

## شناسایی مؤلفه‌های مدیریت بهینه استعداد در دانشگاه علوم

### پزشکی بجنورد از دیدگاه کارکنان

نگین جباری<sup>۱</sup>، اعظم بطیاری<sup>۲\*</sup>، سید رضا آل طه<sup>۳</sup>، مهران محمدنیا<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۲/۱۵

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۹/۲۵

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های مدیریت بهینه استعداد در دانشگاه علوم پزشکی بجنورد از دیدگاه کارکنان است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، ماهیت و روش تحقیق از نوع پیمایشی بوده و در آن از روش تحلیل عاملی استفاده شده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداری و آموزشی غیر هیأت علمی رسمی و پیمانی دانشگاه علوم پزشکی بجنورد در سال ۹۴-۹۳ است که تعداد آن‌ها ۸۸۱ نفر بوده و جهت تعیین نمونه بر مبنای جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۶۵ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه پژوهشگر ساخته که روایی آن به تأیید اساتید فن رسیده و پایایی آن به روش آلفای کرونباخ برابر با ۹۷/۶۸ درصد محاسبه گردیده است. اطلاعات با استفاده از نرم‌افزار SPSS 19 توسط آزمون تحلیل عاملی تأییدی و آزمون فریدمن تحلیل گردید. نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد که هر پنج مؤلفه جذب، انتخاب، توسعه، عجزین شدن با کار و نگهداری استعداد با سطح اطمینان ۹۹ درصد با مدیریت استعداد ارتباط معنی‌دار دارد. توجه هر فرد به وظایف شغلی‌اش، پشتکار و میل به تلاش در انجام وظایف شغلی و شرکت کارکنان دوره آموزشی داخل و خارج به‌منظور توسعه کارکنان مهم‌ترین عوامل مشخص شدند. نتایج رتبه‌بندی طبقات (آزمون فریدمن) نشان می‌دهد که «نگهداری استعداد» در رتبه اول و پس از آن «انتخاب» در رتبه دوم و «توسعه» در رتبه سوم قرار دارند.

واژه‌های کلیدی: انتخاب، توسعه، جذب، مدیریت استعداد، نگهداری استعداد

۱. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرگان، گلستان، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرگان، گلستان، ایران.

Azam.batyari@gmail.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی، بجنورد، ایران.

۴. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی - دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

## مقدمه

بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند؛ انسان‌هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار بااستعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده منابع، سیاست‌ها و فرایندها است. مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها و افراد بااستعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری تعریف می‌کنند (صیادی و همکاران، ۱۳۹۲). در سال‌های اخیر، در سازمان‌های ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی، نظیر: شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و غیره مورد توجه قرار گرفته است (همان، ۱۳۹۲). از جمله اقدامات انجام شده در زمینه مدیریت بهینه استعداد را می‌تواند در پژوهش‌ها و طرح‌های سازمان‌هایی مانند سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران که طرحی با عنوان «مدیران آینده با رویکردی به استعدادیابی و جانشین پروری مدیران» را نام برد که در چهار شرکت ایران خودرو و سایپا، واگن پارس اراک و تراکتورسازی تبریز انجام گرفت؛ که در این طرح بیشتر به مسئله جانشین پروری توجه شده است (رضائیان به نقل از ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵). پژوهشی دیگر با عنوان «بررسی وضع موجود و تدوین شاخص‌های استعدادیابی در رشته دو و میدانی» است که در این پژوهش متغیرهایی مانند وضع موجود استعدادیابی در ایران و جهان، ضرورت وجود الگوی استعدادیابی، مناسب‌ترین نهاد استعدادیاب و جذب‌کننده و توسعه‌دهنده بررسی شده است (رضائیان به نقل از علیجانی، ۱۳۸۱). همچنین پژوهشی دیگر با عنوان «ارزیابی و انتخاب استعدادیابی مدیریتی شرکت برق تهران» انجام شده است که در آن با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه به تعیین خصوصیات لازم برای احراز مشاغل مدیریتی در شرکت برق پرداخته است. سپس از آزمون‌های هوش، تست شخصیت ادواردز و مهارت‌های مدیریتی برای سنجش ویژگی‌های فوق استفاده شده است. نتیجه نهایی پژوهش انتخاب افراد مستعد برای

احراز مشاغل مدیریتی است (رضائیان به نقل از جعفری، ۱۳۸۷). «مدیریت استعداد در زمینه صنعت نفت» که با دیدگاه توسعه منابع انسانی به بررسی جذب و پرورش استعدادها در صنعت نفت پرداخته است، سعی شده تا مدلی جامع برای مدیریت استعداد در صنعت مذکور ارائه شود. (رضائیان و همکاران، ۱۳۸۸). چالش‌هایی که در این زمینه وجود دارد و پژوهشگر درصدد بررسی آن است، متأسفانه به‌رغم تحمل هزینه‌های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد بااستعداد و همچنین هزینه‌های بالای ناشی از تربیت این افراد به‌منظور به‌ظهور رساندن استعدادهای آنان، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند. دلایلی که در افزایش چنین تمایلی نقش دارند مواردی نظیر کوچک‌سازی‌های سازمانی اخیر، فرصت‌های شغلی زیاد که به‌وسیله‌ی فناوری‌های جدید به وجود آمده‌اند، دسترسی آسان به تعداد زیادی از مشاغل به‌وسیله‌ی اینترنت، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شایسته‌سالاری در سازمان و تغییر نیازهای شغلی افراد است (خالوندی و عباس پور، ۱۳۹۲). امروزه مدیریت استعداد<sup>۱</sup> به‌عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به‌عهده تمامی واحدهاست، بسیار جدی‌تر مدنظر قرار گرفته است، به‌گونه‌ای که در سال‌های اخیر مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی<sup>۲</sup> در قالب‌های گوناگونی نظیر شناسایی و پرورش استعدادها و مدیریت استعداد مورد توجه قرار گرفته است (صیادی و نیک پور، ۱۳۹۰). درواقع مدیریت استعداد بیان می‌کند که همه افراد استعدادهایی دارند که باید آن‌ها را شناخت و آزاد کرد (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

یکی از تصورات نادرستی که گاهی در مورد مدیریت استعداد ممکن است ایجاد شود، این است که مدیریت استعداد را به‌عنوان یک فرایند مستقل در کنار سایر فرایندهای توسعه منابع انسانی در نظر بگیریم. همچنین هنگامی که به مبحث مدیریت استعداد می‌پردازیم، ممکن است این تصور ایجاد شود که الزاماً باید تعدادی از افراد ویژه را انتخاب کرده، به آن‌ها خدمات ویژه‌ای ارائه دهیم (تاج‌الدین، ۱۳۸۸). چنین باوری برای مدیران سازمان‌ها می‌تواند گاهی برای سازمان و کارکنان خطرآفرین باشد. مدیریت استعداد، کاربرد

- 
1. talent management
  2. manpower development

مجموعه‌ای از فعالیت‌های یکپارچه است که سازمان‌ها با استفاده از آن از تأمین (جذب، حفظ، انگیزش و توسعه) نیروهای موردنیاز خود در حال و آینده اطمینان می‌یابند و با تأکید بر این که افراد مستعد از منابع اصلی سازمان به شمار می‌روند، هدفشان حفظ جریان استعدادها است. (نوع پسند و همکاران، ۱۳۹۳).

با پیچیده شدن محیط و تنوع فرهنگ‌ها و مشاغل گوناگون در سازمان‌ها، به تدریج نقش منابع انسانی هم تغییر کرده است. سازمان‌ها به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند و از سوی دیگر شناسایی، جذب و نگهداری این نخبگان در سازمان، بسیار دشوارتر از پیش شده است. سازمان‌های پویا برای فعالیت در این دنیای رقابتی، در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان‌هایی که نتوانند منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی مدیریت کنند، محکوم به فنا خواهند شد. در واقع به کارگیری مدیریت استعدادها، مهم‌ترین مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی است و شناسایی استعدادها، از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. همچنین مدیریت استعداد بیان می‌کند که همه افراد استعدادهایی دارند که باید آن‌ها را شناخت و آزاد کرد (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می‌دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می‌دهند و پیشرفت آن‌ها در آن زمینه سریع‌تر است، درحالی که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند. در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آن‌ها در استعدادهایشان مربوط می‌شود. همه افراد دارای استعداد هستند، اما تنها افرادی که برای استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه‌گذاری کنند، افراد مستعد هستند (کریمی و حسینی، ۱۳۸۹). با توجه به مطالب فوق، در این پژوهش، پژوهشگر به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر است:

- ۱- مؤلفه‌های مدیریت بهینه استعداد در دانشگاه علوم پزشکی بجنورد از دیدگاه کارکنان کدام‌اند؟
- ۲- اولویت مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت بهینه استعداد در دانشگاه علوم پزشکی بجنورد کدام‌اند؟

مدیریت استعداد: مدیریت استعداد به‌عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد، با هدف بهینه کردن توان سازمان به‌منظور تحقق نتایج کسب‌وکار، تعریف شده است (ناصحی فر، ۱۳۸۸). یکی از متداول‌ترین مدل‌های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد، مدل فیلیپس و راپر است این مدل دربرگیرنده عوامل زیر است:

۱- جذب و شناسایی: شناسایی نه‌تنها شناخت افراد بااستعداد درون سازمان، بلکه دربرگیرنده‌ی ارزیابی اساسی نقش‌های موجود از آن توسط افراد و استعداد‌های موردنیاز در تحقق‌پذیری آن نقش‌ها است (معالی تفتی، ۱۳۸۷).

۲- انتخاب (استخدام): امروزه استفاده از روش‌های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیتی و آزمون‌های دانش شغلی جهت انتخاب و انطباق درست فرد با شغل متداول‌تر شده است (فیلیپس، ۲۰۰۹).

۳- توسعه (ارتقاء): به دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فرد افراد بااستعداد، استراتژی‌های توسعه و بهسازی نیز می‌باید بسیار خاص و ویژه باشد. در بحث بهسازی استعدادها مهم‌ترین نقش بر عهده مدیران عملیاتی (مدیران مستقیم افراد) است. این مدیران هستند که باید درک نمایند چه چیز موجب قوی‌تر شدن هر کارمند می‌شود. یکی دیگر از راه‌حل‌ها تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت در امر توسعه و بهبود فردی خویش است. به‌عنوان مثال می‌توان از کارکنان سؤال کرد که نیازمندی‌های بهبود و بهسازی خود را عنوان کنند. این عامل (سؤال از خود فرد در امر توسعه) موجب کشف استعداد‌های پنهان نیز می‌گردد (فیلیپس، ۲۰۰۹).

۴- حفظ و نگهداری افراد مستعد: نگه‌داشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات نسل جوان برای نگه‌داشت آن‌ها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به‌طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری یکی از راهکارهای اصلی است. بیشترین ترک خدمت افراد مستعد از سازمان‌ها، به دلیل عدم توجه مدیران به آنان است. نتایج یک مطالعه صورت گرفته نشان

می‌دهد که عامل فرصت‌های یادگیری و رشد در سازمان توسط پاسخ‌دهندگان مهم‌تر و بالاتر از عوامل دیگر بوده است (دی چت والد<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

۵- درگیری و عجین شدن با شغل: عجین شدن با شغل به وسیله انرژی، مسخ شخصیت و ناکارآمدی در تضاد است. کان عجین شدن با شغل را به عنوان حضور روان‌شناختی زمان انجام کار و ایفای نقش سازمانی تعریف می‌کند (کان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).  
با توجه به مباحث بیان شده به نمونه‌هایی از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه می‌پردازیم.

وفائی نژاد و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی عوامل مؤثر بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگه‌داری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی مازندران پرداختند، نتایج حاصل شده: با توجه به نتایج حاصل از آزمون‌های آماری مشخص شده است که مؤلفه‌های نظام پرداخت، ارتقاء شغلی، امکانات رفاهی و ارزیابی عملکرد بر بقا و ماندگاری کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران تأثیرگذار هستند.

طهماسبی، قلی پور و جواهری زاده (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی» به شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی در دانشگاه‌ها پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که عامل جو تحقیق و پژوهش بیشترین تأثیرگذاری را در جذب استعدادها در دانشگاه تهران دارد.

آیلس و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقی به بررسی «رابطه بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی» پرداخته که نتایج نشان می‌دهد که لزوماً مدیریت استعداد از مدیریت منابع انسانی جدا نیست؛ همچنین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی هر دو بر یکپارچگی راهبردهای کسب و کار تأکید دارند. همچنین هر دو مؤلفه بر تشخیص اختصاص درست مشاغل به افراد تأکید دارند. همچنین، مدیریت منابع انسانی، حوزه‌ی گسترده‌تری نسبت به

---

1. Dychtwald & et al

2. Kan

مدیریت استعداد دارد؛ منابع انسانی بر وظایف و مدیریت استعداد بر افراد تأکید می‌کنند (ابوالعلائی، ۱۳۸۸).

رونلاند (۲۰۰۹) به بررسی فرایندهای مدیریت استعداد در شرکت X در فنلاند پرداخته است. هدف از انجام این پژوهش ارزیابی فرایند مدیریت استعداد در شرکتی است که در این زمینه شهرت یافته است. یافته‌های پژوهش حاکی از مناسب بودن پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد در شرکت است، حتی در برخی زمینه‌ها از استانداردهای موردنظر نیز بالاتر است. در برخی حوزه‌ها مانند توسعه رهبری و یادگیری نیاز به تلاش بیشتر است (وفائی نژاد، ۱۳۹۲).

مدیریت استعداد یک فرآیند کسب‌وکار نظام‌مند است که شکاف و فاصله بین استعدادهای فعلی سازمان (وضع موجود) و استعدادهای موردنیاز سازمان (وضع مطلوب) جهت پاسخگویی به چالش‌های کسب‌وکار جاری و آتی سازمان را پوشش می‌دهد، در این قسمت به دیدگاه‌های مدیریت استعداد پرداخته می‌شود:

۱- دیدگاه فرایند: این دیدگاه معتقد است که مدیریت استعداد باید شامل تمام فرآیندهای موردنیاز برای بهینه‌سازی افراد در سازمان باشد. به‌عنوان نمونه در ادامه آمده است: مدیریت استعداد یک انتخاب پیچیده از فرایندهای منابع انسانی مرتبط است که یک اساس ساده و سودمند برای سازمان را به همراه دارد، مدیریت استعداد ممکن است به‌عنوان اجرای استراتژی‌های یکپارچه‌سازی و یا سیستم‌های طراحی شده برای توسعه فرایند استخدام، پیشرفت و یا ازکارافتادگی (بازنشستگی) افراد تعریف شود که مهارت‌ها و استعدادهای موردنیاز حال و آینده سازمان را جوابگو باشد.

۲- دیدگاه (چشم‌انداز) فرهنگی: این دیدگاه پیرامون این اعتقادات حرکت می‌کند که افراد موفق خواهند داشت، اگر به‌اندازه کافی مستعد باشند و آن کسب‌کار در ادامه موفقیت افراد، به موفقیت می‌رسد.

۳- دیدگاه برنامه‌های نیروی انسانی: این دیدگاه عموماً به‌وسیله سیستم‌های پیچیده IT حمایت می‌شود که امکانات و موفقیت‌های آینده را پیش‌بینی می‌کند. برنامه در جهت

موفقیت باید در سازمان‌هایی که این دیدگاه را به کار می‌گیرند، برجسته باشد (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱).

۴- دیدگاه رقابتی: این دیدگاه بر این عقیده است که مدیریت استعداد، تشخیص افراد مستعد، فهمیدن نیاز آنان و سپس در فراهم کردن این نیازها برای آنان است. در غیر این صورت رقبای شما این کار را انجام می‌دهند.

۵- دیدگاه توسعه‌ای: در این دیدگاه مدیریت استعداد راه‌های توسعه‌ی پرشتاب برای کارمندان بااستعداد بالا است. همراه با فرایند پیشرفت اشخاص به‌طور هم‌زمان در سازمان، اما فرایند سریع‌تر برای افراد مستعد. از این‌رو توجه اصلی بر روی پیشرفت افراد مستعد و یا با پتانسیل بالا سریع‌تر از افراد دیگر است

۶- دیدگاه مدیریت تغییر: این دیدگاه مدیریت استعداد را به‌عنوان فرایندی نشان می‌دهد به سوی تغییرات در سازمان و همچنین از مدیریت استعداد به‌عنوان قسمت وسیعی از استراتژی‌های ابتکاری منابع انسانی برای تغییرات سازمانی استفاده می‌کند. همچنین می‌تواند یک وسیله برای قرار دادن مدیریت استعداد در سازمان به‌عنوان قسمت گسترده‌تری از فرایند تغییرات باشد، یا می‌تواند فشار بیشتری را بر مدیریت استعداد وارد کند، اگر مقاومت گسترده‌تری در مقابل فرایند تغییرات داشته باشد (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱).

### روش پژوهش

از نظر ماهیت و روش تحقیق، پژوهش حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی است. این تحقیق از نوع کاربردی و به روش کمی انجام شده است. جامعه آماری کلیه کارکنان اداری و آموزشی غیر هیئت‌علمی رسمی و پیمانی دانشگاه علوم پزشکی شهرستان بجنورد در سال ۱۳۹۴ است که با توجه به آخرین آمار موجود حجم جامعه آماری برابر با ۸۸۱ نفر است که از این تعداد ۴۶۸ نفر زن و ۴۱۳ نفر مرد هستند. جامعه زنان برابر ۴۶۸ نفر و حجم نمونه آن ۱۶۰ نفر است و جامعه کارکنان مردان برابر ۴۱۳ نفر است که حجم نمونه آن ۱۰۵ نفر در نظر گرفته می‌شود و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده حجم نمونه را انتخاب می‌کنیم. با توجه به بررسی پایان‌نامه‌ها و کتب متعدد به لحاظ اینکه این پرسشنامه متناسب با مدیریت



بهینه استعداد است که این پرسشنامه مبتنی بر ۵ مؤلفه جذب استعداد، انتخاب، آموزش و توسعه، نگهداری، درگیر و عجین شدن با شغل، توسط جامعه آماری حاوی ۵۰ پرسش در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) بود که توسط پژوهشگر و بر اساس مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش ساخته شد. روایی محتوا اطمینان می‌دهد که ابزار موردنظر به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم موردسنجش را در بر دارد (سکاران، ۱۳۸۴). داده‌های پرسشنامه پس از توزیع در بین جامعه آماری و وارد نمودن اطلاعات آن در نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۹، ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید. در پژوهش موردنظر به کمک روش آلفای کرونباخ برای ۵۰ سؤال پرسشنامه مدیریت بهینه استعداد، مقدار آلفای ۹۷/۶۸ درصد به دست آمد که نشان‌دهنده اعتبار بسیار بالای پرسشنامه است. در پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (توزیع فراوانی، درصد و میانگین) و از آمار استنباطی (آزمون تحلیل عاملی، آزمون ماتریس همبستگی و آزمون فریدمن) با استفاده از بسته نرم‌افزاری SPSS نسخه ۱۹ استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

آزمون سؤال اول: مؤلفه‌های مدیریت بهینه استعداد در دانشگاه علوم پزشکی بجنورد کدام‌اند؟

برای شناسایی مؤلفه‌های مدیریت بهینه استعداد، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی اعتبار سنجی نشانگرهای تعیین شده برای اندازه‌گیری صفت مکون مورد اشاره انجام می‌شود. بر اساس جدول مقدار آزمون KMO و بارتلت - که برای بررسی انسجام درونی داده‌ها استفاده می‌شود - نشان می‌دهد که در داخل این نشانگرها یا همان سؤالات پرسشنامه، همبستگی بین داده‌ها در ماتریس همبستگی به شکلی است که از بین آن‌ها عامل‌هایی قابل شناسایی است؛ زیرا که مقدار KMO بالاتر از ۰/۷ محاسبه شده و آزمون بارتلت در سطح یک درصد معنادار است. لذا انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای سازه‌های زمینه‌ای یا صفت مکون که عوامل زمینه‌ساز و مدیریت استعداد سازمان است ممکن است.

جدول ۱. مقادیر آزمون‌های KMO و بارتلت برای بررسی مناسبت داده‌ها

ضریب کفایت نمونه‌گیری کی. ام. او ۰/۸۰۰		
۲۰۶/۴۸۲	کای. اسکور	
۱۰	درجه آزادی	آزمون کرویت بارتلت
۰/۰۰۱	سطح معناداری	

بر اساس جدول مشخص می‌شود که مقدار اشتراکات هر متغیر با مقدار اولیه ماتریس همبستگی بالاتر از ۰/۴ است که نشان از معناداری تمام نشانگرها در تشکیل ساختار عاملی راهبرد سازمان است. لذا تأثیر ۵ متغیر جذب استعداد، نگهداری استعداد، انتخاب، توسعه و آموزش و عجین شدن با شغل مورد تأیید قرار می‌گیرد.

همچنین در بررسی میانگین ۵۰ عامل بررسی شده مهم‌ترین عوامل با بالاترین امتیاز و کم‌اهمیت‌ترین عوامل با پایین‌ترین امتیاز مطابق جداول مشخص شد که در آن، توجه هر فرد به وظایف شغلی‌اش، پشتکار و میل به تلاش در انجام وظایف شغلی و شرکت کارکنان دوره آموزشی داخل و خارج به‌منظور توسعه کارکنان مهم‌ترین عوامل و استخدام افراد با استفاده از آزمون شخصیت، ارتقای کیفیت زندگی و ایجاد رفاه و استفاده از سیستم ارزیابی در استخدام به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین عوامل مشخص شدند.

جدول ۲. مهم‌ترین عوامل با بالاترین میانگین امتیاز

ردیف	عامل	میانگین امتیاز
۱	توجه هر فرد به وظایف شغلی‌اش	۳/۶۱
۲	پشتکار و میل به تلاش در انجام وظایف شغلی	۳/۵۹
۳	شرکت کارکنان دوره آموزشی داخل و خارج به‌منظور توسعه کارکنان	۳/۵۴

جدول ۳. کم‌اهمیت‌ترین عوامل با پایین‌ترین میانگین امتیاز

ردیف	عامل	میانگین امتیاز
۱	استخدام افراد با استفاده از آزمون شخصیت	۲/۵۸
۲	ارتقای کیفیت زندگی و ایجاد رفاه	۲/۷۰
۳	استفاده از سیستم ارزیابی در استخدام	۲/۷۰

همچنین برای پیدا کردن متغیرهای مکنون یا سازه‌های یک مجموعه متغیر اندازه‌گیری شده از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و ماتریس همبستگی استفاده شده است. آزمون تحلیل عاملی اکتشافی ۵۰ مؤلفه مورد بررسی را به شرح جدول ۴ ارائه داد:

جدول ۴. آزمون تحلیل اکتشافی ۵۰ مؤلفه مؤثر بر مدیریت بهینه استعداد

استخراج	اولیه	عامل
۰/۷۶۷	۱.۰۰۰	ارتقای کیفیت زندگی و ایجاد رفاه
۰/۸۴۲	۱.۰۰۰	امکانات و زیرساخت‌های پژوهشی پیشرفته و مناسب
۰/۷۷۵	۱.۰۰۰	به وجود آوردن فرصت‌های شغلی مناسب و بهتر
۰/۶۸۶	۱.۰۰۰	رقابت مبتنی بر شایستگی و رعایت انصاف
۰/۷۰۱	۱.۰۰۰	ضریب نهادمندی بالای علمی
۰/۸۵۵	۱.۰۰۰	دسترسی به تکنولوژی‌های برتر
۰/۶۸۷	۱.۰۰۰	توانایی ارضای نیازهای سطوح بالا
۰/۶۴۴	۱.۰۰۰	نبود قیدوبندهای اجتماعی و عوامل محدودکننده
۰/۶۵۴	۱.۰۰۰	اعطای بورس تحصیلی به کارکنان
۰/۶۴۲	۱.۰۰۰	امکان تغییر راحت‌تر مسیر شغلی
۰/۶۶۰	۱.۰۰۰	استخدام بر اساس سیستم ارزیابی
۰/۶۴۹	۱.۰۰۰	استخدام بر اساس شایستگی‌ها
۰/۶۹۱	۱.۰۰۰	پیش‌بینی استعدادهای بالقوه نسبت در استخدام کارکنان
۰/۷۴۶	۱.۰۰۰	استفاده از سنجش عملکرد در استخدام کارکنان
۰/۸۵۲	۱.۰۰۰	سنجش نقاط قوت و ضعف هنگام استخدام
۰/۵۹۷	۱.۰۰۰	تناسب نقش با افراد در استخدام
۰/۷۸۱	۱.۰۰۰	تناسب افراد با نقش در استخدام
۰/۷۸۸	۱.۰۰۰	استفاده از معیارهای ارزیابی در استخدام
۰/۶۱۱	۱.۰۰۰	استفاده از آزمون شخصیت در استخدام
۰/۵۶۶	۱.۰۰۰	استفاده از آزمون دانش شغلی در استخدام
۰/۶۰۴	۱.۰۰۰	سنجش میزان علاقه باعث انتخاب افراد جهت کار
۰/۴۴۴	۱.۰۰۰	استفاده از جانشین پروری برای کارکنان شایسته
۰/۷۰۴	۱.۰۰۰	استفاده از شرکت کارکنان دوره آموزشی داخل و خارج
۰/۶۵۶	۱.۰۰۰	بکارگیری مشاوره‌های قوی در ارتقای کارکنان

استخراج	اولیه	عامل
۰/۶۱۸	۱.۰۰۰	گردش شغلی کارکنان بر اساس توانایی و علاقه‌مندی
۰/۶۹۳	۱.۰۰۰	توجه به تجارب حرفه‌ای افراد برای ارتقای شغلی
۰/۷۶۸	۱.۰۰۰	استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در ارتقای عملکرد کارکنان
۰/۵۶۲	۱.۰۰۰	برخورداری از یک محیط کاری منعطف
۰/۷۶۹	۱.۰۰۰	استفاده از برنامه کاری منعطف
۰/۷۶۳	۱.۰۰۰	استفاده از کار انگیزش برانگیز
۰/۷۶۱	۱.۰۰۰	محیط کار نشاط‌آور
۰/۶۴۰	۱.۰۰۰	استفاده از سیستم جبران خدمات و مزایا
۰/۷۷۷	۱.۰۰۰	پرداخت مزایا و پاداش‌های غیر پولی
۰/۸۵۸	۱.۰۰۰	توجه بیشتر به زندگی کاری و غیر کاری
۰/۵۸۶	۱.۰۰۰	اندک بودن نرخ ترک خدمت داوطلبانه و غیر داوطلبانه
۰/۶۷۹	۱.۰۰۰	برخورداری از امکانات رفاهی مناسب
۰/۷۷۰	۱.۰۰۰	برخورداری از کارهای متنوعی
۰/۶۵۶	۱.۰۰۰	برخورداری از ثبات شغلی کارکنان
۰/۷۹۰	۱.۰۰۰	نظام پرداخت منظم و شایسته
۰/۷۰۴	۱.۰۰۰	داشتن سیستم ارتقاء شغلی قاعده‌مند و شفاف
۰/۷۲۴	۱.۰۰۰	همخوانی تحصیلات با کار و درآمد
۰/۶۹۲	۱.۰۰۰	مستندسازی تجربیات افراد مستعد
۰/۷۰۵	۱.۰۰۰	استفاده از بازنشستگی
۰/۷۵۰	۱.۰۰۰	استفاده از مدیریت مشارکتی
۰/۷۳۷	۱.۰۰۰	بالا بردن کیفیت محیط کاری
۰/۶۳۵	۱.۰۰۰	ایجاد یک محیط حمایت‌گر
۰/۵۷۵	۱.۰۰۰	ایجاد احساس مثبت کارکنان در قبال شغل
۰/۶۸۴	۱.۰۰۰	ایجاد احساس وقف شدن کارکنان
۰/۹۰۸	۱.۰۰۰	پشتکار و میل به تلاش در انجام وظایف شغلی
۰/۶۰۸	۱.۰۰۰	توجه هر فردی به وظایف شغلی‌اش

جدول فوق نشان می‌دهد که مقدار هیچ‌یک از عوامل ۵۰ گانه مورد بررسی بیش از ۱ نیست و قابلیت اضافه شدن به طبقات را ندارد.

آزمون تحلیل عاملی بار ۵ مؤلفه مورد بررسی را به شرح جدول ۵ ارائه داد:

جدول ۵ نتیجه آزمون تحلیل عاملی (وزن مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت بهینه استعداد)

مؤلفه از ۱	
۰/۷۹۱	جذب استعداد
۰/۸۳۹	نگهداری استعداد
۰/۷۲۷	انتخاب
۰/۸۷۲	توسعه
۰/۸۱۹	عجین شدن با کار

آزمون تحلیل عاملی نتایج رتبه‌بندی وزن طبقات را مطابق جدول ۵ نشان می‌دهد که در آن «توسعه» در رتبه اول و پس از آن «نگهداری استعداد» در رتبه دوم و «عجین شدن با شغل» در رتبه سوم قرار دارند. پس از آن‌ها «جذب استعداد» و «انتخاب» در رتبه‌های چهارم تا پنجم قرار گرفته‌اند.

آزمون سؤال دوم: اولویت مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت بهینه استعداد در دانشگاه علوم پزشکی بجنورد کدام‌اند؟

جدول ۶ نتیجه آزمون فریدمن (رتبه‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت بهینه استعداد کارکنان)

تعداد	۲۶۵
مقدار آماره کای دو	۱۵۸/۶۶۵
درجه آزادی	۴
مقدار معنی‌داری	۰/۰۰۱

برای آزمون اولویت مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت بهینه استعداد کارکنان از آزمون فریدمن استفاده می‌کنیم. عوامل پنجاه‌گانه بر اساس تجانس و شباهت‌های خود در ۵ طبقه قرار داده شده‌اند. در نهایت از آزمون فریدمن برای بررسی رتبه‌بندی و اولویت‌بندی این طبقات استفاده شد. نتایج آزمون فریدمن در جدول ۶ نشان داده شده است، که به ترتیب تعداد داده‌ها، مقدار

آماره کای دو، درجه آزادی و معنی داری را ارائه می‌کند. به دلیل این که معنی داری کمتر از ۰/۰۱ است، فرض  $H_0$  رد شده و ادعای یکسان بودن رتبه (اولویت) طبقات پذیرفته نمی‌شود. آزمون فریدمن نتایج رتبه‌بندی طبقات را مطابق جدول ۷ نشان می‌دهد که در آن «نگهداری استعداد» در رتبه اول و پس از آن «انتخاب» در رتبه دوم و «توسعه» در رتبه سوم قرار دارند. پس از آن‌ها «جذب استعداد» و «عجین شدن با شغل» در رتبه‌های چهارم تا پنجم قرار گرفته‌اند.

جدول ۷. رتبه طبقات

رتبه	طبقه
۱	نگهداری استعداد
۲	انتخاب
۳	توسعه
۴	جذب استعداد
۵	درگیر و عجین شدن با شغل

جدول ۸. نتیجه آزمون فریدمن (رتبه‌بندی زیر مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت بهینه استعداد کارکنان)

نام طبقه	نتیجه آزمون فریدمن
جذب استعداد	تعداد
	مقدار آماره کای دو
	درجه آزادی
	مقدار معنی داری
انتخاب	تعداد
	مقدار آماره کای دو
	درجه آزادی
	مقدار معنی داری
توسعه	تعداد
	مقدار آماره کای دو
	درجه آزادی
	مقدار معنی داری

نام طبقه	نتیجه آزمون فریدمن
نگهداری	تعداد ۲۶۵
	مقدار آماره کای دو ۱۶/۴۰۳
	درجه آزادی ۱۱
	مقدار معنی داری ۰/۰۱۲
عجین شدن با شغل	تعداد ۲۶۵
	مقدار آماره کای دو ۴۷/۸۰۴
	درجه آزادی ۶
	مقدار معنی داری ۰/۰۰۱

مطابق با آنچه در جداول فوق مشاهده می‌شود، در طبقه «جذب استعداد» مؤلفه‌های «اعطای بورس تحصیلی به کارکنان»، «دسترسی به تکنولوژی‌های برتر» و «توانایی ارضای نیازهای سطوح بالا» به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را کسب نمودند. در طبقه «انتخاب» مؤلفه‌های «استفاده از آزمون دانش شغلی در استخدام»، «استفاده از سنجش عملکرد در استخدام کارکنان» و «سنجش میزان علاقه باعث انتخاب افراد جهت کار» به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را کسب نمودند. در طبقه «توسعه» مؤلفه‌های «استفاده از کار انگیزش برانگیز»، «استفاده از برنامه کاری منعطف»، «برخورداري از يك محیط کاری منعطف» به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را کسب نمودند. در طبقه «نگهداری» مؤلفه‌های «داشتن سیستم ارتقاء شغلی قاعده‌مند و شفاف»، «نظام پرداخت منظم و شایسته» و «برخورداري از ثبات شغلی کارکنان» به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را کسب نمودند. همچنین در طبقه «عجین شدن با شغل» مؤلفه‌های «پشتکار و میل به تلاش در انجام وظایف شغلی»، «توجه هر فردی به وظایف شغلی‌اش» و «ایجاد احساس وقف شدن کارکنان» به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را کسب نمودند.

همچنین آزمون فریدمن برای زیر مؤلفه‌های کلیه طبقات معنی دار بوده و یکسان بودن زیر مؤلفه‌ها رد شده و رتبه‌بندی فوق تأیید می‌گردد.

تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در این تحقیق مطابق جدول نشان داد که مقدار اشتراکات هر متغیر با مقدار اولیه ماتریس همبستگی بالاتر از ۰/۴ است که نشان از معناداری تمام نشانگرها در تشکیل ساختار عاملی راهبرد سازمان است. لذا تأثیر ۵ متغیر جذب استعداد، نگهداری استعداد، انتخاب، توسعه و آموزش و عجزین شدن با شغل مورد تأیید قرار گرفت. به نظر می‌رسد از بهره‌گیری از فاکتورهای ۵۰ گانه ارائه شده در این پژوهش از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت استعداد است. لذا تأمین انگیزه‌ها و تأمین و به کارگیری شرایطی مانند کیفیت بالای زندگی و رفاه نسبی، امکانات و زیرساخت‌های پژوهشی و مطالعات پیشرفته، فرصت‌های شغلی بیشتر و بهتر، رقابت مبتنی بر شایستگی و بهره‌وری و رعایت انصاف، کیفیت زندگی کاری بالاتر، ضریب نهادمندی بالای علم، وجود منابع بیشتر، دسترسی به تکنولوژی برتر و بیشتر، ارضای نیازهای سطوح بالا، نبود قیدوبندهای اجتماعی و عوامل محدودکننده، اعطای بورس تحصیلی، امکان تغییر راحت‌تر مسیر شغلی، ارزیابی، شایستگی‌ها، پیش‌بینی استعدادهای بالقوه، سنجش عملکرد، سنجش نقاط ضعف و قوت، تناسب نقش با افراد، تناسب افراد با نقش، معیارهای ارزیابی، آزمون شخصیت، آزمون دانش شغلی، آزمون استعداد، آزمون سنجش میزان علاقه، جانشین پروری، دوره آموزشی داخل و خارج شرکت، مشاوره، گردش شغلی، مربی‌گری، تجارب حرفه‌ای، فرصت‌های برابر شغلی، پیشرفت مسیر شغلی، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، محیط کاری منعطف، برنامه کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز، نشاط آور بودن محیط کار، سیستم جبران خدمات و مزایای افراد مستعد، مزایا و پاداش‌های غیر پولی، توجه به زندگی کاری و غیر کاری افراد مستعد، نرخ ترک خدمت داوطلبانه و غیر داوطلبانه، امکانات رفاهی مناسب، متنوع بودن کار، ثبات شغلی، نظام پرداخت، ارزیابی عملکرد، ارتقاء شغلی، همخوانی تحصیلات با کار و درآمد، مستندسازی تجربیات افراد مستعد، بازنشستگی افراد مستعد، مدیریت مشارکتی، کیفیت محیط کاری، محیط حمایتگر، احساس مثبت کارکنان در قبال شغل، وقف شدن، پشتکار و میل به تلاش در انجام وظایف شغلی، از راهکارهای بهینه‌سازی مدیریت استعدادها در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان خراسان شمالی است. نتایج پژوهش‌های خالوندی



و عباس پور (۱۳۹۲)، طهماسبی، قلی پور و جواهری زاده (۱۳۹۱) و رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸) با نتایج این پژوهش همسوست.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده در پژوهش (با آزمون فریدمن) درباره رتبه‌بندی طبقات (مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت استعداد) در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی در این پژوهش مطابق جدول نشان داد که از میان مؤلفه‌های مذکور، آن «نگهداری استعداد» در رتبه اول و پس از آن «انتخاب» در رتبه دوم و «توسعه» در رتبه سوم قرار دارند. پس از آن‌ها «جذب استعداد» و «عجین شدن با شغل» در رتبه‌های چهارم تا پنجم قرار گرفته‌اند.

احتمالاً استفاده از شاخصه‌ها و شرایط خوب در تأمین رفاه زندگی و رفاه کاری، توجه به نیازها و علایق کارکنان، بها دادن به نظرات، پیشنهادهای و انتقادات کارکنان، تأمین خواسته‌های کاری کارکنان، استفاده از آزمون‌ها و شاخصه‌های مختلف مستند در ارزیابی کارکنان و داشتن سیستم ارتقای شغلی قاعده‌مند، توجه به ارتقای علمی، عملی و مهارتی کارکنان، توجه به اصول شایسته‌سالاری و ... باعث گردیدند که در دانشگاه علوم پزشکی استان خراسان شمالی، شاخصه‌های نگهداری استعداد، انتخاب و توسعه رتبه‌های بالاتری را داشته باشند و باعث مدیریت بهینه استعداد گردند.

### بحث و نتیجه‌گیری

به نظر می‌رسد از بهره‌گیری از فاکتورهای ۵۰ گانه ارائه شده در این پژوهش از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت استعداد است. لذا تأمین انگیزه‌ها و تأمین و به کارگیری شرایطی مانند کیفیت بالای زندگی و رفاه نسبی، امکانات و زیرساخت‌های پژوهشی و مطالعات پیشرفته، فرصت‌های شغلی بیشتر و بهتر، رقابت مبتنی بر شایستگی و بهره‌وری و رعایت انصاف، کیفیت زندگی کاری بالاتر، ضریب نهادمندی بالای علم، وجود منابع بیشتر، دسترسی به تکنولوژی برتر و بیشتر، ارضای نیازهای سطوح بالا، نبود قیدوبندهای اجتماعی و عوامل محدودکننده، اعطای بورس تحصیلی، امکان تغییر راحت‌تر مسیر شغلی، ارزیابی، شایستگی‌ها، پیش‌بینی استعدادهای بالقوه، سنجش عملکرد، سنجش نقاط ضعف و قوت،

تناسب نقش با افراد، تناسب افراد با نقش، معیارهای ارزیابی، آزمون شخصیت، آزمون دانش شغلی، آزمون استعداد، آزمون سنجش میزان علاقه، جانشین پروری، دوره آموزشی داخل و خارج شرکت، مشاوره، گردش شغلی، مربی‌گری، تجارب حرفه‌ای، فرصت‌های برابر شغلی، پیشرفت مسیر شغلی، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، محیط کاری منعطف، برنامه کاری منعطف، کار انگیزش برانگیز، نشاط آور بودن محیط کار، سیستم جبران خدمات و مزایای افراد مستعد، مزایا و پاداش‌های غیر پولی، توجه به زندگی کاری و غیر کاری افراد مستعد، نرخ ترک خدمت داوطلبانه و غیر داوطلبانه، امکانات رفاهی مناسب، متنوع بودن کار، ثبات شغلی، نظام پرداخت، ارزیابی عملکرد، ارتقاء شغلی، همخوانی تحصیلات با کار و درآمد، مستندسازی تجربیات افراد مستعد، بازنشستگی افراد مستعد، مدیریت مشارکتی، کیفیت محیط کاری، محیط حمایت‌گر، احساس مثبت کارکنان در قبال شغل، وقف شدن، پشتکار و میل به تلاش در انجام وظایف شغلی، از راهکارهای بهینه‌سازی مدیریت استعدادها در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی استان خراسان شمالی است. فلیپس و روپر (۲۰۰۹) مدیریت استعداد را شامل ۵ عنصر کلیدی شامل: جذب، انتخاب، درگیری و عجز شدن، توسعه و حفظ و نگهداری کارکنان دانسته‌اند که در مرکز این ساختار، ارزش‌ها و شایستگی‌های اصلی سازمان قرار گرفته‌اند؛ این عناصر از طریق یک فرآیند پیوسته که شامل گام‌های استراتژی، اجرا و ارزیابی است به هم متصل شده‌اند.

-به نظر می‌رسد در دانشگاه علوم پزشکی بجنورد، مدیران مجموعه در مدیریت بهینه استعداد، شاخصه‌های نگهداری استعداد، انتخاب و توسعه رتبه‌های بالاتری را بیشتر مدنظر داشته و بیشتر باعث مدیریت بهینه استعداد گردیده‌اند.

-به نظر می‌رسد که در بین کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بجنورد از بین ۵۰ زیر مؤلفه مورد ارزیابی، مؤلفه‌های: پشتکار و میل به تلاش در انجام وظایف شغلی، توجه بیشتر به زندگی کاری و غیر کاری، دسترسی به تکنولوژی‌های برتر، سنجش نقاط قوت و ضعف هنگام استخدام، استفاده از معیارهای ارزیابی در استخدام، تناسب افراد با نقش در استخدام، استفاده از مدیریت مشارکتی، بالا بردن کیفیت محیط کاری، امکانات و زیرساخت‌های پژوهشی پیشرفته و مناسب، به وجود آوردن فرصت‌های شغلی مناسب و بهتر، ارتقای کیفیت زندگی

و ایجاد رفاه، نظام پرداخت منظم و شایسته، پرداخت مزایا و پاداش‌های غیر پولی، برخورداری از کارهای متنوعی، استفاده از برنامه کاری منعطف، استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در ارتقای عملکرد کارکنان، استفاده از کار انگیزش برانگیز و محیط کار نشاط‌آور اهمیت بیشتری داشته و بالاترین وزن عاملی را کسب کرده‌اند.

-به نظر می‌رسد از دید کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بجنورد، به ترتیب عوامل توجه هر فرد به وظایف شغلی‌اش، پشتکار و میل به تلاش در انجام وظایف شغلی و استفاده از سیستم ارزیابی در استخدام مهم‌ترین عوامل در مدیریت استعداد و عوامل استخدام افراد با استفاده از آزمون شخصیت، ارتقای کیفیت زندگی و ایجاد رفاه و شرکت کارکنان دوره آموزشی داخل و خارج به‌منظور توسعه کارکنان کم‌اهمیت‌ترین عوامل در مدیریت بهینه استعداد بوده و در جذب، انتخاب، توسعه، نگهداری و عجزین شدن آن‌ها با کار به ترتیب بیشترین و کمترین نقش را داشته‌اند.

-به نظر می‌رسد کاربرد سیستم‌های پرداخت نقدی و غیر نقدی، دادن امکان ادامه تحصیل، توجه نمودن به شاخص‌های مدون و ضابطه‌مند در ارتقای شغلی کارکنان، تأمین رفاه زندگی و شغلی کارکنان، توجه به نیازمندی‌های کارکنان در راستای آموزش شغلی و توسعه فعالیت، کشف استعدادهای پنهان کارکنان، استفاده از آزمون‌های هوش، استعداد، آزمون‌های علاقه، آزمون‌های روان‌شناختی و ... در بهره‌گیری از نیروی کار مناسب و ... سبب بهبود فرایند مدیریت استعداد کارکنان گردیده و افزایش توان مدیران در استفاده از استعداد و تأمین نیازهای رفاهی و شغلی کارکنان نهایتاً باعث بهبود فعالیت سازمان و موفقیت آن می‌گردد که این موارد در نتایج حاصل از تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده پژوهش در دانشگاه علوم پزشکی بجنورد مشاهده گردید. نتایج پژوهش‌های خالوندی و عباس پور (۱۳۹۲)، طهماسبی، قلی پور و جواهری زاده (۱۳۹۱) و رضائیان و سلطانی (۱۳۸۸) با نتایج این پژوهش همسوست.

## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد؛ غفاری، عباس. (۱۳۸۸). *گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی* (چاپ اول). تهران: سرآمد.
- تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۸). چرا مدیریت استعداد. *ماهنامه تدبیر*، ۱۹۱، ۳۳-۲۸.
- خالوندی، فاطمه و عباس پور، عباس. (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۹(۶)، ۱۰۳-۱۲۸.
- رضائیان، علی و 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*، ۸، ۷-۵۰.
- زمردیان، غلامرضا و رستمی، علی. (۱۳۸۹). استقرار نظام مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه اجتماعی. *مجله حسابداری مدیریت*، ۳(۵)، ۶۳-۴۵.
- کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۲، ۷۱-۵۱.
- صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه و نیک پور، امین. (۱۳۹۲). مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی. *ماهنامه کار و جامعه*، ۱۳۵، ۸۱-۸۶.
- طهماسبی، رضا؛ قلی پور، آرین و جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۱). مدیریت استعداد: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد علمی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۷، ۵-۲۶.
- وفائی نژاد، مریم؛ حیدری، مراد؛ گرجی، علی و نادى قرا، اصغر. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر بقا و ماندگاری (حفظ و نگهداری) کارکنان ستادی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی، درمانی مازندران. *مجله مهندسی فرآیندها*، ۱(۱)، ۹۷-۱۱۷.

نوع پسند اصیل، سید محمد و حسینی مهورانی، مجید. (۱۳۹۳). تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان. *مطالعات مدیریت*، ۷۵، ۱۹-۳۸.

معالی تفتی، مرجان و تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۷). جانشین پروری کلید نجات در بحران استعدادها. *ماهنامه تدبیر*، ۱۹(۱۹۹)، ۶۶-۶۷.

Farley, C. (2005). HR role in Talent Management and driving business results.

*Employment Relations today*, 32(1), 55-62

Hirsh, W. (2008). Succession planning demystified IES report 72, ISBN 1851843027, Institute for Employment Studied.

Michael, Ed. Handfields, H. & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. published by mckinsey company, harvard busines school press, [www.Amazon.Com](http://www.Amazon.Com)

Ronnlund, J. (2009). *Talent management and identification of leadership potential within Company X in Finland*, Master thesis, Umeå School of Business.

Sweem, S. L. (2009). *Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study*, dissertation, available at: <http://www.umi.com/pqdauto>