

طراحی مدل مدیریت استعداد در بخش عمومی

آذر اسلامی^۱، ناصر پورصادق^{۲*}، مسعود حقیقی^۳

^۱دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

^۲استاد، گروه مدیریت، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۳استادیار، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

تاریخ دریافت: خرداد ۱۴۰۰، اصلاحیه: مرداد ۱۴۰۰، پذیرش: بهمن ۱۴۰۰

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت استعداد در شبکه‌های بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی ایران بوده و جهت‌گیری پژوهش کاربردی- توسعه‌ای و روش آن آمیخته (کیفی- کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان و نخبگان معاونت بهداشت و در بخش کمی شامل کارکنان شبکه‌های بهداشتی است. حجم نمونه در مرحله اول (با روش نمونه‌گیری قضاوتی) ۱۴ نفر و در مرحله دوم (با روش نمونه‌گیری تصادفی) ۱۵۶ نفر می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه و روش دلفی بوده و برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مضمون استفاده شده است. جهت تبیین الگو، پس از ۲ مرحله توزیع پرسشنامه، اعضای پانل اکثر گویه‌ها را تایید کرده و مدل پیشنهادی پذیرفته شد. در بخش کمی پس از بررسی روایی محتوا و پایایی (با آلفای کرونباخ ۰/۸۱) پرسشنامه، شاخص‌های هر مولفه مورد تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم قرار گرفت که مدل دارای برازش مناسبی شد. طبق نتایج، فرآیند مدیریت استعداد با تاثیر پذیری از عوامل ساختاری، محتوایی و بیرونی بر موفقیت عملکرد سازمانی نقش دارد. با توجه به اینکه الگوی پیشنهادی به صورت مرحله‌ای مسیری را از سطوح مقدماتی به سطح تخصصی‌تر با طرح تاثیر عوامل محیطی درون و بیرون سازمان و نهادی طی می‌کند می‌تواند به- عنوان الگویی عملیاتی در تصمیم‌سازی‌های استراتژیک سازمانی بکار رود.

واژه‌های اصلی: مدیریت استعداد، بخش عمومی، شبکه‌های بهداشتی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، مدل

۱- مقدمه

واقع، مدیریت استعداد اصطلاحی رایج در حوزه مدیریت منابع انسانی راهبردی و ابزاری اثربخش برای ایجاد مزیت رقابتی و ارزش آفرینی است [۲۹]. و در این میان، دولت‌ها دائما در تلاشند تا استخدام، حفظ، پاداش و توسعه خزانه استعداد خود را برای کارکنان انجام دهند. وقتی نتوانند افراد توانمند و با استعداد را استخدام و حفظ کرده و بکار گیرند چرخه توسعه کشور ضعیف می‌گردد. البته انجام و اجرای این فرآیند بدون در نظر گرفتن محیط سازمانی و روابط موجود قطعاً نتیجه دلخواه را نخواهد داد. در این خصوص، الاریس و همکاران [۱۷] از محققان خواسته‌اند تا در بحث مدیریت استعداد، روابط محیط‌های فردی، سازمانی، نهادی، ملی و بین‌المللی را در نظر بگیرند. بی‌شک، مدیریت استعداد نشان دهنده تغییر رویکردی از منابع انسانی سنتی به مدیریت انسانی نوین می‌باشد که در برگیرنده توجه به نخبگان سازمان است. به همین ترتیب توجه و تاکید بر این رویکرد در بخش عمومی (خصوصاً در حوزه سلامت) که وظیفه خدمت‌رسانی به آحاد جامعه را در برنامه خود دارد اهمیت و جایگاه خاصی می‌یابد. شایان ذکر است که توجه به اقتصاد دانش محور و

در جهان رقابتی امروز، رهبران کسب و کار به اهمیت راهبردی نیروی انسانی پی برده و اذعان داشته‌اند که با داشتن منابع انسانی مناسب در جای مناسب و در زمان مناسب، می‌توان از فرصت‌های پیش رو در جهت نیل به موفقیت سازمانی حداکثر بهره را برد. در واقع، امروزه مهم‌ترین دغدغه مدیران سازمان‌ها توسعه منابع انسانی، حفظ و ارتقا استعدادهای سازمانی است تا بدین وسیله بهره‌وری سازمان به حداکثر خود برسد. اما اینکه چگونه نیروی انسانی بهره‌ور می‌شود یا بهره‌وری وی افزایش می‌یابد مسئله‌ای است که از دیر باز وجود داشته و مورد توجه متخصصین علم مدیریت و سازمان بوده است [۲۲]. در سال ۱۹۹۶ تولگان در کتاب خود "مدیریت نسل/یکس" عنوان می‌کند که استعدادهای نسل ایکس (متولدین پس از جنگ جهانی دوم) و تمایلشان برای به چالش کشیدن فعالیت استخدامی منجر به انقلابی در این فعالیت‌ها شده است. انقلابی که استعدادگر است [۱۲]. شاید به جرات بتوان گفت که مدیریت استعداد به عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح بوده و محققین ابعاد مختلفی را برای مدیریت استعداد در نظر گرفته‌اند. در

*dr.naser.poursadegh@gmail.com

گرایش به شرکت‌های دانش بنیان، مدیریت استعداد را به‌عنوان موضوعی مهم و چالش برانگیز برای سازمانها مطرح ساخته است. این مسئله در دانشگاه‌های کشور (به ویژه حوزه علوم پزشکی) نمود بیشتری پیدا کرده است و نیاز به تغییر در نگرش مدیریتی و ایجاد بستر مناسب برای فرهنگ سازی در جهت توسعه و نگهداشت نیروهای با استعداد و نخبه را نشان می‌دهد.

در نظام بهداشتی درمانی کشور، شبکه‌های بهداشت و درمان شهرستان کوچکترین واحد مستقل نظام سلامت کشور را تشکیل می‌دهند که وظایف ارائه مراقبت پیشگیرانه و درمانی جامع و قابل دسترسی جهت دستیابی به متداول‌ترین نیازهای بهداشتی جامعه را هماهنگ با سطوح دیگر نظام سلامت در مواقع ارجاع به عهده دارند. آنچه در حال حاضر در شبکه‌های بهداشتی مشاهده می‌شود وجود مسئله (و به نوعی بحران) عدم تمایل کادر متخصص حوزه بهداشت و درمان به ویژه پزشکان در حضور و فعالیت در این مراکز می‌باشد. اغلب به جهت اینکه از حوزه ستادی دور شده و دسترسی به امکانات آموزشی/ پژوهشی و نیز فرصت‌های ارتقا را از دست می‌دهند و یا به تصور اینکه حضور در شبکه مزیت علمی یا شغلی برایشان ندارد هیچگونه تمایلی به کار در آن را نداشته و اگر به اجبار اداری و اجرایی منتقل شوند در اولین فرصت آنجا را ترک می‌کنند. این در حالی است که حتی افزایش حقوق و دستمزد و مزایای جانبی نیز رضایت و انگیزش چندانی در ایشان ایجاد نمی‌نماید. به همین سبب، پژوهشگر در صدد است تا با بررسی وضعیت و شرایط موجود مناسب ترین سازو کارهای ارتقای سطح عملکرد این فرآیند را به‌صورت مدلی اجرایی در حوزه سلامت ارائه دهد.

مدیریت استعداد تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع و سیاست‌ها و فرآیندها می‌باشد. مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها و افراد بااستعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری تعریف می‌کنند [۱۳]. آرمسترانگ (۲۰۰۶) مدیریت استعداد را چنین معرفی می‌کند: مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی هماهنگ برای کسب اطمینان از جذب سازمانی، حفظ انگیزش و توسعه افراد با استعداد در سازمان که در حال و آینده مورد نیاز است و با در نظر گرفتن این مطلب که استعداد یک منبع بزرگ سازمانی است [۱۸]. در اصل، نیروی انسانی به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان و به تبع آن کارکنان به گردانندگان واقعی جریان کار و شرکای سازمان مبدل شده‌اند. غالب مدیران پیشرو با وجود وقوف به مزیت‌های مدیریت استعداد، در عمل به نسخه‌ها و رهنمودهای آن عملی نمی‌کنند. شاید دلیل اصلی آن نبود استراتژی کاربردی و اثربخش در این زمینه باشد، استراتژی که شناخت مهارت و استعدادهای نیروی انسانی و مدیریت بهینه آن را در سازمان محقق سازد. درواقع، مولفه‌هایی که در طرح مدل مدیریت استعداد موثر هستند از جمله تدوین استراتژی، نیاز سنجی، فرهنگ، فناوری، گروه رقبا دولت و نظایر آن. قابل توجه و بررسی هستند. به ویژه زمانی که

۱. Public

۲. Service

استعدادها در سازمان، در حوزه های استراتژی، فرهنگ سازمانی و مدیریت تغییر نیز گسترش می یابد [۲۸]. حال این سوال مطرح می شود که: " چرا باید استعداد های سازمان را مدیریت کنیم؟"

ضرورت مدیریت استعداد در سازمان. یافتن افرادی با پتانسیل بالا که آمادگی یا عملکرد لازم را داشته باشند و پرورش و نگهداشت آنها برای سازمانها، چالش های متعددی را بدنبال دارد. لذا مسئله مدیریت استعدادها در ۱۰ سال گذشته همواره جزء پنج اولویت اول سازمانها بوده است [۲۰]. عوامل بسیاری ضرورت اجرای مدیریت استعداد در سازمان را توجیه می کنند. طبق پژوهش مکنزی و شرکاء بر روی ۷۷ شرکت بزرگ از صنایع مختلف، عوامل مشوق استعداد های سازمانی سه دسته اند: الف) بزرگی یا برند شرکت (ارزش ها و فرهنگ سازمانی، عملکرد قوی، امنیت شغلی، مأموریت الهام بخش) ب) ویژگی های شغل (آزادی عمل و اختیار، جذابیت شغل، چالش های شغلی، رشد شغلی) ج) جبران خدمات و سبک زندگی (جبران خدمات متفاوت، احترام، موقعیت جغرافیایی)؛ که این عوامل به نحوی در فرآیند مدیریت استعداد و الزامات خاص آن قرار می گیرند [۲۷]. نظر به تعدد تعاریف در حوزه مدیریت استعداد، می توان چنین نتیجه گرفت کرد که هر سازمانی با توجه به فرهنگ و شرایط خاص خود به آن می نگرد و تعریف جامع و مانعی در باب آن وجود ندارد. اما با اندک بررسی در بین نظریات اکثر صاحب نظران می توان دریافت که در فرآیندی بودن مدیریت استعداد توافق نظر وجود دارد. فرآیند مدیریت استعداد شامل مراحل است که از تدوین استراتژی و شناسایی کارکنان با استعداد تا شکوفایی و توسعه استعداد های ایشان را در بر می گیرد. مهمترین ویژگی یک فرآیند خوب، نگرش رو به آینده آن در پرورش و همسو سازی استعدادها با استراتژی سازمان است [۲۵]. در ادامه به برخی از مرتبط ترین پژوهش های انجام شده با موضوع و هدف پژوهش اشاره می گردد.

در بخش داخلی، در پژوهش ولی پوری و رضایی [۱۶] با عنوان *ارائه الگوی مدیریت استعداد در نهجا، مدیریت استعداد در سه بعد مطرح شده است: عوامل زمینه ای و بسترهای لازم برای فرآیند مدیریت استعداد، فرآیند مدیریت استعداد و عوامل موثر بر موفقیت و شکست فرآیند مدیریت استعداد. لطفی یامچی و همکاران [۱۱] پژوهشی را با عنوان مدل ساختاری تاثیر مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمانها به انجام رساندند. بر طبق نتایج پژوهش، مدیریت استعداد و ابعاد آن بر بهره وری نیروی انسانی بیشترین تاثیر را دارد و با بکارگیری صحیح مدیریت استعداد و ابعاد آن می توان نوآوری را در این سازمانها بهبود بخشید. طهماسبی و همکاران [۸] در پژوهشی با عنوان *مدیریت استعداد: یک نظریه داده بنیان؛ به شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعداد های علمی با تاکید بر قشر دانشگاهی در دانشگاه تهران اقدام نمودند. پس از نظر سنجی از دانشجویان دکتری به اولویت بندی عوامل پرداختند که به ترتیب اولویت عبارتند از: جو تحقیق و پژوهش، شرایط کاری، برند و شهرت، توسعه حرفه ای و**

توجه به جنسیت، تحصیلات و سابقه کاری می تواند مدیران را در مدیریت استعداد کارکنان یاری رساند. علاوه بر این افرادی در طرح تحول نظام سلامت به عنوان مدیر گروه سلامت منطقه عمل می کنند که اغلب تاکنون نقش مدیریتی نداشته اند [۳].

مدل ها و نظریه های بسیاری در حوزه مدیریت استعداد ارائه شده است منتها با مطالعه ادبیات موضوع نمی توان مدلی جامع یافت که قابل کاربرد در سازمانهای بخش عمومی داخل کشور باشد. همچنین، در رابطه با مدیریت استعداد در حوزه بهداشت تاکنون مدلی طراحی نشده است. تاکید بر این حوزه به دلیل اهمیت سلامت جامعه و ضرورت توجه به نحوه فعالیت ها و اجرای برنامه های مرتبط با آن می باشد. مدل مدیریت استعداد در این پژوهش، ضمن شناسایی مهم ترین موانع و چالش های موجود، برای خطمشی گذاران و تصمیم گیرندگان دانشگاهی و پژوهشگران سلامت و بهداشت کاربرد خواهد داشت و منجر به ترویج اعتماد سازمانی نیروها (و کاهش خروج نخبگان)، بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی می شود. لذا، این تحقیق بدنبال این سوال اصلی است که: الگوی مناسب برای مدل مدیریت استعداد در بخش عمومی چگونه است؟ به همین جهت تعریف مدیریت استعداد ضرورت می یابد.

تعریف مدیریت استعداد. مفهوم مدیریت استعداد به جنگ جهانی دوم بر می گردد و نوعی نگرش آینده مدار در مورد نیازهای آتی سازمان بود [۳۸]. به زعم گالاگان^۱ [۲۳] در پژوهشی که توسط موسسه بهره وری سازمان انجام پذیرفت مشخص شد که بیش از ۷۵ درصد افراد سازمانهای شرکت کننده، شناخت و تعریف عملیاتی صحیحی از مدیریت استعداد ندارند [۲۴]. در اصل، مدیریت استعداد مفهوم وسیع تری از جانشین پروری می باشد. گرچه در باب آن پژوهش های بسیاری صورت گرفته و تعاریف مختلفی مطرح شده است ولیکن وجه مشترک تمامی آنها، بیان آن به عنوان فرآیند "جذب، توسعه و نگهداشت بهترین افراد می باشد [۳۷]. آنچه مسلم است این که با وجود کثرت گزایی در تعاریف مطرح شده در حوزه مدیریت استعداد، تمامی این تعاریف چندین نقطه مشترک دارند:

۱) مدیریت استعداد اصطلاحی فراتر و متفاوت از مدیریت منابع انسانی نیست. هر دو در صدد قرار دادن افراد مناسب، در جای مناسب و در زمان مناسب هستند اما تمرکز مدیریت استعداد به جای "منابع انسانی" روی "منابع انسانی با استعداد" بوده و حوزه اش خاص و تخصصی تر است و در واقع، ریشه در بحث مدیریتی استراتژیک منابع انسانی و الزامات خاص آن دارد.

۲) فرآیند مدیریت استعداد بر جریان توسعه شایستگی ها از طریق مدیریت استعدادها در بطن سازمان تمرکز دارد.

۳) مدیریت استعداد چیزی بیش از مدیریت منابع انسانی، طرح های توسعه رهبری و برنامه ریزی جانشینی بوده و برای جذب، حفظ و توسعه

¹. Galagan, P

افرادی که به عنوان استعداد شناخته می‌شوند هستند. به اعتقاد اوگدن^۵ [۳۴] در پژوهش خود با عنوان *مدیریت استعداد در زمان کنترل هزینه*؛ اعلام می‌دارد که در بسیاری از بیمارستانها مدیریت استعداد در بحران است و این سازمانها نیاز به رهبرانی قوی در مراقبت‌های بهداشتی دارند. از جمله مشکلاتی که مطرح می‌سازد کمبود رهبری در بخش‌های بالینی و پرستاری، نرخ بالای جابجایی کارکنان، بازنشستگی مدیران و مشکلات در حال افزایش در جذب مدیریت با استعداد است.

۲- روش شناسی پژوهش

جهت‌گیری پژوهش حاضر کاربردی- توسعه‌ای است. کاربردی از این نظر که در پی پیاده‌سازی و کاربرد نتایج و یافته‌ها برای حل مسائل خاص درون سازمانی (جامعه پژوهش) است و با ارائه مدل، سعی بر بسط ادبیات مرتبط با مدیریت استعداد می‌باشد پس، ویژگی توسعه‌ای بودن را نیز دربر دارد. روش آن با توجه به پرسش‌های تحقیق و هدف، آمیخته (کیفی- کمی) است. بخش کیفی با استفاده از تحلیل تم و روش دلفی انجام گرفت. روش دلفی یک رویکرد سیستماتیک جهت درخواست قضاوت‌های حرفه‌ای از متخصصین همگن و مستقل در مورد موضوعی خاص از طریق پرسشنامه است که تا زمان دستیابی به اجماع نظرات تکرار می‌شود. دو ویژگی بارز فن دلفی گمنامی و بازخورد نظرات است [۳۰]. در زمینه تعداد و نحوه انتخاب افراد قانون و معیار صریحی وجود نداشته و بستگی به فاکتورهایی نظیر همگنی، هدف یا وسعت مسئله، کیفیت تصمیم، توانایی تیم تحقیق، زمان جمع‌آوری داده‌ها و منابع در دسترس دارد [۳۹]. از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل بومی مدیریت استعداد در بخش عمومی است پس، تعیین مولفه‌های مدل و نحوه چینش آنها نیازمند تلاش گروهی و بهره‌مندی از ایده‌های خلاق خبرگان با استفاده از روش دلفی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه نیروهای ستادی معاونت بهداشت و شبکه‌های بهداشتی (بهارستان، ملارد، قدس، غرب و شمال غرب تهران، شهریار، رباط کریم) دانشگاه علوم پزشکی ایران است که در دو بخش بررسی می‌گردد:

-بخش کیفی تحقیق: جهت جمع‌آوری اطلاعات بخش کیفی براساس نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی، از کل جامعه پژوهش (۱۵ نفر مدیر و متخصص بهداشتی) ۱۴ نفر انتخاب و مصاحبه انجام شد. این افراد شامل معاون بهداشتی و مدیران، خبرگان (۱ درصد برتر پژوهشگران در حوزه بهداشت) و متخصصان حوزه سلامت معاونت بهداشتی دانشگاه بودند که به موضوع پژوهش آشنا و همگن بوده و جهت تکمیل پرسشنامه همراهی لازم را داشته باشند تا برازش مدل پژوهش حاضر براساس ایده‌های آنان تعیین شود.

-بخش کمی تحقیق: به منظور بررسی وضعیت موجود شبکه‌های بهداشتی از حیث اجرای مدیریت استعداد و نیز آزمون فرضیه‌ها، نمونه تصادفی ساده براساس فرمول کوکران از تمام کارکنان حوزه معاونت

شخصی، ارزش‌ها و فرهنگ، جو تدریس و آموزش و محیط کاری. قوسی و همکاران [۱۰] در مطالعه خود با عنوان *نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه ساری*؛ چهار عامل ترک نکردن افراد مستعد از سازمان، ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی نماندن منصب‌های کلیدی را به عنوان پیامد مدیریت استعداد بیان کردند. جوکار دهویی [۲] در پایان نامه خود *رابطه بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد کارکنان نخبه*؛ نشان داد که بین مدیریت استعداد و ارتقای عملکرد معنی‌داری وجود دارد و شاخص‌های عملکرد دانشی، جذب و شناسایی، توسعه، نگهداری و بکارگیری کارکنان نخبه در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

در بخش خارجی؛ اوبیدت^۱ و همکاران [۳۳] در پژوهش خود با عنوان *تاثیر مدیریت استعداد بر اثربخشی سازمانی در بخش بهداشت و درمان*، به بررسی تاثیر مستقیم مدیریت استعداد بر اثربخشی سازمانی در بخش‌های بهداشتی/ درمانی اردن پرداخته و بیان داشتند که بین متغیرهای مدیریت استعداد و اثربخشی سازمانی؛ مدیریت استعداد با ابعاد آن رابطه مثبتی وجود دارد. همچنین جذب، حفظ و توسعه استعداد تاثیر قابل توجهی بر اثربخشی سازمان دارد. نتایج مطالعه محفوظی و همکاران [۳۲] با عنوان *طراحی مدل مدیریت استعداد با بهره‌گیری از شواهد دولتی در شهر بزرگ مشهد* نشان داد که مدل مدیریت استعداد از دو جنبه (منحصر به فرد) قابل توجه می‌باشد: ذهنیت مدیریت استعداد و استراتژی مدیریت استعداد. تونینسن^۲ و باتین [۴۱] مطالعه‌ای را با عنوان *مدیریت استعداد در سازمانهای بخش عمومی: بررسی تاثیر عوامل بافتاری*^۳ بر نگرش مدیریت استعداد در سازمانهای بخش عمومی هلند و فلاندر (بخش شمالی بلژیک) انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که مدیریت استعداد در بخش عمومی هلند و فلاندر (بخش شمالی بلژیک) بسیار بافتاری است. هر دو زمینه داخلی و خارجی سازمانی بر استراتژی مدیریت استعداد حاکم بوده و بر بازیگران مدیریت استعداد تاثیر می‌گذارد. این دو محقق در زمره اولین کسانی هستند که به طور مفهومی و تجربی به بررسی تاثیر منطق نهادی بر جنبه‌های مختلف رویکرد مدیریت استعداد پرداخته‌اند. پوجارن^۴ و لی [۳۶] پژوهشی با عنوان *مدیریت استعداد در بخش عمومی انجام دادند که مطالعه مقایسه‌ای در سه کشور سنگاپور، مالزی و تایلند را شامل می‌باشد*. پژوهشگران چارچوبی ارائه می‌دهند که به درک بهتر ارزش‌ها و عوامل مرتبط با مدیریت استعداد کمک می‌کند. از مولفه‌های مورد بررسی در این کشورها طرح‌های بورس تحصیلی، برنامه‌های آموزشی برای کارشناسان خبره و طرح پرداخت ویژه برای

1 . Obeidat, B

2 . Thunnissen, M

3 . Contextual Factors

4 . Ogden, G

5. Ogden, G

روایی و پایایی. در این پژوهش سوالات ابتدا در نمونه مقدماتی - پایلوت- (در تعداد محدود حداکثر ۳۰ نمونه) توزیع گردید. و جهت سنجش ویژگی تکرار پذیری (پایایی) پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ و به کمک نرم افزار SPSS استفاده شد. با توجه به جدول شماره ۲، آلفای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ (میانگین آلفای متغیرها حدود ۰/۸۱) است که بیانگر پایایی قابل قبول سوالات می‌باشد.

جدول (۲): ضرایب آلفای کرونباخ

ردیف	مقیاس (متغیر)	تعداد سوالات	ضریب آلفا
۱	مدیریت استعداد	۲۱	۰/۷۳
۲	عوامل محتوایی	۸	۰/۹۱
۳	عوامل ساختاری	۹	۰/۹۰
۴	عوامل بیرونی	۴	۰/۷۵
۵	عملکرد سازمان	۱۷	۰/۷۸

همچنین برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی استفاده شد و صحت سوالات توسط خبرگان (اساتید و مدیران) و متخصصین مورد بررسی قرار گرفت و نظرات ایشان اعمال شد. لذا، از روایی محتوا برخوردار می‌باشد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های مختلف با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS, SmartPLS استفاده شد. بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در گام اول پژوهش. تعداد ۱۴ نفر انتخاب شدند و مصاحبه‌ای با ایشان انجام گردید. براساس نکات مطرح شده و با بررسی متون و مدل‌های مختلف ارائه شده در حوزه مدیریت استعداد، پرسشنامه دلفی آماده گردید (جدول ۳).

جدول (۳): ویژگی جمعیت شناختی نمونه در گام اول

ویژگی	پاسخ‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۹	٪ ۶۴
	زن	۵	٪ ۳۶
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۱	٪ ۷
	۴۰ تا ۵۰ سال	۵	٪ ۳۶
	بیشتر از ۵۰ سال	۸	٪ ۵۷
سابقه کار	۵ تا ۱۰ سال	۱	٪ ۷
	۱۰ تا ۲۰ سال	۳	٪ ۲۱
	بیشتر از ۲۰ سال	۱۰	٪ ۷۲
میزان تحصیلات	دکتری	۱۲	٪ ۷۱
	کارشناسی ارشد	۲	٪ ۱۴
پست سازمانی	مدیر، معاون یا رییس اداره	۱۳	٪ ۹۰
	کارشناس (ارشد)	۱	٪ ۱۰

افراد نمونه را مدیران، معاونان و روسای واحدهای اداری تشکیل می‌داند که به نوعی یا خود جز نخبگان و آشنا به مفاهیم مدیریت استعداد بودند،

بهداشتی (۲۰۱۴ نفر) انجام گرفت و ۳۲۳ نفر حجم نمونه تعیین گردید. که به جهت بحران شیوع ویروس کرونا و وضعیت بحرانی مراکز و شرایط سخت پرسنل کادر بهداشت، تنها ۱۵۶ پرسشنامه جمع‌آوری گردید که مورد تایید اساتید و هیات داوران قرار گرفت.

در گام اول، پس از مطالعه پیشینه تحقیق و انجام مصاحبه و همچنین تعریف عملیاتی متغیرهای مورد استفاده، نسبت به طراحی پرسشنامه دلفی در دو سطح اقدام شد: در دور اول دلفی شامل سوالات جمعیت شناختی، مولفه‌های مدل فرآیند مدیریت استعداد (شامل کارویژه‌های برگرفته از پیشینه پژوهش) به صورت طیف هفت تایی لیکرت (از ۱- کاملاً بی اهمیت تا ۷- کاملاً با اهمیت) و نیز چندین سوال باز (بدون ساختار) به منظور گردآوری نظرات احتمالی پاسخ دهندگان در باب مدل و مولفه‌های توزیع شد. در گام دوم، به منظور دستیابی به یک سری اطلاعات پایه‌ای و بررسی میزان اجرای مدیریت استعداد در جامعه تحقیق و پاسخ به این سوال که "آیا بین اجرای فرآیند مدیریت استعداد در وضع موجود با وضع مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد؟" و نیز جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق، پرسشنامه‌ای توسط پژوهشگر طراحی شد (جدول ۱).

جدول (۱): سوالات پرسشنامه اصلی تحقیق

ردیف	متغیر	مولفه	تعداد سوالات	ترتیب سوالات
۱	مدیریت استعداد	تدوین استراتژی	۵	۱ - ۵
		نیاز سنجی، جذب و استخدام	۵	۶ - ۱۰
		مدیریت و پرورش	۶	۱۱ - ۱۶
۲	عوامل محتوایی	نگهداشت و جانشین پروری	۵	۱۷ - ۲۱
		فرهنگ سازمانی	۴	۲۲ - ۲۸
		استراتژی	۳	۲۵ - ۲۷
۳	عوامل بیرونی	فناوری	۱	۲۹
		اندازه سازمان	۱	۲۸
		ذینفعان	۱	۳۹
۳	عوامل ساختاری	رقبا	۱	۴۰
		دولت	۱	۴۱
		بازار کار (بیرونی)	۱	۴۲
۴	عملکرد سازمان	پیچیدگی	۳	۳۰-۳۲
		رسمیت	۳	۳۳-۳۵
		کنترل	۳	۳۶-۳۸
۴	عملکرد سازمان	جنبه مشتری	۴	۴۳-۴۶
		جنبه یادگیری و توسعه	۴	۴۷-۵۰
		جنبه فرآیندهای داخلی	۴	۵۱-۵۴
		جنبه مالی	۵	۵۵-۵۸

کارشناسی	۸۸	۵۶٪
کاردانی	۱۲	۸٪
پست سازمانی	مدیر، معاون یا رییس اداره	۱۲٪
	کارشناس (ارشد)	۲٪
واحد سازمانی	ستادی (پشتیبانی)	۱۸٪
	صفی (عملیاتی)	۱۳۸٪
نحوه استخدام	جذب استعداد درخشان	۲۲٪
	سایر موارد	۱۳۴٪
		۹۰٪

یا با کارکنان نخبه^۱ و با استعداد سرو کار داشتند. ۲ نفر از کارشناسان ارشد را نیز که جز نخبگان بودند در نمونه گنجانده شدند. اطلاعات جدول بیانگر این مطلب است که بیشتر پست‌های مدیریتی در اختیار مردان بوده (۹ نفر) و دارای سابقه خدمتی بیشتر از ۲۰ سال می باشند. از طرفی، با توجه به ویژگی سن و سابقه خدمت مشخص شد که اکثریت بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت را دارا می باشند. بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در گام دوم پژوهش، اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه ۱۵۶ نفر در جدول شماره ۴ آورده شده است:

جدول (۴): ویژگی جمعیت شناختی نمونه در گام دوم پژوهش

ویژگی	پاسخ ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۹۰	۵۸٪
	زن	۶۶	۴۲٪
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۴۷	۳۰٪
	۳۰ تا ۴۰ سال	۵۷	۳۶٪
	۴۰ تا ۵۰ سال	۴۰	۲۶٪
	بیشتر از ۵۰ سال	۱۲	۸٪
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۴۸	۳۲٪
	۵ تا ۱۰ سال	۵۰	۳۳٪
	۱۰ تا ۲۰ سال	۳۴	۲۲٪
	بیشتر از ۲۰ سال	۲۰	۱۳٪
میزان تحصیلات	دکتری	۲۱	۱۴٪
	کارشناسی ارشد	۳۵	۲۲٪

با توجه به اطلاعات جدول شماره ۴ از نظر جنسیت تفاوت چندانی در فراوانی دو گروه وجود ندارد. نسبت فراوانی تقریباً برابر در گروه‌های مختلف سنی و نیز سابقه خدمت حاکی از این است که جامعه آماری تحقیق هم از نیروهای جوان و هم از نیروهای با تجربه بهره‌مند است.

۳- نتایج و بحث (گام اول)

شرح مصاحبه و مراحل کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها. در طی فرآیند پژوهش، مصاحبه‌ای نیمه ساختار یافته با مدیران مسئول و متخصصان مرتبط و آشنا به بحث مدیریت استعداد و نخبگان در حوزه بهداشتی (درمعاونت بهداشتی دانشگاه) انجام شد. پس از چند بار مطالعه و مرور متن مصاحبه، به هر کلمه، جمله و عبارت مهم یا معنادار مرتبط با موضوع یک کد اختصاصی داده شد.

کدهای اولیه به صورت عباراتی کوتاه و به نوعی چکیده آن جمله و یا عبارت انتخاب شدند. پس از اتمام مصاحبه و پیاده سازی متن‌ها، بار دیگر متون مطالعه و مرور شد و مواردی که در مرحله قبلی خوانش کدها از نظر پنهان بود نمایان تر گشت و همین تکرار باعث غنی تر شدن کدها شد. سپس، کدها درون ابعاد و مولفه‌ها قرار گرفتند. برای این کار کدها بارها و بارها مورد بازبینی قرار گرفته و پس از کشف روابط کلی میان آنها، براساس ماهیت موضوعی دسته‌های کلی شکل گرفتند. در ادامه نمونه ای از کدهای استخراج شده نهایی همراه با متن مصاحبه‌ها در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

^۱ . نخبه، به فردی برجسته و کارآمد اطلاق می شود که در خلق و گسترش علم، فناوری، هنر، ادب، فرهنگ و مدیریت کشور در چارچوب ارزش‌های اسلامی اثرگذاری بارز داشته باشد و همچنین فعالیت‌های وی بر پایه هوش، خلاقیت، انگیزه و توانمندی‌های ذاتی از یک سو و خبرگی، تخصص و توانمندی‌های اکتسابی از سوی دیگر، موجب سرعت بخشیدن به پیشرفت و اعتلای کشور شود. صاحب استعداد برتر. به فردی اطلاق می‌شود که با توجه به ویژگی‌های ذاتی خود امکان رسیدن به مرحله نخبگی را داراست ولی هنوز زمینه‌های لازم برای شناسایی کامل و بروز استعدادهای ویژه او فراهم نشده است [۶].

جدول (۵): نمونه ای از کدهای استخراج شده از مصاحبه ها

کدهای اولیه	متن مصاحبه
تفویض اختیار در پست های مختلف	مدیر بایستی متناسب با پست به تفویض اختیار اعتقاد داشته باشد
تاکید بر ارائه بازخورد و ارزیابی	نیروی با استعداد به دریافت بازخورد و ارزیابی نسبت به فعالیتش علاقمند است
تصمیم گیری های شتابزده	انجام شتاب زده کارها/ تهیه گزارش های سطحی، نتیجه مطلوبی نداشته است
توانایی حل مسئله توسط فرد استعداد	نیروی با استعداد خیلی سریع قادر به شناخت مشکل و ریشه یابی آن است
تشکیل جلسات بی بهره و بی مورد	جلسات زیادی برگزار می شود که بسیاری از آنها لازم نیست و بهره ای برای سازمان ندارد و

	قت مرا برای تمرکز بر حل مسئله می گیرد
سرخوردگی فرد با استعداد در سازمان	در حالت بدبینانه، فرد توانمند سازمان را رها می کند
مشکلات اقتصادی، رقابت های ناسالم حاکم بودن رابطه بر ضابطه	بزرگترین مشکلات: مدیریت سنتی، مسائل اقتصادی، رقابت های ناسالم برای حفظ پست، حاکم بودن رابطه در مقابل ضوابط
عدم توانایی مدیر در بکارگیری نخبه سرخوردگی نیروی نخبه در سیستم	به نظرم مدیران ارشد نمی دانند که از نیروی نخبه چطور استفاده کنند. و این نیروی با استعداد احساس می کند که در سیستم هدر می رود و از توانمندی هایش استفاده نمی شود
جذب نیرو براساس سهمیه های مختلف	حتی برای جذب این نیروها آیین نامه هایی هم هست اما انقدر سهمیه های مختلف وارد می شوند که خودبه خود نخبگان و بااستعدادها حذف می شوند
ترس مدیر از جذب نیروی با استعداد نگاه به فرد با استعداد به عنوان رقیب	گاه خود مدیر از حضور و جذب نیروی با استعداد پرهیز می کند چون احساس می کند که خود او زیر سوال می رود. یا اینکه احساس خطر می کند که این نیرو جایگزین خودش می شود
عدم تمایل متخصص برای حضور در شبکه های بهداشتی حومه	مشکل استقرار نیروی متخصص در شبکهها را داریم. معمولا این نیروها مایل هستند که به ستاد نزدیک تر باشند (به دلیل دسترسی به امکانات آموزشی ...). شاید مجبور باشند بخاطر طرح در شبکه باشند. اما نمی توانیم به زور نگاهشان داریم و گاه حتی مجموعه را ترک می کنند.
انگیزه های مالی و معنوی برای نخبگان	تنها استفاده از پاداش های مادی نمی توان نیروی با استعداد را جذب و نگه داشت

هویت بخشی و بهره برداری از نیروی نخبه و جانشین پروری از دغدغه های مسئولین بوده است. نتایج تحلیل مضمون در جدول شماره ۶ مشاهده می شود.

پاسخها تا حدود زیادی با آنچه به عنوان فرآیندهای مدیریت استعداد و کارویژهها و اقدامات مرتبط با آن مطرح می باشد هماهنگی دارد. در واقع، مراحل تدوین استراتژی، نیازسنجی و استخدام نیروی بااستعداد،

جدول (۶): نتایج تحلیل مضمون (تم) مدیریت استعداد

مفاهیم	تم فرعی	تم اصلی
تعریف اهداف و استراتژی های سازمانی	بررسی استراتژی کسب و کار (شبکه بهداشتی)	تدوین استراتژی
شناخت و معرفی عوامل بیرونی سازمان موثر بر استعدادها		
شناخت و معرفی عوامل درونی سازمان موثر بر استعدادها		
شفاف سازی موقعیت استعداد در ساختار سازمانی		
ترسیم تصویر مثبت از سازمان (برند سازمانی)		
تعریف استراتژی های فردی	بررسی استراتژی منابع انسانی	
تعریف استراتژی های گروهی		
سونامی سالمندی نیروی انسانی در معاونت بهداشتی		
تعریف استعداد و مدیریت استعداد	فرهنگ استعداد پذیر	
فرهنگ سازی پذیرش مدیریت استعداد		
تعریف دستورالعمل ها و فرآیندها و قوانین حمایتی	تدوین استراتژی مدیریت استعداد	
شناسایی مشاغل کلیدی		
بررسی و تطبیق برنامه ها با مدل های بین المللی		
کسب حمایت مدیران ارشد		
اجماع توافق سازمانی	مشارکت عوامل (ذینفعان) داخلی	
کسب نظر مدیران ارشد و سرپرست ها	شناسایی استعدادها از درون سازمان	

بررسی براساس نظام ارزیابی عملکرد استعدادها		نیازسنجی، جذب و استخدام
فارغ التحصیلان نخبه و استعداد درخشان دانشگاه	شناسایی استعدادها از بیرون سازمان	
بهره گیری از قانون بکارگیری نخبگان		
برنامه پایش مستمر استعدادهای شناسایی شده	ایجاد خزانه استعداد	
جذب نیرو		
تامین پست های کلیدی		
تعریف ساختار و فرآیندهای گزینش	جذب، گزینش و استخدام	
تعریف فرآیندها و تسهیلات استخدام افراد با استعداد		
تاکید بر رعایت ضوابط و پرهیز از اعمال رابطه و سلیقه		
جذب نیروی مستعد رقیب		
ارزیابی استعدادهای موجود در داخل سازمان	ارزیابی استعدادها	مدیریت و پرورش استعداد
ارزیابی عملکرد		
طراحی مسیر شغلی استعدادها	مدیریت کارراهه شغلی	
ایجاد بستر مناسب جهت بروز استعداد		
ارتقای شغلی، آموزش شغلی توسط سیستم		
انتصاب استعدادهای در مشاغل مدیریتی		
فراهم کردن شرایط کاری علمی		
جامعه پذیری افراد با استعداد		
تفویض اختیار / استقلال کاری	غنی سازی شغلی	
فرصت عضویت نخبگان در تیم های تخصصی		
مشارکت افراد با استعداد در طراحی های سازمان		
ارائه تشویق علمی و پژوهشی / فرصت های مطالعاتی	خود توانمندسازی استعدادها	
مدیریت دانش استعدادها		
ترسیم آینده شغلی قانع کننده		
آموزش برنامه های مدیریت استعدادها به مدیران	آموزش شناخت و پذیرش استعدادها	
ایجاد ارتباط مدیران ارشد با افراد با استعداد		
تدوین برنامه جانشین پروری	برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری	نگهداری، همسوسازی و جانشین پروری
کارورزی و مربی گری		
معرفی استعدادها در جلسات و برنامه های مدیران ارشد		
ارتقا دورنی / ارتقا بیرونی (در کارراهه شغلی)		
برقراری مساوات در ارتقا داوطلبان زن و مرد		
ارتقا مهارت های ارتباطی افراد با استعداد	تشویق مهارت های فرانتش	
ایجاد و ارتقا رفتار شهروندی سازمانی افراد با استعداد		
اعطای پست های چالشی به نخبگان	ایجاد محیط کار منعطف و چالشی	
زمینه سازی تحول و تغییر در کارکنان عادی		
ساعت کار منعطف برای افراد با استعداد		
فرصت ارتباط مستقیم با مدیران ارشد	مدیریت امور رفاهی	

حمایت کاری و عاطفی مدیران ارشد	بهره گیری از نظام پیشنهادات
ماموریت های خارج از کشور (آموزشی، علمی...)	
تقدیر از افراد با استعداد (دیده شدن فرد در سازمان)	
توجه به نظرات و طرح های نخبگان	مدیریت جبران خدمات
پویا سازی نظام پیشنهادات بر مبنای نظر افراد با استعداد	
افزایش دریافتی به شکل پاداش، تشویقی...	
اعتطاف نظام حقوق و دستمزد	

۶	مشارکت عوامل (ذینفعان) داخلی	نیاز سنجی، جذب و استخدام
۶/۱	شناسایی استعدادها از درون سازمان	
۵/۸	شناسایی استعدادها از بیرون سازمان	
۶	ایجاد خزانه استعداد	مدیریت و پرورش استعداد
۶	جذب، گزینش و استخدام	
۶/۲	ارزیابی استعدادها	
۶/۴	مدیریت کارراه شغلی	نگهداری، همسوسازی و جانشین پروری
۶/۸	غنی سازی شغلی	
۶/۳	خود توانمندسازی استعدادها	
۶	آموزش شناخت و پذیرش استعدادها	
۶/۸	برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری	
۶/۱	تشویق مهارتهای فراتر از شغل	
۶	ایجاد محیط کار منعطف و چالشی	
۶/۱	مدیریت امور رفاهی	
۶	بهره گیری از نظام پیشنهادات	
۶	مدیریت جبران خدمات	

برای تعیین میزان اتفاق نظر خبرگان، ضریب همابستگی کندال مورد استفاده قرار گرفت. مقدار ضریب همابستگی کندال در صورت وجود توافق کامل برابر یک و در صورت نبود توافق برابر با صفر است. طبق جدول شماره ۸ در معنی داری ۰/۰۷، مقدار ضریب همابستگی کندال بین دور دوم و اول ۰/۸۱ است که نشان دهنده اتفاق نظر قوی بین اعضای پنل است و طبق معیار اسمیت می توان دوره های دلفی را متوقف کرد.

جدول (۸): ضریب همابستگی دور دوم با دور اول

دور اول	دور دوم	ضریب کندال تاوینی
---------	---------	-------------------

نتایج دور اول روش دلفی. پرسشنامه در دور اول دلفی به صورت حضوری به ۱۴ نفر از اعضای پانل تحویل داده شد و پس از یک هفته، پیگیری جهت دریافت پاسخ آغاز گردید. این پرسشنامه شامل سوالات بسته در زمینه کارویژه های مرتبط با هر کدام از مولفه های مدیریت استعداد (برگرفته از بررسی متون و نیز استخراج شده از متن مصاحبه های مقدماتی انجام شده با مدیران و مسئولین حوزه ستادی معاونت بهداشتی) بود و می بایست پاسخ دهندگان میزان اهمیت (تاثیر) آنها را در فرآیند مدیریت استعداد در قالب طیف ۷ گزینه ای لیکرت شامل: ۱- کاملاً بی اهمیت؛ ۲- بی اهمیت؛ ۳- تا حدودی بی اهمیت؛ ۴- بی نظر؛ ۵- تا حدودی با اهمیت؛ ۶- با اهمیت؛ و ۷- کاملاً با اهمیت تعیین می نمودند. ضمن اینکه از پاسخ دهندگان در قالب چندین سوال باز، خواسته شد تا ایده های خود را در این زمینه بیان نمایند. در این مرحله تمام پرسشنامه ها (۱۴ مورد) از مشارکت کنندگان بدست آمد و مراحل بعدی با همین تعداد اعضای پانل ادامه یافت. نتایج دور دوم دلفی. در دور اول دلفی کارویژه جدیدی از منظر پاسخ دهندگان به فرآیند مدیریت استعداد اضافه نشد. پس، پرسشنامه دور دوم، حاوی کارویژه هایی بود که شرکت کنندگان در دور اول؛ آنها را با اهمیت تشخیص داده بودند. به عبارتی، میانگین اهمیت آنها "تا حدودی با اهمیت"، "با اهمیت" و "کاملاً با اهمیت" بود (عبارات دارای وزن ۵ به بالا). اعضا در این مرحله، می بایست مجدداً نظر خود را درباره میزان اهمیت کارویژه های هر مرحله از فرآیند مدیریت استعداد با عنایت به میانگین پاسخ خود در دور قبل بیان می کردند (جدول ۷).

جدول (۷): توصیف آماری پاسخ دهندگان در دور دوم دلفی

میانگین پاسخ ها	کارویژه ها	مولفه
۶/۸	بررسی استراتژی کسب و کار (شبکه بهداشتی)	تدوین استراتژی
۶/۱	بررسی استراتژی منابع انسانی	
۶	تدوین استراتژی مدیریت استعداد	
۶/۸	فرهنگ استعداد پذیر	

۱۹	۳،۷۰	ایجاد محیط کار منعطف و چالشی	۱۹
۲۰	۲،۵۹	بهره گیری از نظام پیشنهادات	۲۰
۲۱	۲،۰۸	برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری	۲۱

نتایج دلفی نشان می‌دهد از مجموع ۲۳ مولفه فرآیند مدیریت استعداد، ۲۱ مولفه پذیرش شد و اهمیت ۲ مورد توسط اعضای پانل تایید نشد. همچنین، چیدمان مراحل و مولفه‌های مربوط به هرکدام تا حدود زیادی بدون تغییر باقی ماند. اولویت کارویژه‌ها در آزمون فریدمن نشان از دقت نسبی در گنجاندن کارویژه‌ها در هر مرحله از فرآیند مدیریت استعداد در مدل نظری است. لازم به توضیح است که در مرحله اول (تدوین استراتژی) کارویژه‌ها بدون هیچ تغییری باقی ماندند. در مرحله دوم (برنامه‌ریزی، جذب و استخدام؛ بنا به پیشنهاد اعضای پانل، کارویژه ترسیم تصویر سازمانی مثبت حذف شد و کارویژه جذب، گزینش و استخدام در قالب دو کارویژه جذب و منبع یابی و گزینش و استخدام تعریف شد. در مرحله سوم (مدیریت و پرورش) کارویژه مدیریت توانمندسازی حذف در ارزیابی افراد با استعداد ادغام گردید و کارویژه مدیریت دانش از نظر اهمیت و اولویت، بعد از ارزیابی و توانمندسازی قرار گرفت. و نهایتاً، در مرحله چهارم (نگهداشت و جانشین پروری) امور رفاهی از نظر اهمیت قبل از ایجاد محیط چالشی قرار گرفت. آزمون مدل اندازه گیری (تحلیل عاملی تاییدی). برای سنجش روابط میان متغیرها از مقیاسی مرکب از ۶ سازه اصلی، ۲۲ عامل (متغیر پنهان) و ۵۸ گویه (متغیر قابل مشاهده) استفاده شد. مدل نهایی تحقیق. در پژوهش حاضر، تاثیر چهار متغیر عوامل ساختاری، محتوایی، بیرونی و مدیریت استعداد بر متغیر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی، اثر هر یک از متغیرهای مربوط به این سازه‌ها به صورت کلی و با در نظر گرفتن اثرات هم‌زمان سایر متغیرها در قالب یک مدل کلی بررسی گردید. مدل ساختاری نهایی پژوهش در شکل و آماره ۴ برای سنجش معناداری روابط در شکل شماره ۱ آمده‌است.

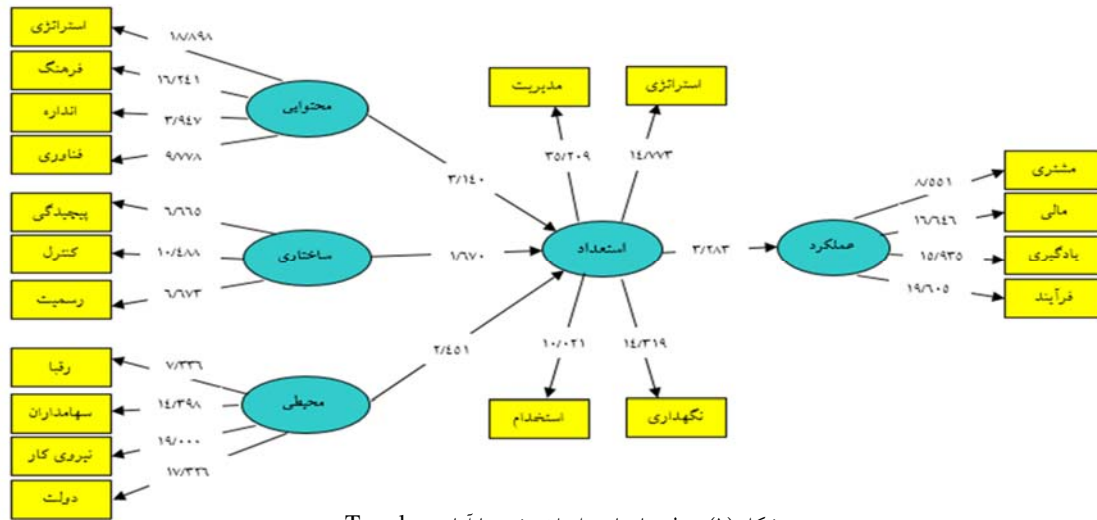
دور دوم	ضرب هم‌انگهی	۱،۰۰	۰،۸۱
	معنی داری		۰،۰۱
	تعداد	۱۴	۱۴
دور اول	ضرب هم‌انگهی	۰،۸۱	۱،۰۰
	معنی داری		۰،۰۱
	تعداد	۱۴	۱۴

مراحل فرآیند مدیریت استعداد پس از بررسی نظرات نهایی مورد توافق اعضای پانل، با استفاده از آزمون فریدمن به منظور تعیین اولویت کارویژه‌های هر مرحله از فرآیند، رتبه بندی شدند که نتایج آن در جدول شماره ۹ خلاصه شده‌است:

جدول (۹): اولویت بندی مولفه‌های مراحل مختلف فرآیند مدیریت

استعداد

ردیف	کارویژه‌ها (مولفه‌ها)	رتبه بندی فریدمن	اولویت
۱	بررسی استراتژی شبکه	۱۰،۸۵	۱
۲	بررسی استراتژی منابع انسانی	۱۰،۷۹	۲
۳	تدوین استراتژی مدیریت استعداد	۱۰،۱۱	۳
۴	تعریف افراد با استعداد	۹،۸۸	۴
۵	ارزیابی استعداد‌های موجود فعلی	۸،۹۸	۵
۶	برنامه ریزی نیروی انسانی	۸،۵۵	۶
۷	جذب و منبع یابی افراد با استعداد	۸،۱۲	۷
۸	گزینش و استخدام	۷،۷۸	۸
۹	جامعه پذیری	۷،۴۴	۹
۱۰	ایجاد خزانه استعداد	۷،۳۸	۱۰
۱۱	ارزیابی استعدادها	۶،۵۶	۱۱
۱۲	کارورزی و مربی‌گری	۶،۴۹	۱۲
۱۳	مدیریت کارراه شغلی	۶،۳۷	۱۳
۱۴	مدیریت عملکرد	۵،۸۷	۱۴
۱۵	توانمندسازی منابع انسانی با استعداد	۴،۸۱	۱۵
۱۶	مدیریت دانش	۵،۹۰	۱۶
۱۷	مدیریت جبران خدمات	۴،۳۸	۱۷
۱۸	مدیریت امور رفاهی	۳،۲۸	۱۸



شکل (۱): مدل ساختاری اصلاح شده با آماره T-value

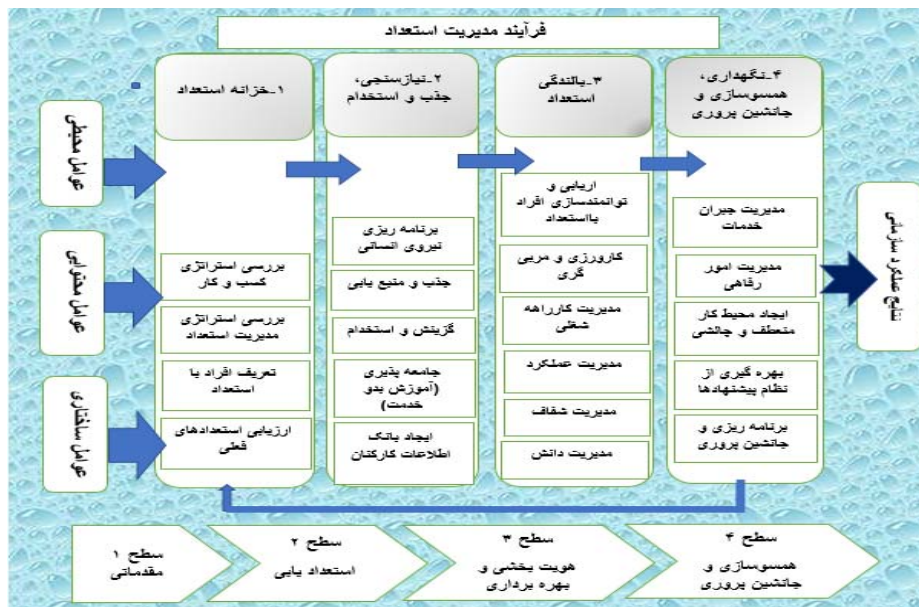
داده های جدول شماره ۱۰ نیز بیانگر مطلوب بودن مقادیر نشانگرهای برازش مدل نهایی تحقیق می باشد.

جدول (۱۰): نشانگرهای برازش مدل نهایی پژوهش

شاخص های برازش تطبیقی			شاخص برازش مطلق	شاخص های برازش مقتصد			گروه بندی شاخص - ها
شاخص برازش هنجار شده NFI	شاخص نسبی RFI	شاخص برازش افزایشی IFI	شاخص نکویی برازش GFI	شاخص برازش مقتصد هنجار شده PNFI	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد RMSEA	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی	نشانگر برازش
>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۵۰	<۰/۰۵	<۲	میزان قابل قبول
۰/۹۰	۰/۸۶	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۶۶	۰/۰۳	۱/۱۸	مقادیر محاسبه شده
تایید مدل	تایید مدل	تایید مدل	تایید مدل	تایید مدل	تایید مدل	تایید مدل	نتیجه

خطای برآورد که با ترکیبی از خصایص شاخص های برازش مطلق، شاخص های برازش مقتصد و حجم نمونه محاسبه می شود، در دامنه قابل قبول قرار دارد و نشانگر وضعیت برازش خوب مدل می باشد.

طبق اطلاعات جدول، شاخص های برازش کلی مدل، وضعیت مطلوبی را نشان می دهد. شاخص های برازش مقتصد نشان از برازش داده ها به مدل پیشنهادی اصلاح شده دارند. شاخص ریشه میانگین مربعات



شکل (۲): مدل نهایی فرآیند مدیریت استعداد

۴- نتایج و بحث (گام دوم)

کهننده^{۱۱} [۳۱] نیز در مقاله "تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمان" مشابه همین دستاوردهاست و بر آن صحه می‌گذارد. همچنین نتایج فرضیه اول، همسو با نتایج پژوهش برسین^{۱۲} [۲۰]، جوکار [۲]، رضاییان و سلطانی [۵] است.

۴-۲ تحلیل فرضیه دوم.

عوامل ساختاری با تاثیر بر فرآیند مدیریت استعداد، عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

مدیریت استعداد به عنوان متغیر میانجی بین عوامل ساختاری و عملکرد سازمان در نظر گرفته شد که با آزمون رگرسیون چندگانه و نیز تحلیل مسیر رد شد. در این پژوهش عوامل درون سازمانی (براساس ادبیات نظری و تجربی) با دو عنوان عوامل ساختاری و محتوایی در نظر گرفته شد لیکن عوامل ساختاری با سه مولفه "پیچیدگی"، "رسمیت" و "کنترل" همبستگی کمی با مدیریت استعداد سازمان داشت. این همبستگی اندک نیز معنادار نبود. در واقع، به هر میزان پیچیدگی رویه‌های کار و ساختاری در سازمان بالا بوده، رسمیت بیشتری حاکم باشد و کنترل زیادی بر فرآیندهای کاری اعمال گردد به همان میزان آزادی عمل، اختیار، هم افزایی، اشتراک مساعی، رفتارهای شهروندی سازمان؛ نوآوری و کارآفرینی در بافت سازمانی کاهش می‌یابد. این امر بی‌شک به سازمانهای دولتی با ساختار بروکراتیک نیست؛ بنابراین عوامل ساختاری تاثیر چندانی مثبتی بر اجرای فرآیند مدیریت استعداد و در نتیجه ارتقا عملکرد سازمان ندارد. چون در فرضیه دوم، هدف بررسی نقش میانجی‌گر مدیریت استعداد در زمینه تاثیر عوامل

در این پژوهش سعی بر این بود تا با شناسایی مولفه‌های هر مرحله از فرآیند مدیریت استعداد، به مدلی جامع و کاربردی در بخش عمومی دست یافت. در بررسی وضعیت حاکم بر جامعه پژوهش از نظر مولفه‌های مدیریت استعداد، نتایج حاصل از آزمون t تک نمونه مشخص کرد که جامعه پژوهش از نظر مولفه‌های مدیریت استعداد به جز مولفه "مدیریت و پرورش"، وضعیت مناسبی ندارد. براساس مولفه‌های استخراج شده و مدل ارائه شده، ۴ فرضیه مطرح گردید که تحلیل‌های آن به شرح زیر می‌باشد:

۴-۱ تحلیل فرضیه اول.

فرآیند مدیریت استعداد، عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. که در قالب فرضیه علی با آزمون رگرسیون وجود رابطه خطی بررسی شده و معناداری رابطه خطی با ضریب تاثیر ۰/۴۷۰ در سطح خطای ۰/۰۵ تایید گردید. نتایج تحلیل مسیر به روش حداقل مربعات جزئی، نیز حاکی از وجود این رابطه بود و فرضیه مورد تایید واقع شد. درک اهمیت منابع انسانی با استعداد در سازمان توسط مدیران عالی، منجر به افزایش روحیه همکاری متقابل و هم‌افزایی بین کارکنان است و بهبود و ارتقای طبع کیفی و کمی عملکرد سازمان را فراهم می‌کند. این نتیجه با نتایج پژوهش عمرعباسی^{۱۰} و همکاران [۴۲] در صنعت داروسازی پاکستان همسو است که نشان داد با تمرکز بر افراد با استعداد سازمانی می‌توان به بهبود عملکرد سازمان امیدوار بود. نتایج تحقیق

¹¹ . Kehinde, JS

¹² . Bersin, J

¹⁰ . Umair Abbasi, M & et al

آماده به کار و... و ذینفعان خارجی (نظیر مشتریان، شرکا و...) از اهمیت بسیاری برخوردار است و صرفاً از این طریق می‌توان فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی پیش روی سازمان را شناسایی و نسبت به مدیریت صحیح آن اقدام کرد. از آنجا که فرآیند مدیریت استعداد تحت تاثیر مدیریت استراتژیک در سازمان است پس مدیران می‌بایست در اجرای مراحل مدیریت استعداد، تاثیر این عوامل را مد نظر قرار دهند. نتایج حاصل از تایید فرضیه فوق از نظر تاثیرگذاری عوامل خارجی بر مدیریت استعداد، با نتایج پژوهش اشتون و مورتون [۱۹]، کالینگر و ملاحی [۲۱]، رضاییان و سلطانی [۵] تطابق دارد.

۵- نتیجه گیری

- ارائه مدل فرآیند مدیریت استعداد با رویکرد راهبردی، که با نگرشی بلند مدت و توجه به استراتژی کلان سازمان همراه است، فرآیندی راهبردی محسوب می‌شود.

- مدل مدیریت استعداد پژوهش حاضر به صورت مرحله ای و از سطح مقدماتی به سطوح (و کارویژه های) تخصصی پیش می‌رود لذا، به نوعی می‌توان آن را مدل بلوغ مدیریت استعداد نامید.

- در الگوی کلی پژوهش، چون تاثیر عوامل محیط درون و بیرون سازمان بر فرآیند مدیریت استعداد بررسی شد بنابراین مدل مطرح شده عملیاتی بوده و ریشه در نظریه الگوی طبیعی در تدوین استراتژی منابع انسانی دارد و همانند مدل‌های عقلایی، آرمانی و ذهنی نیست.

۵-۱ پیشنهادهای اجرایی.

- در انطباق وضعیت شبکه‌های بهداشتی با مولفه‌های مدیریت استعداد نشان داد که واحدهای مورد بررسی در وضعیت مطلوبی نیستند. لذا، در وهله اول، پیشنهاد می‌شود تا مسئولین شبکه‌ها نسبت به تشکیل کمیته یا واحد مدیریت استعداد، تمهیدی اندیشیده و مدیریت افراد بااستعداد را در زمره امور راهبردی و خطیر شبکه قرار دهند. اما پیش از هر اقدامی می‌بایست فرهنگ استعداد جویی و تفکر استعداد پروری در سازمان و در بین مدیران عالی معاونت بهداشتی نهادینه گردد.

- بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی افراد پاسخ دهنده نشان می‌دهد که وضعیت شبکه‌ها از نظر جانشین پروری و انتقال تجربیات و دانش ضمنی بسیار ضعیف می‌باشد. می‌توان با اشاعه آموزش استاد-شاگردی و برگزاری دوره‌های مربی‌گری و مشاوره، توان تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح را در افراد با تجربه تقویت نموده و بر تعداد کارکنانی با ارزش افزوده بالا افزود.

- در رابطه با مرحله دوم (نیاز سنجی، گزینش و استخدام) پیشنهاد می‌شود با تحلیل شرایط بازار کار و برقراری ارتباط با دانشگاه و محیط آکادمیک، نسبت به شناسایی و جذب افراد بااستعداد جویای کار اقدام شود. همچنین رویه‌ها و آزمون‌های استخدامی مطابق با معیارهای شایستگی تنظیم شود تا غربالگری افراد متقاضی به صورت اصولی و مناسب صورت پذیرد.

ساختاری بر عملکرد بود و طی تحلیل مسیر، وجود تاثیر عوامل ساختاری بر مدیریت استعداد رد شد بنابراین دیگر لزومی بر بررسی تاثیر عوامل ساختاری بر عملکرد سازمان نبود.

۴-۳ تحلیل فرضیه سوم.

-عوامل محتوایی با تاثیر بر فرآیند مدیریت استعداد، عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

برای سنجش سازه عوامل محتوایی از چهار عامل "فرهنگ"، استراتژی"، "فناوری" و "اندازه" استفاده شد. میزان معناداری (کمتر از ۰/۰۵ درصد) و ضریب بتای خروجی رگرسیون چندگانه، وجود تاثیر همزمان این دو متغیر را بر عملکرد سازمان تایید کرد. همچنین نتایج تحلیل مسیر با تکنیک حداقل مربعات جزئی نشان داد که میزان تاثیر مستقیم عوامل محتوایی بر عملکرد سازمان ۰/۳۴۹ و میزان تاثیر غیر مستقیم آن ۰/۱۷۴ واحد می‌باشد که موید فرضیه سوم بود و مدیریت استعداد توانسته است رابطه عوامل محتوایی و عملکرد سازمان را به میزان ۰/۱۷۵ واحد تحت تاثیر قرار دهد. در پژوهش فضلی و علیشاهی [۹] با عنوان "بررسی اثر عوامل دورن سازمانی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش مدیریت دانش"، نتایج آزمون فرضیه ها و تحلیل مسیر نشان داد که فرهنگ سازمان به میزان ۰/۲۶ و استراتژی سازمان به میزان ۰/۳۰ واحد بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت و مستقیمی دارد. همچنین فرضیه سوم از نظر تاثیر مولفه استراتژی بر مدیریت استعداد و نهایتاً عملکرد سازمان، با نتایج پژوهش‌های هاین و اونیل [۲۵]، اشتون و مورتون [۱۹] همسو می‌باشد.

۴-۴ تحلیل فرضیه چهارم.

-عوامل بیرونی با تاثیر بر فرآیند مدیریت استعداد، عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

برای سنجش سازه عوامل بیرونی از چهار متغیر قابل مشاهده استفاده شد که عبارتند از: "ذینفعان"، "رقبا"، "دولت" و "بازار کار بیرونی". با توجه به میزان بتا و سطح معناداری در آزمون رگرسیون چندگانه، مشخص شد که مدیریت استعداد و عوامل بیرونی توأم بر عملکرد سازمان موثرند. همچنین همبستگی مشاهده شده بین عوامل بیرونی و مدیریت استعداد معنادار بود. از طرفی، میزان تاثیر مستقیم عوامل بیرونی بر عملکرد سازمان با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی مقدار ۰/۵۳۲ و میزان تاثیر غیر مستقیم آن -از طریق مدیریت استعداد- مقدار ۰/۱۱۶ بدست آمد و فرضیه فوق تایید شد، بدین معنا که مدیریت استعداد توانسته است اثر عوامل بیرونی بر عملکرد سازمان را تحت تاثیر قرار دهد. براساس فرآیند مدیریت استراتژیک، تحلیل عوامل محیطی بیرونی سازمان نظیر دولت (قوانین و مقررات مصوب آن در زمینه پرداخت حقوق و دستمزد، نحوه استخدام، مالیات)، رقبا (و تحلیل سهم ایشان از بازار، هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌های رقابتی)، بازار کار بیرونی (نرخ رشد جمعیت، درصد افراد تحصیل کرده

- [9] فضلی، صفر؛ علیشاهی، آیدین (۱۳۹۱). بررسی اثر عوامل درون سازمانی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش مدیریت دانش. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی؛ ۴ (۲): ۷۳-۹۹.
- [۱۰] قوسی، صدیقه؛ مهرآرا، اسداله؛ شاکری نوایی، غلام رضا. (۱۳۹۴). نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی منطقه ساری. فصلنامه تخصصی علمی - ترویجی؛ زمستان شماره ۵۲: ۲۵۱-۲۷۵.
- [۱۱] لطفی یامچی، خدیجه؛ کلاته سیفری، معصومه؛ حسینی، الهه. (۱۳۹۶). مدل ساختاری تاثیر مدیریت استعداد بر بهره وری نیروی انسانی و نوآوری در سازمانهای ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی). نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش؛ سال ۵ (۱): ۳۵-۴۸.
- [۱۲] کارت رایب، راجر. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی. ترجمه علمی محمد گودرزی و سیدجمال حسینی. تهران: رسا.
- [۱۳] گای، ماتیو؛ سیمز، دوریس. (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی: ترانهامی کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری. ترجمه نسرين جزینی. تهران: سرآمد.
- [۱۴] مراقبت‌های اولیه بهداشتی برای پوشش همگانی سلامت. (۱۳۹۸). وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی
- [۱۵] نقوی، محسن؛ جمشیدی، حمیدرضا. (۱۳۸۴). بهره مندی از خدمات سلامت. تهران: تندیس.
- [۱۶] ولی پوری، حسن؛ رضایی، حسین. (۱۳۹۷). اراده الگوی مدیریت استعداد در نهجا. فصلنامه مطالعات منابع انسانی؛ ۸ (۲۹): ۱۱۷-۱۳۶.
- [17] Al Ariss, A., Cascio, W. F., Paauwe, J. (2014). **Talent Management: Current Theories and Future Research Directions**. Journal of World Business, 49, 173-179.
- [18] Armstrong, M. (2006). **Essential Human Resource Management Practice**. London and Philadelphia: Kogan page
- [19] Ashton, Ch; Morton, L. (2010). **Managing Talent for Competitive Advantage**. Strategic HR Review, vol.4, no. 5, pp. 28-31.
- [20] Bersin, J., (2012). **How Talent Management Drives Financial Performance**, Bersin & Associates Research Report. from: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/10/19/how-talent-management-drives-financial-performance/>
- [21] Collings, D. G., Mellahi, K. (2009). **Strategic Talent Management: What is it and how does it matter?** Human Resource Management Review, 19(4), 304- 313.
- [22] Davoudi, S. M. M., Fartash, K. (2013). **Turnover Intentions: Iranian Employees**. Journal of Indian Management, 10(1), pp.89-99.
- [23] Galagan, P. (2009). **The New Face of Talent Management**, The American Society for Training and Development (ASTD). from: <http://www.astd.org> .
- [24] Harney, T.J.M. (2010). **Utilizing Action Research for the Development of a Succession Plan and Management Program for the Nonprofit Regional Center**. PH.D. Thesis. Alliant International University.
- [25] Heinen, J.S., O'Neill, C. (2004) . **Managing Talent To Maximize Performance**. Published online in Wiley InterScience , pp.67.
- [26] Hornby, A.S. (2000). **Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English**, Oxford.
- [27] Ingham, J. (2006). **Closing the Talent Management Gap**. Melcrom Publishing Ltd (online). from: <http://www.melcrom.com>
- Iles, P., Chuai, X. & Preece, D. (2010). **Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: definitions, differences and drives**. Human Resource Development International; 13(2): 125-145.
- [28] Irtaimeh, HJ., Al-Azzam, JF., Khaddam, AA. (2016). **Exploring**

- در مرحله آخر (نگهداری و جانشین پروری)، برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های رفاهی خاص افراد بااستعداد و نخبه، بهره‌گیری اصولی از نظام پیشنهادات با قواعد خاص خود، ایجاد محیط کار شاد و انعطاف پذیر، برگزاری دوره‌های آموزش انتقال دانش و تجربیات، الگوبرداری از شیوه‌های پرداخت تشویقی سازمانهای موفق در امر نگهداری کارکنان و غنی سازی شغلی توصیه می‌شود. البته توجه خاص مدیران به کارکنان بااستعداد ناپستی منجر به بی‌توجهی به سایر کارکنان و بی‌عدالتی در محیط کار شود که در این صورت سازمان از طی طریق بالندگی و تعالی باز خواهد ایستاد.

-و نهایتاً، تشویق مدیران عالی و میانه نسبت به آگاهی از اسناد سیاستی کشور در رابطه با حوزه علوم پزشکی، جهت همسوسازی تصمیم معرفی معاونت بهداشت و شبکه‌های بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی ایران. معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران، با تحت پوشش قرار دادن مناطق غربی و شمال غربی شهر تهران و شهرستان‌های واقع در حاشیه غربی استان تهران، یکی از معاونت‌های بهداشت دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور با جمعیت تحت پوشش بالا می‌باشد.

منابع و ماخذ

- [۱] آریان پور کاشانی، منوچهر. (۱۳۹۶). فرهنگ انگلیسی- فارسی پیشرو آریانپور، نسل سوم، دوره هفت جلدی، جلد ششم (۴۷۷۴؛ ۵۵۴۸).
- [۲] جوکار دهویی، مریم. (۱۳۹۱). تحلیل رابطه بین مدیریت استعداد و ارزیابی عملکرد کارکنان نخبه با استفاده از تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها (DEA). پایان نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- [۳] حسن بگلو، معصومه؛ نوع پسند، سید محمد؛ اکبری، محسن. (۱۳۹۵). مدیریت استعداد و عوامل مرتبط با کارکنان معاونت بهداشتی استان گیلان. مدیریت اطلاعات سلامت، ۱۳ (۲۳): ۲۲۴-۲۲۸.
- [۴] درگاهی، حسین؛ دررودی، علیرضا. (۱۳۹۷). ارزیابی عملکرد مراکز بهداشتی و درمانی شبکه بهداشت جنوب شهر تهران. راهبردهای مدیریت در نظام سلامت؛ سال سوم، ۴: ۲۶۴-۲۷۵.
- [۵] رضانیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۳(۸): ۵-۷.
- [۶] سند راهبردی کشور در امور نخبگان (۱۳۹۱) from: <http://sanad.bmn.ir/file/4/attach20150635714719>
- [۷] صادقی بازرگانی، همایون؛ عرشی، شهنام؛ مرتضی زاده، علی اکبر؛ بشیری، جعفر (۱۳۸۴). مطالعه وضعیت شاخص های بهداشت و سلامت در عشایر استان اردبیل. مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل؛ ۵ (۲): ۱۵۰-۱۵۹.
- [۸] طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین؛ ضیایی، محمدصادق؛ قالباف اصل، حسن. (۱۳۹۴). مدیریت استعدادها: یک نظریه داده بنیان. فصلنامه مدیریت دولتی؛ سال هفتم، شماره ۲۱: ۱۳۳-۱۵۱.

- Sector: a Comparative Study of Singapore, Malaysia, and Thailand.** Public Management Review; 15(8): 1185-1207.
- [37] Rothwell, W. J. (2011). **Replacement Planning: a Starting Point for Succession Planning and Talent Management.** International Journal of Training and Development; 15(1): 87-99.
- [38] Serrat, O. (2010). **A Primer on Talent Management.** Knowledge Solutions; February 76: 1-9.
- [39] Skulmosky, G., Hartman, FT., Krahn, j. (2007). **The Delphi Method for Graduate Research.** Journal of Information Technology Education; 6: 1-21.
- [40] Stadler, K. (2011). **Talent Reviews: The Key to Effective Succession Management.** Business Strategy Series, 12(5), 264-271. doi:http://dx.doi.org/10.1108/1751563111116690
- [41] Thunnissen, M., Buttiens, D. (2017). **Talent Management in Public Sector: a study on the impact of contextual factors on TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations.** Public Personnel Management; 1-28.
- [42] Umair Abbasi, M., Sohali, M., Cheema, FE., Syed, NA. (2010). **Talent Management as Success Factor for Organizational Performance: a Case of Pharmaceutical Industry in Pakistan.** Journal of Management and Social Sciences; 6(2): 74-75.
- the Impact of Talent Management Strategies and Service Quality on Beneficiaries Satisfaction in Jordan Healthcare Sector: provider point of view.** Journal of Entrepreneurship & Organization Management; 5,30: 1-9.
- [29] Kennedy, HP. (2004). **Enhancing Dephi Research: methods and results.** Journal of Advanced Nursing; 45 (5): 504.
- [30] Kennedy, HP. (2004). **Enhancing Dephi Research: methods and results.** Journal of Advanced Nursing; 45 (5): 504.
- [31] Kehinde, JS. (2012). **Talent Management: effect on organizational performance.** Journal of Management Research; 4(2): 179-184.
- [32] Mahfoozi., (2018). **Developing a Talent Management Model Using Government Evidence from a Large-Sized City.** Iran Cogent Business & Management, 5: 1449290 from: <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1449290>
- [33] Obeidat, B., Yassin, H., Massa, D. R. (2018). **The Effect of Talent Management on Organizational Effectiveness in Healthcare Sector.** Modern Applied Science, 12(11): 55-76.
- [34] Ogden, G. (2010). **Talent Management in a Time of Cost Management.** Healthcare Financial Management, 64 (3): 80-84.
- [35] Perry, J, L. (1990), **The Motivational Bases of Public Servic'**, Public Administration Review, 50.
- [36] Poocharoen, O., Lee, C. (2013). **Talent Management in Public**