

آسیب شناسی پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان های دولتی ایران
*دکتر اکرم هادیزاده مقدم** حمید رامین مهر*** امیر سالار محمدی

چکیده

کسب و کارهای امروز با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها و روابط غیر خطی روبرو هستند. امروزه جذب، توسعه و حفظ کارکنان با مهارت و استعداد بسیار مشکل تر گذشته است (McCauley, 2006¹). یکی از سوالاتی که امروزه برای همه مدیران مطرح است، چگونگی مدیریت افراد با استعداد و خیره است. بحثی که امروزه در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح شده است، مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد شامل راهکارهایی جهت جذب، نگهداری و توسعه افراد مستعد در سازمان می شود. در این راستا، کشور عزیزمان ایران نیز جهت دستیابی به چشم انداز بیست ساله و اهداف بلند مدت خود، نیازمند یک نگاه علمی و عمیق به جذب، حفظ و توسعه افراد با استعداد و خیره می باشد.

در این مقاله سعی شده است که با مطالعه مدیریت استعداد در ۱۳۵ سازمان دولتی، مدلی مناسب جهت شناسایی موانع مدیریت استعداد ارائه گردد. از اینرو پس از مطالعه کتب و مقالات مرتبط و ادبیات موضوعی تحقیق، ۱۵ نفر از صاحب نظران و خبرگان جهت مصاحبه شناسایی شدند هر کدام در یک وزارتخانه دارای پست عالی مدیریتی بوده اند. پس از اتمام کلیه مصاحبه ها، موانع اصلی پیاده سازی مدیریت استعداد استخراج شده و در لیستی گردآوری گردیدند که منجر به طراحی پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات شد. پس از اینکه سوالات پرسشنامه طراحی گردید از ۱۵۰ نفر متخصص شامل مدیران سطوح عالی، میانی و سرپرستی در سازمان های دولتی درخواست شد تا به سوالات پرسشنامه در مورد اهمیت نسبی موانع پاسخ بگویند.

نتایج این تحقیق نشان داد موانع مدیریت استعداد در سازمان های دولتی ایران شامل موانع سازمانی، موانع حمایت مدیریت ارشد، موانع فرهنگی، موانع منابع انسانی، موانع قانونی و موانع استراتژیکی می شود. پس از اینکه موانع پیاده سازی مدیریت استعداد رتبه بندی شدند در نهایت راهکارهایی نیز برای رفع موانع پیشنهاد شده است.

واژگان کلیدی: استعداد، مدیریت استعداد، موانع کلیدی، سازمانهای دولتی

*استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. A-hadizadeh@sbu.ac.ir

**دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

H.raminmehr@gmail.com

***کارشناس ارشد دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

مقدمه

به مرور با ظهور ادبیات منابع انسانی به عنوان یک حرفه نام های مختلفی برای توصیف وظایف این شغل نظیر مدیریت پرسنلی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و اخیراً نیز مدیریت استعداد² به کار گرفته شده است (Chuai³, Et al, 2008). سوال این است که آیا مدیریت استعداد صرفاً یک اصطلاح جدید برای ارائه مطالب قدیمی است یا مفهومی جدید با کارکردهای مفیدی است؟ دیوید پریس و همکارانش به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد به طور اساسی با مدیریت منابع انسانی متفاوت است؛ در واقع مدیریت استعداد تلاش مستمر در جهت افزایش اعتبار و باور پذیری مدیریت منابع انسانی در سازمان می باشد. به عبارت دیگر تفاوت اصلی این دو مقوله در این است که مدیران در مدیریت استعداد توجه خود را به گروهی از افراد خاص سازمان که در واقع همان افراد مستعد هستند معطوف می نمایند در حالی که در مدیریت منابع انسانی مدیران توجه خود را به کلیه افراد درون سازمان معطوف می نمایند (Chuai, Et al, 2008). در نگاه سنتی به توسعه منابع انسانی بر تجربیات گذشته افراد تاکید می شد؛ به عبارت دیگر بر اساس تجربیات گذشته افراد نیازهای آموزشی آنها مشخص می شد اما در نگاه توسعه استعداد بر خلاقیت و نوآوری کارکنان برای مواجهه با مسائل

جدید و محیط پویای امروزه تاکید می

شود (Rothwell and Kazanas⁴, 2003)

بنابراین مدیریت استعداد متفاوت از مدیریت منابع انسانی است و دستاوردهای جدیدی هم برای افراد و هم برای سازمان ها دارد. بر طبق نظریه مبتنی بر منابع سازمانها تنها از طریق ایجاد روش هایی که تقلید از آن برای رقبا مشکل باشد به مزیت رقابتی پایدار دست می یابند. منابع سنتی مانند منابع مادی، فناوری و... به سرعت در دسترس همگان قرار می گیرد و دارای ارزش ایجاد مزیت رقابتی پایدار نیستند. اما منابع انسانی بعنوان یک دارایی استراتژیک که خلق ارزش افزوده می کند در محیطی پیچیده و رقابتی مطرح شده اند و توجه سازمان ها را در بکارگیری به خود جلب کرده اند (Huinen⁵, 2004). کسب و کارهای امروز با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر بازارها و روابط غیر خطی روبروست. امروزه جذب، توسعه و حفظ کارکنان با مهارت و استعداد بسیار مشکل تر گذشته است (McCauley, 2006). در اکتبر ۲۰۰۶ تحقیقات من پاور که بر ۳۳۰۰۰ کارمند از ۲۳ کشور انجام نشان داد سازمان ها بطور وحشتناکی با چالش پرکردن پست های کلیدی توسط افراد مستعد مواجه هستند. حدود ۴۰ درصد مدیران از مشکلات فقدان نیروی کار مستعد در بازار شکایت دارند (Jones⁶, 1997). طبق تحقیقی که در سال

4Rothwell and Kazanas

5Huinen

6Jones

² Talent management

³Chuai

۲۰۰۵ از مدیران منابع انسانی ۴۰ شرکت در سراسر دنیا انجام شد، همگی معتقد بودند که افراد با قابلیت بلقوه بالا برای انجام نقش های مدیریت بسیار کم است (Ready⁷, 2007). بطور خلاصه، با توجه به توسعه سریع اقتصادی در سالهای ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۷ میلادی مدیران منابع انسانی نگران شدت گرفتن یک رقابت بین المللی بر سر افراد با استعداد هستند (Bichler and Woodward⁸, 2009). در اوایل سال ۱۹۹۷ مکنزی واژه جنگ برای استعداد را برای توصیف چالش هایی که کارفرمایان با آن مواجه اند تا افرادی با مهارت پیدا کنند مطرح نمود (Michael⁹ et al, 2001). کریستینا اویی^{۱۰} در کتاب جنگ استعداد در آسیا^{۱۱} ادعا کرده که مدیران در آسیا با چالش کمبود استعداد، مواجهه اند. با توجه به محدودیت افراد با استعداد در آسیا، سازمان ها مجبور خواهند شد که با جدیت بیشتری به رقابت در جذب و نگهداری افراد مستعد پردازند. اویی معتقد است تنها راهی که مدیران برای برطرف کردن چالش کمبود استعداد در آسیا دارند نوآوری است (Christina SS Ooi, 2009). البته بایستی ذکر نمود که جستجو، یافتن و نگهداری افراد مستعد برای کسب مزیت رقابتی پایدار لازم است اما کافی نیست. جهت کسب این مهم، ساختار، سیستم و فرآیندهای صحیح و نیز عملیات

⁷Ready

⁸Bichler and Woodward

⁹Michael

¹⁰ Christina SS Ooi

¹¹ Surviving the war for talent in Asia

های به موقع ضروری است. در بسیاری از مواقع سازمان ها دارای افراد با استعدادی هستند اما به صورت صحیح آنها را مدیریت و حمایت نمی کنند. سیستم ها و فرآیندهایی که مانع یادگیری می باشند، از انتقال دانش جلوگیری می کند، انگیزه ها را کور می کنند و نوآوری را محدود می کنند. در نتیجه سازمان در سرمایه گذاری بر روی استعدادهايش شکست می خورد و عملکرد بلند مدت سازمان تضعیف می شود (Lawler¹², 2008).
تامین و حفظ افراد مستعد به دلایل زیر مهم هستند:
(۱) اقتصاد دانشی (۲) فضای رقابتی (۳) جابجایی و نقل و انتقال کارکنان. بطور کلی سازمان ها بوسیله افراد حرکت می کنند و این استعداد افراد است که تعیین کننده موفقیت سازمان هاست. به عبارت دیگر مدیریت استعداد ها هسته اصلی مدیریت است (IPID).
در بخش دولتی نیز سازمان ها به این مسئله توجه دارند که مدیریت استعداد می تواند آنها را در جذب، پرورش و توسعه نسل بعدی رهبران باری رساند. مدیریت استعداد یک عرصه نسبتاً جدید در سازمان های بخش دولتی است.
با توجه به نقش اساسی استعداد در دستیابی سازمانها به موفقیت و مزیت رقابتی، شناسایی استعداد های بلقوه در سازمان و مطالعه و بررسی استعداد و مدیریت اثربخش آن در سازمان به عنوان یک ضرورت حیاتی تلقی شده می شود. بطور کلی هدف اصلی این مقاله ارائه مدلی برای شناسایی

¹²Lawler

موانع کلیدی پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان های دولتی و ارائه راهکار هایی جهت رفع این موانع می باشد. در ادامه مقاله به تعریف استعداد، مدیریت استعداد، عوامل موثر بر مدیریت استعداد و بررسی چالش های موجود در پیاده سازی آن پرداخته خواهد شد.

مدیریت استعداد

با توجه به اینکه هدف اصلی این تحقیق شناسایی موانع و چالش های پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان های دولتی می باشد در نتیجه ضرورت ایجاد می کند تعریف مشخصی از استعداد در سازمان ارائه شود. از استعداد تعاریف مختلفی در حوزه های مختلف وجود دارد که در این مقاله صرفاً به تعریف استعداد در حوزه سازمان اکتفا می شود:

استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط یکسانی قرار گیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می دهند و پیشرفت آنها سریع تر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه های دیگری ممکن است از خود کارایی، مهارت و سرعت پیشرفت زیادتری نشان می دهند. در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آنها در استعدادهاشان مربوط می شود. به عبارت دیگر، در حوزه سازمان، افرادی

دارای استعداد هستند که می توانند عملکرد سازمان را بطور فزاینده ای افزایش دهند؛ این افراد از طریق مشارکت مستقیم در فعالیت های سازمانی بیشترین سطح پتانسیل خود را در بلند مدت به نمایش می گذارند." (Annunzio, 2008).

در حوزه منابع انسانی مفاهیم مختلفی وجود دارد که از لحاظ محتوایی به مدیریت استعداد شباهت بسیاری دارند. به این خاطر تعاریفی از مفاهیمی که شباهت زیادی با مدیریت استعداد دارند ارائه می شود:

برنامه ریزی جایگزینی¹³: فرآیند شناسایی جایگزین ها در کوتاه مدت یا بلند مدت در موارد اضطراری. برنامه ریزی جانشینی: فرآیند شناسایی افراد جهت ارتقاء در سازمان.

مدیریت جانشینی¹⁴: فرآیند آماده نمودن افراد بطور روزانه جهت پذیرش مسئولیتهای بیشتر. (William J. Rothwel¹⁵, 2010)

از مدیریت استعداد نیز تعاریف زیادی هم بصورت تئوری و هم بصورت کاربردی شده است. در وسیعترین مفهوم، مدیریت استعداد شناسایی، توسعه، نگهداری و بکارگیری استعداد های موجود در سازمان می باشد (Sandra Watson, 2008). CIPD¹⁶ مدیریت استعداد را به عنوان یک روش

¹³ -Replacement planning

¹⁴ -Succession management

¹⁵William J. Rothwel

¹⁶ -Chartered Institute of Personnel and Development(CIPD)

جدید برای مدیریت برنامه ریزی جانشینی^{۱۷} با تمرکز بر فرصتهای پیشرفت در مسیر شغلی، همراه با توجه خاص به کارمندان مستعد تعریف کرده است. از نظر CIPD مدیریت استعداد فرآیندی است که از طریق آن سازمان کارکنان حال و آینده خود را از طریق مسیر استعداد^{۱۸} شناسایی، مدیریت و توسعه می دهد (Maxwell and MacLean, 2008). بطور خلاصه، مدیریت استعداد، استراتژی ای یکپارچه در کسب و کار است که افراد را قادر می سازد استعدادهایشان را به منصف ظهور گذارند. (Watson, 2008).

مدیریت استعداد و مزیت رقابتی

اوایل دهه ۹۰، حدود ۸۰٪ از ارزش سازمانها را دارایی های مشهود تشکیل می داد و تنها بخش کوچکی از آن مربوط به دارایی های نامشهود بود. اما امروزه این نسبت ها تغییر کرده و به طور میانگین تنها ۲۰٪ تا ۳۰٪ از ارزش سازمان را دارایی مشهود تشکیل می دهد (Cheese Et al, 2008). بطور کلی سهم بسزایی از منابع نامشهود هر سازمانی را منابع انسانی آن تشکیل می دهند که دارای دانش بوده و برای سازمان عملکرد برتر و اثربخشی بیشتری را ایجاد می کنند. لانس برگر و دوروثی برگر^{۱۹}، معتقدند برای ایجاد یک ارزش پایدار برای ذینفعان و نیز کسب مزیت

رقابتی، سازمانها باید سرمایه انسانی خود را مدیریت کنند. مدیریت سرمایه انسانی علاوه بر اینکه توجه به تمام افراد سازمان را در بر می گیرد؛ شامل شناسایی، انتخاب، توسعه و نگهداری افراد برتر^{۲۰} سازمان نیز می باشد. افراد برتر در سازمان کسانی هستند که عملکردی مافوق انتظار دارند و برای دیگران نیز الهام بخش موفقیت هستند و تمام ارزشها و شایستگی های مورد نیاز سازمان را دارا هستند (Berger and Berger, 2004). از طرفی نیز در دهه ی اخیر تمرکز بر عملکرد و فرایندهای سازمان برای کسب مزیت رقابتی جای خود را به تمرکز بر خلاقیت و نوآوری در سازمان داده است (Lawler, 2008) این یک پارادایم رقابتی جدید است که چالشها و مفاهیم جدیدی را به همراه داشته است (Cheese Et al, 2008). مهمترین موضوعی که در سال های اخیر در مدیریت منابع انسانی بین المللی پدیدار شده است، اهمیت استعداد به عنوان منبع ایجاد کننده مزیت رقابتی است (Tarique and Schuler, 2009). ادوارد لاولرد^{۲۱} نیز معتقد است سازمانی که در مدیریت استعداد بهتر عمل کند از یک مزیت رقابتی بهره خواهد برد (Lawler, 2008). نیازهای متغیر محیطی باعث شده است که افق های رقابت در اکثر کسب و کارها به سمت عدم اطمینان بیشتر حرکت کرده و طبعاً نیازمند پویایی مضاعف در مدیریت است تا به سازمان اجازه سازگاری با

¹⁷-Succession planning

¹⁸-Talent Pipeline

¹⁹-Lance A. Berger & Dorothy R. Berger

²⁰-Super keepers

²¹-Edward E. Lawler

محیط و ادامه حیات را بدهد (Scott and Revis, 2008). در هر حال نجات سازمان، به توانایی مدیران در تعریف، کشف، توسعه و به کارگیری همه انواع استعداد های موجود در سازمان بستگی دارد. این یک پارادایم رقابتی جدید است و چالش های آن با همه مواردی که در قبل با آنها روبرو بوده ایم متفاوت است (Cheese Et al, 2008).

مراحل پیاده سازی مدیریت استعداد

لانس برگر و دوروثی برگر²² در کتاب مدیریت استعداد²³ چهار مرحله را برای ایجاد یک سیستم مدیریت استعداد به شرح زیر بیان می دارد:

مرحله ۱: ایجاد و توسعه ابزارها و مقیاس های ارزیابی

۱ آ ارائه تعریف شایستگی و مقیاسهای اندازه گیری آن

۱ ۴ ارائه تعریف ارزیابی عملکرد و مقیاسهای اندازه گیری آن

۱ ۴ ارائه تعریف "پیش بینی استعداد بالقوه" و مقیاس اندازه گیری آن

۱ ۴ به کارگیری مقیاس های اندازه گیری برای هر شغل

مرحله 2: ایجاد و توسعه ابزارهای بکارگیری آموزش و بهبود کارکنان

۲ آ ایجاد یک راهنمای مربی گری

۲ ۴ استفاده از بهترین برنامه های آموزش و بهبود و ایجاد یک سیستم یکپارچه از آنان با توجه به شایستگی

۲ ۴ مستند سازی شایستگی ها
مرحله ۳: ارزیابی هریک از کارمندان با استفاده از ابزار ارزیابی

مرحله ۴: آماده سازی گزارش)

۴-۱) ایجاد بانک اطلاعاتی نقاط قوت و ضعف افراد (Berger and Berger, 2004)

ویلیام روت ول نیز در کتاب توسعه استراتژیک استعداد مدلی را جهت اجرای فرآیند مدیریت استعداد ارائه داده که شامل 7 مرحله بشرح زیر می باشد:

۱) مشخص نمودن چشم انداز و اهداف توسعه استعداد.

۲) ارزیابی وضعیت فعلی (بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان در رابطه با شایستگی ها و توانایی های نیروی انسانی)

۳) بررسی محیط بیرونی (فرصت ها و تهدیدهای محیط بیرونی برای عملکرد نیروی انسانی)

۴) مقایسه نقاط قوت و ضعف فعلی با فرصت ها و تهدیدهای آینده

۵) انتخاب یک استراتژی بلند مدت برای توسعه استعداد برای کمک به آمادگی افراد و سازمان برای آینده

۶) بکارگیری استراتژی توسعه استعداد

۷) ارزیابی استراتژی سازمان جهت توسعه

استعداد (Rothwell and Kazanas, 2003).

²² Lance A. Berger & Dorothy R. Berger

²³ Talent management handbook

روش شناسی تحقیق

در ابتدا در این تحقیق برای دستیابی به مدل مفهومی، عملیاتی و نیز رتبه بندی عوامل از سوال استفاده شده است.

سوال ۱: موانع کلیدی پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان های دولتی کدام اند؟

سوال ۲: اولویت موانع کلیدی پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان های دولتی چگونه است؟

سوال ۳: دسته بندی موانع کلیدی پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان های دولتی چگونه است؟

بر این اساس پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی است. با توجه به اینکه مدیریت استعداد در سازمان های دولتی ایران پیاده سازی نشده و اطلاعات اندکی در ارتباط با آن وجود دارد از روش تحقیق غلطان (گوله برفی^{۲۴}) برای جمع آوری اطلاعات استفاده شد. بدین ترتیب که از طریق اولین خیره (نمونه) انتخاب شد سپس خیره (نمونه) دوم از طریق خیره اول شناسایی شد. بدین ترتیب روند معرفی خبرگان توسط خبرگان دیگر آنقدر ادامه پیدا کرد تا اطلاعات جامع و کاملی راجع به موضوع مورد مطالعه بدست آمد. روش تحقیق غلطان جزء روش های تحقیق غیر تصادفی است؛ به عبارت دیگر در روش تحقیق غلطان همه افراد بصورت بلقوه شانس مساوی برای انتخاب شده ندارند.

در این پژوهش اطلاعات مورد نیاز این تحقیق، بواسطه مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه تحقیق و مروری بر ادبیات نظری موضوع و همچنین روش تعیین موانع کلیدی پیاده سازی جمع آوری شده است. در ادامه روش تعیین موانع کلیدی و نحوه رسیدن به موانع مدیریت استعداد در سازمان های دولتی به تفصیل مورد بحث قرار خواهد گرفت

روش تعیین موانع کلیدی

روش موانع کلیدی پیاده سازی، منجر به شناسایی عوامل محدودی میشود. به عبارت دیگر، هر مانع زمینهای است که باید کارهای مربوط به آن به بهترین وجه انجام شوند تا پیاده سازی با موفقیت انجام شود (رضائیان، ۱۳۸۳). مراحل ذیل به مثابه گامهای اساسی روش موانع پیاده سازی در نظر گرفته میشوند:

- ۱- مطالعه و بررسی هدفهای پیاده سازی، ذینعان و کارکرد های پیاده سازی
- ۲- شناسایی خبرگان برای مصاحبه
- ۳- برنامه‌ریزی و انجام مصاحبه
- ۴- تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده (Martin, 1982)

بر اساس این روش در این تحقیق جهت شناسایی موانع پیاده سازی مراحل زیر انجام پذیرفت:

پس از مطالعه کتب و مقالات مرتبط و ادبیات موضوعی تحقیق، ۱۵ نفر از صاحب نظران و خبرگان جهت مصاحبه شناسایی شدند. معیار انتخاب این افراد تجربه کاری در زمینه های

مختلف، تحصیلات و سابقه کاری بوده است. همچنین سعی شده است این افراد به نحوی انتخاب شوند که کلیه سازمان های دولتی را در بر گیرند. به عبارت دیگر افرادی که برای مصاحبه شناسایی شدند هر کدام در یک وزارتخانه دارای پست عالی مدیریتی بوده اند. میانگین زمان مصاحبه تقریباً ۲۰ دقیقه بوده است. پس از اتمام کلیه مصاحبه ها، موانع اصلی پیاده سازی مدیریت استعداد استخراج شده و در لیستی گردآوری گردیدند که منجر به طراحی پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات شد. پس از اینکه سوالات پرسشنامه طراحی گردید از ۱۵۰ نفر متخصص شامل مدیران سطوح عالی، میانی و سرپرستی در سازمان های دولتی درخواست شد تا به سوالات پرسشنامه در مورد اهمیت نسبی موانع پاسخ بگویند (ارسال پرسشنامه ها از طریق پست الکترونیکی و مراجعه حضوری بود). بایستی ذکر شود که به علت نقص در تکمیل ۸ پرسشنامه در مجموع ۱۴۲ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به منظور سنجش روایی، با توجه به اینکه سوالات پرسشنامه از مصاحبه های نیمه ساختار یافته با متخصصان و مدیران سازمان های دولتی و در نهایت اجماع نظرات آنان حاصل شد، روایی محتوا و ظاهری پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. همچنین آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی اندازه گیری شد که مقدار آن ۰/۸۸۶ بود که نشان دهنده پایایی نسبتاً بالایی می باشد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل دادهها، از آزمونهای آماری میانگین یک جامعه^{۲۵}، آزمون فریدمن، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تائیدی استفاده شده است. لازم به ذکر است که از آزمون میانگین یک جامعه برای شناسایی موانع مهم، از آزمون فریدمن برای رتبه بندی موانع کلیدی استفاده شده است. همچنین از تحلیل عاملی اکتشافی^{۲۵} برای شناخت متغیرهای مکنون^{۲۶} و رسیدن به مدل مفهومی^{۲۷} و از تحلیل عاملی تائیدی^{۲۸} برای آزمون مدل اندازه گیری^{۲۹} استفاده شده است. برای این منظور از نرم افزار آماری علوم اجتماعی SPSS16^{۳۰} و نرم افزار Liresl 8.50^{۳۱} استفاده شده است.

موانع پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان های دولتی

نتایج حاصله از مصاحبه با ۱۵ نفر از کارشناسان در زمینه ی پیاده سازی مدیریت استعداد و همچنین بررسی و مطالعه ادبیات موضوع محققین رابه

²⁵ rotcaF yratarolpxE

-isylanAs

²⁶-tnetaL

²⁷-CledoM lautpecno

²⁸ rotcaF yrotamirfnoC

-sylanAis

²⁹-Measurement Model

³⁰-Statistical Packages For Social Science

³¹ ihsnoitaleR laurtcuts

-Linearp

۲۰ مانع در سازمان های دولتی ایران رهنمون نمود (جدول ۱):

جدول ۱: موانع مدیریت استعداد در سازمان های دولتی

۱- ساز و کار های غیر منعطف ، قوانین دست و پاگیر و بروکراسی های اداری در سازمانهای دولتی
۲- وجود قوانین و مقررات نظام پرداخت بر اساس ارشدیت
۳- اجرائی نشدن آئین نامه ها بصورت منصفانه و عادلانه
۴- عدم داشتن یک اعتقاد عمیق به اینکه بهترین استعداد را برای همه سطوح بایستی در نظر گرفت تا سازمان از عملکرد بهتری نسبت به رقبایش برخوردار شود.
۵- عدم اعتقاد به اینکه استعداد عامل اصلی موفقیت است (مدیریت استعداد به عنوان یک طرز فکر).
۶- عدم وجود سیستم مدیریت دانش جامع و منسجم
۷- همراستا نبودن استراتژی های مدیریت استعداد با استراتژی های سازمانی
۸- عدم وجود نقشه فرایندهای سطح صفر، سطح یک و
۹- عدم همکاری و هماهنگی میان کلیه واحدهای مختلف سازمانی
۱۰- باور به اینکه سیستم های نوین منابع انسانی مانند مدیریت استعداد، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی صرفاً جنبه علمی دارد و قابلیت اجرایی ندارد.
۱۱- تاکید بر رابطه سالاری بجای شایسته سالاری (ارتقاء نیافتن افراد بر اساس شایستگی)
۱۲- عدم حمایت و همکاری مدیران میانی و عملیاتی در شناسایی افراد مستعد و بکارگیری مدیریت استعداد
۱۳- عدم وجود مدل آموزشی مناسب جهت پرورش افراد مستعد
۱۴- عدم وجود سیستم مناسب تجزیه و تحلیل شغل (شرح شغل و شرایط احراز شغل)
۱۵- عدم وجود یک مدل شایستگی تعریف شده و مدون در سطوح مختلف سازمانی
۱۶- لحاظ نکردن الزامات دینی و فرهنگی در پیاده سازی مدیریت استعداد
۱۷- عدم وجود یک سیستم علمی و هدفمند جهت سنجش اندازه گیری عملکرد در سطوح مختلف سازمانی
۱۸- عدم حمایت مدیران عالی از پیاده سازی مدیریت استعداد
۱۹- عدم وجود شفافیت در مسیر شغلی افراد (کارراهه شغلی)
۲۰- عدم وجود تعاریف عملیاتی و ابزار مناسب برای سنجش استعداد و بکارگیری آن در سازمان

بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق

دیگر مدیران دولتی نظرات خود را در ارتباط با موانع کلیدی بیان نمودند. این کار صورت پذیرفت تا اجماعی میان نظرات دانشمندان و خبرگان (تئوری) و کارورزان و مدیران (عمل) حاصل

بدلیل کاهش فاصله میان تئوری (موانع شناسایی شده از ادبیات موضوعی و نظرات خبرگان) و عمل (موانع واقعی موجود در سازمان های دولتی)، بار

وجود نخواهد داشت که ، عدد معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ باشد. به عبارت دیگر از موانع ذکر شده، آنهایی به عنوان مانع کلیدی در نظر گرفته شدند که مدیران سازمان های دولتی گزینه های زیاد و خیلی زیاد را در طیف لیکرت انتخاب کرده بودند. همچنین چنانچه حد بالا و پایین هر دو مثبت باشند می توان بیان نمود ان متغیر به عنوان مانع کلیدی شناخته شده است و چنانچه حد بالا و پایین هر دو منفی باشند متغیر به عنوان مانع کلیدی شناخته نشده است.

شود. بدین منظور ابتدا به منظور آزمون نرمال بودن از آزمون کولموگروف-اسمرینوف استفاده گردید. تمام متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال بودند. در نتیجه از آزمون های پارامتریک و بطور اخص آزمون میانگین یک جامعه می توان استفاده نمود. به عبارت دیگر به منظور بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق از آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد. بر طبق این آزمون ، در صورتی بین وضعیت متغیر و میانگین در نظر گرفته شده (عدد ۴) تفاوت معنادار

جدول ۲: آزمون میانگین برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق

مانع	۱	۲	۳	۴	۵
عدد معناداری (gis)	۰/۰۱۱	۰/۰۳۴	۰/۰۰۴	۰/۰۰۱	۰/۰۲۳
مانع	۶	۷	۸	۹	۱۰
عدد معناداری (gis)	۰/۰۵۸	۰/۰۰۰	۰/۰۰۲	۰/۰۱۸	۰/۰۳۱
مانع	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
عدد معناداری (gis)	۰/۰۴۳	۰/۰۲۵	۰/۰۰۲	۰/۰۷۶	۰/۰۴۵
مانع	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
عدد معناداری (gis)	۰/۰۴۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۵۳	۰/۰۲۱

تحلیل عاملی اکتشافی (مرتب اول و مرتبه دوم)
همانطور که در اکثر کتب آماری قابل مشاهده است، تحلیل عاملی به دو صورت تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی قابل اجرا است. در این تحقیق، به منظور شناسائی متغیرهای مکنون ، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. در تحلیل عاملی اکتشافی محقق درصدد کشف ساختار زیربنایی مجموعه نسبتاً بزرگی از متغیرها می باشد و پیش فرض اولیه تحقیق آن است که هر متغیری

همانطور که از جدول ۲ مشخص است از ۲۰ گویه (سوال) طراحی شده توسط خبرگان و ادبیات تحقیق برای شناسایی موانع مدیریت استعداد در سازمان های دولتی، در مجموع ۱۷ گویه به عنوان موانع کلیدی مدیریت استعداد در سازمان های دولتی شناسایی شدند. سه گویه نیز بدلیل اینکه عدد معناداری اشان بیشتر از ۰/۰۵ گردید از مجموع موانع مدیریت استعداد حذف گردیدند و کلیه تحلیل ها روی ۱۷ گویه باقی مانده صورت پذیرفت.

تحلیل عاملی، از طریق دو نرم افزار SPSS و LISREL قابل محاسبه است که کمی با یکدیگر تفاوت دارند. در این تحقیق، نتایج تحلیل عاملی اکتشافی حاصل از نرم افزار SPSS و تائیدی حاصل از نرم افزار LISREL ارائه شده است. لازم به ذکر است که به منظور کاهش متغیرها و در نظر گرفتن آنها به عنوان یک متغیر مکنون، بار عاملی به دست آمده باید بیشتر از $\frac{1}{3}$ باشد (مؤمنی و فعال قیوم، ۱۳۸۶) که در این تحقیق بارهای عاملی بالاتر از ۰.۵ شناسایی و مد نظر قرار داده شدند.

ممکن است با هر عاملی ارتباط داشته باشد. به عبارت دیگر در این روش، محقق هیچ گونه تئوری اولیه ای ندارد. در این تحقیق ۱۷ گویه (یا سوال) برای شناسایی موانع مدیریت استعداد در سازمان های دولتی تائید شد که توسط تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول و مرتبه دوم مکنون های ۱۷ گویه مشخص و مدل مفهومی تحقیق شکل گرفته است. پس از اینکه مدل مفهومی تحقیق طراحی شد با استفاده از تحلیل عاملی تائیدی صحت نتایج تحلیل عاملی اکتشافی آزمون می شود.

جدول ۳) ماتریس چرخش یافته عاملی مرتبه اول

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Q1	.180	.031	.088	.748	.013	.124
Q2	.121	-.065	.037	.745	.125	-.004
Q3	.107	-.067	.066	.827	.001	.026
Q4	.072	.032	-.060	.075	-.067	.788
Q5	.128	-.102	.020	.081	.041	.834
Q7	.170	.797	-.064	-.021	-.032	-.020
Q8	.096	.877	.026	.032	-.021	-.015
Q9	.018	-.080	.826	-.213	.021	.001
F10	.074	.031	-.027	-.068	.021	.627
F11	.041	-.080	.802	-.028	-.123	-.017
F12	.091	-.066	-.090	-.072	.714	.043
F13	.056	-.017	.011	-.097	.076	-.019
F15	.726	-.036	.017	.074	-.090	-.025
F16	-.151	-.053	-.013	.080	.016	.545
F17	.005	-.168	.067	.063	-.021	.081
F18	-.149	-.085	-.030	.085	.812	.082
F20	-.033	-.118	.707	-.133	.091	.186

همانطور که از جدول ۳ مشخص است ۱۷ گویه در ۶ بعد طبقه بندی شدند که بر اساس مرور ادبیات و مبانی نظری تحقیق و مراجعه به صاحب نظران عوامل بدست آمده از بترتیب موانع مدیریت منابع انسانی، موانع استراتژیکی، موانع سازمانی، موانع قانونی، موانع حمایت مدیریت ارشد و موانع فرهنگی نام گذاری گردیدند.

تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه دوم

پس از انجام تحلیل عاملی مرتبه اول، میانگین نمرات هر کدام از عامل های مشخص شده وارد تحلیل عاملی مرتبه دوم گردیدند. تحلیل عاملی

مرتبه دوم به منظور تمایز و مشخص ساختن مفهوم موانع مدیریت استعداد صورت گرفت. اندازه کفایت نمونه و معناداری آزمون کروییت نمونه بارتلت در تحلیل عاملی اکتشافی توسط SPSS به ترتیب برابر ۰/۸۸۷ و ۰/۰۰۰ است. همانطور که از جدول ذیل مشخص است تمام ۶ عامل در ۱ طبقه خلاصه شده اند. منطقی است که این عامل ها بر اساس ادبیات تحقیق موانع مدیریت استعداد نامیده شود. همچنین این یک عامل حدود ۷۱ درصد واریانس نمرات شش عامل را توضیح می دهد.

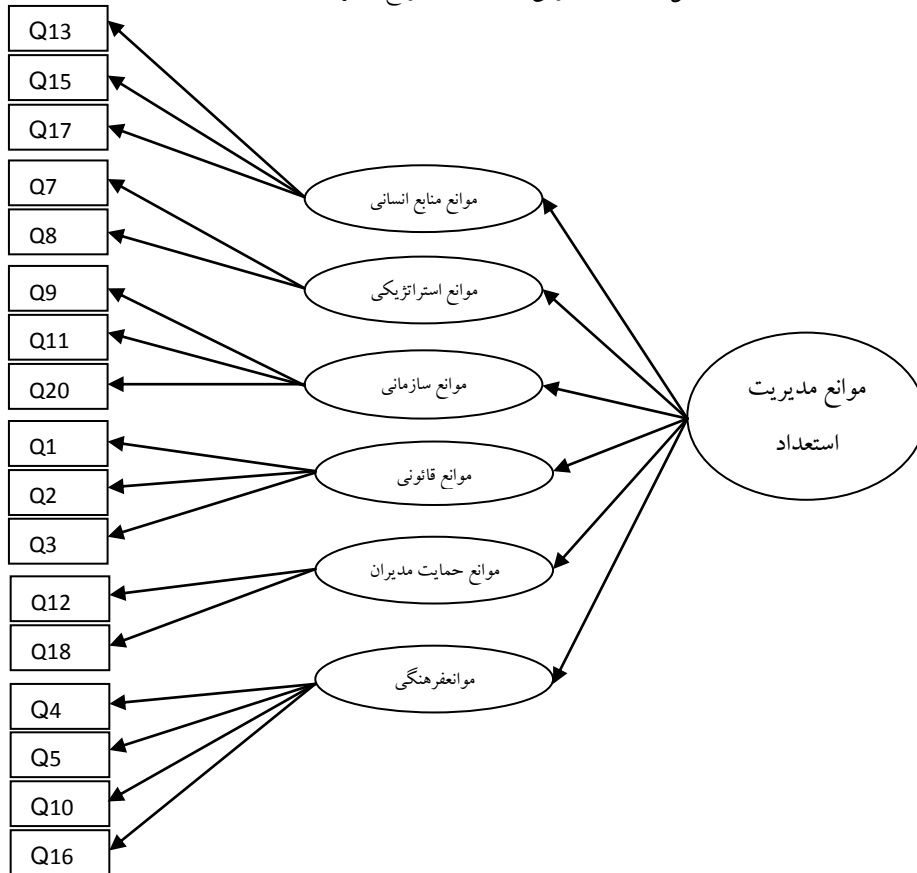
جدول ۴) ماتریس چرخش یافته عاملی مرتبه دوم

	Component
	1
موانع مدیریت منابع انسانی	۰/۷۴۳
موانع استراتژیکی	۰/۸۰۲
موانع سازمانی	۰/۶۵۲
موانع قانونی	۰/۶۳۲
موانع حمایت مدیریت ارشد	۰/۸۷۳
موانع فرهنگی	۰/۸۲۱

برای دستیابی به نمرات موانع مدیریت استعداد، به طور کلی دو مرحله تحلیل عاملی صورت گرفت. بطور خلاصه در هنگام تحلیل عاملی مرتبه اول برای موانع مدیریت استعداد ۶ عامل استخراج گردیدند

که این ۶ عامل در تحلیل عاملی مرتبه دوم در ۱ عامل به نام موانع مدیریت استعداد جای گرفتند. مدل مفهومی زیر مراحل تحلیل عاملی را برای توفیق مدیریت استعداد نشان می دهد.

شکل ۱) مدل مفهومی تحقیق (مدل موانع مدیریت استعداد)



تحلیل عاملی تائیدی

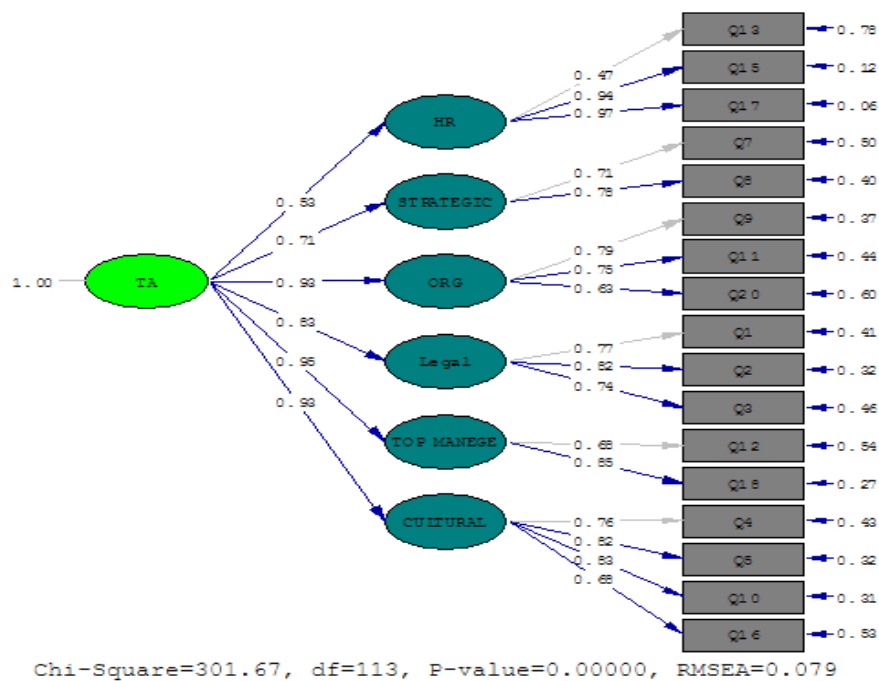
در تحلیل عاملی تائیدی پیش فرض اساسی محقق آن است که هر عاملی با زیرمجموعه خاصی از متغیرها ارتباط دارد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عاملی این است که محقق در مورد تعداد

عامل های مدل، قبل از انجام تحلیل پیش فرض معینی دارد. بطور کلی برای آزمون فرض های مربوط به مدل های اندازه گیری فقط بایستی از تکنیک تحلیل عاملی تائیدی استفاده نماییم. در این تحقیق بطور کلی از تحلیل عاملی مرتبه اول و دوم تائیدی

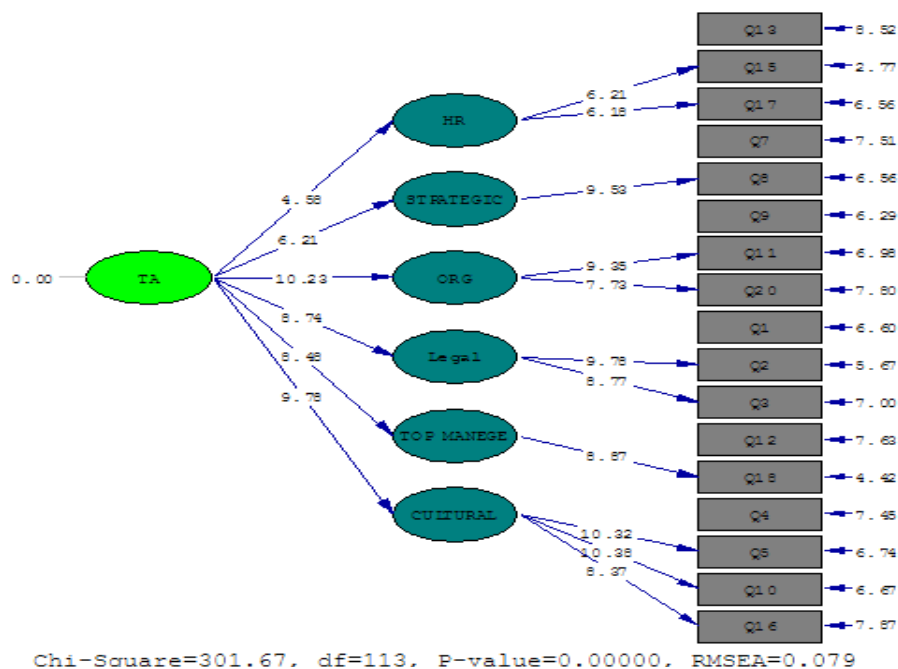
حجم مقاله از ارائه تحلیل عاملی تائیدی مرتبه اول خودداری شده است و صرفاً تحلیل عاملی مرتبه دوم تحقیق که در مدل مفهومی نیز مشخص است مورد بحث قرار گرفته است

استفاده گردیده است. بدین ترتیب که در تحلیل عاملی تائیدی مرتبه اول از شاخص ها به مکتون رسیدیم و در تحلیل عاملی تائیدی مرتبه دوم از عامل ها به مفهوم رسیدیم. به علت محدودیت در

شکل ۲) مدل در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳) مدل در حالت ضرایب معناداری



عامل ها تبیین کند. همچنین بارهای عاملی عامل ها و مفهومی نشان می دهد همبستگی میان عامل حمایت مدیران ارشد همبستگی بسیار بالایی با مدیریت استعداد دارد. همچنین منابع انسانی دارای همبستگی کمتری است. البته تمام روابط معنادار بوده و نسبتاً دارای همبستگی بالایی نیز می باشند. مدل در حالت ضرایب معناداری (شکل ۳) نشان می دهد روابط میان تمامی متغیرهای معنادار هستند؛

همانطوری که در شکل ۲ نیز مشخص است تمام سوالات و عامل ها دارای بارهای عاملی معنادار و نسبتاً بالایی هستند. نتایج بدست آمده از شکل ۲ نشانگر تائید تحلیل عاملی اکتشافی و مدل مفهومی تحقیق می باشد. در شکل ۲ مستطیل ها نقش متغیر مشاهده گر و بیضی ها نقش متغیر مکنون را دارند. همچنین ضرایب نشانگر همبستگی معناداری میان سوالات پرسشنامه و عامل می باشد. از شکل می توان فهمید که کدام سوالات به نحو بهتری توانسته است

زیرا اعداد معناردای آنها همگی بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد.

جهت رتبه بندی چالش های باقیمانده از آزمون فریدمن استفاده شده است. عدد معنی داری مربوط به این آزمون برابر با ۰۰۰۰۰ فی و کوچکتر از سطح معنی داری ۰/۰۵ می باشد. در نتیجه اولویتهای چالش ها با هم متفاوت است. نتایج رتبه بندی در جداول ۵ و ۶ آمده اس ت.

رتبه بندی موانع مدیریت استعداد در سازمان های دولتی

جدول ۵) رتبه بندی موانع مدیریت استعداد

۱-عدم وجود یک سیستم علمی و هدفمند جهت سنجش اندازه گیری عملکرد در سطوح مختلف سازمانی.
۲-عدم حمایت مدیران عالی از پیاده سازی مدیریت استعداد
۳-همراستا نبودن استراتژی های مدیریت استعداد با استراتژی های سازمانی
۴-عدم داشتن یک اعتقاد عمیق به اینکه بهترین استعداد را برای همه سطوح بایستی در نظر گرفت تا سازمان از عملکرد بهتری نسبت به رقبایش برخوردار شود.
۵-عدم وجود مدل آموزشی مناسب جهت پرورش افراد مستعد
۶-عدم وجود نقشه فرایندهای سطح صفر، سطح یک و
۷-اجرائی نشدن آئین نامه ها بصورت منصفانه و عادلانه.
۸-ساز و کار های غیر منعطف ، قوانین دست و پاگیر و بروکراسی های اداری در سازمانهای دولتی
۹-عدم همکاری و هماهنگی میان کلیه واحد های مختلف سازمانی
۱۰-عدم حمایت و همکاری مدیران میانی و عملیاتی در شناسایی افراد مستعد و بکارگیری مدیریت استعداد
۱۱-عدم وجود تعاریف عملیاتی و ابزارمناسب برای سنجش استعداد و بکارگیری آن در سازمان
۱۲-عدم اعتقاد به اینکه استعداد عامل اصلی موفقیت است(مدیریت استعداد به عنوان یک طرز فکر).
۱۳-باور به اینکه سیستم های نوین منابع انسانی مانند مدیریت استعداد، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی صرفاً جنبه علمی دارد و قابلیت اجرایی ندارد.
۱۴-وجود قوانین و مقررات نظام پرداخت بر اساس ارشدیت
۱۵-لحاظ نکردن الزامات دینی و فرهنگی در پیاده سازی مدیریت استعداد.
۱۶-تاکید بر رابطه سالاری بجای شایسته سالاری(ارتقاء نیافتن افراد بر اساس شایستگی)
۱۷-عدم وجود یک مدل شایستگی تعریف شده و مدون در سطوح مختلف سازمانی

جدول ۶) رتبه بندی موانع کلی مدیریت استعداد

۱ - موانع سازمانی
۲ - موانع حمایت مدیران ارشد
۳ - موانع استراتژیکی
۴ - موانع قانونی
۵ - موانع فرهنگی
۶ - موانع مدیریت منابع انسانی

بحث و نتیجه گیری

نتایج این تحقیق موجب شناسایی هفده مانع اساسی پیاده سازی سیستم مدیریت استعداد در سازمان های دولتی ایران شده است. رتبه بندی موانع نشان داد که عدم وجود سیستم سنجش عملکرد در سطوح مختلف سازمان به عنوان اصلی ترین مانع پیاده سازی مدیریت استعداد است. این در حالیست که به نظر می رسد منابع فیزیکی و منابع علمی لازم جهت برقراری یک سیستم سنجش عملکرد بومی شده و کارا وجود دارد و در صورت مدیریت مناسب این منابع، می توان در آینده ای نه چندان دور شاهد نهادینه شدن سیستم های سنجش عملکرد کارا در سازمان های دولتی بود. از دیگر موانع اصلی پیاده سازی مدیریت استعداد می توان به عدم حمایت مدیران ارشد از سیستم مدیریت استعداد اشاره نمود. با توجه به اینکه در حال حاضر حدود ۱۰ وزارتخانه در حال پیاده سازی مدیریت استعداد می باشند توجه به این عامل می تواند موثر واقع شود. اساساً عدم حمایت مدیران ارشد در پیاده سازی تمام سیستم ها از جمله موانع اصلی پیاده سازی محسوب می شود.

در این راستا بهتر است حمایت مدیران ارشد قبل از پیاده سازی مدیریت استعداد جلب شود. مانع عمده بعدی نیز به سطوح کلان سازمان مرتبط است و آن عبارت است از هم راستا نبودن استراتژی های مدیریت استعداد با استراتژی های سازمانی. برگزاری جلسات هماهنگ و مداوم در طراحی استراتژی های منابع انسانی و سازمانی می تواند مدیریت استعداد را به عنوان یکی از استراتژی های مدیریت منابع انسانی و سازمانی مطرح کند. از دیگر موانع مهم می توان به عدم اعتقاد به مدیریت استعداد، عدم وجود سیستم آموزشی مناسب، عدم وجود نقشه های فرآیند، عدم اجرای آیین نامه ها، و وجود قوانین دست و پاگیر اداری اشاره نمود.

همچنین نتایج تحلیل عاملی اکتشافی موجب دسته بندی جدیدی از موانع اساسی پیاده سازی گردید. بطور کلی شش مانع اصلی شناسایی شد. این موانع کلی و کلان به ترتیب اهمیت عبارتند از: موانع سازمانی، موانع عدم حمایت مدیران ارشد، موانع استراتژیکی، موانع قانونی، موانع قانونی و موانع انسانی.

نکته جالب توجه این است که پر اهمیت ترین مانع مربوط به مسائل داخلی سازمان بوده است. این امر به معنی این است سازمان های دولتی ایران با برطرف کردن موانع داخلی خود، بدون توجه به مشکلات محیطی می توانند بخش عمده ای از موانع موجود را پشت سر گذارند. البته این بدین معنی نیست که بستر محیطی کاملاً آماده ای برای سازمان های دولتی مهیا است. بلکه بدین معنی است که عمده ترین موانع موجود موانع سازمانی بوده که با برطرف نمودن این موانع سازمان ها می توانند قدم بزرگی به سمت پیاده سازی سیستم مدیریت استعداد بردارند.

دومین گروه از موانع، موانعی هستند که مربوط به عدم حمایت مدیران ارشد می شوند که پیشتر نیز به آن اشاره شد. سومین گروه مربوط به موانع استراتژیک می شوند. دقت و توجه به نحوه تدوین استراتژی های منابع انسانی و همراستا نمودن آن با استراتژی سازمان می تواند یک هماهنگی در مسیر مدیریت استعداد در سطح استراتژیک، بوجود آورد.

اما چهارمین گروه از موانع را می توان یک عامل محیطی دانست، این گروه موانع قانونی است. مسلماً سازمان های دولتی ایران قدرت کافی برای تغییر و بهبود قوانین را دارا نیستند، اما می توانند با تشکل گروههای نفوذ و انجام رایزنی های مختلف، نقش موثری را برای بهبود قوانین در بلند مدت ایفا نمایند.

پنجمین موانع شناخته شده، موانع فرهنگی هستند. موانع فرهنگی به باورها و نگرش های مدیران و مسئولان بر می گردد. همچنین جامعه ایرانی - اسلامی دارای فرهنگی قوی دینی است که بایستی در تمام سیاست گذاری ها و رویه های سازمانی لحاظ گردد. توجه به دین به عنوان یک ارزش قوی انسانی ملاحظیات خود را می طلبد و بایستی در پیاده سازی مدیریت استعداد نیز در تمام مراحل آن مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به اینکه نگرش ها و باور های مسئولان و مدیران سازمان ها به مدیریت استعداد درونی شده است برنامه ریزی صحیح و دقیق فرهنگی را طلب می کند تا به فرهنگی به عنوان یک عنصر حیاتی نگریسته شود.

کم اهمیت ترین مانع شناسایی شده مانع مدیریت منابع انسانی است. عدم وجود سیستم آموزشی مناسب جهت توسعه و توانمندی کارکنان یکی از ضعف های سازمان های دولتی است که البته تلاش های فراوانی امروزه در راستای بهبود فعالیت های آموزشی در سازمان های دولتی ایران صورت گرفته است. همچنین عطف شفافیت شرح شغل ها و شرایط احراز مشاغل نیز موجب ابهام در وظایف اساسی شغل می گردد و در نتیجه سنجش عملکرد نیز بسختی انجام می گیرد. طراحی سیستم علمی و هدفمند جهت سنجش عملکرد افراد در تمام سطوح سازمانی کمک شایانی به پیاده سازی منصفانه و درست مدیریت استعداد در سازمان ها می نماید.

پیشنهادات کاربردی

بدست آمده از این تحقیق می تواند برای مدیران سازمان های دولتی که در پی پیاده سازی سیستم مدیریت استعداد در سازمان خود هستند راهنمای مناسبی باشد. مسئولان، مشاوران و مدیران دولتی ایران می توانند از نتایج این تحقیق برای شناسایی موانع و بکارگیری راهکارهای مناسب جهت رفع موانع استفاده کنند. به عبارت دیگر مدیران سازمان های دولتی پیش از اجرای مدیریت استعداد می توانند مدل مطرح شده در این تحقیق را به عنوان راهنمایی برای برطرف نمودن موانع پیاده سازی، استفاده نمایند.

جهت تحقیقات آتی، محققان می توانند قلمرو تحقیق را افزایش داده و موانع کلیدی پیاده سازی

مدیریت استعداد در بخش خصوصی را نیز شناسایی نموده و تفاوت ها و شباهت های بخش خصوصی و دولتی را شناسایی و تجزیه تحلیل نمایند.

محدودیت های تحقیق

همانطور که تحقیق در علوم اجتماعی دارای محدودیت روش تحقیقی است این تحقیق نیز از لحاظ محدودیت های روش تحقیق (نمونه گیری، جمع آوری داده های تحقیق، دسترسی به اعضای جامعه و ...) مشتمنی نبود. با توجه به اینکه جامعه آماری این تحقیق سازمان های دولتی ایران می باشد محدودیت اصلی تحقیق دسترسی به مسئولان و مدیران و کسب مجوز برای تحقیق در سازمان های دولتی بوده است.

منابع و مراجع

- مؤمنی، م. و فعال قیوم، ع. (۱۳۸۶). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS. تهران: کتاب نو.
- Bernadette Scott and Sheetal Revis (2008), "**Talent management in hospitality: graduate career success and strategies**", International journal of contemporary hospitality management, Vol. 20 No. 7, 2008, PP. 781-791.
- Christina SS Ooi (2009), "**Surviving the war for talent in Asia**", International Business Machines Corporation.
- Edwaed E. Lawler III (2008), "**Making people your competitive advantage**", Jossey-Bass
- Gillian A. Maxwell and Samantha MacLean (2008), "**Talent management inhospitality and tourism in Scotland**", International journal of contemporary hospitality management, Vol. 20 No. 7, 2008, PP. 820-830.
- Hand field-Jones, H, and Axelrod B, (1997) "**The war for the talent survives**". Mckinesy Quarterly.
- Huinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). "**Managing talent to maximize performance**", Employment Relations Today, 31, pp. 67-82
- Ibraiz Tarique and Randall S. Schuler (2009), "**Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestion for further research**", Journal of world business 45 (2010) 122-133.
- IPID

- Lance A. Berger and Dorothy R. Berger (2004), "**The talent management handbook**", McGraw-Hill Companies.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, b. (2001), "**The war for the talent**" , Harvard Business School Publishing Boston
- Martin, E.W. (1982)"**Critical Success Factors of Chief MIS/DP Executives**", MIS Quarterly
- McCauley,C., & Wakefield, M. (2006), " **Talent Management in the 21 century : Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest workers**" , The journal of Quality and Participation, vol. 29. No 4. Pp. 4-8
- Norma D'Annunzio-Green (2008), "**Managingthe talent management pipeline**, International journal of contemporary hospitality management, Vol. 20 No. 7, 2008, PP. **807-819**.
- Peter Cheese. Et al. (2008), "**The talent powered organization**", Kogan Page.
- Ready, D. A., & conger , J. A. (2007), "**Make Your Company a Talent Factory**", Harvard Business Review , vol. 85, no. 6, pp. 68-77
- Sandra Watson (2008), "**Where are we now?A review of management developmentissues in the hospitality and tourism sector**", International journal of contemporary hospitality management, Vol. 20 No. 7, 2008, PP. 758-780.
- Schon Bichler and Ian C. Woodward (2009), "**The global war for talent**", Journal of international management 15 (2009) 273-285.
- William J. Rothwell (2010), "**The manager's guide to maximize employee potential**", American Management Association.
- William J. Rothwell and H. C. Kazanas (2003), "**The strategic development of talent**", HRD Press.
- Xin Chuai. Et al. (2008), "**Istalent management just “old wine in new bottle?”**", Management research news, Vol. 31 No. 12,2008, PP. 901-911