

## طراحی مدل انتصابات مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ایران

چکیده

رشید تورجی<sup>۱</sup> / صمد جباری اصل<sup>۲</sup> / نوروز ایزدینا<sup>۳</sup>

**مقدمه:** این مطالعه با هدف ارائه مدلی برای انتصاب مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی انجام پذیرفت.

**روش پژوهش:** این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش توصیفی - پیمایشی است و از نظر ابزار جز تحقیقات کیفی- کمی می باشد. گردآوری اطلاعات در سه مرحله طراحی مدل، سنتز مطالعات، انتخاب معیارهای مطلوب وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی انجام گردید و به صورت میدانی در بین ۳۵۱ مدیر و کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور اجرا گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار Spss و Amos نسخه ۱۸ استفاده گردید.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌ها انتصاب مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در ۵ بعد مورد بررسی است که متغیر توسعه استعداد با ضریب استاندارد ۰/۹۸۱ بالاترین رتبه و به ترتیب حفظ و نگهداری استعداد با ضریب استاندارد ۰/۹۴۴ در رتبه دوم و به‌کارگیری استعداد با ضریب استاندارد ۰/۹۳۴ در رتبه سوم و جذب و استخدام نیروی مستعد با ضریب استاندارد ۰/۸۷۶ در رتبه چهارم و شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد با ضریب استاندارد ۰/۶۴۹ در رتبه پنجم قرار دارد.

**نتیجه‌گیری:** در مطالعه حاضر مدل انتصاب مدیران با در نظر گرفتن مدیریت استعداد در پنج بعد توسعه استعداد، حفظ و نگهداری استعداد، به‌کارگیری استعداد، جذب و استخدام نیروی مستعد و شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد برای سیاست‌گذاری‌ها و تصمیمات مدیران ارائه می‌گردد.

**کلید واژه‌ها:** انتصاب مدیران، مدیریت استعداد، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران  
۲- استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران، (نویسنده مسئول)، پست الکترونیک: s.jabbari@iau\_astara.ac.ir  
۳- استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، واحد آستارا، دانشگاه آزاد اسلامی، آستارا، ایران

## مقدمه

اکثر نظریه پردازان مدیریت، مدیریت استعداد را فرآیند جذب، توسعه و حفظ کارکنان با افزایش توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش توصیف می‌کنند [۱،۲]. مدیریت استعداد یک حوزه تحقیقاتی مدرن در مدیریت منابع انسانی است و برای بقا و مزیت رقابتی سازمان‌ها حیاتی است، از طریق مدیریت منابع انسانی، سازمان‌ها کارکنان خود را به بهترین شکل ممکن برای افزایش بهره‌وری، اثربخشی و کیفیت خدمات خود مدیریت می‌کنند [۱،۳]. سازمان‌های ارائه دهنده خدمات بهداشتی پیچیده ترین سازمان‌های ارائه دهنده خدمات باشند [۴]. این سازمان‌ها امروزه با چالش‌هایی مانند جهانی شدن و بین‌المللی شدن سلامت، کاهش بودجه‌های قابل استفاده، فقدان نیروی انسانی با استعداد، پیری جمعیت و توسعه فناوری مواجه هستند. همچنین در سطح جهانی، مهاجرت متخصصان و کارکنان مراقبت‌های بهداشتی با عملکرد بالا در بین کشورها رو به افزایش است [۵]. بر اساس آخرین تحقیقات، کمبود نیروی کار با استعداد در بخش سلامت به زودی از ۱۵ میلیون نفر فراتر می‌رود [۱،۶]. فقدان مدیران و کارکنان با عملکرد بالا، نیاز به اتخاذ استراتژی‌های مدیریت استعداد و سیستم‌های مدیریت استعداد یکپارچه را از ارائه دهندگان مراقبت‌های بهداشتی برای رسیدگی به چالش‌های فعلی این بخش تقویت می‌کند [۱]. محققان در حوزه مدیریت استعداد استدلال می‌کنند که پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت استعداد، کارایی سازمان را افزایش می‌دهد، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد و خطرات سلامتی بیماران را کاهش می‌دهد [۸،۱،۷]. در چنین محیط پیچیده، جذب، توسعه و حفظ پرسنل با استعداد وظایفی چالش برانگیز، مرکب و دقیق است [۹].

امروزه سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در محیط پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در فضای رقابتی، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند [۱۰]. چراکه در محیط‌های پیچیده، استعدادها برتر مسیری مطمئن برای پایدار ماندن مزیت رقابتی در

سازمان‌ها را به ارمغان می‌آورند [۱۱].

بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های کشورمان به دلیل عدم رعایت نظام شایسته‌سالاری و لیاقت محوری، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان و بی‌توجهی به اصل بهره‌وری، عملکرد رضایت‌بخشی نداشته‌اند [۱۲].

از سوی دیگر، بحث مدیریت استعداد در ایران، شبیه سایر مفاهیم نوین مدیریتی، به‌واسطه طرح نامناسب موضوع از سوی جامعه دانشگاهی و اجرای نامناسب و ناقص از سوی فضای سازمان‌ها، بدون توجه به فراهم کردن زیرساخت‌ها، تأثیرگذاری و اثربخشی این بحث در سازمان‌ها را خدشه‌دار می‌کند [۱۳].

در ادبیات تحقیق مدل‌های مختلفی برای مدیریت استعداد طرح شده است [۱۴-۲۰]. غالب مدل‌های ارائه شده، حالت مطلوب یک سیستم مدیریت استعداد را به تصویر کشیده‌اند؛ به عبارت بهتر، مدل‌ها، بدون توجه به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها، تنها تصویری از آرمان‌شهر مدیریت استعدادند. اغلب پژوهش‌ها، توجهی به شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها ندارند. آنچه در خصوص شرایط واقعی سازمان‌ها در پژوهش‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد، اغلب در حد طرح عبارتی است از قبیل این که اگر به مدیریت استعدادهای پرداخته نشود، اگر راهکارهای مناسب جذب، پرورش و نگهداشت استعدادهای مورد استفاده واقع نشود، سازمان استعدادهای خویش را از دست خواهد داد و نخواهد توانست به موفقیت برسد [۲۱،۲۲]. با این وجود در حوزه بهداشت و آموزش پزشکی تاکنون در ایران مدلی برای این منظور ارائه نگردیده است، از این‌رو در این پژوهش محقق به دنبال طراحی مدل انتصابات مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می‌باشد تا خلأ علمی و مطالعاتی در این زمینه را پر کند.

## روش پژوهش

این مطالعه از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش و ماهیت جزو تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. همچنین از لحاظ استراتژی، کیفی - کمی است. در این

استراتژیک ۳۸- تخصص و سابقه اجرایی - آموزشی.  
 با ترکیب این مؤلفه‌ها با مؤلفه‌های مدیریت استعداد ۱-  
 جذب و شناسایی استعدادها. ۲- انتخاب استعدادها. ۳-  
 به‌کارگیری استعدادها، ۴- توسعه استعدادها، ۵- حفظ و  
 نگهداری استعدادها.

بعد از مطالعه مبانی نظری و عملی پژوهش و ارائه مدل  
 اولیه حاصل از سنتز پژوهی پرسشنامه ای در زمینه  
 انتصاب مدیران با در نظر گرفتن مدیریت استعداد ساخته  
 شد، و با توجه به حجم جامعه آماری (N=۴۵۰۰) تعداد  
 ۳۵۱ نفر مدیر و کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی  
 کشور به صورت آنلاین مورد بررسی قرار گرفت.  
 پرسشنامه ساخته شده شامل ۴۵ سوال بسته پاسخ  
 لیکرتی (کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی، مخالفم، کاملاً  
 مخالفم) در ۵ حیطه جذب و استخدام نیروی مستعد (۱۰  
 سوال)، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد (۴ سوال)،  
 به‌کارگیری استعداد (۸ سوال)، توسعه استعداد (۱۰ سوال)  
 و حفظ و نگهداری استعداد (۱۳ سوال) دسته‌بندی قرار  
 گرفت. روایی محتوایی سوال بوسیله CVR توسط ۱۰  
 متخصص مورد تایید قرار گرفت و پایایی پرسشنامه  
 توسط آلفا کرونباخ ۰/۸۹ بدست آمد، و برای تجزیه و  
 تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از  
 نرم‌افزار Spss نسخه ۱۸ و نرم‌افزار Amos نسخه ۱۸  
 استفاده گردید. به طوری که برای تجزیه و تحلیل  
 داده‌های جمعیت‌شناختی از آمار توصیفی شامل درصد و  
 فراوانی استفاده شد؛ و سپس برای مدل‌یابی معادلات  
 ساختاری و برازش مدل از نرم‌افزار آموس استفاده گردید.

#### یافته‌ها

نتایج نشان داد که از ۳۵۱ فرد مورد بررسی ۲۵۹ نفر  
 (۷۳/۸٪) مرد و ۹۲ نفر (۲۶/۲٪) زن بودند. همچنین  
 تحصیلات ۵۴ نفر (۱۵/۴٪) کارشناسی و پایین و ۲۰۴  
 نفر (۵۸/۱٪) کارشناسی ارشد و ۹۳ نفر (۲۶/۵٪) دکترا  
 بود و ۱۴۳ نفر (۴۴/۳٪) مدیر میانی و ۱۵۳ نفر  
 (۴۷/۴٪) مدیر عملیاتی و ۲۷ نفر (۸/۴٪) مدیر ارشد  
 بودند.

در ادامه نتایج در جدول ۲ نشان داد که متغیر توسعه

مطالعه روش گردآوری اطلاعات در سه مرحله انجام  
 شد؛ در مرحله اول به منظور طراحی مدل با استفاده از  
 مطالعات کتابخانه‌ای از جمله مطالعه کتب و نشریات  
 داخلی و خارجی و جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی  
 (اینترنت) استفاده گردید؛ بدین صورت که با توجه به  
 مبانی نظری و عملی تحقیق معیارهای مطلوب برای  
 انتصاب مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت  
 بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مشخص گردید. در  
 مرحله بعد معیارهای به دست آمده با استفاده از الگوی  
 شش مرحله ای روبرتس سنتز شده [۲۳] و مؤلفه‌های  
 تکراری حذف گردیده و در نهایت معیارهای مطلوب  
 برای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی انتخاب  
 گردید. (شکل ۱) در مرحله سوم با توجه به معیارهای  
 انتخاب شده از مبانی نظری و عملی تحقیق و ادغام آن  
 با نظرات متخصصان پرسشنامه‌ای در این زمینه طراحی  
 گردید و به صورت میدانی اجراء گردید.

با توجه به مطالعات حاصل از سنتز پژوهی [۲۴-۳۵]  
 مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریتی را می‌توان به ۳۸  
 عامل زیر طبقه‌بندی کرد. ۱- جهت‌گیری استراتژیک ۲-  
 مشتری‌مداری ۳- نتیجه‌گرایی ۴- تشریک مساعی و  
 نفوذ ۵- رهبری تغییر ۶- توسعه سازمانی و عمومی ۷-  
 رهبری تیم ۸- حساسیت ۹- خلاقیت ۱۰- آفرینندگی  
 ۱۱- نتیجه‌گرایی ۱۲- سازگاری و وفق‌پذیری ۱۳-  
 مهارت ارتباطی ۱۴- مهارت‌های تصمیم‌گیری ۱۵-  
 درک شرایط ملی ۱۶- مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی  
 ۱۷- شایستگی‌های اجرائی ۱۸- شایستگی‌های  
 مسئولیت اجتماعی ۱۹- شایستگی‌های رسمی و  
 سازمانی ۲۰- دانش مدیریتی ۲۱- اخلاق حرفه‌ای ۲۲-  
 الزامات حکومتی ۲۳- ویژگی‌های تخصصی و  
 ویژگی‌های مدیریتی ۲۴- ویژگی‌های عملکردی و  
 تجربی ۲۵- هوش مدیریتی ۲۶- مهارت اجتماعی ۲۷-  
 توانایی سازمانی ۲۸- نگرش حرفه‌ای و ارزشی ۲۹-  
 خدمتگزاری ۳۰- توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی  
 ۳۱- مهارت‌های رفتاری و فکری ۳۲- اعتبار ۳۳-  
 هوش هیجانی و مهارت‌های کلامی، ۳۴- آرمان‌خواهی  
 ۳۵- قدرت یادگیری ۳۶- قانون‌شناسی ۳۷- جهت‌گیری

بالاتر از ۴۵ درصد و همچنین اگر شاخص‌های RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۵ و مقدار CMIN/DF کمتر از ۳ می‌باشد، بنابراین بر برازش بسیار مطلوب مدل دلالت دارند و کوچک‌تر بودن آنها از ۰/۰۸ حاکی از برازش مطلوب مدل است [۳۷] با توجه به جدول ۴ مدل از برازش مطلوبی برخوردار است، بنابراین فرضیه اصلی تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد این بدان معنی است که می‌توان مدلی را برای انتصابات مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی طراحی کرد. (جدول ۴).

با توجه به شاخص‌های برازش ذکر شده در بالا در کل می‌توان گفت که مدل تدوین شده از شاخص برازش خوبی برخوردار است. (شکل ۲)

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در محیط پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در فضای رقابتی، به داشتن بهترین استعدادهای نیاز دارند. چرا که در محیط‌های پیچیده، استعدادهای برتر مسیری مطمئن برای پایدار ماندن مزیت رقابتی در سازمان‌ها را به ارمغان می‌آورند. اهمیت شیوه‌های مدیریت استعداد از این واقعیت منشأ می‌گیرد که مدیران با استعداد، توانایی‌های استراتژیکی دارند که می‌تواند بهره‌وری، کارایی و مزیت رقابتی سازمان‌ها در تمام موضوعات را افزایش دهند. لذا، استراتژی مدیریت استعداد در حال تبدیل شدن به یکی از معاصرترین موضوعات در حوزه مدیریت و مهم‌ترین سلاح سازمانی برای رسیدن به اهداف می‌باشد. این در حالی است که سازمان‌ها با کمبود مزمن نیروی انسانی با استعداد مواجه هستند و به عنوان چالشی اساسی آن‌ها را تهدید می‌کند. از طرفی مدیریت استعدادهای بر الزامات شایستگی چگونگی حرکت افراد در درون سازمان یا بیرون از آن تمرکز دارد و فقط شامل جذب و حفظ بهترین افراد نیست، بلکه کیفیت استعدادهای و حذف افراد غیرضروری و کاملاً نامناسب و توانمندسازی آنها را نیز در بر می‌گیرد [۳۸]. در این راستا، دانشگاه‌های علوم پزشکی

استعداد با ضریب استاندارد ۰/۹۸۱ بالاترین تأثیر و به ترتیب حفظ و نگهداری استعداد با ضریب استاندارد ۰/۹۴۴ در رتبه دوم و به‌کارگیری استعداد با ضریب استاندارد ۰/۹۳۴ در رتبه سوم و جذب و استخدام نیروی مستعد با ضریب استاندارد ۰/۸۷۶ در رتبه چهارم و شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد با ضریب استاندارد ۰/۶۴۹ در رتبه پنجم قرار دارد، همچنین همه مؤلفه‌های مورد بررسی و زیر شاخص‌های آن (سوالات) از لحاظ آماری معنادار بودند ( $P < 0.05$ ). (جدول ۱ تا ۳) در ادامه برازش مدل مورد بررسی قرار گرفت. با توجه جدول ۴ چون سطح معناداری کای اسکور هنجار شده به درجه آزادی از ۰/۰۵ بزرگ‌تر است بنابراین مدل فوق برازش لازم را دارد؛ اما از نظر گروه متخصصین آمار دانشگاه ایالتی کالیفرنیا شمالی (۲۰۰۸)، به چند دلیل قضاوت درباره برازش مدل که صرفاً بر مبنای مقدار کای اسکور و سطح معناداری آن انجام شده باشند می‌تواند گمراه کننده باشند [۳۶]؛ بنابراین پژوهشگر اغلب نیازمند توجه به شاخص‌های برازش دیگری برای تصمیم‌گیری نهایی است. این دلایل به شرح زیر می‌باشد. هرچه مدل پیچیده‌تر باشد، احتمال برازش بهتر داده‌ها به مدل افزایش می‌یابد به نحوی که در یک مدل اشباع‌شده (که تعداد پارامترها به تعدادی است که امکان تعریف آن وجود دارد درحالی که یک‌راه حل برای برآورد پارامترها نیز وجود خواهد داشت) برازش مدل کامل خواهد بود.

با توجه به حساسیتی که مقدار کای اسکور به حجم نمونه دارد با افزایش حجم نمونه، به‌طور کلی احتمال رد فرضیه صفر افزایش می‌یابد چرا که حتی تفاوت اندک بین دو ماتریس S و  $\Sigma$  به لحاظ آماری معنادار خواهد شد؛ بنابراین باید به شاخص‌های دیگر هم توجه شود. اگر شاخص‌های CFI، TLI بزرگ‌تر از ۰/۹۰ باشند بر برازش بسیار مطلوب و بسیار مناسب دلالت دارند و بزرگ‌تر بودن این شاخص‌ها از ۰/۷۰ حاکی از برازش مطلوب و مناسب مدل است؛ بنابراین با توجه به جدول ۳ مدل از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است. اگر شاخص‌های برازش مقصد (PNFI و PCFI)

عملکرد کارکنان منطبق با مطالعه [۵۷،۵۸]؛ استفاده از ابزارهای مناسب برای ارزیابی کارکنان در سازمان و ارزیابی صادقانه عملکرد کارکنان منطبق با مطالعه [۴۲،۴۵،۵۹-۶۱] بود و به کارگیری استعداد شامل تناسب رده شغلی کارکنان با نقشی که در سازمان ایفا می‌کنند منطبق با مطالعه [۶۲]؛ تناسب در بین شغلی که در سازمان وجود دارد منطبق با مطالعه [۳۱،۶۳-۶۵]؛ مهیا کردن محیط کاری مناسبی برای افراد و کارکنان منطبق با مطالعات [۶۶،۶۷]؛ تدارک توسعه شغلی مناسب برای کارکنان و مدیران منطبق با مطالعه [۶۸]؛ ارزش و بها دادن به خلاقیت و دانش مدیریتی منطبق با مطالعه [۲۶،۲۷،۲۹،۴۰،۴۲]؛ آموزش کارکنان بر اساس نیاز سازمان منطبق با مطالعات [۱۰،۶۹،۷۰]؛ داشتن برنامه برای آماده‌سازی افراد برای پر کردن نقش‌های کلیدی در سازمان منطبق با مطالعات [۷۱،۷۲،۷۳] بود. توسعه استعدادها شامل توسعه استعداد بر اساس ارزش‌ها و بها دادن به ویژگی‌های عملکردی و تجربی منطبق با مطالعه [۳۱]؛ و مهارت‌های رفتاری و فکری منطبق با مطالعه [۲۴،۲۵]؛ قدرت یادگیری منطبق با مطالعه [۳۴]؛ تخصص و سابقه اجرایی - آموزشی کارکنان منطبق با مطالعات [۵۱،۵۲،۷۲]؛ ایجاد تمایل واقعی برای پرورش یادگیری و توسعه کارکنان در سازمان منطبق با مطالعات [۵۳،۶۰،۷۳]؛ بازخورد صادقانه منطبق با مطالعات [۵۲،۷۲]؛ فرصت‌های توسعه‌ای برای کارکنان منطبق با مطالعات [۶۰،۷۴]؛ برگزاری جلسات با کارکنان جهت برنامه‌ریزی مسیر شغلی منطبق با مطالعات [۷۲،۷۵]؛ برگزاری دوره‌های آموزشی در داخل و خارج از سازمان جهت توسعه استعداد کارکنان و گردش شغلی در سازمان منطبق با مطالعه [۳۰] بود و متغیر حفظ و نگهداری استعداد شامل وقت و تلاش کافی جهت حفظ ارتباط با کارکنان منطبق با مطالعه [۳۴،۳۵،۴۳]؛ اعتمادسازی بین کارکنان توسط مدیران منطبق با مطالعه [۷۶]؛ مدیریت مؤثر و کارآمد و صحیح منطبق با مطالعه [۳۲]؛ برقراری ارتباط باز با کارکنان در سازمان و ایجاد ارتباط مؤثر بین مدیر و کارمندان منطبق با مطالعه [۴۳،۷۷]؛ ایجاد

از جمله سازمان‌های مهمی محسوب می‌شوند که نقش استراتژیکی در پیشبرد سلامت و تولید علم در کشور دارند؛ اما علی‌رغم دستاوردهای ارزشمند، هنوز مدلی برای انتصاب مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی طراحی نگردیده است. چراکه مدیریت استعدادهای درخشان برای دانشگاه‌های علوم پزشکی، با انتصاب استعدادهای ناب و کلیدی و توانمندسازی آنها، می‌تواند رهبران عرصه آموزش و سلامت را در جایگاه مناسب بگذارند. برای رسیدن به این مهم این مطالعه با هدف ارائه مدلی برای انتصاب مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی انجام پذیرفت؛ برای رسیدن به این هدف دو سؤال اساسی طراحی گردید.

سؤال اول تحقیق به بررسی معیارهای مطلوب برای انتصاب مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می‌پرداخت. نتایج مطالعه نشان داد که معیارهای مطلوب برای انتصاب مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی شامل ۵ مؤلفه جذب و استخدام نیروی مستعد، شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد، به کارگیری استعداد، توسعه استعدادها؛ و حفظ و نگهداری استعداد می‌باشد که جذب و استخدام نیروی مستعد شامل جذب و استخدام نیروی مستعد بر اساس خلاقیت و آفرینندگی منطبق با مطالعات [۲۹،۳۹-۴۲]؛ مهارت‌های تصمیم‌گیری منطبق با مطالعه [۲۹،۳۹،۴۳-۴۷]؛ شایستگی‌های اجرائی و شایستگی‌های رسمی و سازمانی منطبق با مطالعه [۳۰]؛ اخلاق حرفه‌ای منطبق با مطالعه [۲۶،۲۷]؛ ویژگی‌های تخصصی و ویژگی‌های مدیریتی منطبق با مطالعات [۳۱،۴۸]؛ ویژگی‌های عملکردی و تجربی منطبق با مطالعه [۳۱]؛ توانایی سازمانی منطبق با مطالعات [۳۲،۴۴]؛ تخصص و سابقه اجرایی - آموزشی منطبق با مطالعات [۳۳،۳۴،۳۵،۴۹-۵۳]؛ و عملکرد بالا منطبق با مطالعات [۱۷،۵۴-۵۶] بود.

همچنین شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد شامل شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد بر اساس سطوح

مدیران در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مورد استفاده قرار گیرد. باید در نظر گرفت که در این پژوهش به منظور زمینه‌یابی از پرسشنامه استفاده گردید، در نتیجه ممکن است برخی از افراد از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده و پاسخ غیر واقعی داده باشند و با توجه به این که نمونه آماری این تحقیق مدیران و کارکنان در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می‌باشد؛ بنابراین تعمیم نتایج این تحقیق به سازمان‌های دیگر باید با احتیاط صورت پذیرد.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان این مقاله بر خود لازم می‌دانند از همکاری صمیمانه مدیران و کارکنان در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشور تشکر و قدردانی نمایند. این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد آستارا با کد تصویب ۱۶۲۴۵۴۰۳۹ می‌باشد.

فرصت‌هایی برای رشد شخصی و توسعه حرفه‌ای و شغلی در سازمان منطبق با مطالعه [۷۸]؛ ایجاد احساس موفقیت و پیشرفت در سازمان منطبق با مطالعه [۷۹، ۸۰]؛ مهیاسازی محیط و فضای مناسب برای کار منطبق با مطالعه [۱۰]؛ احترام به کارکنان منطبق با مطالعه [۲۴، ۲۶، ۸۱]؛ تناسب حقوق و دستمزد کارکنان با توانایی‌ها منطبق با مطالعه [۸۲]؛ پاداش کافی برای حفظ و نگهداری کارکنان با استعداد منطبق با مطالعه [۷۲، ۸۳]؛ فرصت‌های برابر شغلی در سازمان منطبق با مطالعه [۸۴] بود.

با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان گفت که معیارهای مطلوب تعیین‌شده برای انتصاب مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی منطبق با مطالعات قبلی می‌باشد؛ بنابراین از لحاظ نظری مدل تدوین شده از حمایت مطالعات قبلی برخوردار است.

سؤال دوم تحقیق به بررسی این سؤال می‌پردازد که آیا مدل تدوین شده برای انتصاب مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از برازش لازم برخوردار است؟

با توجه به این که شاخص‌های برازش مقتصد (PNFI و PCFI) بالاتر از ۴۵ درصد و هم‌چنین شاخص‌های RMSEA کوچک‌تر از ۰/۰۵ و مقدار CMIN/DF کمتر از ۳ بود، بنابراین می‌توان گفت که مدل تدوین شده برای انتصاب مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از برازش لازم برخوردار است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدل طراحی شده از لحاظ عملی نیز قابلیت کاربرد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را دارد.

در کل نتایج این مطالعه نشان داد که مدل تدوین شده از لحاظ نظری و عملی قابلیت کاربست در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را دارد؛ بنابراین مدل زیرا می‌توان برای انتصاب مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ارائه داد. پیشنهاد می‌گردد مدل ارائه شده برای انتصاب

جدول ۱ - آماره‌های مدل یابی معادلات ساختاری در مولفه های مورد بررسی

هدف	مولفه ها	ضریب استاندارد	خطای انحراف استاندارد	C.R.	سطح معناداری
مدل انتصابات مدیران با تأکید بر مدیریت استعداد	حفظ و نگهداری استعداد	۰/۹۴۴	۰/۰۶۴	۹/۹۰۵	۰/۰۰۰
	توسعه استعداد	۰/۹۸۱	۰/۰۶۱	۹/۷۳۱	۰/۰۰۰
	به کارگیری استعداد	۰/۹۳۴	۰/۰۵۶	۱۰/۶۷۰	۰/۰۰۰
	شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد	۰/۶۴۹	۰/۰۷۴	۶/۱۶۳	۰/۰۰۰
	جذب و استخدام نیروی مستعد	۰/۸۷۶	۰/۰۶۳	۵/۸۶۶	۰/۰۰۰

جدول ۲ - آماره‌های مدل یابی معادلات ساختاری در زیر شاخص های مورد بررسی

مولفه ها	زیر شاخص ها	ضریب استاندارد	خطای انحراف استاندارد	C.R.	سطح معناداری
جذب و استخدام نیروی مستعد	خلاقیت و آفرینندگی	۰/۴۱۸	۰/۲۶۳	۴/۴۱۶	۰/۰۰۰
	مهارت‌های تصمیم‌گیری	۰/۶۲۰	۰/۲۰۰	۵/۳۸۹	۰/۰۰۰
	شایستگی‌های اجرائی	۰/۳۹۳	۰/۲۲۵	۳/۴۲۰	۰/۰۰۰
	شایستگی‌های رسمی و سازمانی	۰/۶۷۴	۰/۲۴۴	۵/۶۳۳	۰/۰۰۰
	اخلاق حرفه‌ای	۰/۷۰۰	۰/۲۴۵	۵/۶۷۶	۰/۰۰۰
	ویژگی‌های تخصصی و ویژگی‌های مدیریتی	۰/۵۰۰	۰/۲۵۲	۴/۹۰۰	۰/۰۰۰
	ویژگی‌های عملکردی و تجربی	۰/۶۷۶	۰/۲۳۹	۵/۶۳۵	۰/۰۰۰
	توانایی سازمانی	۰/۵۷۲	۰/۲۰۲	۵/۲۰۹	۰/۰۰۰
	تخصص و سابقه اجرایی - آموزشی	۰/۶۵۷	۰/۲۵۰	۵/۶۱۴	۰/۰۰۰
	بکارگیری کارکنانی با عملکرد بالا	۰/۴۳۸	۰/۱۸۲	۵/۲۰۹	۰/۰۰۰
توسعه استعداد	گردش شغلی در سازمان	۰/۳۰۴	۰/۱۰۸	۴/۴۳۴	۰/۰۰۰
	برگزاری دوره‌های آموزشی در داخل و خارج از سازمان	۰/۶۵۶	۰/۱۳۹	۶/۹۸۰	۰/۰۰۰
	برگزاری جلساتی با کارکنان جهت برنامه‌ریزی مسیر شغلی	۰/۶۵۷	۰/۱۲۳	۸/۱۳۴	۰/۰۰۰
	ایجاد فرصت‌های توسعه استعداد برای کارکنان	۰/۵۵۱	۰/۱۴۷	۶/۹۸۰	۰/۰۰۰
	بازخورد صادقانه جهت توسعه استعداد	۰/۵۵۲	۰/۱۱۶	۷/۰۰۴	۰/۰۰۰
	ایجاد تمایل واقعی برای پرورش یادگیری و توسعه استعداد	۰/۲۵۶	۰/۱۴۷	۳/۳۸۰	۰/۰۰۰
	ارزش و بها دادن به تخصص و سابقه اجرایی - آموزشی کارکنان	۰/۶۵۷	۰/۱۱۴	۸/۱۸۲	۰/۰۰۰
	ارزش و بها دادن به قدرت یادگیری کارکنان	۰/۵۹۱	۰/۱۲۲	۷/۴۶۹	۰/۰۰۰
	ارزش و بها دادن به مهارت‌های رفتاری و فکری کارکنان	۰/۶۵۴	۰/۱۲۶	۸/۰۶۴	۰/۰۰۰
	ارزش و بها دادن به به ویژگی‌های عملکردی و تجربی کارکنان	۰/۶۳۶	۰/۱۲۷	۷/۹۲۸	۰/۰۰۰

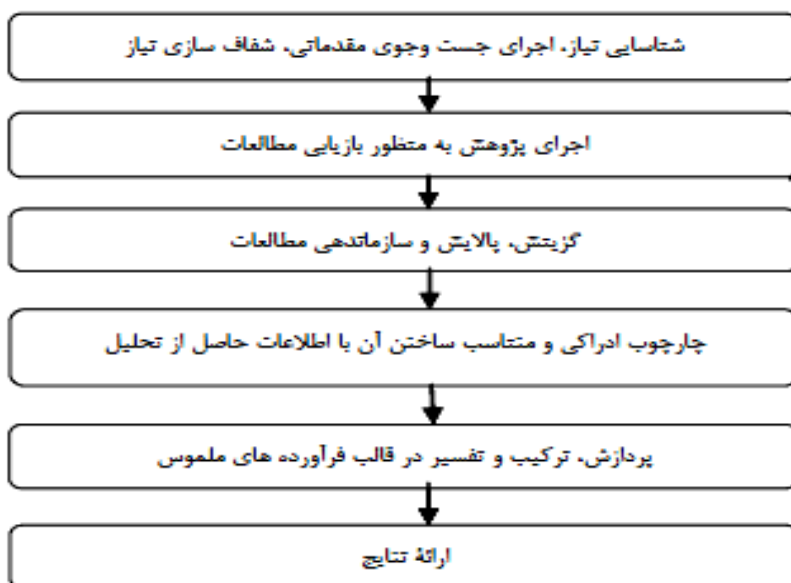
جدول ۳ - ادامه آماره‌های مدل یابی معادلات ساختاری در زیر شاخص های مورد بررسی

سطح معناداری	C.R.	خطای انحراف استاندارد	ضریب استاندارد	سوالات	زیر شاخص ها
۰/۰۰۰	۶/۶۱۱	۰/۱۵۱	۰/۷۳۷	فعالیت‌ها و تصمیمات مدیریت متناسب با سطوح عملکرد کارکنان	شناسایی و تفکیک کارکنان مستعد
۰/۰۰۰	۵/۴۸۸	۰/۱۶۱	۰/۴۹۶	ارزیابی عملکرد کارکنان بصورت صادقانه	
۰/۰۰۱	۳/۱۹۸	۰/۱۵۸	۰/۲۸۳	تشویق کارکنان مستعد برای توسعه شغلی	
۰/۰۰۰	۶/۶۱۱	۰/۱۵۱	۰/۶۶۴	استفاده از ابزارهای مناسبی برای ارزیابی کارکنان	به‌کارگیری استعداد
۰/۰۰۰	۸/۸۴۷	۰/۱۱۶	۰/۷۲۳	ارائه برنامه مناسب برای آماده‌سازی افراد در نقش‌های کلیدی	
۰/۰۰۰	۸/۲۶۷	۰/۱۰۴	۰/۶۱۰	ارزش و بها دادن به دانش مدیریتی کارکنان در سازمان	
۰/۰۰۰	۷/۳۸۶	۰/۱۱۲	۰/۶۱۱	ارزش و بها دادن به به خلاقیت کارکنان در سازمان	
۰/۰۰۰	۵/۵۵۹	۰/۱۴۲	۰/۴۱۲	تدارک توسعه شغلی مناسب	
۰/۰۰۰	۹/۳۸۸	۰/۱۱۱	۰/۶۹۶	مهیا کردن محیط کاری مناسب	
۰/۰۰۰	۸/۶۰۲	۰/۱۰۵	۰/۶۴۶	تناسب شغلی در سازمان	
۰/۰۰۰	۷/۹۲۰	۰/۱۱۳	۰/۵۸۷	آموزش کارکنان بر اساس نیازهای موجود در سازمان	
۰/۰۰۰	۸/۸۴۷	۰/۱۱۱	۰/۶۵۵	تناسب بین افراد با نقشی که در سازمان ایفا می‌کنند	
۰/۰۰۰	۸/۷۷۹	۰/۱۱۴	۰/۶۷۱	وقت و تلاش کافی جهت حفظ ارتباط با کارکنان	
۰/۰۰۰	۸/۷۷۹	۰/۱۱۴	۰/۶۸۸	اعتمادسازی بین کارکنان توسط مدیران	حفظ و نگهداری استعداد
۰/۰۰۰	۷/۶۴۷	۰/۰۹۹	۰/۵۹۰	حل تعارض با مدیریت مؤثر، کارآمد و صحیح	
۰/۰۰۰	۸/۰۳۴	۰/۱۱۶	۰/۶۳۰	برقراری ارتباط باز با کارکنان در سازمان	
۰/۰۰۰	۸/۴۴۲	۰/۱۰۴	۰/۶۵۸	ارتباط فعال و مثبت بین مدیر و کارمند	
۰/۰۰۰	۶/۱۵۴	۰/۱۰۹	۰/۴۷۱	ایجاد فرصت‌هایی برای رشد شخصی و توسعه حرفه‌ای و شغلی	
۰/۰۰۰	۸/۹۹۶	۰/۰۹۵	۰/۷۰۰	روابط خوب بین همکاران	
۰/۰۰۰	۷/۷۴۶	۰/۱۱۲	۰/۶۰۵	احساس موفقیت و پیشرفت در سازمان	
۰/۰۰۰	۸/۰۱۶	۰/۱۰۷	۰/۶۳۳	ایجاد محیط و فضای مناسب برای کار	
۰/۰۰۰	۸/۰۱۵	۰/۱۰۱	۰/۶۲۷	احترام به کارکنان در سازمان	
۰/۰۰۰	۸/۳۰۱	۰/۱۱۶	۰/۶۵۸	تناسب حقوق و دستمزد کارکنان با توانایی‌هایی‌ها	
۰/۰۰۰	۶/۹۰۶	۰/۱۱۴	۰/۵۳۵	پاداش کافی برای حفظ و نگهداری کارکنان بااستعداد	
۰/۰۰۰	۶/۶۵۱	۰/۱۰۷	۰/۵۱۴	فرصت‌های برابر شغلی در سازمان	

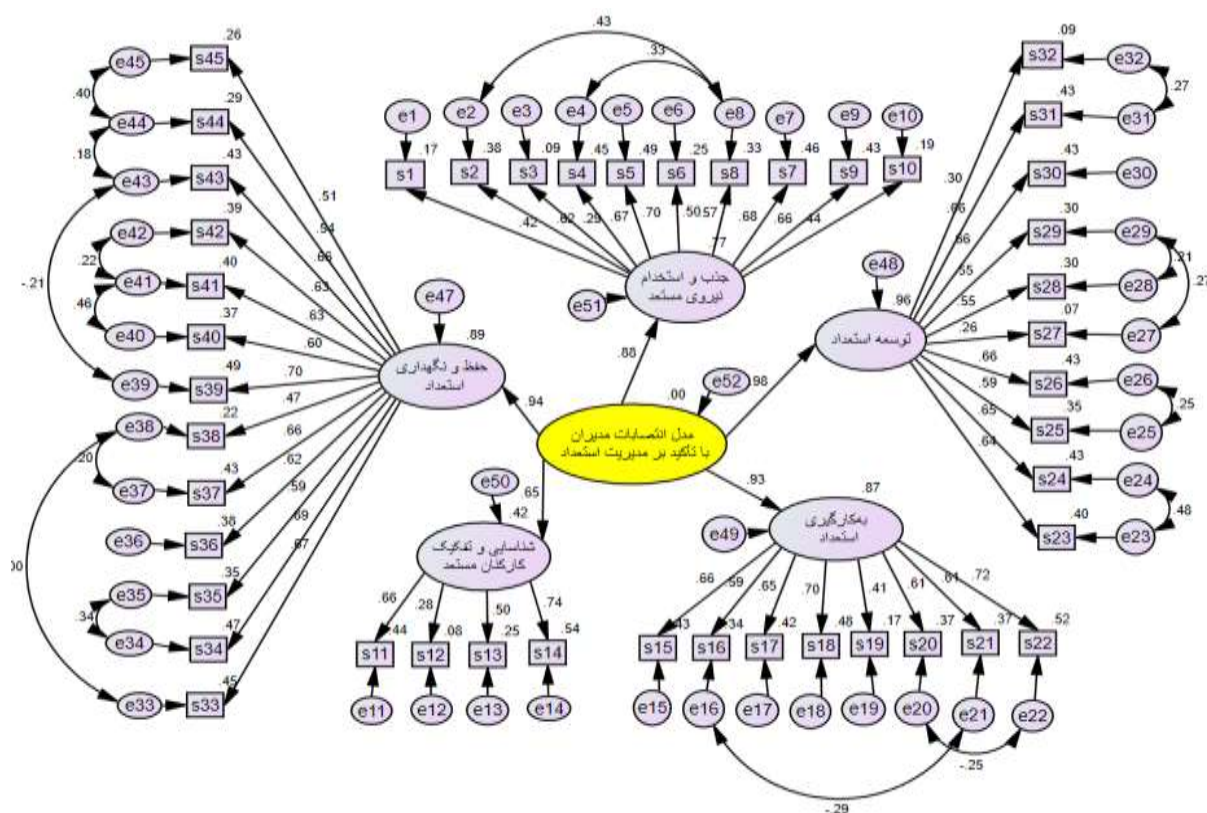
جدول ۴ - بررسی شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری شده در مدل نهایی

شاخص‌های مقتصد				شاخص‌های تطبیقی		شاخص مطلق	دسته‌بندی شاخص‌ها
CMIN/DF	RMSEA	PCFI	PNFI	CFI	TLI	CMIN	نام شاخص
کمتر از ۳	کمتر از ۰/۰۶	بالاتر از ۰/۴۵	بالاتر از ۰/۴۵	بالاتر از ۰/۹	بالاتر از ۰/۹	مقدار احتمال بالاتر از ۰/۰۵	برازش مورد قبول
۱/۸۳	۰/۰۶۵	۰/۷۵۰	۰/۶۰۲	۰/۷۹۰	۰/۷۷۸	۰/۰۰۰	مقدار به دست آمده قبل از اصلاح
۱/۵۲۱	۰/۰۵۱	۰/۸۱۱	۰/۶۵۴	۰/۹۱۱	۰/۹۲۳	۰/۰۶۷	مقدار به دست آمده بعد از اصلاح
قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	قابل قبول	نتیجه





شکل ۱ - الگوی شش مرحله‌ای سنتز پژوهی روبرتس



شکل ۲ - ضرایب استاندارد برآورد شده در مدل نهایی

**Reference:**

- 1- Mitosis KD, Lamnisos D, Talias MA. Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability*, 2021; 13(8): 4469.
- 2- Dries N, Marescaux E, van Zelderen A. *Talent Management and Career Management. The Routledge Companion to Talent Management*: Routledge; 2021: 265-79.
- 3- Ahmed HK, editor *The impact of talent management on the competitive advantage in the organizations. Bein a paper presented at the International Conference, Abu Dhabi*; 2016.
- 4- Doshmangir L, Rashidian A, Kouhi F, Gordeev VS. Setting health care services tariffs in Iran: half a century quest for a window of opportunity. *International Journal for Equity in Health*, 2020; 19(1): 1-14.
- 5- Shaffer FA, Bakhshi M, Dutka JT, Phillips J. Code for ethical international recruitment practices: the CGFNS alliance case study. *Human resources for health*, 2016; 14(1): 113-9.
- 6- Liu JX, Goryakin Y, Maeda A, Bruckner T, Scheffler R. Global health workforce labor market projections for 2030. *Human resources for health*, 2017; 15(1): 1-12.
- 7- King KA, Vaiman V. Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 2019; 22(3): 194-206.
- 8- Jooss S, Burbach R, Ruël H. *Talent management innovations in the international hospitality industry*. Bingley, UK: Emerald Publishing Limited Ahead-of-print; 2021.
- 9- McDermott A, Keating M. Managing professionals: exploring the role of the hospital HR function. *Journal of health organization and management*; 2011.
- 10- Gallardo-Gallardo E, Moliner LA, Gallo P. Mapping collaboration networks in talent management research. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*; 2017.
- 11- Rastgoo P. The relationship of talent management and organizational development with job motivation of employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2016; 64(2): 653-62.
- 12- Guolami E, Taheri H. Problems of administrative structure in Iran. *Tadbir*, 2003; 1(144): 23-8. [Persian]
- 13- Gholipour A, Eftekhari N. Introducing a talent management model based on grounded theory (case study: telecom operator). *Public Manag Res*, 2017; 9(34): 59-90. [Persian]
- 14- Ulrich D, Smallwood N. What is talent? *Leader to leader*, 2012; 1(63): 55-61.
- 15- Goldsmith M, Carter L. Best practices in talent management: how the worlds leading corporations manage, develop, and retain top talent. *Language*, 2010; 30(303p): 25cm.
- 16- Silzer RF, Dowell B. Strategy-driven talent management: a leadership imperative. *Language*, 2010; 45(881p): 26cm.
- 17- Collings DG, Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 2009; 19(4): 304-13.
- 18- Berger LA. *Talent Management: Handbook*: MGH; 2020.
- 19- Goharrostami H, VAGHAR MS. Designing a Talent Management Model in Iranian Sport. *Journal of Sport Management*; 2021.
- 20- Zamanifard Z, Daraei M, Farahbakhsh S. Identifying and Validating the Components of the Teacher Talent Management Model.

- Journal of New Approaches in Educational Administration, 2021; 12(1).
- 21- Trost A. Talent relationship management: Competitive recruiting strategies in times of talent shortage: Springer Science & Business; 2014.
- 22- Hatum A. Next generation talent management: Talent management to survive turmoil: Palgrave Macmillan; 2010.
- 23- Marsh CJ. Integrative inquiry: The research synthesis. Forms of curriculum inquiry; 1991: 271-83.
- 24- Pelit A. Comparison of the models adopted regarding the training and appointment of school administrators (Turkey, France, Denmark and England sample). Chaos, Complexity and Leadership 2013: Springer; 2015: 331-42.
- 25- Turabik T, Baskan GA, Kocak S. Certain developed countries' school manager training models and in the light of these models suggestions for turkey's school manager training. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014; 131: 236-43.
- 26- Sağır M, Göksoy S, Ercan O. Views of school administrators regarding accreditation implementations in educational inspection. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014; 116: 1604-9.
- 27- Bayarystanova E, Arenova A, Nurmuhametova R. Education system management and professional competence of managers. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2014; 140: 427-31.
- 28- Mabhudhu M. A comparative analysis of leadership and management at Jwaneng Diamond Mine: Stellenbosch: Stellenbosch University; 2008.
- 29- Kroon B. A competency profile for outstanding leadership performance: Tilburg University; 2008.
- 30- Gonzalez SM. Improving human resources management: some practical questions and answers. International Journal of Contemporary Hospitality Management; 2004.
- 31- Piryaei H, Niknami M. A model for Improving Appointment and Promotion System of Staff and Line Managers in Education Department. Journal of Management and Planning In Educational System, 2017; 10(1): 9-28.
- 32- Davali M, Zamaheni M, Darvish H, Adel A. Designing a Model for Selecting Merit Executives. Journal of Research in Human Resources Management, 2017; 9(3): 97-123. [Persian]
- 33- Ranjbar M, Khaef Elahi A, Danaee Fard H, Fani A. Measuring competency model for managers in the health sector (structural equation modeling approach). Journal of Mazandaran University of Medical Sciences, 2014; 23(109): 104-13. [Persian]
- 34- Javaheri Zadeh E, Moghimi SM, Gholipour A, Tahmasebi R. Organizational Talent Management: Identify Indicators and Features of Key Employees. Organizational Culture Management, 2014; 12(2): 149-71. [Persian]
- 35- Ejtehadi M, Bafandeh Zende AR, Ghourchian NG, Jafari P, Talebi B. Presenting a model for rectors' selection in Islamic Azad university branches based on Fuzzy logic. Journal of Instruction and Evaluation, 2010; 3(11): 7-28. [Persian]
- 36- Schumacker E, Lomax G. A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. 4th edtn. New York, NY: Routledge; 2016.
- 37- Alexopoulos D, Kalaitzidis I. Psychometric properties of Eysenck personality questionnaire-revised (EPQ-R) short scale in Greece. Personality and Individual Differences, 2004; 37(6): 1205-20.
- 38- Rajabpour E, Chartab Moghadam J. Assessment Talent Management

- Strategy on Job Satisfaction and Organizational Commitment Knowledge Worker. *Journal of Development & Evolution Management*, 2019; 1397(special issue): 109-17. [Persian]
- 39- Jokinen T. Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European industrial training*; 2005.
- 40- Naderian M, Soltan Hoseini M. Technical skills and abilities of sport executives (Indicators and standards, according to sport managers' point of view. *Sports Management and Motor Behaviour journal*, 2012; 1(2): 11-8. [Persian]
- 41- Naderian M, Hoseini M. Technical skills and abilities of sport executives (Indicators and standards, according to sport managers' point of view. *Contemporary Research in Sports Management*, 2012; 1(2): 11-8. [Persian]
- 42- Goodarzi M, Nazari R, Ehsani M. Structural Equation Modeling of the influence of communication skills on Management skills between sport managers. *Applied Research in Sport Management*, 2012; 1(1): 11-20. [Persian]
- 43- Griffin R. *Fundamentals of management*: Cengage Learning; 2021.
- 44- Gentry WA, Harris LS, Baker BA, Leslie JB. *Managerial skills: What has changed since the late 1980s. Leadership & Organization Development Journal*; 2008.
- 45- Chong E. Managerial competency appraisal: A cross-cultural study of American and East Asian managers. *Journal of Business Research*, 2008; 61(3): 191-200.
- 46- Leinonen J, Juntunen P, editors. *Leadership competences in changing local government. Conference paper-The European Group of Public Administration*; 2007.
- 47- Wehrich H, Koontz H. *Management: A global perspective*: Tata McGraw-Hill; 2005.
- 48- Rao PS. *Personnel and human resource management*: Himalaya Publishing House; 2009.
- 49- Grant K, Maxwell G, Ogden S. *Skills utilisation in Scotland: exploring the views of managers and employees. Employee Relations*; 2014.
- 50- Qiao JX, Wang W. Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European industrial training*; 2009.
- 51- Armstrong M. *A handbook of human resource management practice*: Kogan Page Publishers; 2006.
- 52- Kemali Y. The survey on the role of employees performance appraisal on meritocracy in organization. *NAJA Human Resources*, 2014; 5(37): 49-76. [Persian]
- 53- Farniya M, Ellahi I. Study of the relationship between in-service training with managers' performance. *The Journal of Productivity Management*, 2008; 2(3(6)): 173-83. [Persian]
- 54- Meyers MC, Van Woerkom M. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 2014; 49(2): 192-203.
- 55- Boudreau JW, Ramstad PM. *Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 2005; 44(2): 129-36.
- 56- Heinen JS, O'Neill C. *Managing talent to maximize performance*.

- Employment Relations Today, 2004; 31(2): 67.
- 57- Farley C. HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*, 2005; 32(1): 55-61.
- 58- Lindner JR. Competency assessment and human resource management performance of county extension chairs. *Journal of southern agricultural education research*, 2001; 51(1): 333-46.
- 59- Murali A, Kumar SK. Knowledge Management and Human Resource Management (HRM): Importance of Integration. *FIIB Business Review*, 2014; 3(1): 3-10.
- 60- Dries N. The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 2013; 23(4): 272-85.
- 61- Golec A, Kahya E. A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. *Computers & Industrial Engineering*, 2007; 52(1): 143-61.
- 62- Hajikarimi A, Soltani M. Study and Analysis of Talent Management Measures: A Case Study of Iran Machinery and Industrial Equipment Industry. *Organizational Culture Management*, 2011; 9(23): 95-116. [Persian]
- 63- Gelens J, Hofmans J, Dries N, Pepermans R. Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 2014; 24(2): 159-75.
- 64- Stahl G, Björkman I, Farndale E, Morris SS, Paauwe J, Stiles P, et al. Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 2012; 53(2): 25-42.
- 65- Duttagupta R. Identifying and managing your assets: Talent management. *PricewaterhouseCoopers*, London; 2005.
- 66- Gallardo EG. Disentangling the talent 'concept as applied to the world of work. A Dissertation, Departamentd Economiái Organizació d Empreses, Facultatd Economiái Empresa, Barcelona, 2013.
- 67- Worrall L, Cooper C. Management skills development: a perspective on current issues and setting the future agenda. *Leadership & Organization Development Journal*; 2001.
- 68- Michaelson M, Andreson J. Are You Just Calling Plays? Learning & Development: Talent Management Magazine ; 2010 [Available from: <http://talentmgt.com/learnin&development/2010/october/1326/index.php>].
- 69- Guthrie G, Wright J. Competing payment schemes. *The Journal of Industrial Economics*, 2007; 55(1): 37-67.
- 70- Hiltrop J-M. The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 1999; 17(4): 422-30.
- 71- Satiani B, Sena J, Ruberg R, Ellison EC. Talent management and physician leadership training is essential for preparing tomorrow's physician leaders. *Journal of Vascular Surgery*, 2014; 59(2): 542-6.
- 72- Gay M, Sims D. Future talent development: a practical guide to talent management and succession planning. Tehran: Saramad Publication; 2009. [Persian]
- 73- Lyria RK. Effect of talent management on organizational performance in companies listed in Nairobi securities exchange in Kenya; 2015.
- 74- Hossinpour D, Manteghi M, Malekmohamadi S. Investigating the Role of Talent Management in Organization's Intellectual Capital Development: A Case Study of Iran's

- PANHA. Innovation management journal, 2015; 4(3): 97-118. [Persian]
- 75- Nilsson S, Ellström PE. Employability and talent management: challenges for HRD practices. European Journal of Training and Development; 2012.
- 76- Beheshti Zavareh F, Soltani I, Nilipour Tabatabaie S. Designing a Competency Model for Managers for Organizational Profitability, Case study: Tehran railway. Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge, 2018; 7(28): 149-66. [Persian]
- 77- Bambacas M, Patrickson M. Assessment of communication skills in manager selection: some evidence from Australia. Journal of Management Development; 2009.
- 78- Moradi M, Zanjani B. Designing a threefold skills model for selecting Mmanagers through multi-criterion decision-making approach. Human resource management researches, 2014; 5(2): 1-30. [Persian]
- 79- Creelman D. Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now. Human Capital Institute, 2004; 2121(01).
- 80- Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod B. The war for talent: Harvard Business Press; 2001.
- 81- Tripathi K, Agrawal M. Competency based management in organizational global, journal of finance and management, 6 (4), 349-356. Retrived from <http://www.ripublication.com>; 2014.
- 82- Lewis RE, Heckman RJ. Talent management: A critical review. Human resource management review, 2006; 16(2): 139-54.
- 83- Anwar A, Nisar QA, Khan NZA, Sana A. Talent management: Strategic priority of organizations. International Journal of Innovation and Applied Studies, 2014; 9(3): 1148.
- 84- Naderi A, Nikokar G, Karami M. A Model for Appointing Managers. Journal of Research in Human Resources Management, 2009; 1(4): 91-113. [Persian]

## Developing a Model for Selecting Managers with an Emphasis on Talent Management in the Ministry of Health and Medical Education of Iran

Tooraji R<sup>1</sup>, Jabbari Asl S<sup>2</sup>, Izadpanah N<sup>3</sup>

### Abstract

**Introduction:** This study was conducted with the aim of providing a model for the appointment of managers with an emphasis on talent management in the Ministry of Health and Medical Education.

**Methods:** This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of method and a qualitative-quantitative research in terms of tools. Data were collected in three stages: model design, synthesis of studies, selection of desirable criteria of the Ministry of Health and Medical Education, and conducted among 351 managers and staff of medical universities. Descriptive and inferential statistics were used to analyze the data using SPSS and Amos software version 18.

**Results:** The appointment of managers with emphasis on talent management in the Ministry of Health, Treatment and Medical Education is examined in 5 dimensions. The variable of talent development with a standard coefficient of 0.981 is the highest rank and respectively the maintenance of talent with a standard coefficient of 0.944 in the second rank and the use of talent with a standard coefficient of 0.934 in the third rank and the recruitment of talented people with a standard coefficient of 0.876 is in the fourth rank and identification and segregation of talented employees with a standard coefficient of 0.649 is in the fifth rank.

**Conclusion:** In present study model of appointing managers by considering talent management in five dimensions of talent development, talent retention, talent utilization, recruitment of talented and identification and segregation of talented employees for policies and decisions managers' is presented.

**Keywords:** Appointment of Managers, Talent Management, Ministry of Health, Treatment and Medical Education.

---

1- PhD student in Human Resource Management, Azad Islamic University, Astara, Iran

2- Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Azad Islamic University, Astara, Iran, (Corresponding Author), s.jabbari@iau\_astara.ac.ir

3- Assistant Professor, Department of Human Resource Management, Azad Islamic University, Astara, Iran