



شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی

سارا کاظم زاده^۱، سعید جمالی روش^۲

۱- کارشناس آموزشی دانشگاه پیام نور واحد بناب (Sarakazemzadeh152@yahoo.com)

۲- گروه مدیریت، مدرس مدعو دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی

چکیده:

هدف کلی تحقیق حاضر شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی می‌باشد. عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد با مطالعه کتب، مقالات و تحقیقات پیشین در ۴۰ عامل به صورت اولیه شناسایی گردید. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی باشد که تعداد آن‌ها ۳۷۵ نفر است حجم نمونه آماری براساس فرمول کوکران ۱۹۱ نفر برآورد و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات؛ پرسشنامه استاندارد مدیریت استعداد و پرسشنامه محقق ساخته عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی است که پس از سنجش روایی و پایایی و اطمینان از آن در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. نتایج حاصل نشان می‌دهد که میزان توسعه مدیریت استعداد در حد بالاتر از حد مطلوب بوده و همچنین از بین ۴۰ عامل اولیه ۳۱ عامل با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی شناسایی و در ۷ گروه در اختیار داشتن منابع برای ابتکارات و نوآوری، وجود منابع و امکانات برای فعالیتهای علمی و حرفه ای، وجود منابع مالی برای تحقیق و پژوهش دسته‌بندی گردید و در نهایت از بین عوامل هفتگانه، عوامل جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه بیشترین و عوامل محیط فیزیکی کاری کمترین تاثیر را توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، عوامل موثر بر مدیریت استعداد



مقدمه

در اوایل سال ۱۹۹۷ مکنزی و شرکاء واژه جنگ برای استعداد را برای توصیف چالشهایی که کارفرمایان با آن مواجه اند مطرح نمودند. آنها اعتقاد داشتند که مدیران کمی این آمادگی را دارند تا نقش رهبری را در سازمان ها ایفا نمایند. بنابراین شرکتهای سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می یابند. از این رو کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش لازم به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلندمدت را داشته باشند. مدیریت استعداد دارای مزایای اقتصادی فراوانی است این مزایای اقتصادی هم در سطوح شرکت ها و هم انفرادی اثبات شده است. بر این اساس نباید تصور شود که مدیریت استعداد فرایندی است که در طول ۳ ماه یا یکسال کامل شود. بلکه شامل برنامه ریزی یکپارچه ای می باشد که عوامل بسیاری در آن درگیرند و تنها بخش منابع انسانی مسئولیت آن را به تنهایی بر عهده نمی گیرد که این امر مدیریت استعداد را دشوار و زمان گیر، اما بسیار با ارزش می سازد (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹).

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمانها به شمار نمیروند، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که میتواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه میتواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پدیدری و نوآوریهای مداوم اصلی ترین ویژگی آن است تنها سازمانهایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (آرامسترانگ، ۲۰۰۸). نظریه های نوین اقتصادی با تاکید بر اقتصاد دانش محور، موفقترین اقتصاد را در آینده، اقتصادی میدانند که به تولید و توزیع دانش پرداخته و از آن به صورت تجاری بهره برداری کند. از اینرو، در نظریات نوین اقتصادی نقش سرمایه های انسانی در تولید دانش و کسب درآمد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است اساس رقابت به کلی در حال دگرگونی است. در عصر دانش و دانایی، سازمانها در حال تاکید روز افزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تاکید می شود (طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۱). متأسفانه، به رغم تحمل هزینه های فزاینده در فرایند جذب و استخدام افراد با استعداد و همچنین هزینه های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به ظهور رساندن استعدادهای آنان، در بسیاری از موارد دیده می شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل دارند. دلایلی که در افزایش چنین تمایلی نقش دارند مواردی نظیر کوچک سازیهای سازمانی اخیر، فرصتهای شغلی زیاد که به وسیله ی فناوریهای جدید به وجود آمده اند، دسترسی آسان به انبوه کثیری از مشاغل به وسیله ی اینترنت، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد سازمانی لازم، عدم شایسته سالاری در سازمان و تغییر نیازهای شغلی افراد میباشد (خالوندی و عباس زاده، ۱۳۹۲).

بنابراین، بهره مندی از سرمایه های انسانی مستعد هر چند یک شرط ضروری برای موفقیت سازمانها محسوب میشود اما، کافی نیست. آنها همچنین به راهبردهای مناسب و ابتکار عمل هایی نیاز دارند تا بتوانند از این استعدادها به طور مؤثرتری بهره گیری کنند. بنابراین، ضروری است که هر سازمانی وضعیت موجود فرایند مدیریت استعداد در سازمان خود را به خوبی مورد شناسایی قرار داده و با شناخت قوتها و ضعفهای آن در تقویت نقاط قوت و مرتفع کردن نقاط ضعف همچنان که برای جذب مشتریان اقدامات روشمندی صورت می گیرد، برای جذب استعدادهای سازمانی نیز باید به طور روشمند اقدام کرد و در پی توسعه مدیریت استعداد گامهای اساسی برداشت. بهترین راهبرد برای موفقیت در رقابت برای جذب استعدادها، گردآوری تمام افراد با استعداد نیست بلکه جذب مناسب ترین افراد است. به عبارت دیگر، کشف، جذب، مدیریت و تعامل با کسانی است که می توانند در محیط کاری شرکت، با انگیزه، متعهد و کارا باشند (سویم، ۲۰۰۹). با وجود این، ارزش مدیریت استعداد و مدیریت سرمایه فکری مؤسسات آموزش عالی فقط گاهی که عملکرد کارا و هزینه مورد بحث قرار می گیرد، بررسی می شود. نظامهای آموزش عالی امروزه در یک فرایند



گذار شدیدی فرو رفته اند که موجب نیاز به انعطاف پذیری بیشتر دانشگاهها، شفافیت، رقابت طلبی و قابل قیاس بودن شده است. در رویارویی با این چالشها، مؤسسات آموزش عالی نیاز به مدیریت آگاهانه فرایندهای خلق داراییهای دانشی و شناخت ارزش سرمایه فکری و مدیریت استعداد با نقش مداوم آنها در جامعه دارند. داراییهای دانشی زیربنای شایستگیهای محوری هر سازمان هستند بنابراین، نقش استراتژیک مهمی ایفا میکنند و نیاز به اندازه گیری دارند (بابایی و همکاران، ۱۳۹۰).

دانشگاهها و مراکز آموزش عالی از جمله سازمانهای مهمی محسوب میشوند که نقشی استراتژیک در پیشبرد اهداف کشور دارند. از دانشگاهها انتظار می رود به تولید دانش پرداخته و به تربیت نیروی متخصص و متعهد مورد نیاز کشور همت گمارند. دانشگاه را میتوان مبدا تحولات در هر کشور در نظر گرفت به شرطی که دانشگاه، این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشد. مهمترین سرمایه های هر دانشگاهی اعضای هیئت علمی و کارکنان آن است. بنابراین دانشگاهها باید بهترینها را برای این امر در نظر بگیرند و دست به یارگیری از بهترینها بزنند. آنها باید بهترینها، که همان استعدادهای علمی محسوب میشوند را شناسایی و موقعیتی را فراهم کنند که این افراد راغب به همکاری و عضویت در دانشگاهها باشند. باید توجه داشت که در مدیریت استعدادهای ناب و برترین افراد هستیم و گرنه متقاضیان عضویت به اندازه کافی فراوان هستند که حق انتخاب را به دانشگاهها بدهند. لذا شناسایی این عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در سطح دانشگاه از اهمیت بالایی برخوردار است بر اساس تحقیقات مختلف این عوامل در چند دسته طبقه بندی می شوند نتایج تحقیقات می تواند این موضوع را بیشتر شکافته و دانشگاه را در جهت ارائه راهکارهای لازمه جهت توسعه مدیریت استعداد یاری رساند. لذا سؤال اصلی تحقیق حاضر عبارتست از:

۱. عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی کدامند؟
۲. اولویت بندی عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی چه صورت است؟ در تحقیق حاضر برای شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی، مدیریت استعداد بر اساس مدل آرامسترانگ (۲۰۰۶) در ابعاد مدیریت استعداد، جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، مدیریت توسعه ی استعداد (نوپسند و همکاران، ۱۳۹۲) و عوامل موثر بر آن با مطالعه کتب، مقالات و تحقیقات پیشین به دست آمده است، به عنوان چارچوب نظری در نظر گرفته شده است برای این منظور عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد با مطالعه کتب و مقالات و تحقیقات پیشین و کسب نظر از کارشناسان امر بصورت اولیه بشرح ذیل تعریف گردیده است:

۱. جذب کارکنان دانشی
۲. توسعه ی قابلیت های پیشرفت درون سازمانی
۳. مشارکت دادن کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری
۴. ارزیابی روانشناختی در هنگام جذب
۵. برگزاری آزمون دانش شغلی
۶. توجه به خلاقیت و نوآوری از سوی دانشگاه
۷. توسعه مسئولیت پذیری کارکنان
۸. کشف استعدادهای پنهان
۹. توسعه توانمندی ها و قابلیت های کارکنان
۱۰. برقراری فرهنگ شایسته سالاری در دانشگاه
۱۱. شفافیت در ماموریت و استراتژی دانشگاه
۱۲. در اختیار داشتن منابع برای ابتکارات و نوآوری



۱۳. نوآور بودن و پیشرفت مدار بودن دانشگاه
 ۱۴. شهرت و اعتبار دانشگاه در میان سایر دانشگاهها
 ۱۵. وجود پاداشهای مادی
 ۱۶. جایجایی شغلی مناسب
 ۱۷. وجود فرصتهای پیشرفت شغلی
 ۱۸. وجود امنیت شغلی
 ۱۹. وجود سیستم پاداش های غیرمالي
 ۲۰. وجود منابع و امکانات برای فعالیتهای علمی و حرفه ای
 ۲۱. فرصت برای انجام کارهای فرعی و خارج از وظایف شغلی
 ۲۲. فرصت برای رشد و توسعه شخصی
 ۲۳. فرصت برای توسعه حرفه ای و علمی
 ۲۴. وجود حمایتهای آموزشی
 ۲۵. وجود تسهیلات و امکانات آموزشی
 ۲۶. کیفیت کارکنان(سطح علمی کارکنان)
 ۲۷. مشارکت در امور اجرایی آموزش
 ۲۸. زمان و فرصت مناسب جهت تحقیق و پژوهش
 ۲۹. بها دادن به موفقیتهای پژوهشی
 ۳۰. وجود منابع مالی برای تحقیق و پژوهش
 ۳۱. وجود امکانات و حمایتهای پژوهشی
 ۳۲. وجود تسهیلات و امکانات پژوهشی
 ۳۳. جو پژوهشی دانشکده و دانشگاه
 ۳۴. کیفیت و مطلوبیت دفتر کار
 ۳۵. برگزاری دوره های آموزشی
 ۳۶. شایستگی تیم مدیریت و کارکنان اداری دانشکده و دانشگاه
 ۳۷. توسعه یادگیری تیمی
 ۳۸. فرهنگ سازمانی
 ۳۹. سبکهای رهبری مدیران
 ۴۰. مدیریت منابع انسانی راهبردی
- مفهوم استراتژی مدیریت استعداد**

در بررسی پیشینه مدیریت استعداد مشاهده می شود که با وجود آثار، مقالات و پژوهشهای عملی در این زمینه، تعریف شفاف و واحدی از مدیریت استعداد، دامنه و ابعاد و اهداف کلی آن یافت نمی شود. و این حاکی از همان شکاف و فاصله ای است که در میان کارورزان و دنیای آکادمیک دیده میشود(سوییم، ۲۰۰۹) جدول (۱) خلاصهای از سیر تعاریف گوناگون مدیریت استعداد را نشان میدهد که هر یک دیدگاه خاصی را منعکس میکنند.



جدول ۱- سیر تعاریف گوناگون مدیریت استعداد

پژوهشگران	تعریف	محور تعریف
Collings, & Mellahi, 2009	مدیریت استعداد، یک مدیریت راهبردی است که به شناسایی نظامند پست های کلیدی می پردازد که این پست ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می شوند. توسعه ذخیره استعداد سازمان برای پر کردن این پست های کلیدی از جمله مسوولیت های اصلی این نوع مدیریت به شمار می رود.	سازمان کلیدی پست های
Hirsh, 2008	مدیریت استعداد اقدامی مثبت و مفید برای بهترین افراد در مشاغل و نوعی سرمایه گذاری برای رشد آنهاست. همچنین شکوفاسازی استعدادهای بالقوه افراد و کمک به آنها برای بهره بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف می باشد	مستعد توسعه افراد
Bhatnagar, 2007 CIPD, 2006b	از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت ها و توانایی های مورد نیاز برای مواجه با نیازهای فعلی سازمان استفاده می کنند فرایندی را پیشنهاد می دهد که در آن سازمان، افرادی را برای حال و آینده شناسایی و اداره کرده و سپس توسعه می دهد	مستعد کشف و توسعه افراد
Uren, 2007 Cappelli, 2004 Rothwell, 2002	مدیریت استعداد دارای ۵ مؤلفه جذب، شناسایی، توسعه، به کارگیری و درگیر کردن است که به اداره کارکنان مستعد کمک می کند به مجموعه فعالیتهایی گفته می شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به طور کلی اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند استفاده می کند - مدیریت استعداد مبتنی برهماهنگ سازی و یکپارچه سازی فعالیت های شناسایی استعداد، جذب استعداد، توسعه استعداد، نگهداری استعداد، اداره کردن استعداد، برنامه ریزی جانشین پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است	مدیریت افراد مستعد از طریق کارکردهای منابع انسانی
Wellins, Smith & Rogers, 2006	مدیریت استعداد فرایندی است که به طور نظاممند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخگویی به چالش های آینده به آن نیاز دارد را از بین می برد	جانشین برنامه ریزی
Duttagupta, 2005 Williams, 2000	مدیریت استعداد به مدیریت راهبردی جریان موجود استعداد در سازمان می پردازد تا اطمینان حاصل شود که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان مشغول به کار و فعالیت هستند	مدیریت راهبردی استعداد

(منبع: خالوندی و عباس پور، ۱۳۹۲)

همانگونه که در جدول فوق ملاحظه میگردد، گاهی مدیریت استعداد به عنوان یک کارکرد مدیریتی، و یا به عنوان یکی از وظایف بخش مدیریت منابع انسانی و در پاره ای از موارد به عنوان وظیفه ی رهبری سازمان و گاهی هم به عنوان تلاش مشترک مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی مطرح شده است که هر یک از رویکرد خاصی تأثیر میپذیرند (خالوندی و عباس پور، ۱۳۹۲).



مبانی نظری و نظریه های مرتبط با مدیریت استعداد:

مدل ۵ عاملی فیلیپس در مورد مدیریت استعداد

یکی از متداولترین مدل های ارائه شده در زمینه مدیریت استعداد، مدل ۵ عاملی فیلیپس و راپر است این مدل در برگیرنده عوامل زیر میباشد:

۱. جذب:

از مهمترین فرایندها در مدیریت استعداد جذب افراد با استعداد است. همواره یکی از معضلات در سیستمهای سازمانی انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخصهای مناسب است. برای مثال شرکت گوگل برای انتخاب هر فرد ۱۸۷ ساعت زمان صرف میکند تا شخص مناسب و درست را انتخاب کند. در راستای جذب استعدادها ایجاد برند سازمانی و معرفی ویژگیهای منحصر به فرد سازمان به مخاطب بسیار اهمیت دارد. معرفی قابلیتهای پیشرفت درون سازمان به افراد با استعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پستها قرار گرفته اند از مهمترین عوامل جذب استعدادها به شمار میرود. بدین منظور سازمانها باید روشهای سنتی جذب را کنار گذاشته و استراتژیهای خلاق جذب را بکار گیرند. استراتژی هایی نظیر سایتها و شبکه های فعال در این حوزه، برنامه های معرفی همکاران و دستمزدهای فراتر از سطح بازار از این گونه اند (صیادی و همکاران، ۱۳۹۱).

۲. انتخاب:

امروزه استفاده از روش های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی های روان شناختی، مصاحبه های رفتاری، ارزیابی های شخصیتی، و آزمون های دانش شغلی جهت انتخاب و انطباق درست فرد با شغل متداول تر شده است.

۳. درگیر کردن

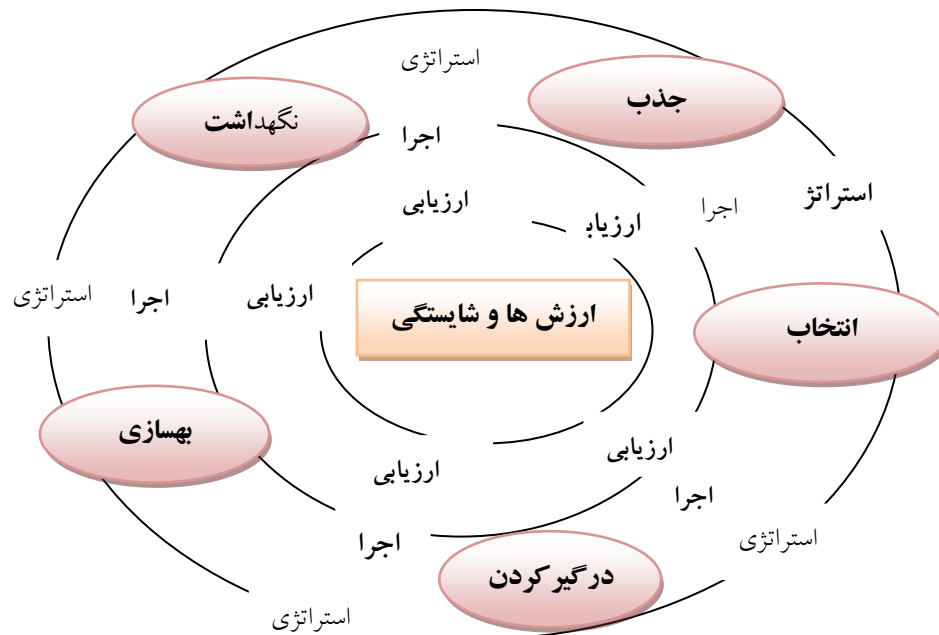
درگیر نمودن افراد به صورت های مختلف می تواند وجود داشته باشد نظیر توجه به خلاقیت و نوآوری، پذیرش مسئولیت شخصی برای اتفاقاتی که روی می دهد و تمایلات اخلاقی برای موفقیت سازمان (رضائیان و سلطانی، ۱۳۸۸).

۴. توسعه و بهسازی

به دلیل ویژگیهای منحصر به فرد افراد با استعداد، استراتژی های توسعه و بهسازی نیز می باید 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 می شود. یکی دیگر از راه حلها تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت در امر توسعه و بهبود فردی خویش است. به عنوان مثال میتوان از کارکنان سؤال کرد که نیامندی های بهبود و بهسازی خود را عنوان کنند. این عامل (سؤال از خود فرد در امر توسعه) موجب کشف استعدادهای پنهان نیز میگردد.

۵. حفظ و نگهداشت از کارکنان

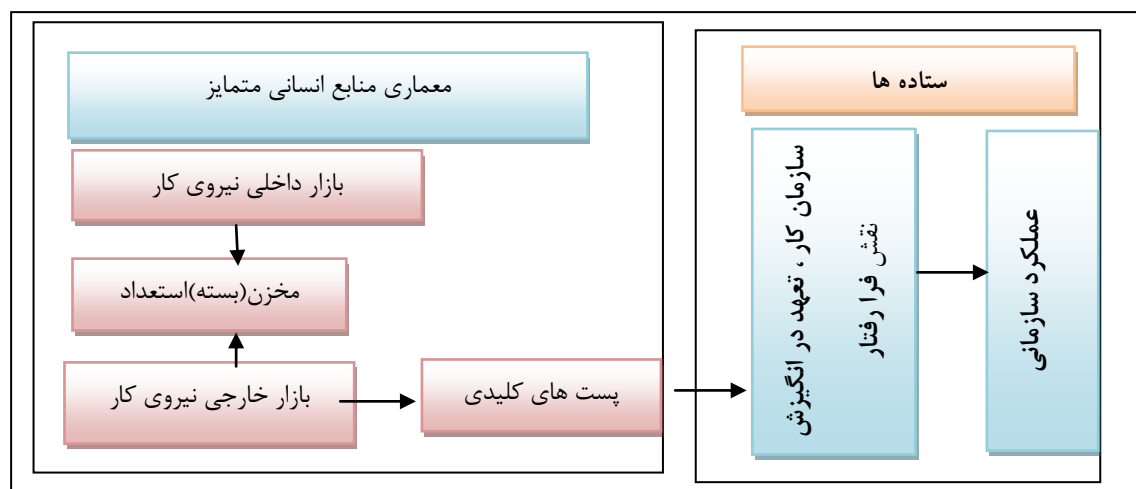
نگه داشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش ها و انتظارات نسل جوان برای نگه داشتن آنها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندیها و قابلیت های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته سالاری یکی از راهکارهای اصلی است (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹). بیشترین ترک خدمت افراد مستعد از سازمان ها، به دلیل عدم توجه مدیران به آنان است. نتایج یک مطالعه صورت گرفته نشان می دهد که عامل فرصت های یادگیری و رشد در سازمان توسط پاسخ دهندگان مهمتر و بالاتر از عوامل دیگر بوده است (تاج الدین و تفتی، ۱۳۸۷).



شکل ۲- مدل مدیریت استعداد مبتنی بر ارزشها و شایستگیهای کلیدی (منبع: فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹)

مدل مدیریت استعداد کالینز و ملاحی^۱

یکی دیگر از مشهورترین مدل های مدیریت استعداد، مدل کالینز و ملاحی است. بر اساس این مدل ابتدا باید پستهای کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پستهای کلیدی ماموریت، چشم انداز و استراتژی سازمان است. سپس باید دانش، شایستگیها و مهارت های متناسب با این جایگاه ها تعریف شود و آنگاه دست به ایجاد منبع استعداد بزنیم. منبع استعداد می تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی کار خارج سازمان تأمین شود. این مدل بیان می دارد که فرآیند مدیریت استعداد باید تحت معماری متمایز منابع انسانی انجام شود. هدف اصلی از بکارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده های سازمانی و فردی مطلوب است. یک سیستم مدیریت استعداد مناسب رابطه غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی، و رفتارهای فرانشی کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی می شود (سیدی، ۱۳۹۱).



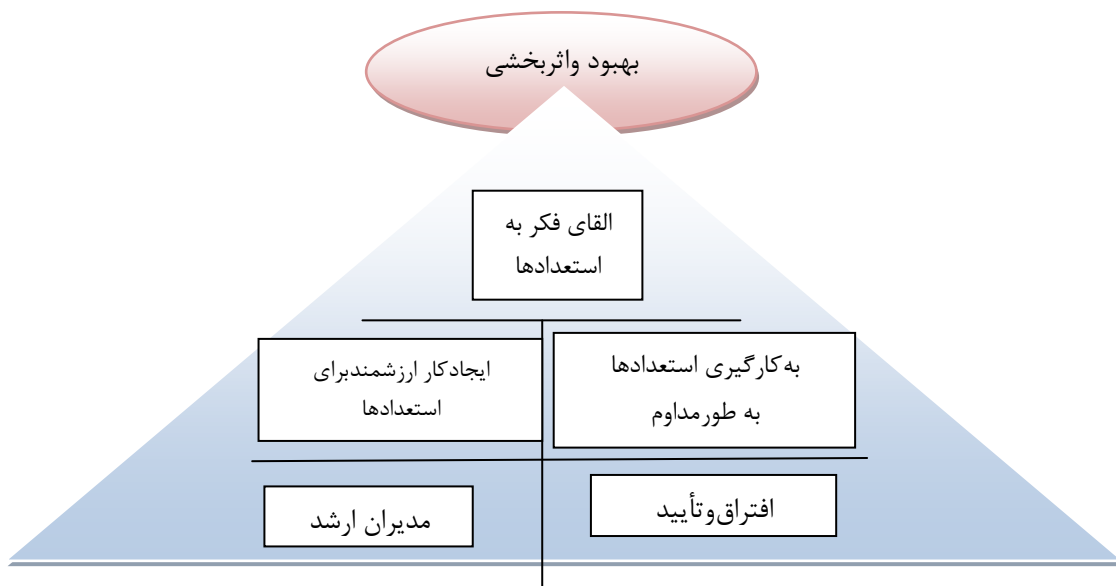
¹. Collings and Mellahi

شکل ۳- مدل مدیریت استعداد منبع: کولینگس و ملاهی، (۲۰۰۹)

دستورالعمل پنج گانه مک کینزی و کمپانی:

در این رویکرد مدیریت استعدادها به صورت فرایندی مورد مطالعه قرار می گیرد. در مک کینزی و کمپانی (۲۰۰۱) الگوی قبلی خود در مورد دستورالعمل مدیریت استعدادها بازبینی نمودند. آنها اعلام کردند مدیران اجرایی سازمانها باید پنج دستورالعمل اجرایی زیر را در مدیریت استعدادها در تمامی سطوح مد نظر قرار دهند (الیزابت اکسل رود و همکاران، ۲۰۰۱).

- القای تدریجی یک طرز فکر مشترک با مدیران ارشد در تمام سطوح سازمان.
- ایجاد یک کار ارزشمند برای کارکنان که آنها را به داخل سازمان آورده و در سازمان حفظ می کند.
- جذب و ب هکارگیری مداوم استعدادها.
- رهبران رشد: ایفای نقش رهبری مسیر رشد و توسعه از سوی استعدادها.
- افتراق و تأیید: تفاوت قائل شدن بین استعدادهای سازمان بر اساس توانمندی آنها و تصدیق کردن اقدامات و ایده های آنان (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰).



شکل ۴- عناصر پنج گانه مدیریت استعدادها در جوامع (منبع: الیزابت اکسل رود و همکاران، ۲۰۰۱)

با توجه به اهداف و خواسته های متفاوت سازمانها و جوامع از سیستم های مدیریت استعداد عناصر پنجگانه مدیریت استعدادها در آنها نیز دارای تاریخ مصرف و زمان است. رویکرد و روش مدیریت استعدادها راهی را که اینگونه سیستمها در آن ارائه و اجرایی شده و عملیاتی می گردد، شکل می دهد، به طوری که فعالیت های مشابه ممکن است اقدامات و یا نتایج متفاوتی را بسته به رویکرد جذب استعدادها در برداشته باشد. جوامع ممکن است رویکرد خود را در طی زمان بر اساس تغییر راهبرد های ملی در حوزه های مختلف با اقتدار دانش بنیان خود برای دستیابی به مزیت



رقابتی پایدار در عرصه جهانی و در واقع توسعه و استقرار سیستم مدیریت استعدادهايشان تغيير دهند (دهکردی و کاظمی، ۱۳۹۲).

اهداف تحقیق

۱. تعیین سطح بکارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی.
 ۲. تعیین عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی.
 ۳. تعیین الگوی مناسب توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی
- هدف کاربردی تحقیق حاضر عبارتست از ارائه پیشنهادهاى برای توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی با توجه به عوامل مرتبط احصاء شده با استفاده از تکنیک تحلیل عاملی

پیشینه تحقیق:

تحقیقی را که کلارک و وینکلر (۲۰۰۶) در موسسه سی. آی. دی انگلستان انجام دادند نشان داد که ۹۰ درصد پاسخ دهندگان آن معتقد بودند که فعالیت های مدیریت استعداد می تواند بر حوزه فعالیت های شرکت تأثیر مثبتی داشته باشد و بیش از نیمی از آن ها بر این باورند که تقریباً همه چیز در حیطه فعالیت های مدیریت استعداد قرار می گیرد (قوسی و همکاران، ۱۳۹۴). تحقیق مکنزی^۱ در ارتباط با بررسی نقش مدیریت استعداد بر کسب و کار شرکتهای بازرگانی در مونیخ نشان میدهد که بین کیفیت برنامه های و برنامه های مدیریت جانشین پروری، تمایز افراد مستعد از دیگران و بازگشت سرمایه و توجه سهامداران به سازمان ارتباط مستقیمی وجود دارد. مدیریت استعداد نتایجی چون ارتقای عملکرد، بهبود فروش، افزایش بهره وری در سازمان را به دنبال داد. برای این منظور بهبود فرهنگ سازمانی، سیستمها و فرآیندها و مشخص کردن اهداف عملکرد به همراه اولویت بندی منابع، مدیریت عملکرد به عنوان مدیریت معیارهای عملکرد به منظور استفاده مناسب از اطلاعات باید مدنظر قرار گیرد. هالف^۲ (۲۰۰۷) تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر عملکرد و موفقیت سازمانی در سازمانهای اتریش انجام داد نتایج تحقیق نشان داد که فعالیت های مدیریت استعداد تأثیر اهرمی فوق العاده ای بر موفقیت سازمانی دارند سویم^۳ (۲۰۰۹) در رساله دکتری خود، با پژوهشی به روش آمیخته در یکی از واحدهای یک شرکت خدماتی در آمریکا، به بررسی سیستم مدیریت استعداد و چگونگی بهره گیری از این سیستم به عنوان اهرمی برای ایجاد تعهد در کارکنان پرداخته است. نتایج حاصل از مصاحبه های نیمه ساختار یافته در پژوهش وی علاوه بر تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان، نشان داد که چگونه بخش مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی میتواند به حمایت و تقویت سیستم مدیریت استعداد بپردازد (سویم، ۲۰۰۹). ورهاگن^۴ (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان عوامل زمینه ساز برای رشد مرتبه علمی و توسعه استعداد اعضای هیئت علمی دانشگاههای مطرح اروپا نشان داد که از نظر اعضای هیئت علمی و از لحاظ هر دو بعد جذب و نگهداشت استعدادها، به ترتیب عوامل آزادی علمی و آکادمیک، زمان پژوهش و تحقیق، در بالاترین اولویت قرار دارند. تحقیق وی نشان داد عواملی که در حوزه تحقیق و پژوهش قرار میگیرند در اولویت اول قرار دارند (ورهاگن، ۲۰۰۵). تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر تسهیم دانش بر مدیریت استعداد کارشناسان دانشگاه های نیشابور با اثر میانجی سرمایه فکری توسط امین بیدختی و همکارانش در سال ۱۳۹۱ انجام گرفت نتایج تحقیق نشان داد که تسهیم دانش و سرمایه فکری هر یک به طور جداگانه دارای تأثیر مستقیم بر مدیریت استعداد در دانشگاه های نیشابور هستند. لیکن تسهیم دانش بر سرمایه فکری تأثیرگذار ندارد لذا تسهیم دانش اثر غیر مسقیم و از طریق سرمایه فکری بر مدیریت استعداد ندارد. می توان نتیجه گرفت که سرمایه فکری اثر میانجی گرانه مثبتی بر تأثیرگذاری تسهیم دانش بر روی مدیریت استعداد ایفا نکرده

۱. McKinsey and Company

۲. Half

۳. Sweem

۴. Verhagen



است. تحقیقی با عنوان اثر متقابل مدیریت استعداد و رفتارهای فرانشس حرفه ای توسط رضاپور نصرآباد در سال (۱۳۹۳) انجام گرفت. نتایج پژوهش حاضر حاکی از متفاوت بودن رفتارهای پرستاران متعالی از دیگر پرستاران و ویژگیهای خاص آن ها در شرایط موجود است. بروز رفتار های فرانشس، مانند هر رفتار دیگری، نیازمند ترغیب و تشویق می باشد. در این میان نقش مدیران حایز اهمیت است. آنان باید با وضع سیاست ها و راهبردهای مناسب، در جهت شکوفا نمودن رفتارهای فرانشس در پرستاران تلاش نموده و از این طریق زمینه ارتقای کیفیت خدمات پرستاری را فراهم نمایند. تحقیقی با عنوان بررسی رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی سازمان بنادر و دریانوردی استان گیلان توسط نوع پسند اصیل در سال (۱۳۹۳) انجام گرفت. نتایج نشان داد که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه‌ی خدمات رابطه‌ای معنادار وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و جذب استعدادهای برتر به سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا می‌باشد. تحقیقی با عنوان طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد در شرکت نفت و گاز پارس توسط خالوندی و عباس پور در سال (۱۳۹۲) در دانشگاه علامه طباطبایی انجام گرفت شکافهای موجود در ابعاد مدیریت استعداد به روش تحلیل محتوای جهتدار و تلخیصی تحلیل شد. نتایج حاصل از داده های کمی نشان داد که بین وضعیت موجود در تمام مؤلفه های مدیریت استعداد کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت و حالت مطلوب آنها فاصله معنادار وجود دارد. با توجه به اختلافهای آشکار شده حاصل از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه ها در هر بعد، به منظور بهینه سازی سیستم مدیریت استعداد کنونی در شرکت، مدل پیشنهادی ارائه گردید. این مدل به مسئولین امر کمک میکند تا به جای تکرار آنچه در مدیریت منابع انسانی انجام میشود، نتایج این پژوهش میتواند به افرادی که مسئول امور استخدام، ارتقا، آموزش، توسعه و ارزیابی کارکنان مستعد در شرکت نفت و گاز پارس هستند، آگاهی دهد تا بتوانند در برنامه های خود، تصمیمگیریهای مناسبی را اتخاذ نمایند. همچنین، به تصمیم گیرندگان سطح عالی این شرکت آگاهی میدهد که در کجا و چگونه تلاشها و منابع خود را متمرکز کنند تا بتوانند بر میزان تعهد شغلی کارکنان حداکثر تأثیرگذاری را داشته باشند. از جمله ویژگیهای مهم این پژوهش میتوان به جامعیت آن در رابطه با در نظر گرفتن کلیه ابعاد و مولفه های مرتبط با جذب و کشف استعداد، توسعه استعداد، ارزیابی و تطبیق و حفظ و نگهداشت آن اشاره کرد (خالوندی و عباس پور، ۱۳۹۲). تحقیقی با عنوان تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد در سازمانهای دولتی توسط حاجی کریمی و حسینی در سال (۱۳۸۹) در دانشگاه شهید بهشتی انجام گرفت در این تحقیق با بررسی و مرور ادبیات مختلف در خصوص مدیریت استعداد ۵ عامل را بعنوان عوامل راهبردی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در نظر گرفته است. با توجه به اینکه در ادبیات فعلی دنیا به بحث مدیریت استعداد در سازمانهای دولتی توجهی نشده است لذا محقق مدیریت استعداد با رویکرد مربوط به سازمانهای دولتی مورد توجه قرار داده است. نتایج بدست آمده نیز به نقش غیرقابل انکار فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات دولتی اشاره داشته است (حاجی کریمی و حسینی، ۱۳۸۹). تحقیقی با عنوان "ارزیابی و انتخاب استعدادهای مدیریتی شرکت برق تهران" توسط جعفری مقدم در سال (۱۳۸۷) انجام گرفت. نتیجه نهایی تحقیق انتخاب افراد مستعد برای احراز مشاغل مدیریتی می باشد (رضائیان به نقل از جعفری، ۱۳۸۷). تحقیقی با عنوان بررسی تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد در وزارتخانه های کشور توسط حاجی کریمی و حسینی در سال (۱۳۸۹) انجام گرفت محققان با تدوین فرضیه هایی به بررسی وجود رابطه بین عوامل راهبردی زمینه ساز (راهبرد سازمان، نقش مدیران، مدیریت منابع انسانی راهبردی، فرهنگ سازمانی و قوانین و مقررات دولتی) و مدیریت استعداد پرداخته اند. نتایج بدست آمده نشان داد که هر یک از عوامل فوق تأثیر معناداری بر مدیریت استعداد دارند. در میان این عوامل، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی، قوانین و مقررات دولتی و راهبرد سازمان، نسبت به سایر عوامل به ترتیب بیشترین میزان تأثیر را داشته اند.



سوالات تحقیق

۱. سطح بکارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی در چه حدی است؟
۲. عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی کدامند؟
۳. الگوی مناسب توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی کدامست؟

قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی تحقیق حاضر، شناسایی و الویت بندی عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد می باشد که در قلمرو مکانی دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی انجام شده است.

روش کار

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از حیث روش، توصیفی و اکتشافی است. جامعه آماری تحقیق حاضر کارکنان دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی می باشد که تعداد آنها ۳۷۵ نفر است. برای محاسبه حجم نمونه آماری از رابطه کوکران استفاده شده است که حجم نمونه آماری ۱۹۰ نفر بدست آمده است. برای انتخاب نمونه آماری از جامعه آماری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شده است. برای جمع آوری اطلاعات از نمونه آماری و به منظور آزمون فرضیه های تنظیم شده این تحقیق، از پرسشنامه ای که با توجه به متغیرهای تحقیق و عملیاتی نمودن آنها تنظیم شده، استفاده گردیده است. پرسشنامه تحقیق متشکل از دو دسته سؤال است. دسته اول که با حروف الفبا کد گذاری شده است به منظور تعیین و مشخص شدن مشخصات نمونه آماری از لحاظ جنسیت، وضعیت تأهل، سن، سطح تحصیلات، سابقه خدمت و و دسته دوم که شامل دو بخش است و به منظور پاسخگویی به سؤالات تحقیق حاضر تنظیم گردیده است، بخش اول این سوالات شامل پرسشنامه استاندارد ارزیابی مدیریت استعداد آرامسترانگ (۲۰۰۶) می باشد که از ۲۵ سؤال تشکیل شده است و بخش دوم این سوالات جهت شناسایی عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی با توجه به تکنیک تحلیل عاملی است که دارای ۴۰ سؤال می باشد که در قالب مقیاس پنج گزینه ای لیکرت تنظیم گردیده است. برای تعیین روایی ابزار جمع آوری اطلاعات از روایی نمادی یا صوری استفاده گردیده است برای برآورد پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. براساس این روش با یک مطالعه مقدماتی روی ۳۰ نفر از کارکنان جامعه مورد بررسی و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS میزان پایایی سؤالات مدیریت استعداد و عوامل موثر بر آن بترتیب ۰/۹۱۲ و ۰/۸۷۴ بدست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از پرسشنامه های جمع آوری شده از روشهای آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. بدین ترتیب که برای توصیف پاسخهای نمونه آماری به سؤالات، از جدول های توزیع فراوانی و درصد پاسخهای مربوط به سؤالات استفاده شد. و برای نشان دادن داده های آماری سؤالات عمومی به صورت مجسم، از نمودارهای ستونی استفاده گردیده است. در سطح استنباطی تعیین سطح بکارگیری مدیریت استعداد در کارکنان دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی از آزمون t (تک نمونه ای) و برای شناسایی عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی از تحلیل عاملی اکتشافی و تائیدی و جهت اولویت بندی عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی از آزمون فریدمن استفاده گردیده است.

فرضیه ۱: سطح بکارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی بالاتر از حد متوسط است



با استفاده از آزمون t تک گروهی به بررسی معناداری فاصله وضعیت موجود و مطلوب برای شاخص ها و مولفه های ابعاد می پردازیم. اگر مقدار آماره t بیشتر از $۱/۹۶+$ باشد و سطح معنی داری از $۰/۰۵$ کمتر باشد آنگاه می توان گفت که شاخص وضعیت مطلوبی دارد. همچنین با استفاده از فاصله اطمینان نیز می توان در مورد فرضیه نتیجه گیری کرد. در صورتی که کران بالا و کران پایین فاصله اطمینان محاسبه شده، هر دو مقدار مثبت و بزرگتر از صفر باشند، آنگاه می توان فرض صفر (پایین تر از حد متوسط = ۳) را رد و فرض مخالف (بالتر از حد متوسط) را تأیید کرد. اما در غیر این صورت فرض صفر رد نمی شود.

جدول ۲-آزمون t تک نمونه ای برای بررسی سطح بکارگیری مدیریت استعداد در ک دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی

نتیجه فرضیه	فاصله اطمینان		سطح معنی داری	اختلاف از میانگین	درجه آزادی	آماره t	مولفه در وضعیت موجود
	کران بالا	کران پایین					
تأیید فرضیه	۱/۲۱۲۴	۱/۰۹۹۲	۰/۰۰۰	۱/۱۵۵۷۶	۱۹۰	۴۰/۳۴۷	سطح بکارگیری مدیریت استعداد

چنانچه در جدول ۲ ملاحظه می گردد سطح معنی داری آزمون کوچکتر از $۰/۰۵$ می باشد و از طرفی مقدار آماره t بیشتر از $۱/۹۶+$ باشد و کران بالا و کران پایین مثبت می باشد می توان نتیجه گرفت که مولفه مورد نظر از وضعیت مطلوبی و بالاتر از حد متوسط برخوردار می باشد. یعنی سطح بکارگیری مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی بالاتر از حد متوسط است.

سؤال ۲: عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی کدامند؟
از آنجایی که برای شناسایی عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی، مقدار پایایی هر سؤال تاثیر گذار است. لذا ابتدا به نقش هر یک از سؤالات در پایایی کل مقیاس پرداخته می شود.

جدول ۳- نقش هریک از سؤالات عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در پایایی کل مقیاس

سؤالات	ضریب همبستگی دورشته ای نقطه ای	ضریب پایایی در صورت حذف سؤال	سؤالات	ضریب همبستگی دورشته ای نقطه ای	ضریب پایایی در صورت حذف سؤال
۱	۰/۸۵۵	۰/۹۱۸	۲۱	۰/۸۵۴	۰/۹۱۸
۲	۰/۸۹۰	۰/۹۱۸	۲۲	۰/۸۹۱	۰/۹۱۸
۳	۰/۲۸۴	۰/۹۲۰	۲۳	۰/۸۸۴	۰/۹۱۸
۴	۰/۸۸۶	۰/۹۱۸	۲۴	۰/۸۷۶	۰/۹۱۸
۵	۰/۲۹۰	۰/۹۱۹	۲۵	۰/۸۸۲	۰/۹۱۸
۶	۰/۸۶۰	۰/۹۱۸	۲۶	۰/۸۵۱	۰/۹۱۸
۷	۰/۸۹۱	۰/۹۱۸	۲۷	۰/۲۹۴	۰/۹۱۹
۸	۰/۲۸۸	۰/۹۱۹	۲۸	۰/۸۸۳	۰/۹۱۸
۹	۰/۸۸۴	۰/۹۱۸	۲۹	۰/۸۷۶	۰/۹۱۸
۱۰	۰/۸۸۴	۰/۹۱۸	۳۰	۰/۸۸۱	۰/۹۱۸
۱۱	۰/۸۳۵	۰/۹۱۸	۳۱	۰/۸۵۷	۰/۹۱۸



۰/۹۱۸	۰/۸۹۰	۳۲	۰/۹۱۸	۰/۸۸۹	۱۲
۰/۹۱۸	۰/۸۸۵	۳۳	۰/۹۱۸	۰/۸۸۳	۱۳
۰/۹۱۸	۰/۸۸۰	۳۴	۰/۹۱۸	۰/۸۷۱	۱۴
۰/۹۱۸	۰/۸۸۱	۳۵	۰/۹۱۸	۰/۸۸۴	۱۵
۰/۹۱۸	۰/۸۵۷	۳۶	۰/۹۱۸	۰/۸۴۷	۱۶
۰/۹۱۹	۰/۲۸۶	۳۷	۰/۹۱۸	۰/۸۹۲	۱۷
۰/۹۱۸	۰/۸۷۸	۳۸	۰/۹۲۰	۰/۲۸۵	۱۸
۰/۹۱۸	۰/۸۷۲	۳۹	۰/۹۱۸	۰/۸۸۲	۱۹
۰/۹۱۸	۰/۸۸۶	۴۰	۰/۹۱۸	۰/۸۹۲	۲۰

همانطوری که در جدول شماره ۳ مشاهده می شود، ضریب تعیین (پایایی) سؤالات ۳، ۵، ۸، ۱۸، ۲۷، ۳۷ کمتر از ۰/۳ می باشد. چنانچه در ستون اول (میزان همبستگی سؤال با کل سؤالات پرسشنامه) میزان بدست آمده کمتر از ۰/۳ باشد یا در ستون دوم (ضریب پایایی در صورت حذف سؤال) ضریب بدست آمده بیشتر از آلفای کل پرسشنامه باشد سؤال مورد نظر بایستی حذف گردد. در جدول فوق سؤالات ذکر شده دارای میزان همبستگی کمتر از ۰/۳ می باشند. پس از آزمون پایایی پرسشنامه، ساختار عاملی این مقیاس طی دو مرحله و با دو روش تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار گرفت.

تحلیل عاملی اکتشافی

تحلیل عاملی دارای شامل مراحل: آزمون کفایت نمونه گیری، تشکیل ماتریسی از ضرایب همبستگی، استخراج عاملها از ماتریس همبستگی، چرخش عاملها به منظور به حداکثر رساندن رابطه متغیرها و عاملها که مقدار آن باید بیش از ۰/۵ باشد است.

آزمون کفایت نمونه گیری:

در تحلیل عاملی ابتدا باید اطمینان حاصل شود که آیا داده های موجود برای تحلیل را می توان استفاده کرد؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شده است.

جدول ۴- کفایت نمونه گیری

۰/۸۳۴	شاخص KMO
۲۲۵۷/۴۰۸	آزمون بارتلت
۵۶۱	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنی داری

از آنجا که مقدار شاخص KMO، ۰/۸۳۴ است (شاخص مناسب بیشتر از ۰/۶ می باشد) تعداد نمونه آماری برای تحلیل عاملی کافی می باشد. همچنین مقدار سطح معنی داری آزمون بارتلت کمتر از ۰/۰۵ درصد می باشد که نشان می دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی مناسب است.

در جدول ۵ اشتراک استخراجی ۱ عامل ها نشان داده شده است که میزان تبیین واریانس سؤالات را نشان می دهد در این مرحله عامل هایی که مقادیر اشتراک استخراجی شان کوچکتر از ۰/۵ است حذف می گردد زیرا کوچک

¹.Extraction



بودن این مقدار بدان معناست که عامل با هیچ یک از عامل ها ارتباط ندارد. و این مرحله را تا آنجا ادامه می دهیم که مقادیر استخراجی بیشتر از ۰/۵ باشد در این تحقیق مقادیر زیر بدست آمد.

جدول ۵- نتایج اشتراک استخراجی

اشتراک استخراجی	عامل ها	اشتراک استخراجی	عامل ها	اشتراک استخراجی	عامل ها
۰/۵۹۷	۳۰	۰/۴۲۸	۱۶	۰/۶۴۹	۱
۰/۶۸۴	۳۱	۰/۷۲۴	۱۷	۰/۶۰۸	۲
۰/۶۶۶	۳۲	۰/۷۰۵	۱۹	۰/۵۵۳	۴
۰/۶۸۵	۳۳	۰/۶۱۱	۲۰	۰/۶۶۲	۶
۰/۶۵۸	۳۴	۰/۶۱۳	۲۱	۰/۷۰۹	۷
۰/۷۰۹	۳۵	۰/۴۲۰	۲۲	۰/۷۰۲	۹
۰/۵۹۸	۳۶	۰/۶۵۰	۲۳	۰/۷۰۸	۱۰
۰/۶۱۶	۳۸	۰/۶۷۸	۲۴	۰/۶۲۵	۱۱
۰/۴۹۷	۳۹	۰/۷۰۱	۲۵	۰/۶۳۹	۱۲
۰/۸۱۶	۴۰	۰/۶۹۵	۲۶	۰/۶۳۴	۱۳
		۰/۷۰۷	۲۸	۰/۶۰۴	۱۴
		۰/۶۶۷	۲۹	۰/۶۲۸	۱۵

با توجه به نتایج بدست آمده اشتراک استخراجی عامل هایی که کمتر از ۰/۵ باشند در این مرحله حذف می شوند. عامل هایی که دارای اشتراک استخراجی کمتر از ۰/۵ می باشد عبارت است از ۱۶، ۲۲، ۳۹ که در این مرحله حذف می شوند.

جدول تبیین واریانس

مرحله سوم از تحلیل عاملی اکتشافی تعیین کننده عامل های هستند که در تحلیل باقی می ماند. در این جدول تعداد عوامل شناسایی شده و میزان تبیین واریانس برای هر یک از آنها مشخص می شود. با توجه به نتایج خروجی برآمده از تحلیل SPSS می توان بیان کرد که در اینجا هفت عامل اول دارای بردارهای ویژه بزرگتر از یک هستند و در مدل باقی می ماند.

جدول ۶- جدول تبیین واریانس

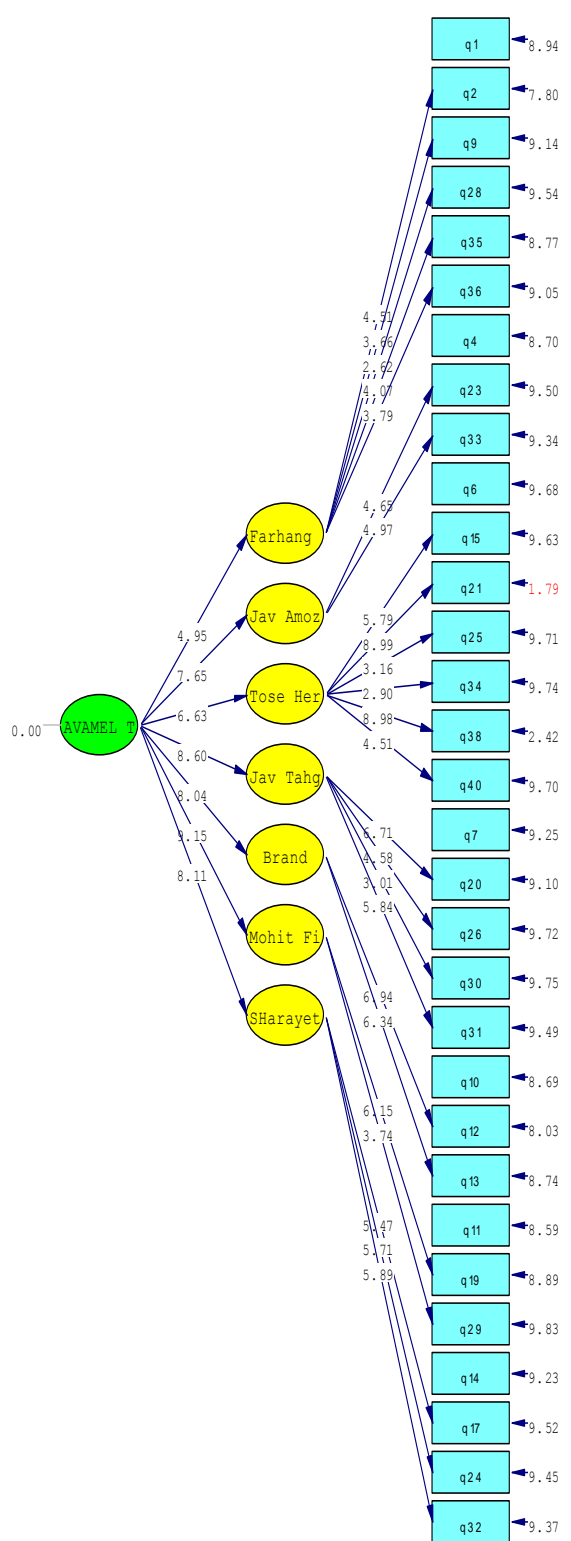
طبقات	مقادیر ویژه			مقادیر ویژه عامل استخراجی با چرخش		
	مجموع	درصد واریانس	درصد تجمعی	مجموع	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	۷/۹۰۶	۳۵/۵۰۴	۳۵/۵۰۴	۴/۲۹۱	۲۱/۸۴۱	۲۱/۸۴۱
۲	۲/۴۷۷	۱۵/۹۹۱	۴۱/۴۹۵	۳/۱۸۸	۱۶/۲۸۲	۳۸/۱۲۳
۳	۱/۹۲۵	۱۰/۲۱۱	۵۱/۷۰۷	۲/۷۶۱	۱۱/۹۰۶	۵۰/۰۳۰
۴	۱/۶۱۳	۹/۲۰۳	۶۰/۹۱۰	۲/۲۵۴	۹/۲۷۰	۵۹/۳۰۰
۵	۱/۴۲۶	۸/۶۰۱	۶۹/۵۱۱	۱/۶۲۳	۹/۲۳۶	۶۸/۵۳۶
۶	۱/۳۴۸	۷/۳۴۹	۷۶/۸۶۰	۱/۵۹۱	۸/۱۳۱	۷۶/۶۶۷
۷	۱/۲۰۴	۵/۸۸۴	۸۲/۷۴۴	۱/۵۷۷	۶/۰۷۷	۸۲/۷۴۴



بر اساس جدول شماره ۶ هفت عامل دارای بردارهای ویژه بزرگتر از یک هستند، عامل اول حدود ۲۱ درصد، عامل دوم حدود ۱۶ درصد، عامل سوم حدود ۱۱ درصد، عامل چهارم حدود ۹ درصد، عامل پنجم حدود ۹ درصد، عامل ششم حدود ۸ درصد، عامل هفتم حدود ۶ درصد از واریانس را توضیح می دهد. همچنین واریانس تجمعی برابر با ۸۲/۷۴۴ درصد است. این به این معناست که این هفت عامل حدود ۸۳ درصد واریانس سؤالات را توضیح می دهد. میزان تبیین واریانس تجمعی باید بزرگتر از ۶۰ درصد باشد.

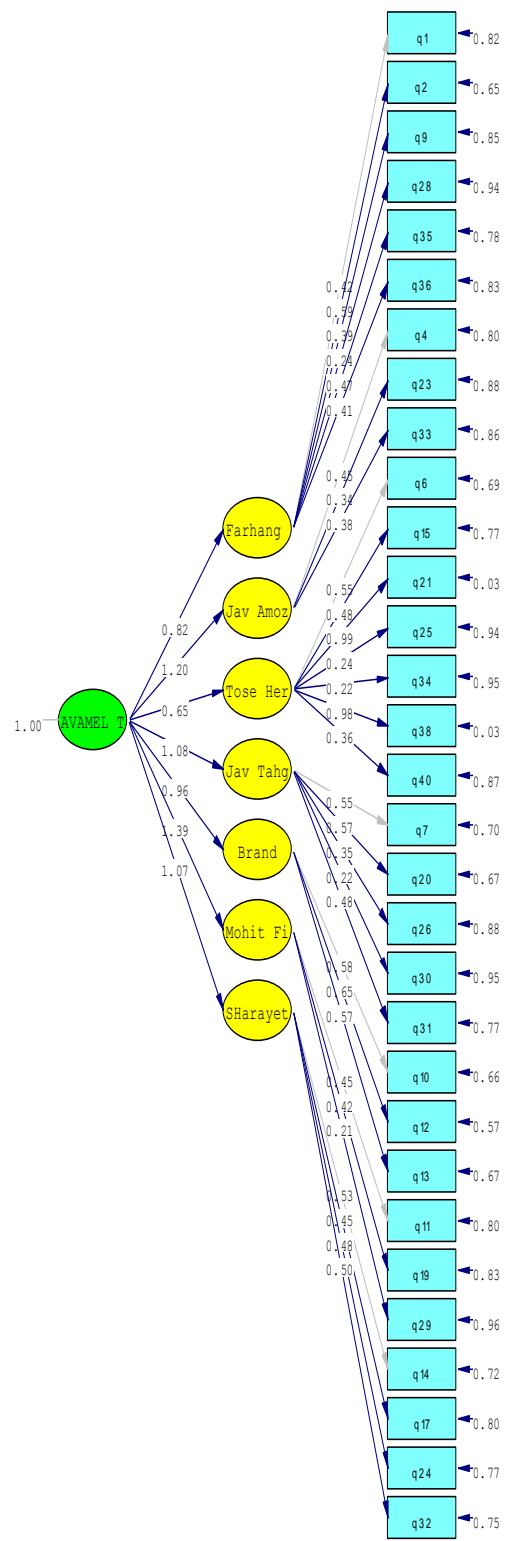
سوال ۲: الگوی مناسب عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی چیست؟

برای پاسخ به این سؤال از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شده است که در برگیرنده نتایج زیر می باشد. به منظور تائید ساختار عاملی بدست آمده و آزمون قدرت و معناداری هر یک از متغیرها در مقیاس توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی، تحلیل عاملی تاییدی انجام گرفت که در نمودارهای شماره ۲ و ۳ ارائه شده است.



Chi-Square=1858.73, df=427, P-value=0.00000, RMSEA=0.133

نمودار ۳: تحلیل عاملی تأییدی بر اساس ضریب معناداری



Chi-Square=1858.73, df=427, P-value=0.00000, RMSEA=0.133

نمودار ۲: تحلیل عاملی تأییدی بر اساس بار عاملی



t	پارامتر استاندارد شده B	برآورد پارامتر	جهت مسیر
جدول ۷- عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد			
۴/۹۵	۰/۸۲	۰/۸۲	ارزش ها و فرهنگ دانشگاه
۷/۶۵	۱/۲۰	۱/۲۱	جو تدریس و آموزش در دانشگاه
۶/۶۳	۰/۶۵	۰/۶۵	توسعه حرفه ای و شخصی
۸/۶۰	۱/۰۸	۱/۰۷	جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه
۸/۰۴	۰/۹۶	۰/۹۶	برند و شهرت دانشگاه
۹/۱۵	۱/۳۹	۱/۳۹	محیط فیزیکی کاری
۸/۱۱	۱/۰۷	۱/۰۷	شرایط کاری

مقدار t نشان می دهد که عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد یعنی عوامل ارزش ها و فرهنگ دانشگاه، جو تدریس و آموزش در دانشگاه، توسعه حرفه ای و شخصی، جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه، برند و شهرت دانشگاه، محیط فیزیکی کاری، شرایط کاری، با احتمال ۹۵ درصد معنا دار می باشد.

جدول ۸ شاخص های نیکویی برآزش الگوی حاصل تحلیل عامل تأییدی را که حاکی از خوبی برآزش مدل با داده های مشاهده شده است را نشان می دهد. به عبارت دیگر تعریف که عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد با هفت مؤلفه در این تحقیق با داده ها مطابقت دارد.

جدول ۸ شاخص های نیکویی برآزش الگوی عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد				
مجدور خی	درجه آزادی	سطح معناداری	ریشه خطای میانگین مجدورات تقریب	شاخص نیکویی برآزش
۸۵۸/۷۳	۴۲۷	۰/۰۰۰	۰/۰۷۶	۱/۰۲

مهمترین آماره برآزش آماره مجدور خی است. این آماره میزان تفاوت ماتریس مشاهده شده و برآورد شده را اندازه می گیرد. عدم معناداری این آماره برآزش مدل را با داده ها نشان می دهد ولی ایراد این آماره حساس بودن نسبت به حجم نمونه است، یعنی در نمونه های با حجم بالا امکان عدم معناداری آن کاهش می یابد. مقدار کمتر از ۰/۰۸ برای شاخص ریشه خطای میانگین مجدورات تقریب و مقادیر بالاتر از ۰/۹ برای شاخص نیکویی برآزش و شاخص تعدیل شده نیکویی برآزش به عنوان ملاکهای انطباق الگو با داده های مشاهده شده در نظر گرفته می شود. در نتیجه مدل عوامل موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی با هفت عامل مورد تأیید می باشد.

بحث و نتیجه گیری:

ادبیات تحقیق نیز حاکی از عوامل شناسایی شده موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی بوده و نتایج تحقیق حاضر نشان داد که از بین ۳۱ عامل شناسایی شده عوامل جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه بیشترین تاثیر را داشته که تا حدودی با یافته های تحقیق ورهاگن (۲۰۰۵) که در تحقیقی با عنوان عوامل زمینه ساز برای رشد مرتبه علمی و توسعه استعداد اعضای هیئت علمی دانشگاههای مطرح اروپا نشان داد که از نظر اعضای هیئت علمی و از لحاظ هر دو بعد جذب و نگهداشت استعدادها، به ترتیب عوامل آزادی علمی و آکادمیک، زمان



پژوهش و تحقیق، در بالاترین اولویت قرار دارند. تحقیق وی نشان داد عواملی که در حوزه تحقیق و پژوهش قرار میگیرند در اولویت اول قرار دارند که با یافته های تحقیق حاضر سازگاری زیادی داشته و همچنین با یافته های تحقیقی با یافته های تحقیقی با عنوان تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد در سازمانهای دولتی که توسط حاجی کریمی و حسینی در سال (۱۳۸۹) در دانشگاه شهید بهشتی انجام گرفت سازگاری داشته چراکه نتایج تحقیق مذکور به نقش غیرقابل انکار فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات دولتی اشاره داشته است در تحقیق حاضر نیز عوامل مذکور به عنوان موثر بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی مورد تایید قرار گرفتند نتایج تحقیق نشان میدهد که برای استعدادهای پاداشهای درونی بسیار مهم تر از پاداشهای بیرونی است؛ البته باید اشاره کرد که پاداشهای بیرونی بی اهمیت نیستند اما این پاداش درونی است که برای استعدادهای اولویت دارد. پاداشهای بیرونی نیز اگر مناسب بوده و بتوانند دغدغه های مادی کارکنان را برطرف نماید میتواند در رضایتمندی آنها بسیار موثر باشد. به همین دلیل به دانشگاه پیام نور توصیه می شود که با ارائه پرداختهای مناسب و یا دیگر مشوقهای مالی در کارکنان ایجاد انگیزه نماید. از این طریق آنان احساس می کنند که مورد توجه قرار گرفته و انگیزه کار علمی در آنها افزایش خواهد یافت. و در نهایت پیشنهادهایی بصورت زیر جهت توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی ارائه می شود امید است که مدیران ارشد دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی به این عوامل توجه لازم را داشته باشند:

پیشنهادهای

با توجه به این که نتایج تحقیق نشان می دهد که از بین عوامل جو تحقیق و پژوهش در دانشگاه عامل های (کشف استعدادهای پنهان، فرصت برای انجام کارهای فرعی و خارج از وظایف شغلی، مشارکت در امور اجرایی آموزش، وجود تسهیلات و امکانات و حمایت های پژوهشی، توسعه جو پژوهشی دانشکده و دانشگاه) و از بین عوامل شرایط کاری، عامل های (وجود پاداشهای مادی، وجود امنیت شغلی، وجود تسهیلات و امکانات آموزشی، کیفیت و مطلوبیت دفتر کار) و از بین عوامل برند و شهرت دانشگاه، عامل های (شفافیت در ماموریت و استراتژی دانشگاه، نوآور بودن و پیشرفت مدار بودن دانشگاه، شهرت و اعتبار دانشگاه در میان سایر دانشگاهها) و از بین عوامل توسعه حرفه ای و شخصی، عامل های (توسعه مسئولیت پذیری کارکنان، جابجایی شغلی مناسب، فرصت برای رشد و توسعه توانمندیهای کارکنان، کیفیت کارکنان (سطح علمی کارکنان)، شایستگی تیم مدیریت و کارکنان اداری دانشکده و دانشگاه، مدیریت منابع انسانی راهبردی، استفاده صحیح از کارکنان دانشی (متناسب بودن شغل مربوطه)) و از بین عوامل ارزش ها و فرهنگ دانشگاه، عامل های (جذب کارکنان دانشی، مشارکت دادن کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری، برقراری فرهنگ شایسته سالاری در دانشگاه، بها دادن به موفقیت های پژوهشی، توسعه یادگیری تیمی، فرهنگ سازمانی) و از بین عوامل جو تدریس و آموزش در دانشگاه، عامل های (برگزاری آزمون دانش شغلی، وجود حمایت های آموزشی، برگزاری دوره های آموزشی) و از بین عوامل محیط فیزیکی کار، عامل های (در اختیار داشتن منابع برای ابتکارات و نوآوری، وجود منابع و امکانات برای فعالیتهای علمی و حرفه ای، وجود منابع مالی برای تحقیق و پژوهش) در توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی مؤثر می باشد؛ لازم است که به این عوامل می بایستی توجه کافی مبذول فرمایند. در این راستا و بر پایه نتایج تحقیقی که صورت گرفته است پیشنهادهای کاربردی بر اساس عواملی که بر



اساس آزمون فریدمن اولین رتبه را از لحاظ تاثیر گذاری بر توسعه مدیریت استعداد در دانشگاه پیام نور استان آذربایجان شرقی به خود اختصاص داده ارائه می‌شود:

۱. بها دادن به موفقیت‌های پژوهشی

- ۱-۱. ارتقاء بر اساس شایسته سالاری می‌تواند در این زمینه بسیار حائز اهمیت باشد
- ۱-۲. برگزاری آزمونهای داخلی برای کارکنان و ایجاد گرید برای کارکنان در مسیر شغلی
- ۱-۳. تشویق مالی مناسب و تعیین حقوق و مزایای مناسب برای کارکنان موفق در این زمینه
- ۱-۴. انتساب مدیران و مسئولان دانشگاه از میان افراد دارای مقام یا رتبه در این زمینه

۲. برگزاری دوره های آموزشی

- ۱-۲. نیاز سنجی مناسب از نیازهای شغلی کارکنان و برگزاری دوره های آموزشی مرتبط برای کارکنان
- ۲-۲. استفاده از کارکنان با تجربه جهت برگزاری نحوه دوره های و محتوای آموزشی دوره ها
- ۲-۳. توسعه آموزشهای مجازی در سطح دانشگاه جهت افزایش اطلاعات کارکنان
- ۲-۴. برگزاری آزمونهای مناسب در پایان هر دوره جهت پوشش نقاط ضعف دوره های بعد

۳. توسعه مسئولیت پذیری کارکنان

- ۱-۳. اعتماد به کارکنان از سوی مدیران بطوریکه به توانمندیها و قابلیت‌های کارکنان خود اعتماد نمایند
- ۲-۳. بکارگیری تصمیم گیری مشارکتی جهت آشنایی کارکنان با شیوه های تصمیم گیری در سطح دانشگاه
- ۳-۳. تقسیم بندی کارها در سطح دانشگاه و شفاف و مشخص بودن وظایف تک تک کارکنان جهت عهده دار شدن مسئولیت کارها از سوی کارکنان

- ۴-۳. جابجایی شغلی مناسب جهت توسعه توانمندی ها و آشنایی کارکنان با وظایف سازمانی متعدد

۴. کشف استعدادهای پنهان

- ۱-۴. ارزیابی مناسب عملکرد کارکنان در جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت آنان
- ۲-۴. ارائه بازخور مناسب به کارکنان جهت اطلاع آنان از نتیجه کاری
- ۳-۴. توجه زیاد به نتایج آزمونهای برگزار شده در سطح دانشگاه از سوی مدیران و تشخیص کارکنان کلیدی
- ۴-۴. ارتباط مستقیم و نظارت بر کار کارکنان جهت ارزیابی توانمندیهای کارکنان
- ۵-۴. طراحی مسیر شغلی مناسب جهت ارتقاء کارکنان کلیدی و با استعداد

۵. شفافیت در ماموریت و استراتژی دانشگاه

- ۱-۵. جذب افراد با استعداد و نخبگان دانشگاهها در اولویت کار مدیریت منابع انسانی قرار گیرد
- ۲-۵. توسعه کارکنان با استعداد از طریق توسعه مدیریت دانش در سطح دانشگاه
- ۳-۵. جذب هیئت علمی از فارغ التحصیلان خود دانشگاه پیام نور
- ۴-۵. پرورش استعدادهای کارکنان از طریق کشف و بکارگیری آن در اولویت کارها قرار گیرد

۶. در اختیار داشتن منابع برای ابتکارات و نوآوری

- ۱-۶. برقراری شرایط مناسب جهت بکارگیری کارکنان با استعداد در سطح دانشگاه
- ۲-۶. احترام به عقاید و ایده های جدید کارکنان از طرف مدیران واحدها



۷-۳. توسعه اختیارات شغلی کارکنان جهت استفاده از تمام ظرفیت و تواناییهای شغلی
۷-۴. ارائه تسهیلات مالی مناسب جهت عملی نمودن ایده های خلاق از سوی کارکنان بطوریکه دانشگاه خود زمینه را
جهت این کار مساعد سازد

۷. وجود امنیت شغلی

- ۷-۱. ایجاد فرصتهای تحصیلی برای کارکنان در طول مسیر شغلی
- ۷-۲. بورس تحصیلی کارکنان در سطح دانشگاه با برقراری حقوق و مزایای مناسب
- ۷-۳. ارتقاء شغلی کارکنان با استعداد در سطح استان



منابع:

- امین بیدختی، علی اکبر. زرگرانی، مهسا، جمشیدی، لاله. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر تسهیم دانش بر مدیریت استعداد کارشناسان دانشگاه های شهر نیشابور در سال ۹۱ با اثر میانجی سرمایه فکری. پایانامه کارشناسی ارشد. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - دانشگاه سمنان - دانشکده علوم انسانی و مدیریت سال انتشار: ۱۳۹۱
- تاج الدین، محمد، معالی تفتی، مرجان ۱۳۸۷، چرا مدیریت استعداد، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۱، صص ۶۲-۶۳
- تاج الدین، محمد، معالی تفتی، مرجان ۱۳۸۷، جنگ استعدادها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۲، صص ۷۲-۷۳.
- تاج الدین، محمد، معالی تفتی، مرجان ۱۳۸۷، مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۲۰۲، صص ۷۲-۷۳.
- حاجی کریمی، عباسعلی، حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه ساز بر مدیریت استعداد، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۲، صص ۵۱-۷۱.
- خالوندی، فاطمه و عباس پور، عباس (۱۳۹۲) طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. پژوهش های مدیریت عمومی. شماره ۱۹، صص ۱۰۳-۱۲۸.
- قوسی، صدیقه، مهرآرا، اسدا...، 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 فرآیند نو، زمستان، شماره ۵، صص ۲۵۱-۲۶۴.
- طهماسبی، ر، قلی پور. آ، جواهری زاده ا. (۱۳۹۱) مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره هفدهم، پاییز، صص ۵-۲۶.
- صیادی، سعید و مرضیه محمدی و امین نیک پور (۱۳۹۰)، مدیریت استعداد مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی، ماهنامه اجتماعی، علمی و فرهنگی کار و جامعه شماره ۱۳۵، شهریورماه، از ص ۸۱ تا ص ۸۶
- نوع پسند اصیل، سید محمد و ملک اخلاق، اسماعیل. (۱۳۹۳). بررسی رابطه ی بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال ششم شماره ۱، صص ۳۱-۵۱.
- رضاپور نصرآباد رفعت نیکبخت نصرآبادی علیرضا، چراغی محمدعلی، محمدی شاه بلاغی فرحناز. (۱۳۹۳). تعالی حرفه ای پرستاران: اثر متقابل مدیریت استعداد و رفتارهای فرانش حرفه ای، فصلنامه پژوهش پرستاری، دوره ۹، شماره ۲، صص ۱۷-۲۷
- رضائیان، ع. و سلطانی، ف. ۱۳۸۸. معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، دوره ۳، شماره ۸، صص، ۷-۵۰.
- Armestrang, M(2008). Strategic human resource management:4th Edition. London.
- Berger, L. (2004). Creating a talent management system for organization excellence: Connecting the Dots. In Berger & Berger (Eds.), The Talent Management Handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people (pp. 3-21). New York: McGraw-Hill
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. Journal of Organizational Excellence, 24(3): 57-69.
- CIPD (2006b), Talent Management, Understanding the Dimensions, CIPD, London.
- Collings, D. and Mellahi, K. Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review 19 (2009): 304-313.



- Creelman, D. (2004): Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now, Human Capital Institute Position Paper
- D'Annunzio-Green, N, (2008) "Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Iss: 7, pp.807 – 819.
- Duttagupta, R. (2005): Identifying and managing your assets: Talent management, PricewaterhouseCoopers, London
- Dychtwald, K., Erickson, T.J., and Morison, R. (2006), Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Gagne, F, (2007). Ten commandments for academic talent development. Gifted Child Quarterly, 51(2), 93-118.
- Groysberg, B., Nanda, A., &Nohria, N. (2004). The risky business of hiring stars. Harvard Business Review, 93–101.
- Hughes, Julia Christensen and EvelinaRog, (2008) "Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Iss: 7, pp.743 – 757.
- Iles, P., Chuai, X. and Preece, D. (2010) 'Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers', Journal of World Business, 45 (2), pp.179-189.
- Sweem, Susan 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>