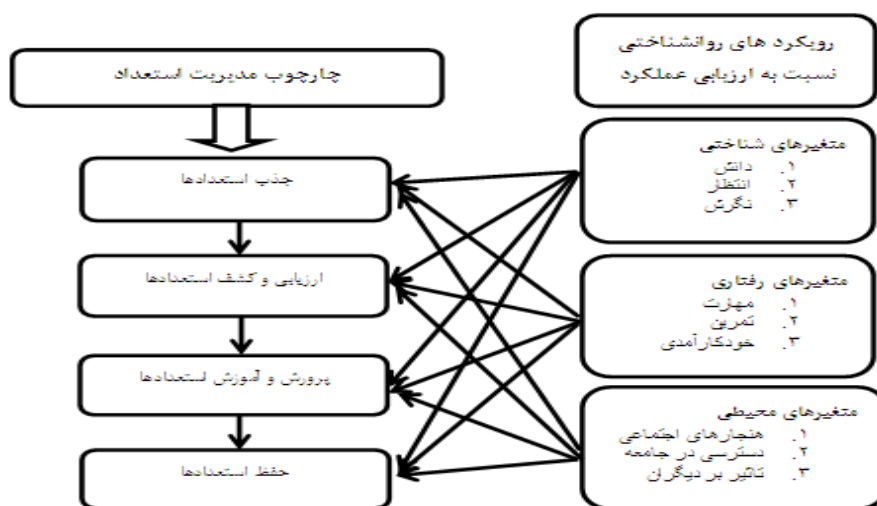
سنجش عملکرد یکی از فرایندهایی است که با فرایند استعدادیابی بسیار در ارتباط است. عواملی که در این دو فرایند رتبه بندی می‌شوند هم پوشانی کامل دارند. ارزیابی عملکرد صحیح نیازمند پرورش ارزیابان و سرپرستان به اصول روابط انسانی و ایجاد مهارت در تشخیص فاکتورهای ارزیابی می‌باشد.

در مدل ارائه شده در این پژوهش، ستون اول مدل مربوط به رویکردهای روانشناختی نسبت به ارزیابی عملکرد می‌باشد. که از بین این رویکردها، رویکرد "یادگیری اجتماعی در شخصیت" انتخاب شده است. این رویکرد عنوان می‌کند که تعیین رفتار انسانی با سه فاکتور شناختی، رفتاری و محیطی انجام می‌گیرد. هر یک از این متغیرها شامل زیر متغیرهای متعددی هستند. متغیرهای شناختی شام (دانش، انتظار، نگرش و...)، متغیرهای رفتاری شامل (مهارت، تمرین، خودکارآمدی و...) و متغیرهای محیطی شامل (هنجارهای اجتماعی، دسترسی در جامعه، تاثیر بر دیگران و...) است. این نظریه بیان می‌کند رفتار آموختنی است. همچنین برای تبیین رفتار، به بیرون و درون ارگانیزم هر دو توجه دارد یعنی ما رفتارهایمان را اساساً از طریق تجربه‌های



اجتماعی، یادگیری و تمرین می‌آموزیم. در این نظریه کوشش می‌شود احتمال وقوع یک رفتار خاص را در ارتباط با رفتار دیگری که فرد می‌تواند در آن موقعیت به نمایش بگذارد، پیش بینی کند. در واقع به دنبال پیدا کردن علت این امر است که چه چیزی باعث می‌شود که شخص یک رفتار خاص را به جای رفتار دیگر انتخاب کند. (کریمی، ۱۳۸۹، ۱۸۸) پاسخ این سوال در زمان ارزیابی عملکرد با استفاده از فاکتورهای رویکرد یادگیری اجتماعی ما را به شناسایی فاکتورهای رفتاری، شناختی و در نهایت شناخت ویژگی‌های شخصیتی بالفعل و بالقوه فرد می‌رساند.

اسقرار روش مستلزم تعلیم سرپرستان به اصول روابط انسانی، آموزش نحوه تشخیص و ثبت ویژگی‌ها می‌باشد. محقق در این مدل قصد دارد بررسی کند که ارزیابان با تمرکز و بررسی کدام فاکتورهایی توانند چارچوب فرایند مدیریت استعداد را به بهترین شکل در سازمان پیاده کنند. سه متغیر رفتاری، شناختی و محیطی، متغیرهای مستقل هستند و ارزیابی و کشف استعدادها به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.



نمودار شماره ۲: مدل مفهومی تحقیق

## ۶- فرضیات تحقیق

با توجه به مدل، دوازده فرضیه به قرار زیر تبیین شده است:

فرضیه اول: متغیرهای شناختی در فرایند مدیریت استعداد بر جذب استعدادها در سازمان تاثیر گذار است.

فرضیه دوم: متغیرهای شناختی در فرایند مدیریت استعداد بر ارزیابی و کشف استعدادها در سازمان تاثیر گذار است.

فرضیه سوم: متغیرهای شناختی در فرایند مدیریت استعداد بر پرورش و آموزش استعدادها در سازمان تاثیر گذار است.

فرضیه چهارم: متغیرهای شناختی در فرایند مدیریت استعداد بر حفظ استعدادها در سازمان تاثیر گذار است.

فرضیه پنجم: متغیرهای رفتاری در فرایند مدیریت استعداد بر جذب استعدادها در سازمان تاثیر گذار است.

فرضیه ششم: متغیرهای رفتاری در فرایند مدیریت استعداد بر ارزیابی و کشف استعدادها در سازمان تاثیر گذار است.

فرضیه هفتم: متغیرهای رفتاری در فرایند مدیریت استعداد بر پرورش و آموزش استعدادها در سازمان تاثیر گذار است.

فرضیه هشتم: متغیرهای رفتاری در فرایند مدیریت استعداد بر حفظ استعدادها در سازمان تاثیر گذار است.

فرضیه نهم: متغیرهای محیطی در فرایند مدیریت استعداد بر جذب استعدادها در سازمان تاثیر گذار است.

فرضیه دهم: متغیرهای محیطی در فرایند مدیریت استعداد بر ارزیابی و کشف استعدادها در سازمان تاثیر گذار است.

فرضیه یازدهم: متغیرهای محیطی در فرایند مدیریت استعداد بر پرورش و آموزش استعدادها تاثیر گذار است.

فرضیه دوازدهم: متغیرهای محیطی در فرایند مدیریت استعداد بر حفظ استعدادها در سازمان تاثیر گذار است.

۷- تعاریف متغیرها و اصطلاحات تحقیق

**مدیریت استعداد :** عبارت است از تشخیص، توسعه و جابجایی شغلی کارکنان و رهبران از طریق افزایش دانش و مهارت‌های میان وظیفه‌ای آنان. (ماتیوگای، ۲۰۰۶، ۱۳)

**نظریه‌های رفتاری :** رفتارگرایی، دیدگاهی است که می‌گوید رفتار، باید به وسیله‌ی تجارب قابل مشاهده، تبیین شود نه به وسیله‌ی فرآیندهای ذهنی. از نظر رفتارگرایان، رفتار مستقیماً قابل مشاهده است و افکار، احساسات و انگیزه‌ها، موضوع‌های مناسبی برای علم مطالعه رفتار نیستند، از نظر صاحب نظران این رویکرد، در فرآیند یادگیری، ابتدا "وضع یا حالتی" در یادگیرنده اثر می‌کند، سپس او را وادار به فعالیت می‌نماید.

**نظریه‌های شناختی :** برای نظریه‌پردازان شناختی، یادگیری کسب و بازسازی ساختارهای شناختی است که از طریق آن، اطلاعات پردازش و در حافظه ذخیره می‌شوند. آنان بر این باورند که یادگیری، یک فرآیند درونی است که به صورت توانایی در فرد ایجاد و در حافظه‌ی او ذخیره می‌شود و هر وقت که بخواهد، می‌تواند آن توانایی‌ها را مورد استفاده قرار دهد. صاحب نظران این رویکرد، یادگیری را ناشی از ادراک و بصیرت می‌دانند. (شولتز، دوان پی و دیگران، ۱۳۸۹، ۱۰۱)

**خودکارآمدی :** به باورها یا قضاوت‌های فرد به توانایی‌های خود در انجام وظایف و مسئولیت‌ها اشاره دارد. انسان‌ها دارای نوعی نظام خود کنترلی و نیروی خود تنظیمی هستند و توسط آن نظام برافکار، احساسات و رفتارهای خود کنترل دارند و بر سرنوشت خود نقش تعیین کننده‌ای ایفا می‌کنند. بدین ترتیب رفتار انسان تنها در کنترل محیط نیست بلکه فرایندهای شناختی نقش مهمی در رفتار آدمی دارند. عملکرد و یادگیری انسان متأثر از گرایشهای شناختی، عاطفی و احساسات، انتظارات، باورها و ارزش‌هاست. باور کارآمدی عاملی مهم در نظام سازنده شایستگی انسان است. خودکارآمدی شامل پنج بعد می‌باشد، خود تنظیمی، خودباوری، خودرهبری، خودسنجی و خود تهیجی. (آقا یوسفی، ۱۳۸۶، ۱۹۵)

**ارزیابان :** افرادی که دیگران را ارزیابی می‌کنند، که افراد دارای استعدادهای برتر را شناسایی می‌کنند و در مورد فرصت‌های ارتقاء آنها تصمیم می‌گیرند عوامل مهم و تاثیرگذاری در سیستم‌های جانشین پروری هستند. افراد مختلفی باید نقش ارزیاب را ایفا کنند، علاوه بر رئیس مستقیم، رئیس یک رده بالاتر و نیز همکاران هم رده را می‌توان به جمع ارزیاب‌ها افزود. (میرسپاسی، ۱۳۸۸، ۲۳۰)

## ۸- روش پژوهش

به لحاظ نوع تحقیق، تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است که در زمینه شناسایی عوامل موثر بر فرایند استعدادیابی انجام گرفته است. از نظر امکان کنترل متغیرها از نوع تحقیقات غیر آزمایشی است. زیرا محقق در زمینه طرح تحقیق موقعیت‌های آزمایشی فراهم ننموده است. روش تحقیق، روش پیمایشی- همبستگی می‌باشد که برای کسب اطلاع از وجود رابطه بین متغیرها انجام پذیرفته است و به کشف همبستگی بین دو گروه از اطلاعات تاکید دارد. همبستگی بصورت همبستگی مثبت می‌باشد که در جهت تغییر در یک متغیر با متغیر دیگر همسو است.

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به ویژگی‌های فردی و سازمانی، از پرسشنامه استفاده شد. پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای درباره موضوع پژوهش، پرسشنامه مزبور با عنایت به شاخص‌های مطرح شده توسط محقق تدوین شد و به تعداد مورد نیاز تکثیر و در شرکت‌های مذکور توزیع گردید.

جامعه آماری ارزیابی شوندگان این بررسی شامل کارکنان رده‌های کارشناسی به بالا و ارزیابی کنندگان شامل کارکنان رده سرپرستی به بالا در شرکت‌های ارائه دهنده خدمات اینترنت پر سرعت در ایران می‌باشد. تعداد ۲۵۰ پرسشنامه بین کارشناسان رده سرپرستی به بالا توزیع شد. تعداد این شرکت‌ها در ایران یازده شرکت است. اندازه نمونه نیز با توجه به جدول مورگان محاسبه شده است.

به منظور پالایش داده‌ها از نرم افزار SPSS نسخه ۱۸ و از مدل معادلات ساختاری در قالب تحلیل عاملی تائیدی و تحلیل مسیر و نرم افزار LISREL نسخه ۸/۵۴ استفاده شد.

در تحقیق حاضر متغیرها به دو دسته کیفی و کمی دسته بندی می‌شوند. متغیرهای کیفی تحقیق شامل متغیرهای مربوط به ویژگی‌های فردی نمونه مورد مطالعه می‌شود که متغیر وابسته اصلی در این تحقیق، چارچوب مدیریت استعداد است که به عنوان برون‌داد مدل مورد مطالعه قرار گرفت و متغیرهای کمی شامل سازه‌های مورد استفاده جهت سنجش ابعاد مختلف موضوع می‌باشد که شامل متغیرهای شناختی، رفتاری و محیطی می‌باشد.

جهت سنجش روایی ابزار تحقیق از تحلیل عاملی تائیدی و همچنین میانگین واریانس استخراج شده به ترتیب در قالب روایی سازه و روایی تشخیصی یا اعتبار استفاده شد. در روش

شناسی مدل معادلات ساختاری ابتدا باید روایی سازه، مورد مطالعه قرار بگیرد تا ثابت شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه گیری سازه‌های مورد نظر از دقت کافی برخوردار است، به این صورت که بار عاملی هر نشانگر با سازه ی خود دارای مقدار  $t$  بالاتر از  $96/1$  باشد، در این صورت از دقت لازم برای اندازه گیری آن سازه برخوردار است. (مومنی، ۱۳۸۶، ۱۸)

همینطور در مورد پایایی پرسشنامه، تخمین پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ انجام شد. در مدل معادلات ساختاری از روش پایایی مرکب جهت اندازه گیری پایایی استفاده می‌شود که در تحقیق حاضر نیز این روش برای تعیین پایایی سازه‌های مورد مطالعه استفاده شد. به منظور بررسی پایایی ابزار تحقیق ابتدا ۳۰ پرسشنامه، در خارج از جمعیت آماری مورد مطالعه پیش آزمون شد.

## ۹- روش‌های آماری

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش از آمار توصیفی در تعیین میزان فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش و در بخش آمار استنباطی از آزمون‌های آماری به شرح زیر استفاده شد:

**مدل معادلات ساختاری:** یکی از قوی‌ترین و مناسب‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل در تحقیقات علوم رفتاری و اجتماعی تجزیه و تحلیل چند متغیره است، زیرا ماهیت این‌گونه موضوعات چند متغیره بوده و نمی‌توان آن‌ها را با شیوه دو متغیری (که هر بار تنها یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود) بررسی نمود. (هومن، ۲۱۰، ۱۳۸۶)

**تحلیل عاملی اکتشافی:** هدف از تحلیل عاملی اکتشافی، بررسی یک حوزه برای کشف ابعاد یا سازه‌های اصلی آن حوزه است. هنگامی که یک حوزه بسیار پیچیده وجود دارد (مانند امور زندگی واقعی انسان)، تحلیل عاملی با مشخص کردن متغیرهای مهم، حوزه مورد نظر را ساده می‌کند. به طور کلی در تحلیل عاملی اکتشافی، قاعده بر این است که محققان تا حد امکان متغیرهای بسیاری را وارد تحلیل کنند یا ببینند کدام یک از آن‌ها روی عامل مورد نظر، بارعاملی دارند.

**تحلیل عاملی تاییدی:** در این روش براساس مطالعات قبلی یا بر طبق نظریه مورد بحث، برای متغیرها بارهای عاملی فرض می‌شود، آن گاه برای برازاندن<sup>۲</sup> هر چه دقیقتر بارهای ماتریس هدف، تحلیل عاملی تاییدی انجام می‌گیرد.

**مدل ساختاری (تحلیل مسیر):** تحلیل مسیر پژوهشگر را قادر می‌سازد تا فرآیندهای علی نهفته در روابط مشاهده شده را آزمایش نماید و اهمیت نسبی مسیرهای مختلف را در تأثیرگذاری بررسی کند. پژوهشگر شکل مدل رگرسیون خود را براساس تئوری بنا می‌گذارد و با تحلیل مسیر مشخص می‌کند که آیا مدل معتبر است یا نه و لزوم طراحی دوباره مدل را برای تطابق با داده‌های واقعی نشان می‌دهد. هدف از مدل تحلیل مسیر مطالعه همزمان صفت‌ها یا متغیرهای مکنون تحقیق بر روی یکدیگر است. (حسینی، ۱۳۸۲، ۲۸)

**بررسی وضعیت نرمال بودن تک متغیره:** بعد از مشخص شدن آماره‌های توصیفی متغیرهای اندازه پذیر مدل در این فاز از تحقیق لازم است تا وضعیت نرمال بودن توزیع متغیرها مشخص شود. جهت نشان دادن این موضوع که متغیرهای مورد مطالعه شرایط نرمال بودن توزیع را دارند از آزمون بررسی نرمال بودن یک متغیره کولمگروف اسمیرنوف استفاده شد، که نتایج نشان از نرمال بودن توزیع دارد. در این آزمون فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع دارد. در صورتی که سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ باشد نشان از نرمال نبودن متغیرهای مورد مطالعه دارد.

متغیرهای پنهان مدل	مقدار Z آزمون کولمگروف اسمیرنوف	سطح معنی داری
جذب استعدادها	۰/۹۳۳	۰/۴۰۲
ارزیابی و کشف استعدادها	۰/۸۱۲	۰/۵۴۵
پرورش و آموزش استعدادها	۰/۹۲۸	۰/۳۱۰
حفظ استعدادها	۱/۲۶۵	۰/۱۰۶
متغیرهای شناختی	۰/۸۷۹	۰/۴۲۲
متغیرهای رفتاری	۰/۸۱۰	۰/۵۰۵
متغیرهای محیطی	۰/۹۵۰	۰/۵۳۲

جدول شماره ۱: آزمون‌های بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق (K-S test)

با توجه به اینکه تمام سطوح معنی داری بالای ۰/۰۵ است فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع پذیرفته می شود. لذا شرایط نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه جهت برآورد پارامترهای مجهول قابل اتکاء است.

### ۱۰- تحلیل یافته‌ها، آزمون فرضیه‌ها و ارائه نتایج آن‌ها

از نظر مشخصات دموگرافی ۴۲/۲ درصد از نمونه مورد مطالعه را زنان و ۵۷/۸ درصد را مردان تشکیل داده اند. طبقه سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال با ۱۱۰ نفر پاسخگو و ۴۴ درصد از نمونه بیشترین فراوانی را دارد. کمترین فراوانی مربوط به گروه بالای ۵۰ سال است. از نظر سطح تحصیلات، مقطع کارشناسی فراوانی غالب را تشکیل می دهد. سابقه بین ۱۰ تا ۱۵ سال با ۱۴۹ نفر و ۵۹/۶ درصد بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است.

پس از طی مراحل تصدیق مدل اندازه گیری و محاسبات روایی سازه و تشخیصی در این مرحله می توان به آزمون روابط بین سازه‌های تحقیق پرداخت. به این منظور مدل مورد نظر محقق در نرم افزار لیزرل پیاده شد. که نتیجه آن در مدل شماره ۱ قابل مشاهده است. با توجه به اینکه مقدار ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب  $RMSEA$  برای مدل ساختاری تحقیق بالاتر از ۰/۱ گزارش شده است، لذا جهت برآورد دقیق ضرایب مسیر برای آزمون فرضیات تحقیق نیاز به اصلاحات وجود دارد. در جدول شماره ۲ مراحل اصلاح مدل آمده است. همانطور که در روش شناسی مدل معادلات ساختاری مطرح است محقق باید با استفاده از معنی داری مقدار تفاوت آماره کای اسکویر نسبت به اصلاح مدل و پیشبرد مراحل اقدام نماید. در این راستا از آزمون  $D_2$  که از روی مقدار کاهش کای اسکویر و تفاوت معنی داری آن قضاوت می کند استفاده شده است. شناسایی محدودیت‌ها و اضافه کردن پارامترهای اضافی دو راه حل برای اصلاح واقعی مدل‌های لیزرلی است. بر اساس جدول شماره ۲ مشاهده می شود که مدل اولیه پس از شش مرحله و در قالب مدل هفتم به مقادیر مناسب رسیده است. جهت بررسی اینکه آیا اصلاح انجام شده و در مدل تغییر معنی داری ایجاد کرده است یا خیر از آزمون خی دو استفاده می شود. با توجه به کاهش شدید مقدار خی دو و به شدت معنی دار بودن این کاهش مدل اصلاح شده که از اضافه نمودن مسیریابی جهت آزاد کردن پارامترهای خطای کوواریانس مدل در هفت مرحله استفاده نموده مورد قبول می باشد. طبق جدول شماره

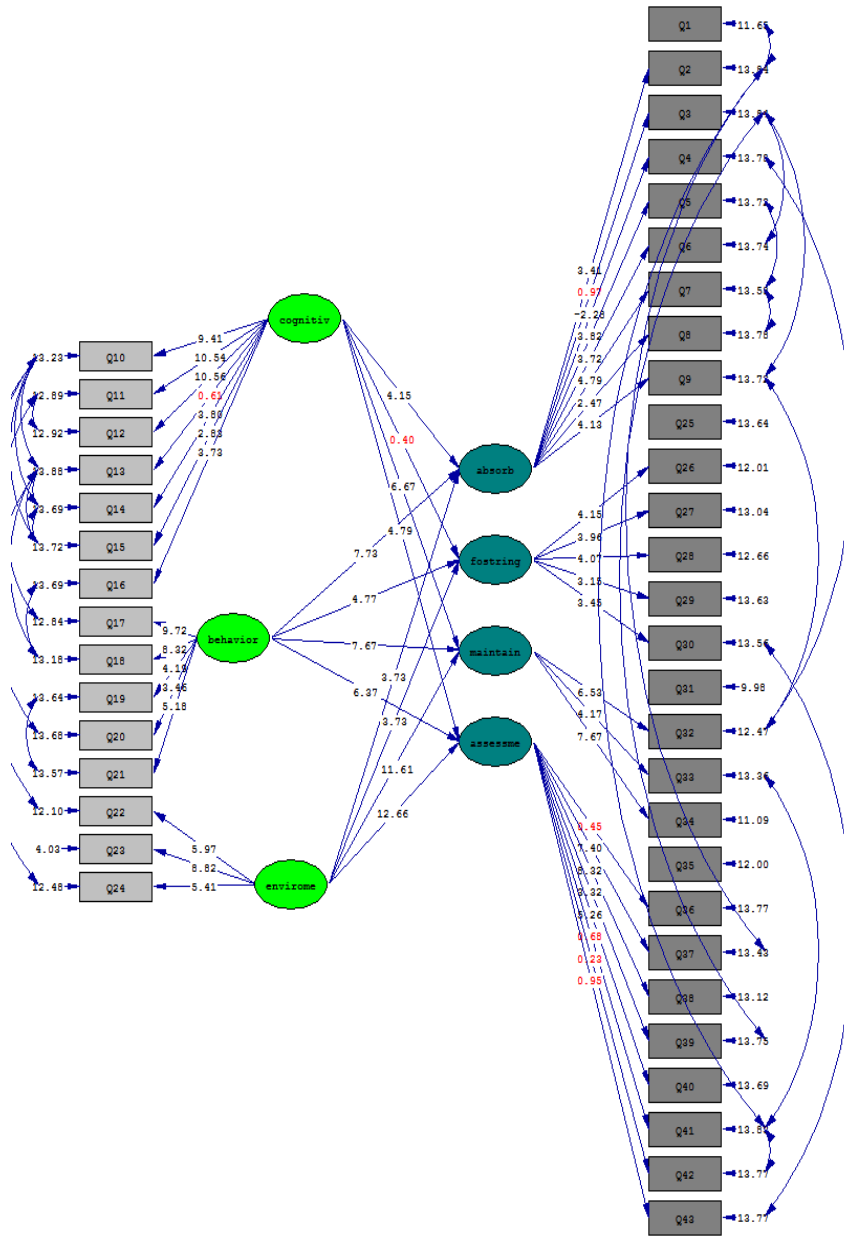
۲ تا شش مرحله آزاد کردن کوواریانس‌های خطای اندازه‌گیری باعث بهبود مدل و تفاوت معنی‌دار خلی دو با مرحله قبل شده است. از آنجا که در مدل هشتم بهبودی را نسبت به مدل قبلی شاهد نیستیم و کاهش کای اسکویر به دلیل کوچکتر بودن مقدار اختلاف کای اسکویر (خلی دو) بین دو مدل از ۲/۷۵، بی‌معنی است، لذا مدل هفتم به عنوان مدل نهایی و برازش یافته مورد قبول واقع می‌شود. از اینرو در اینجا می‌توان پارامترهای برآورد شده در مدل اصلاح شده نهایی را قابل اتکاء دانست و از آنها برای آزمون فرضیات تحقیق استفاده نمود. زیرا که این ضرایب در مدلی محاسبه شده‌اند که اولاً هیچ خطای کوواریانسی باقی نمانده و ثانیاً تمام مسیرها پیش‌بینی شده‌اند که اصطلاحاً مدل اشباع‌ترین حالت خود را دارد.

مدل‌های برازش یافته	$\chi^2$	$\Delta\chi^2$	df	مقدار RMSEA	معنی داری کاهش کای اسکویر
مدل اول	۱۵۸۵/۹۲	----	۸۲۸	۰/۱۰۸	----
مدل دوم	۱۴۹۶/۹۴	بالای ۲/۷۵	۸۲۶	۰/۰۹۵	یک درصد
مدل سوم	۱۴۶۵/۰۸	بالای ۲/۷۵	۸۲۴	۰/۰۹۲	یک درصد
مدل چهارم	۱۴۲۸/۹۵	بالای ۲/۷۵	۸۲۲	۰/۰۸۹	یک درصد
مدل پنجم	۱۴۰۹/۰۶	بالای ۲/۷۵	۸۲۰	۰/۰۸۷	یک درصد
مدل ششم	۱۳۹۰/۹۵	بالای ۲/۷۵	۸۱۹	۰/۰۸۴	یک درصد
مدل هفتم	۱۳۷۹/۶۰	بالای ۲/۷۵	۸۱۸	۰/۰۸۱	یک درصد
مدل هشتم	۱۳۷۷/۹۵	زیر ۲/۷۵	۸۱۷	۰/۰۸۰	بی‌معنی

جدول شماره ۲: تفاوت مقادیر کای اسکویر در تخمین اثر بخشی اصلاح مدل ساختاری تحقیق-

منبع: نتایج تحقیق





Chi-Square=1379.60, df=818, P-value=0.00000, RMSEA=0.081

مدل شماره ۱: مدل عمومی لیزرل (مدل تحلیل مسیر)

برای جلوگیری از اطاله کلام ضمن پرداختن به بیان خلاصه‌ای از فرضیه‌ها به طور مجزا، نتیجه ی کلی حاصل از بررسی‌های آماری به اجمال در جدول شماره ۳ آورده شده است.

نتیجه آزمون	اثر مسیر	t	مسیر مستقیم مورد مطالعه
تایید شد	۰/۴۰	۴/۱۵	متغیرهای شناختی ← جذب استعدادها
رد شد	۰/۴۰	۰/۰۷	متغیرهای شناختی ← ارزیابی و کشف استعدادها
تایید شد	۰/۲۲	۶/۶۷	متغیرهای شناختی ← پرورش و آموزش استعدادها
تایید شد	۰/۴۹	۴/۷۹	متغیرهای شناختی ← حفظ استعدادها
تایید شد	۰/۳۱	۷/۷۳	متغیرهای رفتاری ← جذب استعدادها
تایید شد	۰/۵۷	۴/۷۷	متغیرهای رفتاری ← ارزیابی و کشف استعدادها
تایید شد	۰/۵۳	۷/۶۷	متغیرهای رفتاری ← پرورش و آموزش استعدادها
تایید شد	۰/۸۰	۶/۳۷	متغیرهای رفتاری ← حفظ استعدادها
تایید شد	۰/۳۷	۳/۷۳	متغیرهای محیطی ← جذب استعدادها
تایید شد	۰/۴۵	۳/۷۳	متغیرهای محیطی ← ارزیابی و کشف استعدادها
تایید شد	۰/۸۱	۱۱/۶۱	متغیرهای محیطی ← پرورش و آموزش استعدادها
تایید شد	۰/۸۸	۱۲/۶۶	متغیرهای محیطی ← حفظ استعدادها

جدول شماره ۳: ضرایب مسیر مستقیم اثرات سازه‌ها و معنی داری پارامترهای برآورد شده

### ۱۱- آزمون فرضیات تحقیق

بر اساس جدول فوق و مدل تحقیق برآورد شده ضریب مسیر اثر متغیرهای شناختی در فرآیند مدیریت استعداد بر جذب استعداد در سازمان معادل ۰/۴۰، بر ارزیابی و کشف استعداد در سازمان معادل ۰/۰۷، بر پرورش و آموزش استعدادها معادل ۰/۲۲ و بر حفظ استعدادها ۰/۴۹ تخمین زده شده است. ضریب مسیر اثر متغیرهای رفتاری در فرآیند مدیریت استعداد بر جذب استعداد در سازمان معادل ۰/۳۱، بر ارزیابی و کشف استعداد ۰/۵۷، بر پرورش و آموزش استعدادها معادل ۰/۵۳ و بر حفظ استعدادها ۰/۸۰ تخمین زده شده است. ضریب مسیر اثر متغیرهای محیطی در فرآیند مدیریت استعداد بر جذب استعداد در سازمان معادل ۰/۳۷، بر

ارزیابی و کشف استعداد ۰/۴۵، بر پرورش و آموزش استعدادها ۰/۸۱ و بر حفظ استعدادها ۰/۸۸ تخمین زده شده است. همچنین مقدار  $t$  برای فرضیه اول (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، بالای ۱/۹۶، فرض دوم کمتر از ۱/۹۶، و از فرض سوم تا فرض دوازدهم بالای ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا می‌توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان در مورد یازده فرضیه (به جز فرضیه دوم) رد می‌شود و با توجه به معنی داری این ضریب می‌توان بیان نمود که متغیرهای شناختی در فرآیند مدیریت استعداد بر جذب استعداد، پرورش و آموزش و حفظ استعدادها در سازمان اثر معنی داری به لحاظ آماری دارد و متغیرهای شناختی در فرآیند مدیریت استعداد بر ارزیابی و کشف استعداد در سازمان اثر معنی داری به لحاظ آماری ندارد. با توجه به ضریب این رابطه می‌توان گفت تغییرات متغیرهای شناختی در فرآیند مدیریت استعداد بر، ارزیابی و کشف استعداد در سازمان تاثیری ندارند. همچنین می‌توان گفت متغیرهای رفتاری و محیطی نیز در فرآیند مدیریت استعداد بر جذب استعداد، ارزیابی و کشف استعداد، پرورش و آموزش و حفظ استعدادها در سازمان اثر معنی داری به لحاظ آماری دارد.

## ۱۲- برازش مدل ساختاری (مدل تحلیل مسیر)

نتایج تحقیق نشان می‌دهد مهمترین اثر متغیرهای شناختی در فرآیند مدیریت استعداد به حفظ استعدادها منجر می‌شود، که در راستای پیشنهادات تحقیق باید این موضوع مورد توجه قرار گیرد. نکته قابل توجه آنکه متغیرهای شناختی بر سه مولفه ی مدیریت استعداد اثر داشته و بر ارزیابی و کشف استعدادها اثر معنی داری به لحاظ آماری نشان نمی‌دهند. مهم ترین اثر متغیرهای رفتاری در فرآیند مدیریت استعداد به حفظ استعدادها مربوط می‌شود. در رتبه‌های بعدی ارزیابی و کشف استعدادها، پرورش و آموزش استعدادها و جذب استعدادها قرار گرفته اند. در مورد متغیرهای محیطی نیز نتایج نشان می‌دهد متغیرهای محیطی بیشترین نقش را در حفظ استعدادها داشته و پرورش و آموزش استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها و جذب استعدادها در رتبه‌های بعدی قرار می‌گیرند. نتایج بیانگر این نکته است که حفظ استعدادها مهمترین متغیر تاثیر پذیر از متغیرهای رویکرد روانشناختانه نسبت به سنجش عملکرد در فرآیند مدیریت استعداد است. یعنی مهمترین نقش این متغیرها در حفظ استعدادها می‌باشد.

### ۱۳- نتیجه گیری و پیشنهادها

در این پژوهش دوازده فرضیه مطرح شد. این فرضیات به سه دسته فرضیه تقسیم می‌شوند، بدین صورت که در ۴ فرضیه اول تاثیر متغیرهای شناختی بر چارچوب مدیریت استعداد شامل (جذب، ارزیابی و کشف، پرورش و آموزش و حفظ استعدادها) بررسی گردیده است، در ۴ فرضیه بعدی تاثیر متغیرهای رفتاری (مهارت، تمرین و خود کارآمدی) و ۴ فرضیه نهایی تاثیر متغیرهای محیطی (هنجارهای اجتماعی، دسترسی در جامعه و تاثیر بر دیگران) بر چارچوب مدیریت استعداد بررسی گردیده است.

هر چه متغیرهای شناختی، رفتاری و محیطی در فرآیند مدیریت استعداد بیشتر مورد توجه قرار گیرد، نرخ جذب استعداد، ارزیابی و کشف، پرورش و حفظ استعدادها در سازمان بیشتر می‌شود. به عنوان یکی از پیشنهادها خروجی فرضیه استفاده هرچه بیشتر از متغیرهای شناختی شامل (دانش، انتظار و نگرش) در فرآیند جذب می‌باشد، که لازمه‌ی آن طراحی فرآیند جذبی است که این سه فاکتور را در فردی که قرار است در سازمان جذب شود، اندازه گیری نماید. همچنین در راستای استفاده از نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود، فاکتورهای حفظ استعدادها در سازمان که در این پژوهش شامل مواردی همچون، در اختیار قرار دادن فرصت‌های برابر شغلی، شناخت فرصت‌ها و ارائه‌ی پاداش‌های مادی و فاکتور مشارکت (بطور مثال درگیر کردن کارکنان در برخی امور شرکت مثل برخی تصمیم‌گیری‌ها) بیشتر مورد توجه قرار گیرد. همچنین طراحی سیستم منابع انسانی که در آن نسبت به مسئله مدیریت استعداد دیدی استراتژیک مطرح باشد و فرایندهای جذب، ارزیابی، آموزش و حفظ استعدادها با استفاده از فاکتورهای خروجی از این پژوهش، توصیه می‌گردد. در شرکت‌های دارای بنیه مالی قوی حتماً واحدی مستقل و با اختیارات کامل با نام واحد مدیریت استعداد ایجاد شود. اما برای سایر شرکت‌هایی که از توان مالی بالایی برخوردار نیستند پیشنهاد می‌گردد که با مشاوران برون سازمانی متصل به دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی به طور موقت در ارتباط و از نظریات آنها بهره‌مند شوند. ایجاد سیستم نظام پیشنهادات برای دریافت نظریات و پیشنهادات پرسنل سازمان و نیز برگزاری جلسات بارش افکار (طوفان مغزی) با حضور کارشناسان و متخصصان واحدهای گوناگون سازمان نیز حائز اهمیت است. محقق گزینه‌های دیگری چون فرآیند بازخورد ۳۶۰ درجه را به عنوان یکی از بهترین و کامل‌ترین روش‌های ارزیابی پیشنهاد می‌کند.

درخصوص تحقیقات آینده نیز، تحقیق پیش رو نوعاً تحقیق کمی به حساب می آید، این در حالی است که گرایش به تحقیقات کیفی در حوزه مدیریت رو به فزونی است، لذا پیشنهاد می شود محققین آتی برای بررسی عمیق تر، تحقیقات آینده بررسی فرآیند مدیریت استعداد را از منظر کیفی و با عنایت به استراتژی‌های مرتبط با آن دنبال نمایند. همچنین ارائه الگویی جهت مدیریت استعداد بر اساس مولفه‌های حفظ استعداد در سازمان‌های دولتی کشور و نیز ارائه فاکتورها و دیگر مولفه‌های تاثیرگذار علم روانشناسی بر توسعه فردی و سازمانی افراد پیشنهاد می گردد.

#### ۱۴- منابع و مآخذ

۱. آقاییوسفی، علیرضا، روان‌شناسی عمومی، ۱۳۸۶، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور
۲. اصفهانیان، محمد رضا، بررسی رابطه بین کارکردهای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و تعهد سازمانی آنان، ۱۳۸۹، سال اول، شماره ۱
۳. بازرگان، ع.، مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری، ۱۳۸۷، چاپ اول، تهران، نشر دیدار
۴. پورسعید، سید مسعود، طراحی الگوی توسعه منابع انسانی کارآفرین براساس نظریه یادگیری اجتماعی، ۱۳۸۸، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال اول، شماره ۳
۵. حسینی، سید یعقوب، آمار ناپارامتریک روش تحقیق و نرم افزار آماری SPSS، ۱۳۸۲، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی
۶. حاجی کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن، تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، ۱۳۸۹، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲
۷. رابرت فالمر و جی کانگر، استعدادیابی و جانشین پروری، ۱۳۸۷، ترجمه دکتر بهزاد ابوالعالی، چاپ اول، تهران، ترمه
۸. شولتز، دوان پی و شولتز، سیدنی ال، نظریه‌های شخصیت، ۱۳۸۹، ترجمه یحیی سید محمدی، تهران، چاپ هفدهم، نشر ویرایش

۹. صفرزاده حسین، فرهنگی علی اکبر، روش‌های تحقیق در علوم انسانی، ۱۳۹۰، چاپ چهارم، تهران، انتشارات پویش
۱۰. صفرزاده حسین، احمدی شریف محمود و ذاکری علیرضا، مدیریت منابع انسانی پیشرفته مفاهیم نظریه‌ها و کاربردها، ۱۳۹۰، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی
۱۱. کریمی، یوسف، روانشناسی شخصیت، ۱۳۸۹، چاپ چهاردهم، تهران، انتشارات نشر ویرایش
۱۲. ماتیوگای، دوریس سیمز، توسعه استعدادهای آتی، ۱۳۸۸، ترجمه نسرين جزنی، چاپ اول، تهران، انتشارات سرآمد
۱۳. میرسپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، ۱۳۸۸، چاپ چهارم، تهران، انتشارات ترمه
۱۴. مومنی، علیرضا، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، ۱۳۸۶، چاپ دوم، تهران، انتشارات کتاب نو
۱۵. هومن، ح.، تحلیل داده‌های چند متغیری در پژوهش رفتاری، ۱۳۸۵، چاپ دوم، تهران، نشر موسسه چاپ و پیک فرهنگ
۱۶. Carole Tansley, "What do we mean by the term "talent" in talent management?", **"Industrial and Commercial Training"**, Vol. ۴۳ Iss: ۵ pp. ۲۶۶-۲۷۴, ۲۰۱۱
۱۷. David.Mc Land, Elena Zavyalova, "Testing for Competence rather than Intelligence", **"European Journal of Training and Development"**, Vol. ۳۶ Iss: ۱ pp. ۸۶-۱۰۴, ۲۰۱۲
۱۸. Julia Christensen Hughes, Evelina Rog, "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, Impact factor underlying strategic talent management ", **"International Journal of Contemporary Hospitality Management"**, Vol. ۲۰ Iss: ۷ pp. ۷۴۳-۷۵۷, ۲۰۱۰
۱۹. Thomas N. Garavan, Ronan Carbery, Andrew Rock, "Mapping talent development: definition, scope and architecture", **"European Journal of HRM"**, Vol. ۳۶ Iss: ۱ pp. ۵-۲۴, ۲۰۱۲

۱. Testing for Competence rather than Intelligence

۲. Fit