www.edcbmj.ir e-ISSN: 2345-5284

Education Strategies in Medical Sciences (ESMS)

Journal homepage: www.edcbmj.ir/en e-ISSN: 2345-5284

Baqiyatallah University of Medical Sciences

Identification and Validation of Talent Management Components in University of Medical Sciences

Fatemeh Taheri[1] , Mohammad Hosseinpour[1 *], Seyed Ali Siadat [1,2]

[1] *Department of Educational Administration, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.*
[2] *Department of Educational Science and Psychology, Isfahan University, Isfahan, Iran.*

**Corresponding author: Mohammad Hosseinpour, Department of Educational Science and Psychology, Isfahan University, Isfahan, Iran.. Email: hosseinpour6@yahoo.com*

Article Info

Keywords: *Talent management, Directors, Medical sciences, Validation*

Abstract

Introduction: Talent Management is the strategic management of talents in an organization. Its purpose is to ensure the optimal supply of talents to match the right people with the right occupations at the right time based on the strategic goals of the organization**.** The present study was conducted to identify and validate the talents management capabilities of managers and assistants for the Medical Sciences Club.

Methods: The type of research is applied to the target and in terms of research method it is a mixture of qualitative and quantitative. In the qualitative stage, using semi-structured interviews among 17 experts of Ahwaz University of Medical Sciences through targeted sampling and according to the data saturation criterion, talent management components were identified and analyzed by content analysis. In a quantitative step, a sample test was conducted with a survey approach. The statistical community in this section included all the managers and vice-chairs of the University of Medical Sciences who were 615. A stratified random sampling method was used for sampling. The sample size of 240 people was estimated using the Cochran formula.

Results: Then, using a researcher-made questionnaire and using the structural equation modeling approach, after the content validity of the questionnaire was confirmed by experts. And reliability of the questionnaire based on Cronbach's alpha coefficient 0.84was obtained. 107 codes were extracted from qualitative research data that were classified in five main categories. The quantitative findings also confirmed the structure of the talent management process, which involves identifying talent needs, attracting, developing potential capabilities, strategic use, and maintaining talent.

Conclusions: Finally, based on quantitative and qualitative research, a model for talent management process in Ahwaz University of Medical Sciences was proposed. Therefore, the talent management process has five dimensions, which are related to the University of Medical Sciences. By addressing these dimensions, an important and better step can be taken to manage talent in the University of Medical Sciences.

Copyright © 2020, Education Strategies in Medical Sciences (ESMS). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) which permits copy and redistribute the material just in noncommercial usages, provided the original work is properly cited.

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-27]

مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی
دوره ۱۶، شماره ۳، ۱۴۰۲
صفحات: ۲۱۵-۲۲۵

شناسایی و اعتباریابی مولفه های مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی

فاطمه طاهری[۱] ، محمد حسین پور[۱]* ، سید علی سیادت[۲و۱]

[۱] گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران
[۲] گروه علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

*نویسنده مسوول: محمد حسین پور ، گروه علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. ایمیل: hosseinpour6@yahoo.com

چکیده

مقدمه : مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد در یک سازمان است. هدف و مقصود آن تضمین عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف استراتژیک سازمان است. مطالعه حاضر، به منظور شناسایی و اعتباریابی مولفه های مدیریت استعداد مدیران و معاونین برای دانشگاه علوم پزشکی انجام گردید.

روش ها : نوع پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش تحقیق، آمیخته (کیفی- کمی) می باشد. در مرحله کیفی با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختار یافته در بین۱۷نفر از صاحبنظران دانشگاه علوم پزشکی اهواز به روش نمونه گیری هدفمند و با توجه به معیار اشباع داده ها، مولفه های مدیریت استعداد شناسایی و به روش تحلیل محتوا تحلیل شد. در مرحله کمی، آزمون الگو با رویکرد پیمایشی انجام شد. جامعه آماری در این بخش شامل تمامی مدیران و معاونین دانشگاه علوم پزشکی که ۶۱۵ بودند. برای نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای متناسب با حجم استفاده شد. حجم نمونه ۲۴۰ نفر با استفاده از فرمول کو کران برآورد شد.

یافته ها: از طریق بکارگیری پرسشنامه محقق ساخته و با استفاده از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری ، بعد از آنکه روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظر کارشناسان تأیید قرار گرفت. و پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۸۴/. بدست آمد. ۱۰۷ کد از داده های تحقیق کیفی استخراج شد که در ۵ طبقه اصلی دسته بندی گردید. یافته های بخش کمی نیز سازه فرایند مدیریت استعداد را که شامل پنج بعد ، شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، جذب ، توسعه توانایی های بالقوه ، بکارگیری استراتژیک ، حفظ و نگهداری استعدادها، » می باشد. را تایید کرد.

نتیجه گیری : با توجه به داده های حاصل از تحقیق کیفی و کمی مولفه هایی برای فرایند مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی اهواز ، مشخص گردید. بنابراین فرایند مدیریت استعداد دارای پنج بعد است که این ابعاد مربوط به دانشگاه علوم پزشکی می باشد. با رسیدگی به این ابعاد می توان گامی مهم و بهتر برای مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی برداشت.

واژه های کلیدی : مدیریت استعداد، مدیران ، علوم پزشکی، اعتباریابی

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-27]

مقدمه

امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی مهم ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان تاکید شده و مدیریت نمودن استعدادها برای هر سازمانی بسیار مهم و حساس تلقی می شود (1). مدیریت استعداد، شامل مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، بکارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت آمیز استراتژی کسب و کار مورد نیاز سازمان است. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می دهند و پیشرفت آنها در آن زمینه سریع تر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند(2). بدین منظورپرداختن به مدیریت استعداد می‌تواند مزایای متفاوت و مثبتی را متوجه سازمان ها کند و با اهمیت دادن به این موضوع به ارتقاء سازمان و افراد کمک قابل ملاحظه ای نمود. مدیریت استعداد از دید افراد مختلف متفاوت است و آن از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌گیرد. اول، فرایند توسعه دادن و پرورش کارکنان جدید به وسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان همراه شوند. دوم، در مورد توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان و سوم، جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کار کردن در سازمان (3). از طرفی فرد مستعد را به صورت های مختلفی تعریف کرده اند بمانند: مهم ترین و ارزش افزاترین افراد که بیش از سایرین در خلق مزیت رقابتی نقش دارند(4)، افراد دارای مهارت بالا و پرورش یافته، افراد دارای پتانسیل بالا برای موفقیت در سازمان (5)، و نیروی کار ماهر و عجین شده با کار و متعهد (6)، بر این اساس در حوزه ی مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرآیند جامعی از مدیریت استعداد تاکید می شود. فرآهم آوردن یک فرایند کلی و جامع مدیریت استعداد کاری سخت است، زیرا هر سازمان با توجه به اجزاء و رویه‌هایی که نیل به اهداف استراتژیک سازمان را ممکن می‌سازد، گزینه‌های مختلفی را انتخاب خواهد کرد (7). با توجه به تفاوت‌هایی که سازمان‌های ایران با سایر سازمان‌ها در دنیا دارد مثل اقتضائات فرهنگی و ارزش حاکم بر آن‌ها، ضروری است برای مدیریت استعداد، مدلی ارائه گردد (8). وقتی در دانشگاه‌ها، مدل مدیریت استعدادها به خوبی اجراء شود، عملکرد افراد نیز تحت تاثیر قرار خواهد گرفت. توجه به مدیریت استعداد به منظور افزایش بهره وری کارکنان و اثربخشی سازمان و حفظ توان رقابتی در محیط های پیچیده و پویا حیاتی است. مدیریت استعداد را باید به عنوان یک سیستم در جریان هر یک از فرایندهای توسعه منابع انسانی، نهادینه کرد (9). سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت (10). دانشگاه علوم پزشکی اهواز نیز مانند سایر سازمان‌های دیگر بدلیل پیر شدن نیروهای ماهر با یکی از چالش‌های اساسی روبرو شده است. در چنین شرایطی دانشگاه، نمی‌تواند از مزایای نیروی کار چابک و باانگیزه بهره ببرد. دانشگاه علوم پزشکی اهواز در محیطی بسیار رقابتی به فعالیت مشغول است که نه تنها جذب افراد مستعد را بسیار مشکل ساخته است بلکه آن‌ها را با خطر جدی‌تری روبرو ساخته است که آن همان خطر از دست دادن این نیروهای کارآمد است. مدیران منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی برنامه مشخصی برای مدیریت استعداد ندارند لذا پرداختن به مدیریت استعداد به آنها کمک می‌کند تا برنامه‌ای مشخص هم برای حوزه منابع انسانی و تحقق اثربخشی سازمانی تدارک ببینند. در پژوهش حاضر برشناسایی و اعتباریابی مدیریت استعداد ، از مدلهای متعددی(مدل دریک و اسپارکس (Drake And Sparkes)، مدل برسین (Bersin)، مدل مشاوران تعالی کسب و کار (Kdms.In)، مدل آرمسترانگ (Armstrong)، مدل اوهلی (Ohlie)) استفاده شد. در مدل دریک و اسپارکس (۲۰۱۵) به مولفه های شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد(11).؛ در مدل مدیریت استعداد برسین (۲۰۱۵) به مولفه های جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد(12).؛ در مدل مدیریت استعداد مشاوران تعالی کسب و کار (۲۰۱۵) به مولفه های برنامه‌ریزی و کارگزینی نیروی کار، برنامه‌های شناسایی و پاداش، برنامه‌های ارتباطی، استراتژی انتخاب و بکارگماری، مدیریت عملکرد، و مدیریت دانش و یادگیری(12).؛ در مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ(۲۰۰۶) به مولفه های جذب استعداد، مدیریت نگهداشت استعداد و مدیریت توسعه استعداد(13).؛ و در مدل مدیریت استعداد اوهلی (۲۰۰۷) به مولفه های جذب استعداد، مدیریت نگهداشت استعداد و مدیریت توسعه استعداد؛ توجه شده است(14). هدف از این پژوهش شناسایی مولفه های مدیریت استعداد و اعتباریابی مولفه های مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی اهواز می باشد.

روش ها

پژوهش حاضر با روش ترکیبی (کیفی وکمی) در سال تحصیلی ۹۷-۹۶ انجام پذیرفته است. در این پژوهش از تکنیک متوالی برای طراحی و اجرا استفاده شد، بدلیل اینکه برای طراحی و اجرا بخش کمی نیاز به اطلاعات در بخش کیفی بود. روش شناختی کیفی بر پارادایم های طبیعت گرا /تفسیر گرا و برساخت گرا است و عمد تاً به روشهای کیفی، داده های متنی و تحلیل های روایتی علاقه مند است.در بخش کیفی با استفاده از نخبگان به شناسایی مؤلفه های مدیریت استعداد از طریق مصاحبه با صاحبنظران در حوزه دانشگاه علوم پزشکی و تحلیل محتوای پژوهش ها و کتاب هایی که به حوزه استعداد اختصاص یافته، انجام گرفته است. روش نمونه گیری در بخش کیفی به شیوه هدفمند و نمونه گیری کارشناسان که از بین صاحب نظران دانشگاه علوم پزشکی اهواز، انجام پذیرفته است. در قسمت کیفی داده های لازم از

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-27]

طریق مصاحبه با ۱۷ نفر کارشناس در حوزه دانشگاه علوم پزشکی اهواز ، جمع آوری شده است. طبق روش آنالیز محتوای قراردادی کدبندی شدند و مفاهیم استخراج گردیدند. روند تحلیل داده‌ها بر اساس روش Granneheimو Lundman(۲۰۰۴) بود. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل محتوای موضوعی استفاده شد که شامل خواندن یافته های مهم به منظور درک افراد و استخراج جملات مهم در رابطه با پدیده مورد مطالعه، دادن مفاهیم خاص به جملات استخراج شده، دسته بندی مفاهیم و طبقه های بدست آمده، رجوع به مطالب اصلی و مقایسه داده ها، توصیف پدیده مورد مطالعه و در نهایت بازگردانی توصیف پدیده ها به شرکت کنندگان جهت بررسی اعتماد پذیری نتایج بدست آمده است. سپس کدگذاری و استخراج مقوله های اصلی و زیر مقوله ها (مقوله های فرعی) انجام گرفت. از آنجا که معیارهای دقت در تحلیل محتوا را اعتباره انتقال پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تایید میان می کند. جهت تعیین اعتبار از راهبرد چون بازبینی مشارکت کنندگان و بازبینی استادان استفاده شده است. برای سنجش بازبینی مشارکت کنندگان علاوه بر بازگرداندن گفتار و تجربیات اساتید در طول مصاحبه، متن کامل کدها و طبقات در اختبار ۳ نفر از صاحبنظران قرار گرفت و نظران ایشان در اصلاح و با تأیید مورد استفاده قرار گرفت. برای بررسی انتقال پذیری نیز متن کامل به همراه کدها و طبقات در اختیار سه تن از اعضا قرار گرفت. همچنین در ارتباط با تأیید پذیری فرایند، تلاش گردید تا کلیه فعالیت ها به دقت ثبت گردد. کدگذاری هایی که انجام پذیرفت در قالب مؤلفه هایی منسجم که در جدول ۱ آمده است دسته بندی گردید. از این دسته بندی مؤلفه ها مقوله های اصلی شکل گرفت. با توجه به تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها و پژوهش های گذشته انجام پذیرفت، پنج مقوله اصلی برای مولفه های مدیریت استعداد شکل گرفت. در قسمت کمی پژوهش پس از اینکه مؤلفه های اصلی مدیریت استعداد استخراج گردید.سپس گویه های استخراج شده حاصل از مصاحبه ها و پژوهش های گذشته در قالب پرسشنامه ای با ۳۱سؤال در اختیار صاحبنظران دانشگاه علوم پزشکی اهواز قرار گرفت.در قسمت کمی پژوهش نمونه مورد نظر تعداد ۲۴۰ نفر از مدیران ومعاونین دانشگاه علوم پزشکی اهواز بودند که از بین ۶۱۴ نفر بر اساس جدول مورگان بطور تصادفی انتخاب شدند، پرسشنامه در بین این تعداد توزیع و سپس جمع آوری شد. روایی محتوایی پرسشنامه در ابتدا توسط شش نفر ازصاحب نظران دانشگاه علوم پزشکی اهواز مورد تایید قرار گرفت. سپس بعد از اجرا روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی صورت پذیرفت. پایایی پرسشنامه بعد از اجرا براساس آلفای کرونباخ ۸۴/. بدست آمد. تجزیه وتحلیل پرسشنامه با استفاده از نرم افزار Lisrel برای اعتبار یابی مورد نظر انجام پذیرفت.

نتایج

تحلیل یافته های کیفی: تحلیل کیفی داده ها منجر به استخراج ۲۲۴ کد اولیه شد. بعد از بازبینی متعدد و ادغام کدها بر اساس تشابه در چندین مرحله، در نهایت ۱۳۴ کد استخراج شد که تحت ۵ طبقه اصلی «شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی، جذب استعدادها، توسعه توانایی های بالقوه استعدادها، بکارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ استعدادها » دسته بندی گردید (جدول ۱)

جدول ۱: کدهای طبقه بندی مقوله های کیفی

متغیر مکنون (سازه)	متغیر مشاهده شده	شاخص‌های هر متغیر
شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی	شناسایی و تعیین شکاف‌های موجود بین استعدادهای فعلی و آتی سازمان	تبیین و تعیین وضع موجود دانشگاه (از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و یافتن کمبودها و نیازها)، تبیین وضع فعلی دانشگاه (با استفاده از ماتریس سوات Strengths) Weaknesses, (SWOT) Opportunities, and Threats)، ترسیم تصویر روشنی از ترکیب خاص دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز حال و آینده سازمان به منظور اجرای اثربخش استراتژی دانشگاه
	تعیین سطوح شایستگی عمومی کارکنان	شخصیت، هوش هیجانی و مهارت‌های کلامی ، رفتار ، نوجویی ، آرمان خواهی ، قدرت یادگیری و قانون شناسی
	تعیین سطوح شایستگی تخصصی کارکنان	تخصص، سابقه‌های علمی-پژوهشی و مهارت اجرایی
جذب استعدادها	ارزیابی سطوح شایستگی‌ها (غربالگری و گزینش)	بررسی و تحلیل رزومه متقاضیان، ارزیابی دانش و مهارت‌های آنان از طریق مصاحبه‌های ساختاریافته
	عوامل تأثیرگذار در جذب استعدادها	فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی، وجود منابع و امکانات برای فعالیت‌های علمی و وجود امنیت شغلی، برند و شهرت دانشگاه، وجود پاداش‌های مادی و معنوی

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-27]

توسعه توانایی‌های بالقوه استعداد	طراحی برنامه‌های یادگیری همراه با عملکرد سطح بالا	توسعه حرفه‌ای ، توسعه فردی باید برنامه‌ریزی‌هایی جهت توسعه ظرفیت‌های درونی ، بهسازی اخلاق حرفه‌ای
	ارزیابی یادگیری	ارزیابی اثربخشی یادگیری، نتایج و پیامدهای آن، بهبود مهارت‌ها و شایستگی‌ها به منظور ارتقای عملکرد
بکارگیری استراتژیک استعدادها	هماهنگ و هم راستا نمودن استعدادها با انتظارات کارکنان و اهداف سازمان	هماهنگ و همراستا کردن هر چه بیشتر استعدادهای درونی و بیرونی در جاهایی (سمتها، نقش‌ها، واحدها و ...) که بیشترین نیاز به آنها وجود دارد یا بهترین تناسب را با سمت‌ها دارند، فراهم کردن فرصت برای افراد تا هم نیازهای فعلی خود را برآورده کرده و هم خود را برای رویارویی با چالش‌ها و فرصت های آتی آماده کنند.
	ترکیب و بازترکیب استعدادها	تعیین انتظارات عملکردی سطح بالا برای مدیران ومعاونین ، استفاده استعدادها و توانایی افراد به بهترین و تأثیرگذارترین شیوه ممکن، ایجاد فرصت برای شکوفا کردن و به منصه ظهور رساندن استعدادها، و بازخوردهای مستمر و سازنده در مورد عملکرد آنها.
حفظ و نگهداری استعدادها	پشتیبانی دانشگاه	میزان حمایت دانشگاه، محیط یا شرایط کاری مطلوب و مساعد، مدیران و همکاران حامی
	جو پژوهش در دانشگاه	نوآور بودن و پیشرفت مدار بودن دانشگاه، آزادی‌های علمی و آکادمیک، دادن زمان و فرصت مناسب جهت پژوهش، بها دادن به موفقیت‌های پژوهشی، وجود امکانات و حمایت‌های پژوهشی
	جو آموزش در دانشگاه	وجود تسهیلات و امکانات آموزشی ، وجود حمایت‌های آموزشی
	شرایط کاری	تحرک و پویایی همکاران، وجود امنیت شغلی، وجود حقوق، مزایا و پاداش عادلانه، توازن میان کار و زندگی، شایستگی تیم مدیریت و کارکنان اداری دانشکده و دانشگاه
	توسعه مسیر شغلی	اختیار دادن به مدیران ومعاونین جهت به دست گرفتن سرنوشت شغلی خود و کامل‌تر کردن روزمه کاری، اطمینان از مدیران دانشگاه در درک انتظارات و آمال شغلی آنها.

با توجه به نتایج مقوله بندی داده های حاصل از مصاحبه ومتون علمی،پنج مولفه اصلی استخراج گردید که هر مقوله شامل مقوله های فرعی می باشد که کل مقوله ها فرعی ۳۱ عدد(جدول ۲) می باشند. با توجه به تقسیم بندی مقوله های فرعی ، تعداد ۵ مقوله اصلی شناسایی شد که عبارتند از ۱- شناسایی کارکنان مستعد۲- جذب نیروی مستعد۳- توسعه استعداد۴- بکارگیری استعداد۵- نگهداری استعداد که هر یک از مقوله های اصلی دارای مقوله های فرعی بوده که به تفکیک در جدول شماره۱ مشخص گردید . برای اعتبار یابی مقوله های اصلی از طریق اظهار نظر صاحبنظران دانشگاه علوم پزشکی سنجیده شد که نتایج این ارزیابی در جدول۳ آمده است .

جدول۲- مقوله های اصلی و فرعی مدیریت استعدد

مقوله های اصلی	مقوله های فرعی
شناسایی کارکنان مستعد	۱- مسئولین دانشگاه درک روشنی از استعدادهای در دسترس فعلی خود دارند.
	۲- مسئولین دانشگاه شاخص‌هایی را در بعد خصوصیات شخصیت برای متقاضیان تعیین می‌کنند.
	۳- ،مسئولین دانشگاه شاخص‌هایی در بعد ویژگی‌های رفتاری برای متقاضیان تعیین می‌کنند.
	۴- مسئولین دانشگاه شاخص‌هایی را در حوزه دانش برای متقاضیان تعیین می‌کنند
	۵- مسئولین دانشگاه شاخص‌هایی را در بعد مهارت‌های حرفه‌ای برای متقاضیان تعیین می‌کنند.
	۶- مسئولین دانشگاه شاخص‌هایی را برای تجربیات کلیدی متقاضیان تعیین می‌کنند
جذب نیروی مستعد	۷- مهارتهای اطلاعاتی متقاضیان از جمله تسلط به زبان انگلیسی بررسی می‌شود.
	۸- توانایی متقاضیان در استفاده از فناوری اطلاعات بررسی می‌شود.
	۹- مهارت‌های انطباق‌پذیری متقاضیان از جمله توانایی تسلط سریع بر مهارت‌های جدید بررسی می‌شود

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-27]

	۱۰- ویژگی‌های شخصیتی از جمله شجاعت، تیزبینی، خطرپذیری در متقاضیان بررسی می‌شود.
	۱۱- ویژگی‌های رفتاری متقاضیان از جمله تلاشگری، صبوری، وظیفه‌شناسی بررسی می‌شود.
	۱۲- قانون شناسی در متقاضیان بررسی می‌شود.
	۱۳- قانون مدار بودن در متقاضیان بررسی می‌شود
	۱۴- ، دانش تخصصی متقاضیان از طریق مصاحبه‌های ساختارمند و با حضور متخصصین مربوطه بررسی می‌شود.
	۱۵- سوابق حرفه‌ای متقاضیان به صورت دقیق و بر اساس ملاک‌های از پیش تعیین شده انجام می‌شود.
توسعه استعداد	۱۶- برنامه‌ریزی جهت بهسازی مهارت‌های آموزشی آنان انجام می‌شود.
	۱۷- برنامه‌ریزی جهت بهسازی مهارت‌های ارتباطی آنان انجام می‌شود.
	۱۸- برنامه‌ریزی جهت بهسازی مهارت‌های فناوری آنان انجام می‌شود.
	۱۹- برنامه‌ریزی جهت بهسازی اخلاق حرفه‌ای آنان انجام می‌شود.
	۲۰- برنامه‌های طراحی شده برای بهسازی مهارت‌های افراد را مورد ارزیابی قرار می‌دهند.
	۲، تسهیلاتی برای شرکت در کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی داخلی و خارجی برای آنان فراهم می‌شود
	۲۲- برنامه مدونی وجود دارد که افراد بتوانند در هر پستی افرادی را جهت جانشین نمودن خود پرورش دهند.
بکارگیری استعداد	۲۳- به تناسب میان محتوای کار و قابلیت‌های آنان توجه می‌شود
	۲۴- به تناسب میان محتوای کار و علایق آنان توجه می‌شود.
	۲۵- در امور آموزشی یا اجرایی، اصل شایستگی در نظر گرفته می‌شود.
	۲۶- دانشگاه از توانمندی‌ها و مهارت‌های افراد جذب شده به خوبی استفاده می‌کند.
نگهداری استعداد	۲۷- فرصت‌هایی را جهت پیشرفت شغلی افراد فراهم می‌سازند.
	۲۸- منابع و امکانات کافی را جهت فعالیت حرفه‌ای افراد فراهم می‌سازند
	۲۹- امنیت شغلی لازم برای افراد را فراهم می‌سازند
	۳۰- حقوق عادلانه‌ای را برای افراد در نظر می‌گیرند.
	۳۱- پاداش‌های عادلانه‌ای را برای افراد در نظر می‌گیرند.

تحلیل یافته های کمی: در مرحله کمی بر اساس یافته های کیفی پرسشنامه ای ۳۱ سوالی بر اساس مولفه های فرایند مدیریت استعداد تدوین شد و پس از اجرا، اعتبار و پایایی مولفه ها و معرفهای متغیر فرایند مدیریت استعداد بر اساس رویکرد معادلات ساختاری واریانس محور، برای تایید مدل فرایند مدیریت استعداد مورد تحلیل قرار گرفتند. با توجه به جدول (۳) ضرایب بارهای عاملی تمامی سوالات بالای ۴./. می باشد . همانگونه که از جدول ۲ مشخص است تمامی ۳۱ عدد ضرایب بار عاملی سوالات از ۴./. بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد .

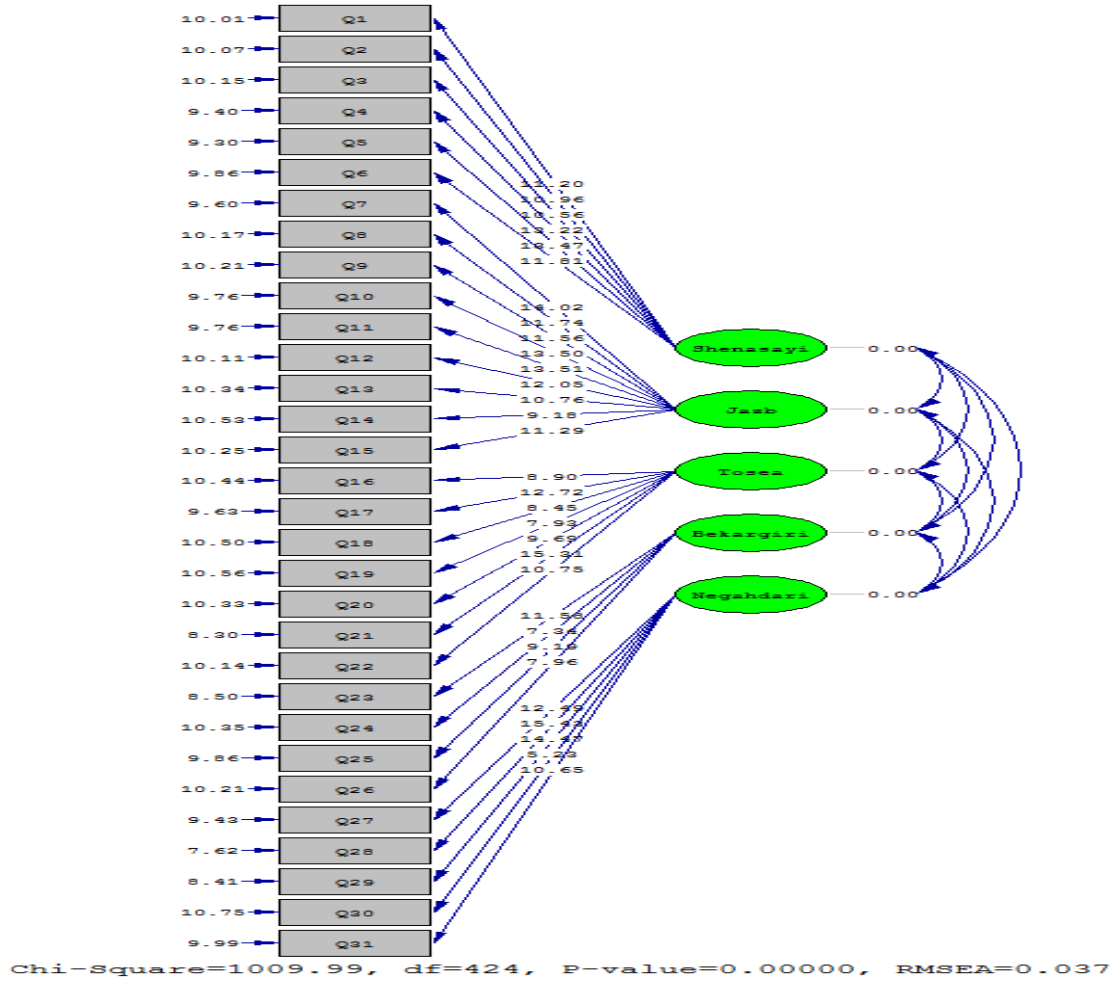
جدول۳(ضرایب بارعاملی سوالات مدیریت استعداد)

سوالات	شناسایی کارکنان مستعد	جذب نیروی مستعد	توسعه استعداد	بکارگیری استعداد	نگهداری استعداد
۱	۰/۵۰				
۲	۰/۶۰				
۳	۰/۶۴				
۴	۰/۶۵				
۵	۰/۶۲				
۶	۰/۵۵				
۷		۰/۵۲			
۸		۰/۷۱			
۹		۰/۶۶			
۱۰		۰/۷۲			
۱۱		۰/۵۴			
۱۲		۰/۶۲			
۱۳		۰/۶۱			

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-27]

۱۴		۰/۶۴			
۱۵		۰/۶۱			
۱۶			۰/۵۷		
۱۷			۰/۶۹		
۱۸			۰/۵۰		
۱۹			۰/۷۸		
۲۰			۰/۶۳		
۲۱			۰/۶۱		
۲۲			۰/۷۶		
23				۰/۷۹	
24				۰/۵۵	
25				۰/۶۲	
26				۰/۷۴	
27					۰/۷۹
28					۰/۷۷
29					۰/۶۶
30					۰/۶۵
31					۰/۷۴

مدل اندازه‌گیری مقوله‌های اصلی مدیریت استعداد که با استفاده از تحلیل عاملی بصورت معنی داری نمایش داده شد در شکل شماره۱ آمده است.



شکل ۱ :مدل اندازه گیری ابعاد مدیریت استعداد با استفاده ار تحلیل عاملی در حالت معنی داری

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-27]

روایی پرسشنامه

برای بررسی روایی سازه پرسشنامه از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده گردید. روایی سازه ای این موضوع را بررسی می کند که آیا اجزای مقیاس مورد نظر توانایی تشکیل مقیاس را دارند یا برخی از آن ها نامرتبط اند .این نوع روایی اغلب روایی عاملی نیز نامیده می شود و دلیل آن نیز نحوه ی ارزیابی این نوع روایی با روش های تحلیل عاملی است.سازه ی نامناسب سازه ای است که توافق نظری در محتوای آن وجود ندارد.که نتایج آن در جداول(۴) ارائه شده است:

جدول (۴):نتایج آزمون بارتلت و KMO

آزمون ها	مقادیر
KMO	۰/۸۸
آزمون بارتلت	۴/۳۳
معناداری	۰/۰۰۱

با توجه به جدول(۴) نتایج آزمون بارتلت نشان داد که ماتریس ضرایب همبستگی متغیرها در جامعه یک ماتریس واحد را تشکیل می‌دهد. می‌توان از تحلیل عوامل برای کشف سؤالات استفاده کرد. شاخص کفایت داده یا KMO بیانگر این است که تا آیا میزان داده های موجود قابلیت انجام تحلیل عاملی را دارا هستند. بالاتر از ۰/۷ بودن این شاخص بیانگر مثبت بودن این خصیصه در داده هاست. همچنین امکان پذیری انجام تحلیل عاملی در گروه معنی دار بودن آزمون بارتلت است(15).

پایایی پرسشنامه

شاخص سنتی برای بررسی پایایی یا سازگاری درونی بین متغیرهای مشاهده پذیر در مدلهای اندازه گیری انعکاسی، آلفای کرونباخ است.این شاخص برای مدلهای اندازه گیری که از یک است حد قابل قبول برای این شاخص، حداقل6 متغیر مشاهده پذیر تشکیل شده‌اند محاسبه نمی‌شود و در واقع عدد یک را نشان می‌دهد(16) . همچنین پایایی کلی پرسشنامه،پس از انجام یک مطالعه مقدماتی و تعیین واریانس سوالات، از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت که ضریب ۰/۸۴ بدست آمد و ضرایب پایایی برای مولفه های پرسشنامه در جدول(۵) ارائه شد.

جدول (۵)ضریب پایایی مولفه های پرسشنامه

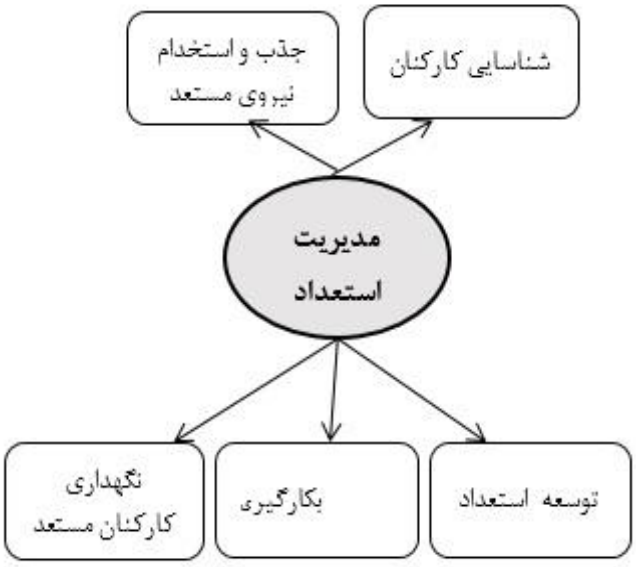
مولفه	ضریب پایایی
جذب نیروی مستعد	۰/۸۱
شناسایی کارکنان مستعد	۰/۸۵
توسعه استعداد	۰/۸۲
بکارگیری استعداد	۰/۸۹
نگهداری استعداد	۰/۹۰

بحث

براساس یافته های حاصل از پژوهش از داده های کیفی ۵ طبقه اصلی ،۱۴ طبقه فرعی بدست آمد که این ۵طبقه شامل: شناسایی و تعین نیازهای استعدادی، جذب استعدادها، توسعه توانایی‌های بالقوه استعداد، بکارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها می باشد. این مدل نسبت به مدل دریک و اسپارکس (۲۰۱۵) (۱۷) سه مقوله اصلی بیشتر دارد که در مدل مذکور فقط به شناسایی ، ارزیابی و توسعه استعداد اشاره شده است. در مدل برسین(۲۰۱۵) (۱۸) به ابعاد جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد تاکید شده است درحالی که مدل این پژوهش دو بعد شناسایی و بکارگیری استعداد را بیشتر از آن ارائه نموده است. در مدل مدیریت استعداد آرمسترانگ (۲۰۰۶) (۱۹) به ابعاد جذب استعداد، مدیریت نگهداشت استعداد و مدیریت توسعه استعداد پرداخته که در مقایسه با مدل پژوهش بکارگیری و نگهداری استعداد را بعنوان مقوله اصلی در نظر نگرفته است. در این مدل فرایند مدیریت استعداد را شامل فعالیت های مربوط به جذب استعدادها، فعالیت های مربوط به حفظ و نگه داشت استعدادها و فعالیت های مربوط به توسعه ی استعدادها می‌داند که با برخی از مولفه های مطالعه حاضر همخوانی دارد. سایر مطالعات انجام شده پیرامون مدل های فرایند مدیریت استعداد، مولفه های مشابهی را در مورد فرایند مدیریت استعداد مطرح می نمایند، اما برخی از ویژگی های به دست آمده در این مطالعه در هیچ کدام از منابع در دسترس به این شکل ذکر نشده، کمتر نامی از آن برده شده یا در دل سایر ویژگی ها بیان شده است. به عنوان مثال فیلیپس وا پر (۲۰۰۹) فرایند مدیریت استعداد در برگیرنده عواملی مانند جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه و بهسازی، حفظ

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-27]

و نگهداشت از کارکنان می دانند مولفه های به دست آمده تا حدود زیادی با این مطالعه همخوانی دارد (۲۰). کالینز و ملاهی(۲۰۰۹) معتقدند در فرایند مدیریت استعداد ابتدا باید پست های کلیدی سازمان مشخص شوند، سپس دانش، شایستگی ها و مهارت های متناسب با این جایگاه ها تعریف شوند و در نهایت منبع استعداد ایجاد شود. مولفه های به دست آمده تا حدی با این مطالعه همخوانی دارد (۲۱). لوییز و هکمن (۲۰۰۶) معتقدند فرایند مدیریت استعداد شامل شناسایی پتانسیل های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آنها، توسعه دادن استعدادها، انتخاب و بکارگیری استعدادها و در نهایت تاکید بر عملکرد آنها می باشد که با برخی از مولفه های مطالعه حاضر همخوانی دارد (۲۲). آرمسترانگ (۲۰۰۶) در مدل خود فرایند مدیریت استعداد را شامل فعالیت های مربوط به جذب استعدادها، فعالیت های مربوط به حفظ و نگه داشت استعدادها و فعالیت های مربوط به توسعه ی استعدادها میداند که با برخی از مولفه های مطالعه حاضر همخوانی دارد (۲۳). اوهلی (۲۰۰۷) در پایان نامه خود با عنوان «توسعه و ارزیابی یک بخشی از مدل شایستگی مدیریت استعداد» درباره فرایند مدیریت استعداد از تجزیه و تحلیل و به نوعی شناخت وضع موجود منابع انسانی سازمان شروع کرده و در ادامه به دنبال جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد می باشد که این مطالعه نیز با برخی از مولفه های فرایند مدیریت استعداد در مدل پیشنهادی در این مطالعه همخوانی دارد (14). نوع پسند اصیل و عاشق حسینی (۱۳۹۳) در مقاله ای تحت عنوان «تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان راهبردهای اصلی مدیریت استعداد را جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد و سبک رهبری استعدادها میداند که با برخی از مولفه های مطالعه حاضر همخوانی دارد (۲۴). مولفه های شناسایی شده این پژوهش می‌تواند برای سازمان ها و ارگان های شبیه بکارگرفته شود، بعبارتی یکی از مزیت های مهم مدل ۵ بعدی پژوهش این است که می‌توان آن را برای سازمان های مشابه در کشور خود بکاربست چرا که این مدل بنوعی با فرهنگ و نوع سازمان ها مطابقت دارد و از طرفی کامل تر از مدلهای ارائه شده قبلی می‌باشد. نگرش استعداد محور بر بنیان در باور مشترک ایجاد می شود. اول اینکه، روسای دانشگاه ها تصدیق کنند که استعداد برای تحقق نیازهای فعلی و آتی دانشگاه و خود آنها حیاتی بوده و اینکه استعداد یک ویژگی متمایز کننده برای آنها و دانشگاه شان ایجاد می کند. دوم اینکه مدیران و معاونین باور داشته باشند که می توان شخصا به افزایش استعداد در دسترس دانشگاه کمک کنند. بنابراین مولفه های شناسایی شده مدیریت استعداد دانشگاه اهواز مطابق شکل۲ می‌باشد.



شکل۲. مدل ارائه شده پژوهش

بدین طریق با توجه به مولفه های شناسایی شده این فرایند بدین شرح می تواند انجام پذیرد. در گام نخست، دانشگاه باید از نیازها و کمبودهای فعلی استعداد و چالش های پیش روی استعداد، آگاه بوده و اطمینان حاصل کنند که دانشگاه در مسیر رسیدن به اهداف، در مسیر درستی قرار دارد. بعد از آنکه مدیران نیازهای استعدادی خود را درک کردند باید سطوح شایستگی عمومی و تخصصی مدیر و معاون به منظور انجام وظایف کاری و تحقق بخشیدن به اهداف استراتژیک دانشگاه را تعیین کنند، برای تعیین سطوح شایستگی عمومی می توان شایستگی هایی در ابعاد شخصیت، هوش هیجانی و مهارت های کلامی، رفتار، نوجویی، آرمان خواهی، قدرت یادگیری و قانون شناسی در نظر گرفت و برای تعیین سطوح شایستگی تخصصی می توان شایستگی هایی در ابعاد تخصص، سابقه های علمی – پژوهشی و مهارت اجرایی در نظر گرفت.

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-27]

بعد از شناسایی منابع استعداد مرحله بعدی جذب است،در این مرحله باید به ارزیابی سطوح شایستگی ها (غربالگری و گزینش) متقاضیان پرداخت. درگام بعدی وارد مرحله توسعه استعداد های افراد خواهیم شد. برطبق نتایج این پژوهش سرمایه گذاری ها زمانی درست و اثر بخش خواهند بود که برنامه های یادگیری و توسعه بر مبنای شکاف صلاحیتی و مهارتی خاص و نیازهای توسعه ای افراد طراحی و اجرا گردند.

بعد از بکارگیری استعداد ها ،حفظ و نگهداری آنها مرحله بعدی است . در این مرحله مهمترین عوامل تاثیر گذار بر حفظ و نگهداری افراد میزان حمایت و پشتیبانی دانشگاه از آنها می باشد. این پژوهش همانند بسیاری از پژوهش های دیگر دارای محدودیت های بوده است. بسیاری از صاحبنظران که می‌توانستند کمک فراوانی به شناسایی اعتباریابی مولفه های کنند بدلیل ماهیت شغلی قادر به همکاری نبودند. بنابراین نتایج این پژوهش محدود می باشند.

نتیجه گیری

با توجه به هدف پژوهش که شناسایی و اعتباریابی مولفه های مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی است،تعدادی از مؤلفه های مدیریت استعداد مشخص گردید.این مؤلفه ها می توانند در انتخاب و جذب افرادی که به عنوان مدیر در دانشگاه فعالیت می کنند در نظر گرفت. باید توجه داشت مدیریت استعداد فرایندی است ،پس نباید انتظار داشت در ابتدای فعالیت به اهداف تعیین شده دست یافت. تمامی پنج مؤلفه که برای مدیریت استعداد اعتباریابی شد عبارتند از شناسایی کارکنان مستعد، جذب کارکنان مستعد،توسعه استعداد، به کارگیری و نگهداری نیروی مستعد دارای اهمیت می باشند. در این پژوهش ابعاد مهم مدیریت استعداد برای دانشگاه علوم پزشکی مشخص گردید که نسبت به پژوهش های دیگر بسیار عمیق تر و دقیق تر این ابعاد شناسایی گردید. از آنجا که برای یافتن ابعاد مهم هم از بخش کیفی و هم کمی استفاده شد، می‌توان نسبت به کاربرد این ابعاد در دانشگاه علوم پزشکی با اطیمنان بیشتری عمل کرد.

ملاحظات اخلاقی

پژوهش حاضر اقتباس از پایان نامه دکتری بوده که پس از بررسی در معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز با کد ۱۰۶۲۱۲۱۲۹۷۲۰۱۳به ثبت رسیده است.

تضاد منافع

بین نویسندگان هیچ گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

منابع مالی

منابع مالی این پژوهش تماما توسط محققین این پژوهش تهیه شده است.

سپاسگزاری

از همه مشارکت کنندگان در مطالعه و از تمامی افرادی که من را در انجام این مطالعه همراهی نموده اند کمال سپاس و قدرانی را دارم.

منابع

1- Turner P, Glaister A, Al Amri R. Developing talent strategies: Research based practice in Oman. International Journal of Human Resource Development Practice Policy and Research. 2016;1(1):53-64.

2- Okoro T. Diverse talent: Enhancing gender participation in project management. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2016;226(2016):170-5.

3- Gallardo-Gallardo E, Thunnissen M. Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. Employee Relations. 2016;38(1):31-56.

4- Cappelli P, Keller J. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. Annu Rev Organ Psychol Organ Behav. 2014;1(1):305-31.

5- Haji-Karimi A-A, Soltani M. The investigation and analysis of factors for measurement of the talent management (Case study: machinery industry and industrial equipment of Iran). Organizational culture management. 1390;9(23):95-116. [Persian].

6- Armstrong M. Armstrong's handbook of strategic human resource management: Kogan Page Publishers; 2011.

7- Schuler RS, Jackson SE, Tarique I. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. Journal of world business. 2011;46(4):506-16.

8- Rezaei A . The underlying factors associated with talent management and its relationship with the knowledge management. Master's thesis, Islamic Azad University of Aliabad-e-Katul. 1392. [Persian].

9- Al Ariss A, Cascio WF, Paauwe J. Talent management: Current theories and future research directions. Journal of World Business. 2014;49(2):173-9.

10- Collings DG, Scullion H, Vaiman V. Talent management: Progress and prospects. Elsevier; 2015.

11- Smith R. Human resources administration: A school based perspective: Routledge; 2013.

12- Bersin J. Performance management 2006. Oakland, CA: A Bersin. 2006.

13- Armstrong, M. Strategic Human Resource Management-A Guide to Action 3rd Ed. 2006.

14- Oehley A M. The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model, Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University. 2007.

15- Creswell JW, Plano Clark V, Gutmann ML, Hanson WE. An expanded typology for classifying mixed methods research into designs. A Tashakkori y C Teddlie, Handbook of mixed methods in social and behavioral research. 2003:209-40.

16- Creswell, J. W. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications. 2013.

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-27]

17- Yazdani M, Mohebbi S, Bagheri M, Ranjbar MH. A Comparative Study of Talent Management Models: Lessons for Iran's Human Resources System. Iranian Journal of Comparative Education. 2020;3(1):609-23. [Persian].

18- Ford J, Harding N, Stoyanova Russell D. Talent management and development. An overview of current theory and practice. 2010.

19-Saadat V, Eskandari Z. Talent management: The great challenge of leading organizations. International Journal of Organizational Leadership. 2016;5:103-9. [Persian].

20- Phillips R. & Roper, 0. A framework for talent management in real estate: Emerald Group. Journal of Corporate Real Estate.2009; 11(1):145-151.

21- Collings DG, Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. Human resource management review. 2009;19(4):304-13.

22- Lewis RE, Heckman RJ. Talent management: A critical review. Human resource management review. 2006;16(2):139-54.

23- Armstrong, M . Human resource management practice, published by Kogan Page Limited, London and Philadelphia 10th .2006.

24- Nopasand Asil, M. Malek Akhlagh, A. Ashegh Hossieni, M (1393/2014-2015). Investigating the Relationship Between Talent Management and Organizational Performance, Quarterly Journal of Human Resource Management Researches, Imam Hossein University of Medical Sciences, 2005 (1), 51-31. [Persian]

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-27]