



تدوین مدل جامع مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان ایران

رشید ظاهری

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد آیت اله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران.

سیدجعفر موسوی (مسئول مکاتبات)

دانشیار گروه تربیت بدنی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران.

moosavi.s.j@gmail.com

فرشاد امامی

استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد آیت اله آملی، دانشگاه آزاد اسلامی، آمل، ایران. آدرس پستی دانشگاه آزاد آیت اله آملی

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹-۱۰-۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹-۰۷-۲۹

چکیده

زمینه: در یک محیط سازمانی پیچیده و پویا، مدیریت استعداد کلید موفقیت سازمان ها و موجب رشد پایدار است اما به یکی از چالش های اساسی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. هدف: این پژوهش با هدف ارائه مدل جامع مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان کشور انجام شد. روش ها: روش تحقیق آمیخته بصورت کیفی و کمی بود. اطلاعات لازم بخش کیفی با استفاده از تکنیک دلفی و مصاحبه نیمه ساختارمند و عمیق از ۱۵ نفر از خبرگان، ۱۱ عامل و ۸۵ شاخص شناسایی شد. در نهایت پرسشنامه ۸۵ سوالی مدیریت استعداد برای بخش کمی تنظیم و با توجه به حجم جامعه، از طریق فرمول کوکران ۲۸۰ پرسشنامه با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزارهای اسمارت پی ال اس ۲ و اس پی اس ۲۰ مورد تحلیل قرار گرفت. یافته ها: نتایج تحلیل عاملی اکتشافی ۱۱ بعد و ۸۳ شاخص را مورد شناسایی و تایید قرار داد. در رتبه بندی ابعاد هم به ترتیب ابعاد حفظ، اطلاعات و ارتباطات و عملکرد رتبه اول تا سوم را کسب نمودند. در بین شاخص ها هم جبران خدمات، تکنولوژی، رضایت شغلی، ارزیابی عملکرد، جانشین پروری، رفتار احترام آمیز، انتقال تجارب، آینده نگری، شایسته سالاری، شفافیت اهداف استراتژیک و قوانین حمایتی بالاترین رتبه را کسب نمودند. شاخص نیکویی برازش نیز برابر ۰/۷۶ محاسبه و تایید شد. نتیجه گیری: مدیریت استعداد برای کارکنان وزارت ورزش و جوانان از اهمیت زیادی برخوردار است و همچنین باید از نظر سازمان نیز دارای اهمیت باشد زیرا در دستیابی به موفقیت سازمان و توسعه پایدار نقش کلیدی دارد.

واژگان کلیدی: مدل مدیریت استعداد، حفظ، عملکرد، آینده نگری، شایسته سالاری، توسعه پایدار

۱- مقدمه

مفهوم "استعداد" به طور کلی به یک توانایی ذاتی، شایستگی یا مهارت متمایز اشاره دارد. توانایی دستیابی به موفقیت یا صلاحیت (Collings and Mellahi, 2009; Meyers, Dries, 2013; Höglund, 2012; et al., 2013). این تعریف بیان می کند که استعداد ذاتی است، نمی تواند رشد کند و بنابراین منحصر به فرد، کمیاب و استثنایی است (Michaels et al. 2001). با این حال، دانشمندان دیگری عقیده دارند که می توان استعداد را از طریق رشد فردی به دست آورد. افرادی مانند اریکسون و همکاران (۲۰۰۷)، بارنت (۲۰۱۱)۲، زاگان (۲۰۱۱)۳ و میرز و همکاران (۲۰۱۳)۴ ادعا کردند که استعداد را می توان آموخت، که این امر از طریق آموزش ۵، مربیگری ۶ و مشاوره ۷ قابل دستیابی است و می توان آن را به روش ساختارمندی توسعه داد. بنابراین این فرض مطرح می شود که همه افراد با استعدادهای خاص متولد می شوند، اگرچه اینها ممکن است نهفته باشند و در بعضی موارد باید از طریق مداخله، توسعه، رشد و پرورش یابند. توسعه استعدادهای موجود اما غیرمستقیم برای بهبود عملکرد شخصی و سازمانی ضروری است.

در این راستا، نظریه پردازانی مانند دسی و رایان (۲۰۰۸) و مویچیدلوفسکا (۲۰۱۲)۹ تأیید می کنند که استعداد باید با انتظارات و اهداف سازمانی مطابقت داشته باشد. با این حال، می توان ادعا کرد که اگرچه همه کارکنان یک سازمان باید فرصت های توسعه برای آنها مهیا شود، کسانی که به عنوان با استعداد شناخته می شوند می توانند به عنوان بخشی از استراتژی برنامه ریزی جانشینی، بیشتر توسعه یابند (Armstrong, 2012; Harrel, 2016). با این امر می توان اطمینان حاصل کرد که یک به اصطلاح "مخزن استعداد" برای پر کردن جای خالی وجود دارد. در پیروی از این رویه، سازمان ها می توانند به طور پیشگیرانه عملکرد و فعالیت هایی را که در دستیابی به اولویت های

استراتژیک نقش دارند، تداوم بخشند. سردمداران این دیدگاه به طور کلی در شناسایی کارکنانی که به عنوان با استعداد در نظر گرفته می شوند تمرکز نمی کنند، بلکه هدف آنها برجسته سازی و توسعه توانایی های همه کارکنان سازمان است تا آنها را با پست ها، مسئولیت ها و چالش های مناسب مرتبط کند (Yost and Chang, 2009). در این رابطه، مطالعات انجام شده توسط مایر و هرسکوویچ (۲۰۰۱)۱۰، دسی و رایان (۲۰۰۸) و میرز و همکاران (۲۰۱۳) ارتباط بین رشد استعداد و تعهد کارکنان را نشان می دهد، که هر دو عملکرد کلی سازمان ها را ارتقا می بخشند.

پژوهشگرانی مانند لوایس و هاگمن (۲۰۰۶)۱۱ و کولینگز و ملاهی (۲۰۰۹) که در زمینه مدیریت استعداد (TA) تحقیق کردند مدیریت استعداد را مترادف با مدیریت منابع انسانی (HRM) می دانند. آنها مدیریت استعداد را فقط مدیریت منابع انسانی دارای برجسب می دانند. با این حال، بررسی ادبیات پیشینه بطور قوی تأیید کرده که این دیدگاه معمولاً مورد قبول واقع نمی شود و بیشتر در اقدامات منابع انسانی استراتژیک محدود است. به نظر می رسد اکثریت محققان بر این باورند که HRM مفهومی کاملاً گسترده و وسیع است که تمام جنبه های امور کارمندان را هدف قرار می دهد و منحصرأ بر توسعه کارمندان یا کارمندان مستعد تمرکز ندارد. همانطور که اشاره شد، همه کارکنان باید به طور ایده آل در معرض اقدامات توسعه (که تحت دامنه مدیریت منابع انسانی قرار می گیرد) قرار گیرند، اما مدیریت منابع انسانی وسیع تر از مدیریت استعداد است. همانطور که می دانید، HRM شامل فعالیت های اساسی و اقداماتی مانند مدیریت مرخصی ها، مدیریت تغییر، فعالیت های اداری، مزایای کارمندان، مزایای زندگی اجتماعی، مدیریت حقوق و دستمزد و غیره نیز می شود (Akinnusi, 2008; Barret, 2011; Schoeman, 2014).

موجود منابع انسانی سازمان شروع شده و در ادامه به طراحی و توسعه و ایجاد زمینه ها و بستر منابع انسانی و به دنبال آن جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد انجام می شود و این فرآیند به صورت دائم و همراه با بازخور ادامه خواهد داشت. بارلو (۲۰۰۶) بیان نمود که توسعه استعداد پیچیده تر از چیزی است که بسیاری در منابع انسانی به آن اشاره کرده اند و اینکه رویکردهای استاندارد که فرض می کنند که افراد با استعداد بسیار به هم شباهت دارند، اثربخش نیستند.

محققین داخلی نیز طی دهه گذشته در سازمان های مختلف به بررسی مدیریت استعداد پرداختند: داروئیان و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی به آسیب شناسی و تدوین مدل بهینه مدیریت استعداد دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران پرداخته و مولفه های شرایط استخدامی، جایگاه سرمایه انسانی متخصص، زیرساخت های علمی، زیرساخت های الکترونیک و فناوری، بسترهای قانونی و حقوقی، شرایط فرهنگی، پذیرش و حمایت مدیران، پذیرش و حمایت مدرسین در مدل نهایی تدوین شد. حسن پور و همکاران (۱۳۹۸) به طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری پرداختند که ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری و استعدادداری را مورد شناسایی قرار دادند. صحت و همکاران (۱۳۹۸) سه عامل: برند کارفرما، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول آفرین را به عنوان عوامل زمینه ساز و موثر بر پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استعداد در شرکت های دانش بنیان، مورد شناسایی قرار دادند. آقایی و همکاران (۱۳۹۷) مؤلفه های مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی کشور را در پنج بُعد استراتژی سازمان، شناسایی و ارزیابی، استخدام و به کارگیری، توسعه و بهسازی و نیز حفظ و نگهداری استعدادها دسته بندی کردند. اقبال و همکاران (۱۳۹۶) هفت بُعد نیازهای استعدادی، کشف منابع، جذب، توسعه توانایی های بالقوه، به کارگیری استراتژیک، حفظ و نگهداری، ارزیابی و همراستایی فعالیت های مدیریت استعداد را شناسایی کردند. سیدجوادین و پهلوان شریف (۱۳۹۶) در

بررسی ادبیات پیشینه در دو دهه اخیر نشان می دهد که دیدگاه مشترکی در موضوع مدیریت استعداد یا حداقل در بخش های مختلف آن وجود نداشته و لذا چالشی برای مدیران سازمان ها محسوب می شود. در ذیل به برخی از تحقیقات داخلی و خارجی اشاره می شود:

وارما و چاوان (۲۰۱۹) گزارش نمودند که مدیریت استعداد در سازمان ها در کسب و کار پویا و رقابتی تأثیر گذارند. اللوزی (۲۰۱۸) و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که استراتژی های مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم های اطلاعات منابع انسانی بانک های اردن داشته است. وایتینگن کیوی (۲۰۱۵) و همکاران (۲۰۱۵) گزارش نمودند که در کشور کنیا، بسیاری از سازمان ها بخصوص در بخش دولتی هنوز مفهوم مدیریت استعداد را نپذیرفته اند و در نتیجه با چالش های مهمی در استخدام و حفظ کارکنان با استعداد روبرو هستند. سونبرگ (۲۰۱۳) و همکاران (۲۰۱۳) با تحقیق بر روی ۲۶۶۰ کارمند و مدیر از ۲۱ سازمان بزرگ اروپایی در حوزه های مختلف دریافتند که گرچه افزایش فعالیت های مرتبط با مدیریت استعداد با تحقق قرارداد روانشناختی رابطه مثبت دارد، این رابطه در حالت ناسازگاری ادراکی در زمینه اینکه فرد با استعداد هست یا نه، منفی است. شایمن (۲۰۱۴) به ارائه چرخه مدیریت استعداد در سازمان های دولتی پرداخت. این چرخه شامل یک مخزن استعداد است که استعدادهای مناسب برای سازمان را از طریق انتخاب، آموزش ضمن خدمت، توسعه، مدیریت، آموزش و توسعه استعداد جذب می کند. در این مدل، مدیریت استعداد روشی است که چرخه عمر استعداد را مدیریت می کند و چرخه مدیریت شده، سطح اثربخشی سرمایه های استعداد را تعیین خواهد کرد. ایلنر و برونیلا (۲۰۱۳) اعلام کردند که شیوه های مدیریت منابع انسانی با استراتژی شرکت باید بیشتر همراستا شود، مفهوم مسیر شغلی نیاز به بازنگری دارد و برای مدیریت استعداد نیاز هست تا اقدامات منابع انسانی یکپارچه شود. اوهلی (۲۰۰۷) بیان داشت که فرآیند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل و به نوعی شناخت وضع

مدیریت منابع انسانی پیشرفته، جذب استعداد، مدیریت توسعه مسیر شغلی، فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات دولتی) رابط معنی داری وجود دارد. در نهایت رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸) مدل سیستمی شامل ۵ بعد اصلی جذب و شناسایی، انتخاب، بکارگیری، توسعه و نگهداری استعداد را ارائه نمودند که این تحقیقات نشان دهنده تنوع مدل ها و درک های متفاوت مدیریت استعداد در سازمان های متفاوت و در مناطق مختلف است.

با این اوصاف بسیاری از محققین بر این باورند که در حال حاضر مدیریت استعداد به عنوان یکی از مهمترین چالش های مدیریت منابع انسانی برای سازمان ها پذیرفته شده است زیرا ارزش قابل توجهی برای افراد واجد شرایط، آموزش دیده و بسیار ماهر برای دستیابی به اهداف استراتژیک و موفقیت مالی قائل است (Cherkesova et al., 2015; King 2015; Beamond). به دلیل فضای رقابتی پویای دنیای کسب و کار معاصر، یک تغییر الگو از منابع سنتی مرتبط با منابع انسانی ادبیات مزیت رقابتی به سمت مدیریت استعداد دیده می شود. در دهه گذشته الگوی جدید اهمیت مدیریت استعداد را افزایش داد (Collings & Mellahi, 2009). اگرچه تعداد قابل توجهی از مطالعات انجام شده با مدیریت استعداد، هنوز در مورد تعریف و دامنه مدیریت استعداد اتفاق نظر وجود ندارد (لوئیس و هکمن ۲۰، ۲۰۰۶؛ کولینگز و ملاهی ۲۱، ۲۰۰۹؛ گالاردو ۲۲ و دیگران، ۲۰۱۳؛ بیچلر و وودوارد ۲۳، ۲۰۰۹؛ شیمن ۲۴، ۲۰۱۴).

اگرچه مطالعات زیادی در رابطه با مفهوم مدیریت استعداد انجام شده است، اما مقدار مطالعات تجربی کافی نیست و لازم است از دیدگاه های مختلف پروژه های تحقیقاتی صورت بگیرد (لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶؛ کولینگز و ملاهی، ۲۰۰۹؛ تونیس ۲۵ و دیگران، ۲۰۱۳؛ آل اریس و همکاران ۲۶، ۲۰۱۴). اغلب عوامل اقتصادی و سیاسی غیرقابل پیش بینی، ضرورت کسب، آموزش، مشارکت،

مقاله با عنوان مدیریت استعداد، مبانی و رویکردهای مفهومی؛ دسته بندی هشت گانه ای از تعریف مدیریت استعداد ارائه دادند. نظریه و همکاران (۱۳۹۵) ابعاد و مولفه های ورودی و خروجی سیستم مدیریت استعداد شامل راهبرد سازمان، مدیریت تعارض استعداد، نظام شایسته سالاری، فرهنگ سازمانی، جانشین پروری، چابکی نیروی انسانی و کسب مزیت رقابتی را شناسایی کردند. موفق و محمودزاده (۱۳۹۵) در مقاله ارائه مدل آینده پژوهی سامانه مدیریت استعداد؛ ۷ مقوله علی، ۳ مقوله واسطه ای، ۸ مقوله زمینه ای و ۲۱ مورد مقوله راهبردی را در مدل مفهومی خود گنجاندهاند. شاطری و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند که می توان با استفاده از ساز و کارهای نشست درون/برون سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی (عمودی)، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی (افقی)، خود توسعه ای، مربیگری، جانشین پروری، آموزش، مدیریت عملکرد، تکنیکهای طراحی مشاغل، کار تیمی، یادگیری عملی، تسهیم دانش و شبکه سازی، زمینه ی هر چه بهتر توسعه استعدادها را فراهم نمود. سبحانی و همکاران (۱۳۹۴) دریافتند که عوامل سازمانی، انسانی و زمینه ای بر فرآیند مدیریت استعداد تاثیر مثبت داشته و فرآیند مدیریت استعداد نیز بر عملکرد نیروی کار انسانی و عملکرد سازمانی تاثیر دارد. نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۳) بین فعالیت های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه ای معناداری یافتند. خالوندی و عباس پور (۱۳۹۲) چارچوب منسجمی را برای کشف، توسعه، راهبری و حفظ و نگهداشت سرمایه های انسانی ارزشمند پیشنهاد دادند. اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۲) بین مدیریت استعداد و ماندگاری منابع انسانی و همچنین بین مولفه های غرور و افتخار کارکنان سازمان، پشتیبانی مدیر و مدیریت عملکرد با پاداش درونی رابطه مثبت و معناداری یافتند. فائق و همکاران (۱۳۹۱) و حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) نیز دریافتند که بین عوامل راهبردی سازمان و مدیریت استعداد (رویکرد رهبری، حفظ و نگهداشت استعداد،

های مدیریت استعداد در کشور و در سازمان های مختلف وجود دارد. بر اساس تجزیه و تحلیل داده ها این تحقیق قصد دارد تا ضمن شناسایی ابعاد و شاخص های مدیریت استعداد یک مدل مدیریت استعداد یکپارچه برای وزارت ورزش و جوانان کشور طراحی و برآزش نماید.

۲- روش تحقیق

هدف از انجام این پژوهش ارائه مدل جامع مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان کشور است. طرح تحقیق آمیخته کیفی-کمی با رویکرد اکتشافی است، بدین گونه که برای شناسایی شاخص ها و عوامل تأثیرگذار بر مدیریت استعداد از روش تحقیق کیفی دلفی و برای آزمون مدل از روش های تحقیق کمی استفاده شده است. در این پژوهش برای تدوین ادبیات و مبانی نظری پژوهش، از روش مطالعات کتابخانه ای و برای استخراج فاکتورهای اصلی مدل مفهومی، از روش پرسشنامه ای استفاده شد. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش خودساخته و بر گرفته از نتایج تکنیک دلفی است. تکنیک دلفی، تکنیکی برای رسیدن به اجماع گروهی از طریق یک سری از راندهای پرسشنامه ای با حفظ گمنامی پاسخ دهندگان و بازخورد نظرات است. در مورد انتخاب خبرگان و متخصصان از روش نمونه گیری هدفمند بهره برده شد. در این راستا تیم تصمیم گیری متشکل از ۱۰ عضو دارای سوابق مدیریت عالی در وزارت ورزش و جوانان شامل یک معاون وزیر ۳ مدیرکل و ۶ معاون مدیرکل و رییس دواير با مدارک کارشناسی ارشد و دکترا با حداقل ۱۵ سال سابقه بودند. همچنین در طی بخش کیفی تحقیق از نظرات ۵ نفر از اساتید به نام حوزه مدیریت ورزش کشور با درجه استاد و دانشیار بهره گیری شد. در گام اول بر اساس منابع موجود در ادبیات تحقیق، فهرستی جامع از ابعاد و شاخص های مدیریت استعداد تهیه و سپس بر اساس آن، پرسشنامه مقدماتی مرحله اول دلفی طراحی گردید و از خبرگان خواسته شد تا ابعاد مهم و شاخص های موثر بر هر بعد از مدیریت استعداد را مشخص نمایند و همچنین ابعاد و شاخص های احتمالی دیگر را به لیست اضافه نمایند.

پاداش و حفظ افراد با استعداد را در سمت های اصلی تقویت می کند. به عنوان مثال برنامه توسعه ملی در افریقای جنوبی (۲۰۱۱) نشان داد که تعداد قابل توجهی از مقامات دولتی بی انگیزه، دارای روحیه پایین، سطح تعهد پایین خدمات، مشارکت محدود را تجربه می کنند و مهارت ها و شایستگی کافی برای انجام مسئولیت های خود را ندارند. این مشکل با این واقعیت تشدید می شود که مدیران ارشد و ادارات منابع انسانی در ادارات دولتی اغلب بسیاری از عملکردهای مدیریت استعداد مانند مدیریت عملکرد، استخدام، آموزش و توسعه، پاداش، توسعه شغلی، مشاوره و مربیگری را به طور سلیقه ای انجام می دهند (Lee & Van der Waldt, 2020).

دانشمندانی مانند اندرسون (۲۰۱۷) و نیول (۲۰۱۷) قویاً استدلال می کنند که سازمان ها باید ارزش استراتژیک و مشارکت های مدیریت استعداد را بپذیرند و باید همه تصمیمات سازمانی، کارکردها و فرایندها را تحت نفوذ قرار دهند. به منظور کمک علمی مهم به مجموعه دانش مدیریت استعداد، بررسی دقیق مفروضات فلسفی، دیدگاه ها و رویکردهای اساسی آن ضروری است. بررسی ادبیات پیشینه نشان داد که نظریه ها، دیدگاه ها و رویکردهای مدیریت استعداد عموماً در بسیار از جهات هنوز کشف نشده است، چون که مدیریت استعداد یک برنامه مدیریتی نسبتاً جدید است (Thunnissen, 2016).

با توجه به اهمیت موضوع، این تحقیق سعی دارد تا با استفاده از مطالعات کتابخانه ای و میدانی به توسعه یک مدل مدیریت استعداد چند سطحی در وزارت ورزش و جوانان کشور اهتمام ورزد. به عبارت دیگر، یک نیاز شدید برای مدیریت موثر استعدادها در خدمات عمومی با پیروی از یک رویکرد مدیریت استعداد یکپارچه وجود دارد. هدف این تحقیق استفاده از داده های کیفی و کمی در وزارت ورزش و جوانان کشور ایران برای تبیین مدل مدیریت استعداد است. بررسی ها نشان داده که اختلاف های قابل توجهی بین مدل

ورزش و جوانان از طریق فرمول کوکران تعداد ۲۸۷ نفر نمونه برای بخش کمی تعیین شد که پرسشنامه ها در بین نمونه ها بصورت تصادفی ساده توزیع و در نهایت ۲۸۰ پرسشنامه صحیح و کامل با استفاده از مدلسازی معادلات ساختاری، آمار توصیفی و استنباطی از طریق نرم افزارهای اسمارت پی ال اس ۲ و اس پی اس ۲۰ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۳- نتایج

در بخش آمار توصیفی و ویژگی های جمعیت شناختی تعداد ۲۸۰ نفر از کارکنان وزارت ورزش و جوانان که از نظر جنسیت: ۲۰۵ مرد و ۷۵ زن؛ تحصیلات: دیپلم ۱۰ نفر، کاردانی ۱۰ نفر، کارشناسی ۱۰۰ نفر، کارشناسی ارشد ۱۱۵ نفر و دکترا ۴۵ نفر؛ سن: ۲۰ تا ۳۰ سال ۱۰ نفر، ۳۱ تا ۴۰ سال ۱۴۰ نفر، ۴۱ تا ۵۰ سال ۹۵ نفر و ۵۱ سال به بالا ۳۵ نفر؛ سابقه خدمت: تا ۵ سال ۱۵ نفر، ۶ تا ۱۰ سال ۵۰ نفر، ۱۱ تا ۱۵ سال ۶۵ نفر، ۱۶ تا ۲۰ سال ۵۵ نفر، ۲۱ تا ۲۵ سال ۵۵ نفر و بیشتر از ۲۵ سال ۴۰ نفر؛ مورد بررسی قرار گرفتند. شاخص های مرکزی و پراکندگی، ابعاد مدیریت استعداد در جدول ۱ نشان داده شده است.

حاصل این مرحله ۱۹۹ شاخص و ۱۵ بعد بود که در راند دوم و سوم تکنیک دلفی آن دسته از شاخص هایی که نمره بالاتر از میانگین حسابی و هندسی کل پاسخ های پرسشنامه کسب کردند، به ترتیب انتخاب و تعدادی از شاخص ها که کمتر از میانگین کل داشتند از فرآیند انتخاب حذف شدند. حاصل این مراحل نیز، شناسایی ۸۵ شاخص و ۱۱ بعد مدیریت استعداد بود که شامل: ۱- بعد مفهومی با ۷ شاخص ۲- بعد استراتژیک با ۸ شاخص ۳- بعد فرهنگی با ۱۳ شاخص ۴- بعد کشف و جذب با ۷ شاخص ۵- بعد ارزیابی با ۶ شاخص ۶- بعد آموزش و توسعه با ۸ شاخص ۷- بعد حفظ (نگهداشت) با ۱۱ شاخص ۸- بعد ساختاری با ۶ شاخص ۹- بعد سیاسی با ۶ شاخص ۱۰- بعد اطلاعاتی و ارتباطی با ۷ شاخص و ۱۱- بعد عملکردی با ۶ شاخص. در نهایت پرسشنامه ۸۵ سوالی مدیریت استعداد براساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت تنظیم شد که جهت بخش کمی تحقیق بکار گرفته شد. برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته ها، از نظرات ارزشمند اساتید دانشگاه استفاده شد. در ادامه با توجه به حجم تقریباً ۱۰۰۰ نفری جامعه آماری کارکنان وزارت

جدول ۱- آمار توصیفی عوامل مدیریت استعداد

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میانه	مد	کمترین	بیشترین
بعد مفهومی (Con)	۴/۱۵	۰/۶۱۸	۴/۲۱	۴/۴۳	۱/۴۳	۵/۰۰
بعد استراتژیک (Str)	۳/۹۸	۰/۶۵۳	۴/۰۰	۴/۰۰	۱/۳۸	۵/۰۰
بعد فرهنگی (Cul)	۴/۱۴	۰/۶۶۱	۴/۱۵	۴/۱۵	۱/۵۴	۵/۰۰
بعد کشف و جذب (Emp)	۴/۰۵	۰/۷۲۲	۴/۱۴	۳/۸۶	۱/۰۰	۵/۰۰
بعد ارزیابی (Eva)	۴/۱۹	۰/۷۵۰	۴/۱۷	۴/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰
بعد آموزش و توسعه (Edu)	۴/۱۳	۰/۵۹۹	۴/۱۲	۴/۰۰	۱/۶۳	۵/۰۰
بعد حفظ (Pro)	۴/۳۱	۰/۷۰۶	۴/۵۰	۵/۰۰	۱/۵۵	۵/۰۰
بعد ساختاری (Stu)	۴/۰۸	۰/۷۶۹	۴/۱۷	۴/۰۰	۱/۱۷	۵/۰۰
بعد سیاسی (Pol)	۳/۵۵	۰/۷۶۵	۳/۵۰	۳/۵۰	۱/۰۰	۵/۰۰
بعد اطلاعاتی و ارتباطی (Inf)	۴/۲۲	۰/۶۹۸	۴/۱۴	۵/۰۰	۱/۱۴	۵/۰۰

۵/۰۰	۱/۰۰	۵/۰۰	۴/۳۳	۰/۷۸۰	۴/۲۱	بعد عملکردی (Per)
۴/۹۴	۱/۵۱	۴/۰۰	۴/۱۶	۰/۵۹۹	۴/۰۹	مدیریت استعداد (TM)

عاملی، به منظور اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه از معیار کایرز می یرو اولکین (KMO) و برای تعیین همبستگی بین متغیرها (گویه ها) از آزمون بارتلت استفاده شد که در جدول ۲ نشان داده شده است. مقدار KMO به دست آمده ۰/۹۲۲ می باشد. این مقدار نشان می دهد که تعداد نمونه های تحقیق به منظور تحلیل عاملی کفایت می کند و انجام تحلیل عاملی برای داده های مورد نظر امکانپذیر بوده و می توان داده ها را به یک سری عامل های پنهان تقلیل داد. همچنین نتایج آزمون بارتلت ($\text{Sig}=0/001$)، نشان می دهد بین گویه ها همبستگی بالایی وجود دارد، از این رو ادامه و استفاده از سایر مراحل تحلیل عاملی جایز است.

نتایج نشان می دهد میانگین نمرات همه ابعاد مدیریت استعداد از حد متوسط نمرات که ۳ است بیشتر و حتی از ۳/۵ نیز فراتر رفته است و بطور متوسط ۴/۰۹ است در بین ابعاد مدیریت استعداد بعد حفظ (نگهداشت) با نمره میانگین ۴/۳۱ بیشترین نمره را داشته و سپس بعد اطلاعاتی و ارتباطی با نمره میانگین ۴/۲۲ و بعد عملکردی با میانگین ۴/۲۱ قرار داشتند. کمترین میانگین مربوط به بعد سیاسی با میانگین ۳/۵۵ است.

سوال اول: عوامل موثر بر مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان کشور کدامند؟
در این تحقیق از تحلیل عاملی اکتشافی برای تعیین و شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان استفاده شد. به همین دلیل پیش از انجام تحلیل

جدول ۲- نتایج آزمون بارتلت و KMO

مقدار		
۰/۹۲۲	مقدار کایرز - می یرو اولکین (کفایت حجم نمونه)	
۳۵۹۵/۴۳۷	مقدار کای اسکوار (χ^2)	آزمون کرویت بارتلت
۵۵	درجه آزادی	

اندازه گیری مراحل زیر طی شد: ابتدا پایایی درونی ابزار با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) بررسی شد. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه گیری است. برای آلفای کرونباخ نیز بالای ۰/۷ توصیه می شود. روایی همگرا با استفاده از شاخص متوسط واریانس استخراجی (AVE) ارزیابی شد. میزان آن باید بیشتر از ۰/۴ باشد.

سطح معناداری	۰/۰۰۰
--------------	-------

در ادامه نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی مؤلفه ها به تفکیک با مقدار بارعاملی به دست آمده برای هر عامل ارائه شده است. مدل مفهومی حاصل از بخش اول پژوهش از طریق مدل سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار PLS آزمون شد. مدل آزمون شده شامل ۸۵ متغیر آشکار و ۱۱ متغیر مکنون (پنهان) می باشد. در روش حداقل مربعات جزئی (PLS) برازش مدل در دو بخش مدل اندازه گیری و مدل ساختاری مورد بررسی قرار می گیرد. برای برازش مدل

جدول ۳- آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و متوسط واریانس استخراجی

متوسط واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی (CR)	آلفای کرونباخ	
۰/۴۶۵	۰/۸۵۷	۰/۹۰۷	بعد مفهومی (Con)
۰/۵۰۹	۰/۸۸۷	۰/۸۵۰	بعد استراتژیک (Str)
۰/۴۹۹	۰/۹۲۷	۰/۹۱۴	بعد فرهنگی (Cul)
۰/۵۲۳	۰/۸۸۱	۰/۸۴۰	بعد کشف و جذب (Emp)
۰/۶۶۹	۰/۹۲۳	۰/۸۹۹	بعد ارزیابی (Eva)
۰/۴۹۲	۰/۸۸۱	۰/۸۲۴	بعد آموزش و توسعه (Edu)
۰/۶۱۱	۰/۹۴۴	۰/۹۳۳	بعد حفظ (Pro)
۰/۶۶۴	۰/۹۲۱	۰/۸۴۰	بعد ساختاری (Stu)
۰/۴۵۸	۰/۷۱۲	۰/۶۴۳	بعد سیاسی (Pol)
۰/۶۶۱	۰/۹۳۱	۰/۹۱۲	بعد اطلاعاتی و ارتباطی (Inf)
۰/۶۸۷	۰/۹۲۹	۰/۹۰۸	بعد عملکردی (Per)

در قطر اصلی این ماتریس، جذر AVE متغیرها وارد می شود و جهت تأیید روایی و اگر لازم است، این مقدار بیش از همبستگی میان آن متغیر با سایر متغیرها باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). لذا می توان گفت که مدل های اندازه گیری برای تمامی متغیرهای مدل از روایی و اگرایی مناسبی برخوردار هستند.

نتایج در جدول ۳ نشان می دهد که مدل های اندازه گیری شاخص ها از ضریب پایایی مناسبی در هر سه مقیاس ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و متوسط واریانس استخراجی برخوردار بودند. در نهایت روایی و اگرایی مدل با استفاده از روش ماتریس فورنل و لارکر در جدول ۴ بررسی شد. در این روش میزان همبستگی یک سازه با شاخص هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه ها مقایسه می شود.

جدول ۴- روایی و اگرایی مدل با استفاده از روش ماتریس فورنل و لارکر

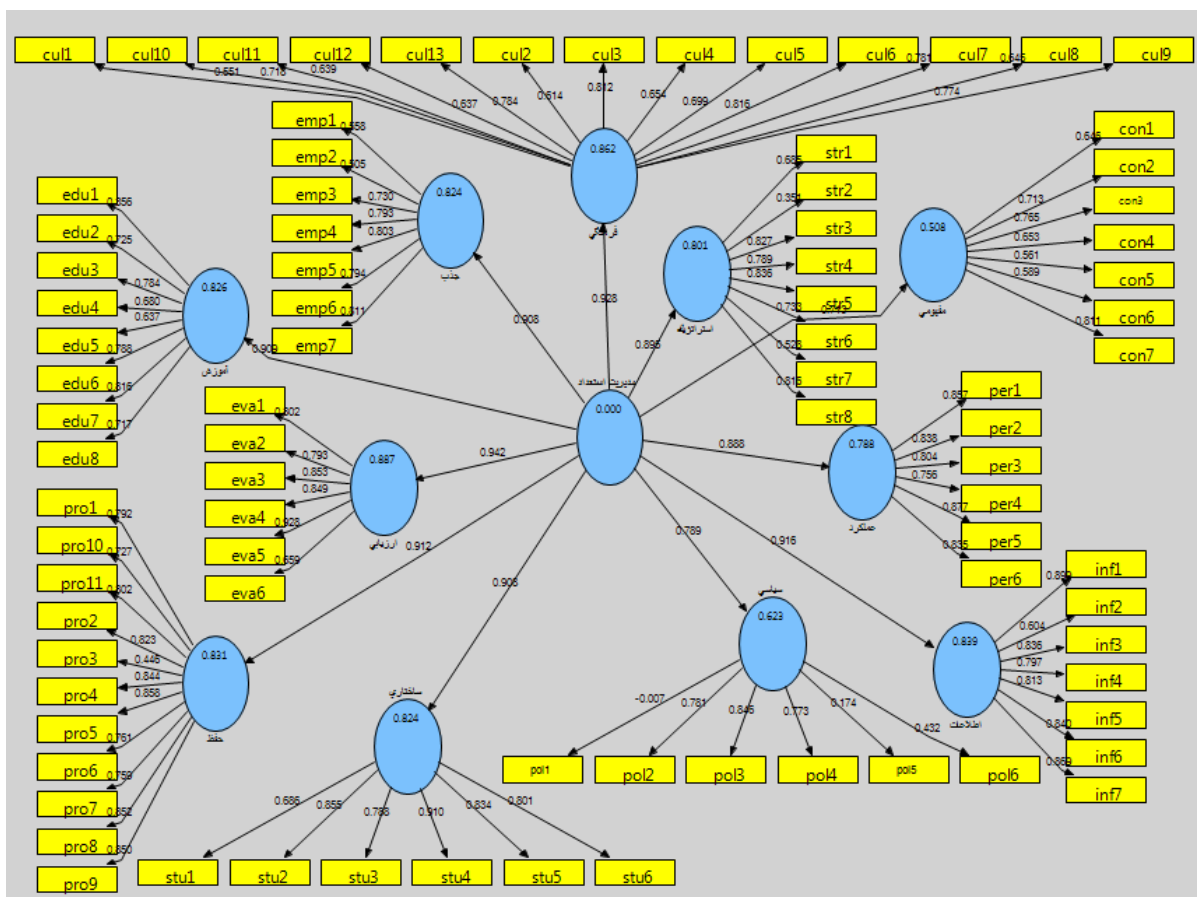
بعد عملکردی	بعد اطلاعاتی و ارتباطی	بعد سیاسی	بعد ساختاری	بعد حفظ	بعد آموزش و توسعه	بعد ارزیابی	بعد کشف و جذب	بعد فرهنگی	بعد استراتژیک	بعد مفهومی	بعد مفهومی
										۰/۳۸	

سطح معناداری	T	بار عاملی	شاخص	بعد
$0.10 > P >$	۲۱۸.۱۰	۷۱۳.۰	پیشنهاد و انتصاب افراد مستعد به مشاغل کلیدی براساس ارزیابی و انتخاب توسط مدیران ارشد، کمیته انتصابات و شورای راهبری و نیز معرفی این افراد مستعد و توانمند به عنوان نماینده سازمان در دستگاه های اجرایی، کارگروه ها و ...	بعد استراتژیک مدیریت استعداد
$0.10 > P >$	۳۱۲.۱۷	۷۶۵.۰	سرمایه گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین ها و افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان	
$0.10 > P >$	۶۱۸.۹	۶۵۳.۰	ارزیابی عملکرد تمامی کارکنان سازمان توسط سرپرست مستقیم آنها و تصمیم گیری راجع به ارتقای افراد براساس ارزیابی آنها.	
$0.10 > P >$	۱۱۵.۸	۵۶۱.۰	توانایی ارتباط با افراد	
$P > 0.01$	۷.۰۶۷	۰.۵۸۹	برخوردراری از بهره هوشی بالا	
$P > 0.01$	۲۵.۴۸۳	۰.۸۱۱	تشکیل شورای کارشناسی (متشکل از کارشناسان مستعد و خلاق) و خزانه استعداد برای مدیران آینده	
$0.10 > P >$	۲۰۷.۱۵	۶۸۵.۰	هماهنگی بین مدیران ارشد وزارتخانه در استراتژی سازمانی	بعد استراتژیک مدیریت استعداد
$0.05 > P >$	۸۶۶.۲	۳۵۱.۰	درک دیدگاه استراتژیک توسط ذینفعان وزارت ورزش و جوانان	
$0.10 > P >$	۶۹۹.۱۹	۸۲۷.۰	انطباق عملکرد سازمانی با اصول استراتژیک	
$0.10 > P >$	۲۸۹.۱۷	۷۸۹.۰	تعیین اهداف و سطح مورد انتظار از نظام مدیریت استعداد	
$0.10 > P >$	۲۴۳.۲۶	۸۳۶.۰	دیدگاه استراتژیک به منابع انسانی	
$0.10 > P >$	۰۲۱.۱۸	۷۳۳.۰	شفاف بودن اهداف استراتژیک در وزارت ورزش و جوانان	
$0.10 > P >$	۶۸۵.۵	۵۲۸.۰	همسوسازی اهداف فردی و سازمانی در وزارت ورزش و جوانان	
$P > 0.01$	۲۵.۹۸۴	۰.۸۱۶	چشم انداز استراتژیک مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان	
$P > 0.01$	۹.۹۵۵	۰.۵۵۱	ترویج و توسعه روحیه استعداد خواهی فراتر از مرزهای کاری و جغرافیایی	بعد فرهنگی مدیریت استعداد
$P > 0.01$	۱۲.۸۳۷	۰.۶۱۴	هماهنگی بین رفتارها و ارزشهای تبلیغی	
$P > 0.01$	۳۲.۱۱۲	۰.۸۱۲	احساس وفاداری کارکنان نسبت به وزارت ورزش و جوانان	
$P > 0.01$	۱۳.۵۸۷	۰.۶۵۴	فرهنگ مناسب جهت اشتغال افراد مستعد در وزارت ورزش و جوانان	

سطح معناداری	T	بار عاملی	شاخص	بعد
P<۰.۰۱	۱۶.۹۶۲	۰.۶۹۹	تعهد به مشتری مداری در وزارت ورزش و جوانان	
P<۰.۰۱	۲۷.۲۷۹	۰.۸۱۶	جذب کارکنان مقید به معیارهای درستکاری	
P<۰.۰۱	۲۴.۹۲۸	۰.۷۸۱	توازن میان کار و زندگی	
P<۰.۰۱	۹.۲۴۷	۰.۶۵۴	توجه به ارزش های جامعه	
P<۰.۰۱	۱۷.۵۲۳	۰.۷۷۴	تقویت مستمر استانداردهای اخلاقی	
P<۰.۰۱	۲۰.۴۶۸	۰.۷۱۸	توجه به برنامه های پرورشی در وزارت ورزش و جوانان	
P<۰.۰۱	۱۱.۸۵۸	۰.۶۳۹	رفتار احترام آمیز سازمان با کارمندان	
P<۰.۰۱	۹.۴۰۸	۰.۶۳۷	بالا بودن روحیه یا روح رفاقت در کارکنان	
P<۰.۰۱	۳۷.۲۶۸	۰.۷۸۴	وجود فرهنگ سازمانی مناسب نسبت به افراد مستعد	
P<۰.۰۱	۸.۱۸۹	۰.۵۵۸	جذب نیروهای کارشناسی از خارج از سازمان براساس آگهی از بین فارغ التحصیلان ممتاز دانشگاه ها و نوآوران و انجام مصاحبه تخصصی	بعد کشف و جذب استعداد
P<۰.۰۱	۶.۹۲۶	۰.۵۰۵	جذابیت و شهرت وزارت ورزش و جوانان	
P<۰.۰۱	۱۹.۰۷۲	۰.۷۳۰	بررسی سوابق و تحقیقات محلی در جذب استعداد	
P<۰.۰۱	۲۳.۱۲۷	۰.۷۹۳	مصاحبه تخصصی	
P<۰.۰۱	۲۷.۷۹۰	۰.۸۰۳	ارائه پاداش درخور و مناسب با کار در افراد مستعد	
P<۰.۰۱	۲۰.۶۲۰	۰.۷۹۴	شایسته سالاری	
P<۰.۰۱	۲۴.۲۶۵	۰.۸۱۱	شناسایی مشاغل کلیدی	بعد ارزیابی استعداد
P<۰.۰۱	۲۲.۲۸۹	۰.۸۰۲	برقراری حقوق و دستمزد مناسب	
P<۰.۰۱	۱۶.۷۶۵	۰.۷۹۳	تعیین شاخص و معیارهای ارزیابی مهارت های شغلی تخصصی	
P<۰.۰۱	۳۸.۱۸۵	۰.۸۵۳	پیش بینی استعدادهای بالقوه	
P<۰.۰۱	۲۶.۹۳۵	۰.۸۴۹	ارزیابی عملکرد کارکنان	
P<۰.۰۱	۶۹.۵۶۸	۰.۹۲۸	سنجش نقاط ضعف و قوت کارکنان	
P<۰.۰۱	۱۵.۰۴۸	۰.۶۵۹	خود اظهاری کارکنان در مورد انتصاب به پست های مدیریتی	

سطح معناداری	T	بار عاملی	شاخص	بعد
$P < 0.01$	۳.۹۹۲	۰.۳۵۶	ایجاد گردش شغلی	بعد آموزش و توسعه استعداد
$P < 0.01$	۱۸.۷۹۱	۰.۷۲۷	مشاوره دادن به واحدها جهت تامین نیروهای مستعد	
$P < 0.01$	۲۷.۹۴۰	۰.۷۸۴	برگزاری دوره های آموزشی داخل و خارج سازمان برای همه کارکنان	
$P < 0.01$	۲۶.۰۱۷	۰.۶۸۰	استفاده از برنامه ها و ابزارهای جدید در آموزش و توسعه	
$P < 0.01$	۱۰.۳۳۰	۰.۶۳۷	تفویض اختیار به افراد با استعداد	
$P < 0.01$	۲۲.۳۸۳	۰.۷۸۸	برنامه ریزی برای جانشین پروری	
$P < 0.01$	۳۰.۹۴۰	۰.۸۱۶	انتقال تجارب حرفه ای به کارکنان	
$P < 0.01$	۱۵.۵۲۳	۰.۷۱۷	ایجاد فرصت های برابر شغلی به کارکنان	
$P < 0.01$	۱۸.۵۷۹	۰.۷۹۲	جبران مناسب خدمات (حقوق، دستمزد، مزایا، پاداش و ...) برای افراد مستعد	بعد حفظ استعداد
$P < 0.01$	۲۴.۲۳۶	۰.۸۲۳	سبک مطلوب مدیریت (نظیرارتباط صمیمانه، حمایت مدیر، برخورد محترمانه و...)	
$P < 0.01$	۷.۷۹۲	۰.۴۴۶	جذابیت شغلی و برند وزارت ورزش و جوانان	
$P < 0.01$	۳۳.۷۳۷	۰.۸۴۴	وجود امنیت شغلی برای افراد مستعد	
$P < 0.01$	۳۷.۹۵۴	۰.۸۵۸	مشارکت افراد مستعد در تصمیم گیری	
$0.1 < P <$	۸۳۹.۲۰	۷۶۱.۰	عدالت در محیط کار	
$0.1 < P <$	۲۲۲.۲۰	۷۵۹.۰	منابع و امکانات لازم برای رشد در محیط کار	
$0.1 < P <$	۵۹۱.۳۶	۸۵۲.۰	وجود همکاران توانمند و شایسته	
$0.1 < P <$	۶۷۱.۳۹	۸۵۰.۰	برجسته سازی استعدادهای در وزارت ورزش و جوانان	
$0.1 < P <$	۰۲۴.۱۸	۷۲۷.۰	فراهم کردن محیط یادگیری	
$0.1 < P <$	۶۰۴.۲۰	۸۰۲.۰	رویکرد مثبت مدیران عالی نسبت به افراد مستعد	
$0.1 < P <$	۰۸۱.۱۷	۶۸۶.۰	هم افزایی و بهبود فعالیت های مدیریت استعداد	بعد ساختاری مدیریت استعداد
$0.1 < P <$	۸۳۶.۲۹	۸۵۵.۰	آینده نگری در کمبود استعدادهای احتمالی در یک مهارت (شناسایی و پیش بینی)	

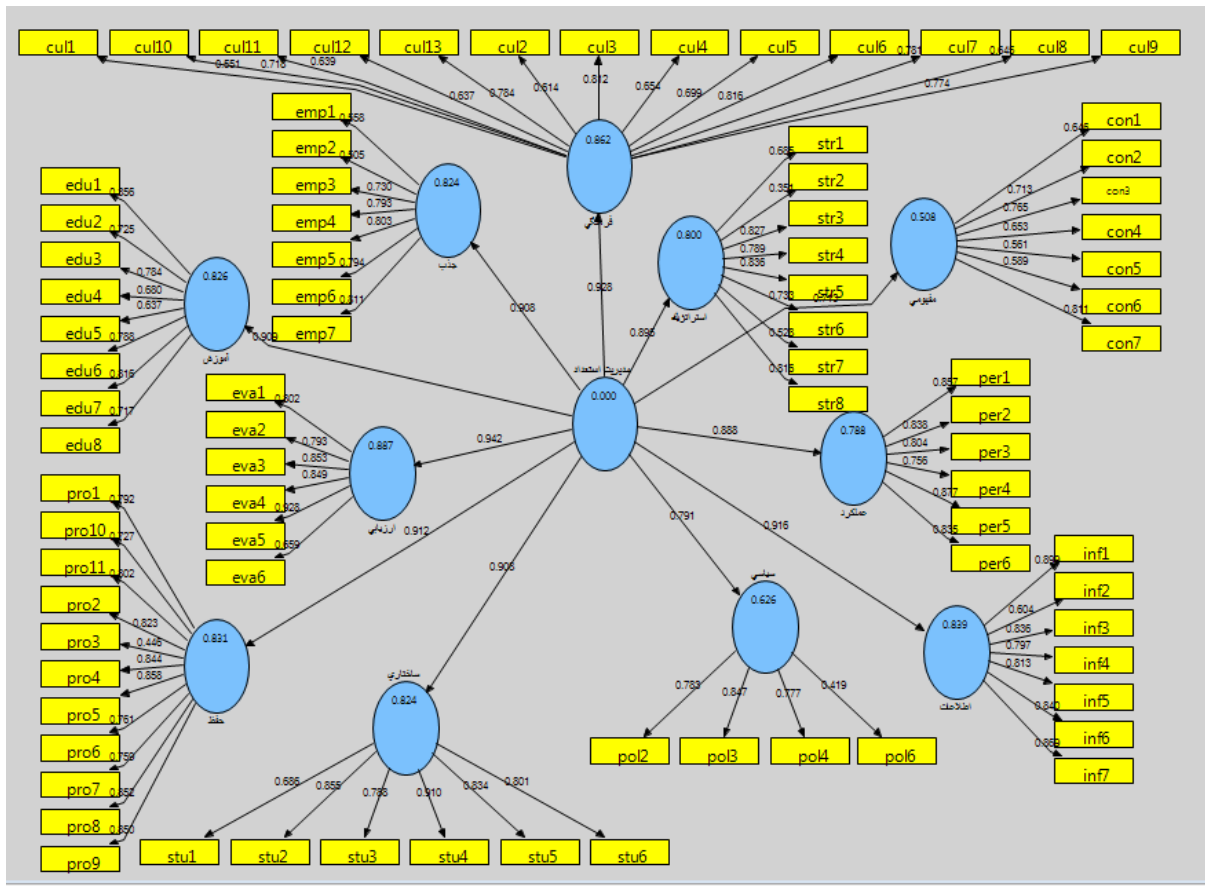
سطح معناداری	T	بار عاملی	شاخص	بعد
$0.10 < P$	۳۷۳.۱۹	۷۸۸.۰	توانایی وزارت در ارائه فرصت برای همه کارکنان یا انتقال مهارت	بعد سیاسی مدیریت استعداد
$0.10 < P$	۷۷۴.۱۲۷	۹۱۰.۰	تشکیل خزانه استعداد (بانک جامع مدیران آینده)	
$0.10 < P$	۳۴۶.۲۵	۸۳۴.۰	وجود سیستم جامع منابع انسانی	
$0.10 < P$	۷۷۲.۱۸	۸۰۱.۰	شناخت نحوه کنترل مدیریت کارآمد در سازمان	
$0.05 = P$	۰۴۹.۰	۰۰۷.-۰	اعمال نفوذ سیاستگذاران دولتی در انتخاب و انتصاب افراد	بعد اطلاعاتی و ارتباطی مدیریت استعداد
$0.10 < P$	۴۲۸.۲۴	۷۸۱.۰	محفوظ بودن از فشار گروه های ذی نفوذ	
$0.10 < P$	۵۶۹.۲۵	۸۴۶.۰	حمایت قوانین و مقررات از مدیریت استعداد	
$0.10 < P$	۳۰۰.۲۰	۷۷۳.۰	ثبات در مدیریت	
$0.05 = P$	۴۱۲.۱	۱۷۴.۰	مهاجرت نخبگان و فرار مغزها	
$0.10 < P$	۳۸۶.۴	۴۳۲.۰	تورم و عدم ثبات اقتصادی جامعه	
$0.10 < P$	۶۳۵.۴۹	۸۹۹.۰	به روزرسانی مستمر بانک اطلاعاتی استعدادهای سازمانی	بعد عملکردی مدیریت استعداد
$0.10 < P$	۵۳۹.۸	۶۰۴.۰	میزان ارتباط استعدادهای با مدیران ارشد (ارتباطات عمودی)	
$0.10 < P$	۶۲۲.۲۷	۸۳۶.۰	میزان دسترسی به اطلاعات سازمانی جهت پیشبرد امور	
$0.10 < P$	۸۶۱.۲۸	۷۹۷.۰	تعامل مناسب استعدادهای با خارج از سازمان	
$0.10 < P$	۰۳۳.۲۹	۸۱۳.۰	ارتباطات شفاهی افراد مستعد	
$0.10 < P$	۱۴۷.۲۷	۸۴۰.۰	روابط خوب بین همکاران وزارت ورزش	
$0.10 < P$	۶۲۷.۳۳	۸۶۹.۰	رشد تکنولوژی و نیاز به نیروی مستعد توانا در یادگیری تکنولوژی ها	
$0.10 < P$	۳۳۲.۲۱	۸۰۴.۰	افزایش میزان رضایت شغلی	
$0.10 < P$	۸۳۰.۳۰	۸۳۵.۰	افزایش بهره وری کارکنان و سازمان	
$0.10 < P$	۸۱۴.۳۷	۸۵۷.۰	افزایش سودآوری و سرویس دهی	
$0.10 < P$	۵۹۹.۲۶	۸۳۸.۰	کاهش میزان خروج داوطلبانه استعدادهای	
$0.10 < P$	۹۴۸.۲۲	۷۵۶.۰	سیستم مناسب ارزیابی عملکرد	
$0.10 < P$	۶۵۵.۵۱	۸۷۷.۰	تامین نیروی انسانی متخصص	



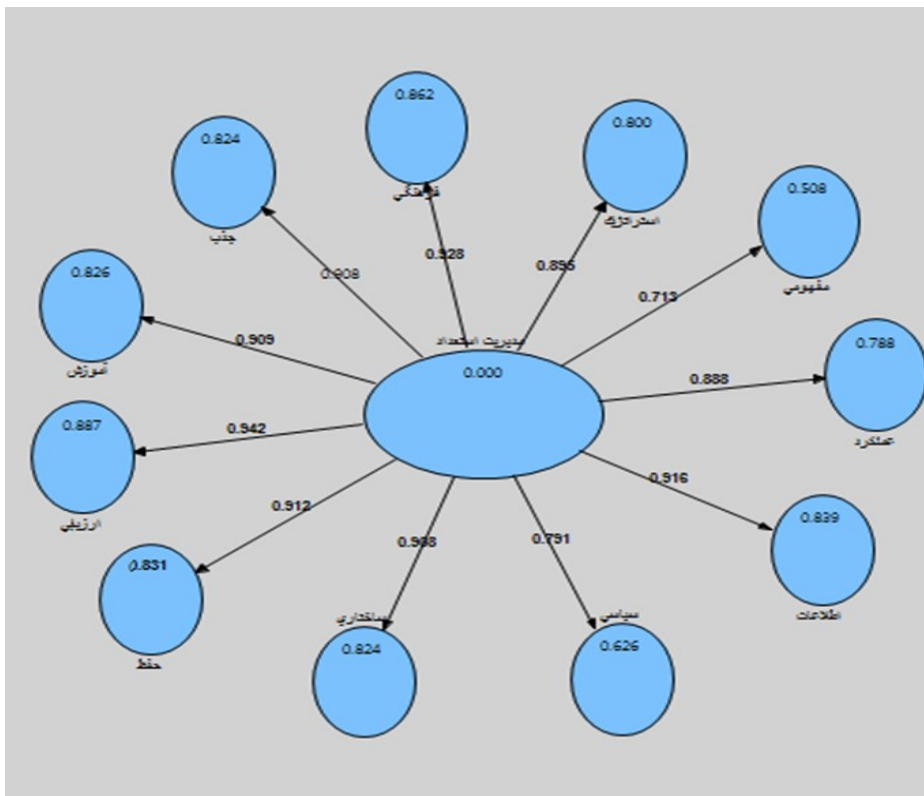
شکل ۱- بار عاملی و ضرایب مسیر در مدل اولیه مدیریت استعداد

شاخص ها بوجود نیامد که نتایج حاصل از اصلاح مدل که شامل ۱۱ شاخص یا بعد و ۸۳ گویه می باشد در شکل ۲ و تحلیل عاملی مرحله دوم در شکل ۳ نشان داده شده است. همچنین جدول ۶ اثرات کلی مدل مربوط به ضرایب مسیر و سطح معنی داری مدل بعد از اصلاح گویه های بعد سیاسی نشان داده شده است.

سوال دوم: مدل نهایی مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان چگونه است؟ یافته‌های مربوط به آزمون مدل نشان می‌دهد که به جز در بعد سیاسی که دو سوال ۶۷ و ۷۱ بار عاملی ضعیفی داشته و از مدل حذف شدند بقیه گویه ها از بار عاملی مناسبی برخوردار بودند. با حذف دو گویه مربوط به شاخص یا بعد سیاسی تغییر چندانی در ضرایب مسیر سایر گویه ها و



شکل ۲- بار عاملی و ضرایب مسیر در مدل اصلاح شده مدیریت استعداد



شکل ۳- تحلیل عاملی مرحله دوم

جدول ۶- ضرایب مسیر و سطح معناداری مدل نهایی ساختاری (اثرات کلی)

مسیرها	ضریب مسیر	T	سطح معناداری
مدیریت استعداد -> بعد آموزش و توسعه	۰/۹۰۹	۵۶/۴۲	۰/۰۰۱
مدیریت استعداد -> بعد ارزیابی	۰/۹۴۲	۷۱/۶۶	۰/۰۰۱
مدیریت استعداد -> بعد استراتژیک	۰/۸۹۵	۳۹/۶۵	۰/۰۰۱
مدیریت استعداد -> بعد اطلاعات و ارتباطات	۰/۹۱۶	۵۳/۸۲	۰/۰۰۱
مدیریت استعداد -> بعد حفظ (نگهداشت)	۰/۹۱۲	۴۸/۴۲	۰/۰۰۱
مدیریت استعداد -> بعد ساختاری	۰/۹۰۸	۴۳/۶۱	۰/۰۰۱
مدیریت استعداد -> بعد سیاسی	۰/۷۹۱	۱۸/۰۵	۰/۰۰۱
مدیریت استعداد -> بعد عملکرد	۰/۸۸۸	۴۵/۲۸	۰/۰۰۱
مدیریت استعداد -> بعد فرهنگی	۰/۹۲۸	۷۷/۱۰	۰/۰۰۱
مدیریت استعداد -> بعد مفهومی	۰/۷۱۳	۱۷/۴۹	۰/۰۰۱
مدیریت استعداد -> بعد کشف و جذب	۰/۹۰۸	۴۳/۶۴	۰/۰۰۱

بر اساس محاسبه های انجام شده بر مبنای فرمول بالا مقدار شاخص نیکویی برازش برای مدل پژوهش برابر ۰/۷۶ محاسبه شد، که این مقدار بسیار مناسب می باشد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که برازش کلی مدل مناسب است و قدرت مدل در تبیین و پیش بینی متغیر مدیریت استعداد وزارت ورزش و جوانان بسیار بالا و مناسب است.

سوال سوم: رتبه بندی ابعاد و شاخص های مدیریت استعداد چگونه است؟

جهت رتبه بندی ابعاد و شاخص های مدیریت استعداد از آزمون فریدمن استفاده شد. ابتدا پیش فرض آزمون اجرا شد که در جدول ۷ درج شده و نشان می دهد که امکان رتبه بندی ابعاد وجود دارد.

در پایان شاخص نیکویی برازش (گاف) مربوط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است، که توسط این شاخص پژوهشگر می تواند پس از بررسی بخش اندازه گیری مدل و بررسی کیفیت و قدرت پیش بینی ساختاری مدل، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. مهمترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجذورات جزئی شاخص GOF است. این شاخص نیز همانند شاخص های برازش مدل لیزرل عمل می کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند.

$$GOF = \sqrt{\text{average (Commonality)} \times \text{average (R2)}} \\ = \sqrt{(0.741 \times 0.783)} = 0.76$$

جدول ۷- پیش فرض آزمون فریدمن جهت رتبه بندی ابعاد

تعداد	مجذوری کای	درجه آزادی	سطح معنی داری
۲۸۰	۴۱۹/۳۱۲	۱۰	۰/۰۰۱

مفهومی: شاخص جانشین پروری، بعد فرهنگی: شاخص رفتار احترام آمیز، بعد آموزش و توسعه: شاخص انتقال تجارب، بعد ساختاری: شاخص آینده نگری، بعد کشف و جذب: شاخص شایسته سالاری، بعد استراتژیک: شاخص شفافیت اهداف استراتژیک و بعد سیاسی: شاخص قوانین حمایتی بالاترین رتبه را در هر یک از ابعاد مدیریت استعداد کسب نمودند.

در جدول ۸ رتبه بندی ابعاد مدیریت استعداد نشان می دهد که بعد ۱- حفظ، ۲- بعد اطلاعات و ارتباطات و ۳- بعد عملکرد رتبه اول تا سوم را دارا بودند و بعد سیاسی رتبه آخر را کسب نمود. رتبه بندی شاخص های هر یک از ابعاد نیز از طریق آزمون فریدمن بطور خلاصه نشان داد که در بعد حفظ: شاخص جبران خدمات، بعد اطلاعات و ارتباطات: شاخص تکنولوژی، بعد عملکرد: شاخص رضایت شغلی، بعد ارزیابی: شاخص ارزیابی عملکرد، بعد

جدول ۸- رتبه بندی ابعاد مدیریت استعداد

رتبه	میانگین رتبه	بعد
۱	۷/۸۹	بعد حفظ
۲	۷/۲۱	بعد اطلاعاتی و ارتباطی
۳	۶/۸۸	بعد عملکرد
۴	۶/۷۸	بعد ارزیابی
۵	۶/۲۱	بعد مفهومی
۶	۵/۸۹	بعد فرهنگی
۷	۵/۸۱	بعد آموزش و توسعه
۸	۵/۷۰	بعد ساختاری
۹	۵/۶۱	بعد کشف و جذب
۱۰	۴/۷۴	بعد استراتژیک
۱۱	۳/۲۹	بعد سیاسی

تحقیق در دو بخش کیفی و کمی نشان داد، ۸۵ شاخص در ۱۱ بعد شناسایی و مورد آزمون برازش مدل قرار گرفتند که ضمن تایید ۱۱ بعد ۸۳ شاخص مورد تایید قرار گرفتند که نشان دهنده گستردگی ابعاد و شاخص های تاثیرگذار بر مدیریت استعداد در وزارتخانه است. با توجه به بحث های

۴- بحث و نتیجه گیری
این پژوهش به شناسایی عوامل موثر بر مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان و تدوین مدلی مناسب جهت بکار گیری آن در این وزارتخانه پرداخته است. چنانکه نتایج

زیادتی که بین محققین اقصی نقاط دنیا بویژه غرب در مورد مدیریت استعداد وجود دارد، در درک آن اجماع نظر مشاهده نمی شود. همین موضوع موجب شده تا این تحقیق در صدد روشن شدن ابعاد مختلف مدیریت استعداد در یکی از وزارتخانه های نوپای کشور یعنی وزارت ورزش و جوانان که نه تنها متولی ورزش کشور بلکه با قشر آینده ساز کشور یعنی جوانان سروکار دارد، گردد. در این رابطه بررسی ادبیات تحقیق نشان داد در حالی که برخی از محققان، مدیریت استعداد را از منظر سرمایه انسانی می بینند (کاپلی، ۲۰۰۸)، برخی دیگر آن را یک ذهن با استعداد می دانند که رمز موفقیت سازمان است (ملاهی و کالینگز، ۲۰۱۰). محققان دیگر ارتباط بسیار نزدیک مدیریت استعداد با استراتژی کسب و کار و فرهنگ سازمانی را از ویژگی های اصلی آن می دانند (فارنبدیل و همکاران، ۲۰۱۱)؛ کیم و اسپلیون، ۲۰۱۱(۲۹). مع الوصف هنوز حوزه مدیریت استعداد، یا بهتر بگوییم، درک ما از آن، همچنان مبهم است، زیرا محققان و متخصصان سراسر جهان تلاش می کنند تعاریف دقیقی از آنچه استعداد و مدیریت استعداد را تشکیل می دهد، پیدا کنند (ملاهی و کالینگز، ۲۰۱۰)؛ کولین و اسپلیون، ۲۰۰۹).

علی رغم این فقدان بنیان مفهومی و فکری (لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶)؛ اسکالیون و کولینگز، ۲۰۱۱)، برخی از کارهای اخیر به این موضوع پرداخته و از نظر تئوریک به مطالعه مدیریت استعداد کمک کرده اند (لنجنیک هال و آندراد، ۲۰۰۸)؛ کاپلی، ۳۱، ۲۰۰۸؛ تاریک و شولر، ۳۲، ۲۰۱۰؛ مک دانل و همکاران، ۳۳، ۲۰۱۰؛ ونس و وایمن، ۳۴، ۲۰۰۸)؛ کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹)؛ اسکالیون و همکاران، ۲۰۱۰). با این حال، بیشتر ادبیات مربوط به موضوع به جای ماهیت علمی، بصورت عملی باقی مانده و به طور کلی بر شواهد تجربی محدود است (گاتریج و همکاران، ۲۰۰۸). بنابراین، مفهوم مدیریت استعداد از نظر تعاریف ناکافی، توسعه نظری و شواهد عملی و خصوصاً در زمینه جهانی کاملاً قابل نقد است (لوئیس و هکمن، ۲۰۰۶)؛ کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹)؛

اسکالیون و همکاران، ۲۰۱۰). به عبارت کلی تر، لوایس و هاگمن (۲۰۰۶) سه محور اساسی را که ادبیات پیشینه معمولاً در مورد مدیریت استعداد دنبال می کند، شناسایی می کنند. دانشمندان پیرو محور اول تمایل دارند که از مدیریت استعداد به عنوان جایگزینی برای فرایندهای منابع انسانی استراتژیک کارآمدتر و همسو استفاده کنند از جمله افرادی که از این دیدگاه حمایت کردند، لوایس و هاگمن (۲۰۰۶)، کولینگز و ملاهی (۲۰۰۹) بودند که مدیریت استعداد را مترادف با مدیریت منابع انسانی (HRM) می دانند. همچنانکه ایلنر و برونیلا (۲۰۱۳) شیوه های مدیریت منابع انسانی را با استراتژی شرکت همراستا می دانستند، اوهای (۲۰۰۷) هم بیان داشته که فرآیند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع و در ادامه به ایجاد زمینه منابع انسانی شامل جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد ختم می شود.

محور دوم مدیریت استعداد را به عملیات خاص منابع انسانی مانند استخدام، کارگزینی، و شاید هم برنامه جانشین پروری و موارد مشابه محدود می کند. برای مثال افرادی مانند شایمن (۲۰۱۴) اعتقاد داشت که استعدادهای مناسب برای سازمان از طریق استخدام، آموزش ضمن خدمت، حفظ و نگهداری، مدیریت، آموزش و توسعه جذب می شوند. فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) ۳۵ در چارچوب راهبردی که تدوین کرده اند، مدیریت استعداد را شامل پنج مولفه اصلی: جذب، انتخاب، استخدام، توسعه و حفظ و نگهداشت کارکنان در درون استراتژی سازمان بیان نمودند. داروئیان و همکاران (۱۳۹۸) نیز مولفه های مختلف مانند شرایط استخدامی، جایگاه سرمایه انسانی متخصص، زیرساخت های علمی، زیرساخت های الکترونیک و فناوری، بسترهای قانونی و حقوقی، شرایط فرهنگی؛ حسن پور و همکارانش (۱۳۹۸) نیز با ارائه الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری کشور ایران، ابعاد استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری و استعدادداری را مورد شناسایی قرار دادند. در همین راستا سیدجوادین و

جریان سوم بر مدیریت عملکرد کارکنان یا توسعه رهبری متمرکز است. تحقیقات اللوزی و همکاران (۲۰۱۸) تاثیر استراتژی های مدیریت استعداد بر اثربخشی منابع انسانی، شایمن (۲۰۱۳) به نقش چرخه عمر استعداد بر اثربخشی سرمایه های استعداد از طریق ایجاد مخزن استعداد؛ سبحانی و همکاران (۱۳۹۴) تاثیر عوامل سازمانی، انسانی و زمینه ای بر فرآیند مدیریت استعداد و متعاقباً تاثیر فرآیند مدیریت استعداد بر عملکرد نیروی کار انسانی و عملکرد سازمانی؛ و خالوندی و عباس پور (۱۳۹۲) چارچوبی منسجم برای کشف، توسعه، راهبری و حفظ و نگهداشت سرمایه های انسانی ارزشمند را شناسایی کردند؛ و اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۲) نیز بین مدیریت استعداد و ماندگاری منابع انسانی و همچنین بین مولفه های غرور و افتخار کارکنان سازمان، پشتیبانی مدیر و مدیریت عملکرد با پاداش درونی رابطه مثبت و معناداری یافتند. اگرچه بارلو (۲۰۰۶) توسعه استعداد را پیچیده تر از چیزی می داند که بسیاری در منابع انسانی به آن اشاره کردند و معتقد است که این رویکرد استاندارد سازی مانع اثربخشی می شود.

اخیراً ونس و وایمن (۲۰۰۸) و کولینگز و ملاهی (۲۰۰۹) محور چهارم را که متمرکز بر شناسایی موقعیت های کلیدی که دارای تأثیر مثبت بر مزیت رقابتی سازمان است را مشخص کردند و در تحقیقات وارما و چاوان (۲۰۱۹) از استعداد به عنوان افراد کلیدی در نقش های شغلی حیاتی یاد می شود و مدیریت استعداد را به عنوان مجموعه ای از فرایندهای سازمانی شناسایی می کنند که برای جذب، توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ افراد کلیدی طراحی شده است. از سوی دیگر اخیراً با پدیده ای به نام جهانی شدن مواجهه ایم و جهانی شدن مشکلات دیگری را در زمینه توسعه مدیریت استعداد فراهم نموده است، زیرا پیچیدگی های مربوط به هر محیط فرهنگی به شدت بر چشم انداز آن تأثیر می گذارد و دخل و تصرف در آن در تئوری و عمل به طور فزاینده ای چالش برانگیز است. وایمان و هولدن (۲۰۱۱) در جدیدترین کار خود در مورد مدیریت استعداد در اروپای

پهلوان شریف (۱۳۹۶) دسته بندی هشت گانه؛ و آقایی و همکاران (۱۳۹۷) مؤلفه های مدیریت استعداد را در پنج بُعد استراتژی سازمان، شناسایی و ارزیابی، استخدام و به کارگیری، توسعه و بهسازی و نیز حفظ و نگهداری استعدادها؛ و اقبال و همکاران (۱۳۹۶) هفت بُعد: نیازهای استعدادی، کشف منابع، جذب، توسعه توانایی های بالقوه به کارگیری استراتژیک، حفظ و نگهداری، ارزیابی و همراستایی فعالیت های مدیریت استعداد را شناسایی کردند. همچنین نظریه و همکاران (۱۳۹۵) ابعاد و مولفه های ورودی و خروجی سیستم مدیریت استعداد شامل راهبرد سازمان، مدیریت تعارض استعداد، نظام شایسته سالاری، فرهنگ سازمانی، جانشین پروری، چابکی نیروی انسانی و کسب مزیت رقابتی؛ و موفق و محمودزاده (۱۳۹۵) در ارائه مدل آینده پژوهی مدیریت استعداد؛ ۷ مقوله علی، ۳ مقوله واسطه ای، ۸ مقوله زمینه ای و ۲۱ مورد مقوله راهبردی؛ و شاطری و همکاران (۱۳۹۴) هم با استفاده از ساز و کارهای نشست درون/برون سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی مدیریتی (عمودی)، مسیر پیشرفت شغلی تخصصی (افقی)، خود توسعه ای، مربیگری، جانشین پروری، آموزش، مدیریت عملکرد، تکنیک های طراحی مشاغل، کار تیمی، یادگیری عملی، تسهیم دانش و شبکه سازی، زمینه ی هر چه بهتر توسعه استعدادها را فراهم نمودند. نوع پسند اصیل و همکاران (۱۳۹۳) کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات؛ فائق و همکاران (۱۳۹۱) و حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) بین عوامل راهبردی سازمان و مدیریت استعداد (رویکرد رهبری، حفظ و نگهداشت استعداد، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، جذب استعداد، مدیریت توسعه مسیر شغلی، فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات دولتی) رابطه معنی داری یافتند؛ و در نهایت رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸) مدل سیستمی شامل ۵ بعد اصلی جذب و شناسایی، انتخاب، بکارگیری، توسعه و نگهداری استعداد را پیشنهاد دادند.

مرکزی و شرقی خاطرنشان کردند که نباید با تحمیل چارچوب های غربی به این ناحیه نزدیک شد، زیرا آنها هیچ مزیتی برای خلق و خوی محلی، زمینه و میراث گذشته، ندارند. همچنانکه وایتینگن کیوی و همکاران (۲۰۱۵) در کشور کنیا گزارش نمودند که در درک صحیح از مفهوم اولیه مدیریت استعداد دچار چالش هستند، ماریل سونبرگ ۳۷ و همکاران (۲۰۱۳) نیز در درک استعداد و افراد مستعد از دیدگاه روانشناختی مشکلاتی را بیان کردند. در تایید این رویکرد، صحت و همکاران (۱۳۹۸) به نقش فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل زمینه ساز و موثر بر پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استعداد اشاره نمودند.

بررسی تحقیقات گذشته و شناسایی مدل ها و رویکردهای مختلف مدیریت استعداد و مقایسه آن با نتایج تحقیق حاضر نشان داد که پژوهش های مختلف انجام شده در زمینه مدیریت استعداد و مدل های بدست آمده در این رابطه هر یک به بخشی از این فرایند توجه کرده اند. به ویژه مدیریت استعداد به عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی که وظایف خاصی را بر عهده دارد. نتایج تحقیق نشان داد که هر سازمانی ممکن است مدیریت استعداد با گرایشات خاص خود را داشته باشد و این ممکن است که بستگی به عوامل مختلفی نظیر ساختار، سیاست، اطلاعات و ارتباطات، کارکنان و نحوه شناسایی، جذب، حفظ و آموزش آنان، فرهنگ سازمانی، استراتژی ها، ارزیابی عملکرد و ... داشته باشد اما آنچه که مشهود است مدیریت استعداد یک روند قدرتمند و مهم در سرتاسر منابع انسانی است که نحوه سازماندهی کارکنان، نحوه استفاده آن ها از فناوری، نحوه تخصیص منابع و نحوه سنجش کارهایشان را تغییر می دهد. این مطالعه نشان داد که نیاز به مدیریت استعداد برای عملکرد بهتر وزارت ورزش و جوانان و کسب و کارهای مرتبط با آن بسیار ضروری است. در نهایت اعتقاد اصلی این است که موفقیت در آینده با آینده نگری و منوط به داشتن سازمانی است که برای دستیابی به توانایی های بالقوه خود فرایند مناسبی را برای استعداد فراهم نماید.

نتیجه گیری و پیشنهادات

در یک محیط سازمانی پیچیده و پویا، مدیریت استعداد کلید موفقیت سازمان ها و موجب رشد پایدار است، زیرا به سازمان ها امکان می دهد استعدادهای برتر را در عین افزایش بهره وری، حفظ کنند. استعداد مناسب بزرگترین سرمایه برای هر سازمان است. در واقع، یکی از مهمترین نقش های منابع انسانی این است که کارکنان با مهارت های مناسب برای مدت طولانی با سازمان ها در ارتباط باشند. این نکته حائز اهمیت است که سیستم مدیریت استعداد در تمام جنبه های مدیریت منابع انسانی ادغام شده باشد زیرا این امر به استخدام و حفظ استعدادهای کلیدی کمک می کند تا در جهت دستیابی به موفقیت سازمان و توسعه پایدار عمل کند. بین روش های مدیریت استعداد و استخدام، توسعه و آموزش، ارزیابی، حفظ و برنامه ریزی جانشینی ارتباط روشنی وجود دارد. مدیریت موثر استعداد تضمین می کند که سازمان ها می توانند استعدادهای کلیدی را با موفقیت کسب و حفظ کنند.

با توجه به موارد فوق، باید اذعان داشت که مدیریت استعداد برای وزارت ورزش و جوانان از اهمیت زیادی برخوردار است با اینکه همه ابعاد مدیریت استعداد به هم مرتبط هستند اما موضوع حفظ استعداد به عنوان مهمترین اولویت در این تحقیق شناسایی شده است. براساس یافته های تحقیق پیشنهاد می شود که وزارت ورزش و جوانان همه راهبردهایی که برای حفظ و نگهداشت استعداد لازم است، از قبیل جبران خدمات، تغییر رویکرد مدیران به استعدادها، امنیت شغلی، عدالت کاری، مشارکت در تصمیم گیری و برجسته سازی استعداد را در دستور کار خود قرار دهد. نتایج نشان داد که بعد اطلاعاتی و ارتباطی نیز از اهمیت بسزایی در مدیریت استعداد برخوردار است لذا باید باید به شاخص هایی مانند برخورداری از فناوری های جدید، روابط و تعامل مناسب و دسترسی مناسب به بانک های اطلاعاتی توجه شود. هم چنین نتایج تحقیق نشان داد از ابعاد

جدید، اهداف سازمان محقق شود. همچنین پیشنهاد می شود وزارت ورزش و جوانان در یک تیم مدیریت عملکرد استراتژیک سرمایه گذاری کند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان مطابق با ارزش آن ها برای سازمان با دادن انگیزه های لازم تشویق می شوند.

یادداشت

دیگر که در مدیریت استعداد باید به آنها توجه شود توجه به مساله ارزشیابی و همچنین ارزیابی عملکرد است. لذا پیشنهاد می شود که به عواملی مانند رضایت شغلی، بهره وری و شاخص های ارزیابی و چگونگی حقوق و دستمزد بطور ویژه توجه گردد. وزارت ورزش و جوانان باید در مسایل فرهنگی مدیریت استعداد و آموزش و توسعه کارکنان سرمایه گذاری کند زیرا این امر منجر می شود تا برای دستیابی به بهره وری کارکنان و درک بیشتر از فن آوری های

منابع داخلی منابع داخلی

- (۱) آقائی علی اکبر؛ بحرالعلوم حسن؛ اندام رضا. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل فرایند، مدیریت استعداد معلمان تربیت بدنی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲ (۵۹)، صص ۱۷۷-۲۰۶.
- (۲) اسماعیلی مهدی؛ یعقوبی نورمحمد؛ دعایی حبیب اله. (۱۳۹۲). بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر ماندگاری منابع انسانی مطالعه موردی: شرکت داروسازی نصر، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- (۳) اقبال ف؛ هویدا ر؛ سیادت س ع؛ سماواتیان ح؛ یارمحمدیان م. (۱۳۹۶). طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیات علمی برای دانشگاه های استعداد محور. پژوهش های مدیریت عمومی ۹ (۳۴): صص ۵-۲۷.
- (۴) حاجی کریمی عباسعلی؛ حسینی ابوالحسن. (۱۳۸۰). تاثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲ صص ۵۱-۷۱.
- (۵) حسن پور اکبر؛ عبدالمهدی بیژن؛ جعفری نیا سعید؛ معماری محبوبه. (۱۳۹۸). 'طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از

- ¹ Ericsson et al.
- ² Barret
- ³ Czakan
- ⁴ Meyers et al.
- ⁵ training
- ⁶ coaching
- ⁷ mentoring
- ⁸ Deci and Ryan
- ⁹ Moczydłowska
- ¹⁰ Meyer and Herscovitch
- ¹¹ Lewis and Heckman
- ¹² Varma & Chavan
- ¹³ Musa Salameh Al-Lozi
- ¹⁴ Waithiegeni Kibui
- ¹⁵ Marielle Sonnenberg
- ¹⁶ Schiemann
- ¹⁷ Emelie Baedecke Yllner & Alexandra Brunila
- ¹⁸ Oehley
- ¹⁹ Barlow
- ²⁰ Lewis & Heckman
- ²¹ Collings & Mellahi
- ²² Gallardo
- ²³ Beechler & Woodward
- ²⁴ Schiemann
- ²⁵ Thunnissen
- ²⁶ Al Ariss et al.
- ²⁷ Anderson
- ²⁸ Newel
- ²⁹ Farndale et al. , Kim and Scullion
- ³⁰ Lengnick-Hall and Andrade
- ³¹ Cappelli
- ³² Tarique, and Schuler
- ³³ McDonnell et al.
- ³⁴ Vance and Vaiman
- ³⁵ Phillips & Roper
- ³⁶ Vaiman and Holden
- ³⁷ Marielle Sonnenberg

- بر حفظ استعدادها و نخبگان سازمانی صنعت برق ایران در راستای تحقق سیاست های کلی علم و فناوری، فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان، شماره دوازدهم، صص ۵۱-۷۸.
- (۱۳) صحت سعید؛ تقوی فرد محمدتقی؛ سلامی رضا؛ افشاریان مجتبی. (۱۳۹۸). الگویی برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استعداد در شرکت های دانش بنیان. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰(۳۷)، صص ۴۱-۶۰.
- (۱۴) فائق انسیه؛ نوع پسند سیدمحمد؛ ملک اخلاق اسماعیل. (۱۳۹۱). بررسی تاثیر عوامل راهبردی (استراتژیک) زمینه ساز بر مدیریت استعداد (مورد مطالعه در سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان)، دانشگاه گیلان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- (۱۵) موفق ایرج؛ محمودزاده امیر. (۱۳۹۵). ارائه مدل آینده پژوهی سامانه مدیریت استعداد در سازمان صنعت و معدن تجارت استان البرز، پژوهشگاه مهندسی بحران های طبیعی، شاخص پژوه اصفهان.
- (۱۶) نظرپوری امیر هوشنگ؛ موسوی سید نجم الدین؛ حکاک محمد پیرزاد علی. (۱۳۹۵). طراحی و تبیین مدل سیستمی مدیریت استعداد در دانشگاه ها، ارمغان دانش. ۲۱ (۱۰): ۱۰۲۹-۱۰۴۰ صص.
- (۱۷) نوع پسند اصیل م؛ ملک اخلاق ا؛ عاشق حسینی م. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ششم، شماره ۱، ۵۱-۳۱.
- نظریه داده بنیاد، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۸(۹۳). صص ۹۳-۱۲۳.
- (۶) خالوندی فاطمه؛ عباس پور عباس. (۱۳۹۲). در جستجوی الگوی راهبردی مدیریت استعداد مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت. ۶(۲۱): ۱۳۳-۱۷۲.
- (۷) داروئیان سهیلا؛ میرسپاسی ناصر؛ دانش فرد کرم اله. (۱۳۹۸). آسیب شناسی و مدل بهینه مدیریت استعداد مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران، فصلنامه آینده پژوهی مدیریت سال سی ام، شماره ۱۱۹: ۲۱۹-۲۲۹.
- (۸) داوری علی. (۱۳۵۶). مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS: آموزش گام به گام نرم افزار Smart PLS همراه با مثال های کاربردی. تهران، جهاد دانشگاهی. سازمان انتشارات.
- (۹) رضاییان ع؛ فرزانه سلطانی. (۱۳۸۸). معرفی مدل جامع سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، مقالات علمی مدیریت، شماره ۳۶، صفحات ۴۹-۳۷.
- (۱۰) سبحانی سیدمحمد؛ چیدری جواد؛ صدیقی محمدحسن؛ علم بیگی امیر. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر بالندگی سازمانی در نظام آموزش عالی کشاورزی ایران، علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران ۱(۱۴). صص ۵۳-۶۷.
- (۱۱) سیدجوادین سیدرضا؛ پهلوان شریف محمد امین. (۱۳۹۶). مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی، فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، شماره اول، صص ۱۴۱-۱۷۰.
- (۱۲) شاطری کریم؛ ابیلی خدایار؛ رضاییان علی؛ قلی پور آرین؛ مرادفام شعله. (۱۳۹۴). عوامل اثرگذار

- 1) Akinnusi, D.M. (2008). Benchmarking of human resource management in the public sector: Prospects, problems and challenges. *SA Journal of Human Resource Management*, 6(2):25-31.
- 2) Al Ariss, A., Cascio, W.F. and Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2):173-179.
- 3) Al-Lozi, M. S., Almomani.R.Zuhier.Q. & Al-Hawary. S.I. S. (2018). «Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan». *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. Vol.18, Iss. 1, pp. 30-43.
- 4) Anderson, V. (2017). HRD standards and standardization: where now for human resource development? *Human Resource Development International*, 20(4):327-345.
- 5) Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human resource management practice*. 12th ed. New York, NY: Kogan Page.
- 6) Baedcke Yllner, E. & Brunila, A. (2013). Talent management: Retaining and managing technical specialists in a technical career, Master of Science Thesis Stockholm, Sweden, KTH Industrial engineering and Management.
- 7) Barlow, L., (2006). Talent Development: the New Imperative. *Development and Learning in Organizations Journal*, 20(3), pp. 6-9.
- 8) Barrett, M. (2011). Help your talent manage their short term risk: talent-retention. *HR Future*, 12(2011):46-47.
- 9) Beamond, M.T., Farndale, E. and Härtel, C.E. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. *Journal of world Business*, 51(4):499-510.
- 10) Cappelli, P. (2008), *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- 11) Cherkesova, E.Y., Belikova, S.S., Popova, E.M., Sukhova, A.A. and Demidova, N.E. (2015). Mechanism of development of human capital within human resources management of modern organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5):399-404.
- 12) Collings, D.G. and Scullion, H. (2009), "Global staffing", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 1249-72.
- 13) Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4):304-313.
- 14) Czakan, T. (2012). Steps to sustainable change: talent-mobility. *HR Future*, 11(1):44-45.

- 15) Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3):182-204.
- 16) Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4):272-285.
- 17) Ericsson, K.A., Prietula, M.J. and Cokely, E.T. (2007). The making of an expert. *Harvard business review*, 85(7/8):114-132.
- 18) Farndale, J Van Ruiten, C Kelliher, V Hope-Hailey (2011). The influence of employee voice on organisational commitment in times of organisational change: an exchange perspective, *Human Resource Management* 50 (1), 1-17
- 19) Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- 20) Guthridge, M., McPherson, J.R. and Wolf, J.R. (2008), "Upgrading talent", *McKinsey Quarterly*, December, pp. 1-8.
- 21) Harrel, E. (2016). Succession Planning: What the Research Says. <https://hbr.org/2016/12/succession-planning-what-the-research-says>. Date of access: 15 May 2019.
- 22) Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2):126-142.
- 23) Kim, C.K. and Scullion, H. (2011), "Exploring the links between corporate social responsibility and global talent management: a comparative study of the UK and Korea", *European Journal of International Management*, Vol. 5 No. 5, pp. 501-23.
- 24) King, K.A. (2015). Global talent management: introducing a strategic framework and multipleactors model. *Journal of Global Mobility*, 3(3):273-288.
- 25) Lee, J.C. & Van der Walddt, G. (2020). An integrated talent management model for the Public Service: The case of the Western Cape Provincial Government. *Administratio Publica*, 28(2):173-190.
- 26) Lengnick-Hall, M.L. and Andrade, L. (2008), "Talent staffing systems for effective knowledge management", in Vance, C. and Vaiman, V. (Eds), *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Edward Elgar, Cheltenham.
- 27) Lewis, R.E. and Heckman, R.H. (2006). Talent management: A critical review. <http://www.sciencedirect.com>.
- 28) McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P. and Lavelle, J. (2010), "Developing tomorrow's leaders evidence of global talent management in multinational enterprises", *Journal of World Business*, Vol. 1, pp. 50-60.
- 29) Mellahi, K. and Collings, D.G. (2010) "The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs", *Journal of World Business*, 45: 2, 143-9.

- 30) Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3):299-326.
- 31) Meyers, M.C., Van Woerkom, M. and Dries, N. (2013). Talent Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4):305-321.
- 32) Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- 33) Moczydłowska, J. (2012). Talent Management: Theory and Practice of Management. *The Polish Experience*. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 3(1):432-438.
- 34) Newell, C. (2017). Why Every CEO Should Give HR A Seat At The Table. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/08/09/why-every-ceo-should-give-hr-a-seat-at-the-table/>. Date of access: 23 November 2019.
- 35) Oehley, A.M (2007). *The Development and Evaluation of a partial talent management Competency Model*. A thesis of MA: Stellenbosch University.
- 36) Phillips, D. R. & Roper, K. O. (2009). «A Framework for Talent Management in Real Estate». *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 11, No. 1, pp. 7-16.
- 37) Schoeman, A.M.(2014). Enhance your employee value proposition-part 2: strategy-talent management. *HR Future*, 8(1):26-28.
- 38) Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- 39) Scullion, H. and Collings, D. (2011), *Global Talent Management*, Routledge, London.
- 40) Scullion, H., Collings, D.G. and Caligiuri, P. (2010), “Global talent management”, *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2.
- 41) Sonnenberg, M., et al. (2013). «The role of talent-perception incongruence in effective talent management». *Journal of World Business*. Volume 49, Issue 2, Pages 272-280.
- 42) Tarique, I. and Schuler, R.S. (2010), “Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research”, *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, pp. 122-33.
- 43) Thunnissen, M., Boselie, P. and Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4):326- 336.
- 44) Vance, C.M. and Vaiman, V. (2008), “Smart talent management: on the powerful amalgamation of talent management and knowledge management”, in Vaiman, V. and Vance, C. (Eds), *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 1-15.
- 45) Vaiman, V. and Holden, N. (2011), “Talent management in

-
- Central and Eastern Europe: challenges and trends”, in Collings, D. and Scullion, H. (Eds), *Global Talent Management*, Routledge, London.
- 46) Varma, C. and Chavan, C. (2019). Role of HR in Talent Management for Building Future Organizational Competence. *International Journal of Advance and Innovative Research*, Volume 6, Issue 2 (XXXI): April - June, 2019, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3619645>
- 47) Waithiegeni Kibui, A. (2015). Effect of talent management on employee's retention in Kenya's state corporations. Unpublished thesis for Degree of Doctor of Philosophy in Human Resource Management, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology
- 48) Yllner, E., & Brunilla, A. (2013). «Talent Management-Retaining and Managing Technical Specialists in a Technical Career». Master of Science Thesis KTH Industrial Engineering and Industrial Management, Stockholm.
- 49) Yost, P.R. and Chang, G. (2009). Everyone is equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4):442-445.