



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

Fatemeh Taheri¹, 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 0.84 was 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.

شناسایی و اعتباریابی مولفه های مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی

فاطمه طاهری^۱ ، محمد حسین پور^{۱*} ، سید علی سیادت^{۱۹۲}

^۱ گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

^۲ گروه علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

*نویسنده مسؤول: 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 مقصد 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 بین ۱۷ نفر 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 مناسب 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 روابط محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظر کارشناسان تأیید قرار گرفت. و پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰.۸۴/. 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 تأیید 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

مقدمه

مانند سایر سازمان‌های دیگر بدليل پیر شدن نیروهای ماهر با یکی از چالش‌های اساسی روبرو شده است. در چنین شرایطی دانشگاه، نمی‌تواند از مزایای نیروی کار چاپک و بالانگیزه 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 آن را با خطر جدی تری 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 بینند. در پژوهش حاضر برشناسی و اعتباریابی مدیریت استعداد، از مدل‌های متعددی (مدل دریک و اسپارکس (Drake And Sparkes)، مدل Bersin)، مدل مشاوران تعالی کسب و کار (Kdms.In)، مدل آرمسترانگ (Armstrong)، مدل اوهلی (Ohlie) استفاده شد. در مدل دریک و اسپارکس (2015) به مولفه‌های شناسایی، ارزیابی و توسعه استعداد (11)، در مدل مدیریت استعداد برسین (2015) به مولفه‌های جذب، توسعه و نگهداری افراد مستعد (12)، در مدل مدیریت استعداد مشاوران تعالی کسب و کار (2015) به مولفه‌های 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 (2006) به مولفه‌های جذب استعداد، مدیریت نگهداشت استعداد و مدیریت توسعه استعداد (13)، و در مدل مدیریت استعداد اوهلی (2007) به مولفه‌های جذب استعداد، مدیریت نگهداشت استعداد و مدیریت توسعه استعداد؛ توجه شده است (14). هدف از این پژوهش شناسایی مولفه‌های مدیریت استعداد و اعتباریابی مولفه‌های مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی اهواز می‌باشد.

روش‌ها

پژوهش حاضر با روش ترکیبی (کیفی و کمی) در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ انجام پذیرفته است. در این پژوهش از تکنیک متواالی برای طراحی و اجرا استفاده شد، بدليل اینکه برای طراحی و اجرا بخش کمی نیاز به اطلاعات در بخش کیفی بود. روش شناختی کیفی بر پارادایم‌های طبیعت‌گرا/تفسیر‌گرا و برساخت‌گرا است و عمدتاً به روش‌های کیفی، داده‌های متنی و تحلیل‌های روایتی علاوه‌مند است. در بخش کیفی با استفاده از نخبگان به شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران در حوزه دانشگاه علوم پزشکی و تحلیل محتوای پژوهش‌ها و کتاب‌هایی که به حوزه استعداد اختصاص یافته، انجام گرفته است. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به شیوه هدفمند و نمونه‌گیری کارشناسان که از بین صاحب نظران دانشگاه علوم پزشکی اهواز، انجام پذیرفته است. در قسمت کیفی داده‌های لازم از

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 می‌شود (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 می‌دهند و پیشرفت آنها در آن زمینه سریع تر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند (2). بدین منظور پرداختن به مدیریت استعداد می‌تواند مزایای متفاوت و مثبتی را متوجه سازمان‌ها 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 صورت‌های مختلفی تعریف کرده اند بمانند: مهم ترین و ارزش افزایشی 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 متهمد (6)، بر این اساس در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرآیند جامعی از مدیریت استعداد تاکید می‌شود. فرآهنم 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 اقتضایات 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 محیط‌های 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

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 مؤلفه 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 ۳۱ سؤال در اختیار صاحب نظران دانشگاه علوم پزشکی اهواز قرار گرفت. در قسمت کمی پژوهش نمونه مورد نظر تعداد ۲۴۰ نفر از مدیران و معافونین 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 از صاحب 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 و تحلیل 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	شاخص های هر متغیر
شناسایی و تعیین نیازهای استعدادی	شناسایی و تعیین شکاف های موجود بین استعدادهای فعلی و آتی سازمان	تسبیح و تعیین وضع موجود دانشگاه (از نظر قابلیت ها و مهارت ها و یافتن کمبودها و نیازها)، تسبیح وضع فعلی دانشگاه (با استفاده از ماتریس سوات، SWOT Opportunities, and Threats)، ترسیم تصویر روشی از ترکیب خاص دانش، مهارت ها و نگرش های مورد نیاز حال و آینده سازمان به منظور اجرای اثربخش استراتژی دانشگاه
تجذیب ایندیکاتور	تعیین سطوح شایستگی عمومی کارکنان	شخصیت، هوش هیجانی و مهارت های کلامی، رفتار، نوجویی، آرمان خواهی، قدرت یادگیری و قانون شناسی
تجذیب ایندیکاتور	تعیین سطوح شایستگی کارکنان	شخص، سابقه های علمی-پژوهشی و مهارت اجرایی
تجذیب ایندیکاتور	ارزیابی سطوح شایستگی ها (غربالگری و گرینش)	بررسی و تحلیل رزومه متفاضل، ارزیابی دانش و مهارت های آنان از طریق مصاحبه های ساختار یافته
تجذیب ایندیکاتور	عوامل تأثیرگذار در جذب استعدادها	فرصت برای توسعه حرفه ای و علمی، وجود منابع و امکانات برای فعالیت های علمی و وجود امنیت شغلی، برنده و شهرت دانشگاه، وجود پاداش های مادی و معنوی

طریق مصاحبه با ۱۷ نفر کارشناس در حوزه دانشگاه علوم پزشکی اهواز، جمع آوری شده است. طبق روش آنالیز محتوای قراردادی کدبندی شدن و مفاهیم استخراج گردیدند. روند تحلیل داده ها بر اساس روش Granneheim و 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 بدبست 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 بدبست آمده است. سپس کدگذاری و استخراج مقوله های اصلی و زیر مقوله ها (مفهومهای فرعی) انجام گرفت. از آنجا که معیارهای دقیق 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 استادی در طول مصاحبه، متن کامل کدها و طبقات در اختبار ۳ نفر از صاحب نظران 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 اختصار سه تن از اعضاء 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

توسعه حرفه‌ای، توسعه فردی باید برنامه‌ریزی‌های جهت توسعه ظرفیت‌های درونی، بهسازی اخلاق حرفه‌ای	طراحی برنامه‌های یادگیری همراه با عملکرد سطح بالا	توسعه توانایی‌های بالقوه استعداد
ارزیابی اثربخشی یادگیری، نتایج و پیامدهای آن، بهبود مهارت‌ها و شایستگی‌ها به منظور ارتقاء عملکرد	ارزیابی یادگیری	
هماهنگ و هماستا 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 سمت‌های دارند، فراهم کردن فرصت برای افراد تا هم نیازهای فعلی خود را برآورده کرده و هم خود را برای رویارویی با چالش‌ها و فرصت‌های آتی آماده کنند.	هماهنگ و هم راستا نمودن استعدادها با انتظارات کارکنان و اهداف سازمان	بکارگیری استراتژیک استعدادها
تعیین انتظارات عملکردی سطح بالا برای مدیران و معاونین، استفاده استعدادها و توانایی افراد به بهترین و تأثیرگذارترین شیوه ممکن، ایجاد فرصت برای شکوفا کردن و به منصه ظهور رساندن استعدادها، بازخورددهای مستمر و سازنده در مورد عملکرد آنها.	ترکیب و بازترکیب استعدادها	
میزان حمایت دانشگاه، محیط یا شرایط کاری مطلوب و مساعد، مدیران و همکاران حامی	پشتیبانی دانشگاه	حفظ و نگهداری استعدادها
نوآور بودن و پیشرفت مدار بودن دانشگاه، آزادی‌های علمی و آکادمیک، دادن زمان و فرصت مناسب جهت پژوهش، بها دادن به موقیعیت‌های پژوهشی، وجود امکانات و حمایت‌های پژوهشی	جو پژوهش در دانشگاه	
وجود تسهیلات و امکانات آموزشی، وجود حمایت‌های آموزشی	جو آموزش در دانشگاه	حفظ و نگهداری استعدادها
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	شرایط کاری	
اختیار دادن به مدیران و معاونین جهت به دست گرفتن سرنوشت شغلی خود و کامل‌تر کردن روزمه کاری، اطمینان از مدیران دانشگاه در درک انتظارات و آمال شغلی آنها.	توسعه مسیر شغلی	

استعداد-۵- نگهداری استعداد که هر یک از مقوله‌های اصلی دارای مقوله‌های فرعی بوده که به تفکیک در جدول شماره ۱ مشخص گردید . برای اعتبار یابی مقوله‌های اصلی از طریق اظهار نظر صاحبنظران دانشگاه علوم پزشکی سنجیده شد که نتایج این ارزیابی در جدول ۳ آمده است .

با توجه به نتایج مقوله بندی داده‌های حاصل از مصاحبه و متون علمی، پنج مولفه اصلی استخراج گردید که هر مقوله شامل مقوله‌های فرعی می‌باشد که کل مقوله‌ها فرعی ۳۱ عدد (جدول ۲) می‌باشند. با توجه به تقسیم بندی مقوله‌های فرعی ، تعداد ۵ مقوله اصلی شناسایی شد که عبارتند از ۱- شناسایی کارکنان مستعد-۲- جذب نیروی مستعد-۳- توسعه استعداد-۴- بکارگیری

جدول ۲- مقوله‌های اصلی و فرعی مدیریت استعداد

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

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 .

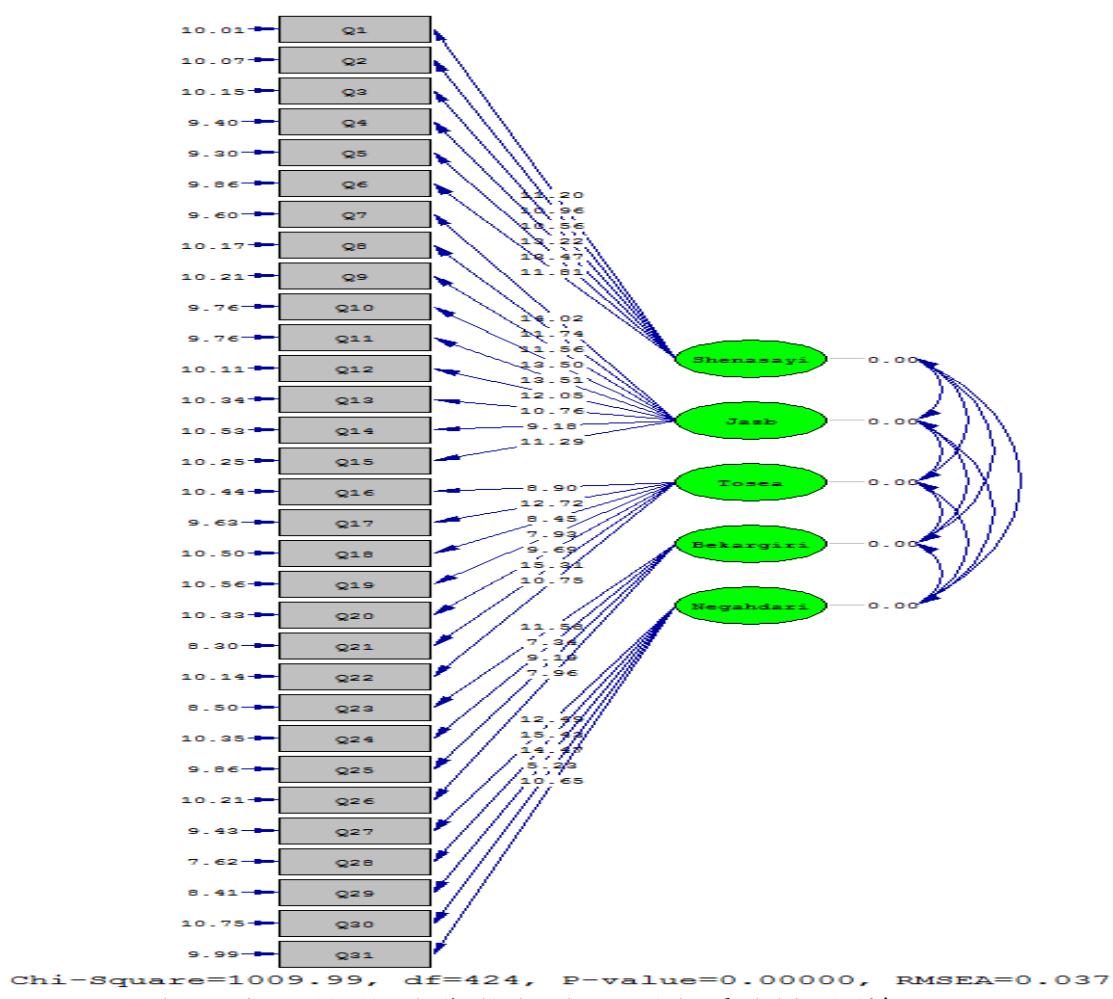
تحلیل یافته های کمی: در مرحله کمی بر اساس یافته های کیفی پرسشنامه ای ۳۱ سوالی بر اساس مولفه های فرایند مدیریت استعداد تدوین شد و پس از اجراء اعتبار و پایایی مولفه ها و معرفه های متغیر فرایند مدیریت استعداد بر اساس رویکرد معادلات ساختاری واریانس محور، برای تأیید مدل فرایند مدیریت استعداد

جدول ٣(ضرائب بارع العلي، سوالات مديرية استعداد)

سوالات	شناختی 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				

			۰/۶۴		۱۴
			۰/۶۱		۱۵
			۰/۵۷		۱۶
			۰/۵۹		۱۷
			۰/۵۰		۱۸
			۰/۷۸		۱۹
			۰/۶۳		۲۰
			۰/۶۱		۲۱
			۰/۷۶		۲۲
			۰/۷۹		۲۳
			۰/۵۵		۲۴
			۰/۶۲		۲۵
			۰/۷۴		۲۶
۰/۷۹					۲۷
۰/۷۷					۲۸
۰/۶۶					۲۹
۰/۶۵					۳۰
۰/۷۴					۳۱

مدل اندازه‌گیری مقوله‌های اصلی مدیریت استعداد که با استفاده از تحلیل عاملی بصورت معنی داری نمایش داده شد در شکل شماره ۱ آمده است.



شکل ۱: مدل اندازه‌گیری ابعاد مدیریت استعداد با استفاده از تحلیل عاملی در حالت معنی داری

روایی پرسشنامه

نیز نامیده می شود و دلیل آن نیز نحوه‌ی ارزیابی این نوع روایی با روش‌های تحلیل عاملی است. سازه‌ی نامناسب سازه‌ای 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

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، حداقل ۶ متغیر مشاهده پذیر تشکیل شده‌اند محاسبه نمی‌شود و در واقع عدد یک را نشان می‌دهد^(۱۶). همچنین پایایی کلی پرسشنامه، پس از انجام یک مطالعه مقدماتی و تعیین واریانس سوالات، از طریق ضربی آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت که ضربی ۰/۸۴ بدست آمد و ضرایب پایایی برای مولفه‌های پرسشنامه در جدول^(۵) ارائه شد.

برای بررسی روایی سازه پرسشنامه از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده گردید. روایی سازه‌ای این موضوع را بررسی می‌کند که آیا اجزای مقیاس مورد نظر توانایی تشکیل مقیاس را دارند یا برخی از آن‌ها نامرتبط‌اند. این نوع روایی اغلب روایی عاملی

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 داده‌های موجود قابلیت انجام تحلیل عاملی را دارا هستند. بالاتر از ۰/۷ بودن این شاخص بیانگر مثبت بودن این خصیصه در داده‌هاست. همچنین امکان پذیری انجام تحلیل عاملی در گروه معنی دار بودن آزمون بارتلت است^(۱۵).

پایایی پرسشنامه

جدول (۵): ضربی مولفه‌های پرسشنامه

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

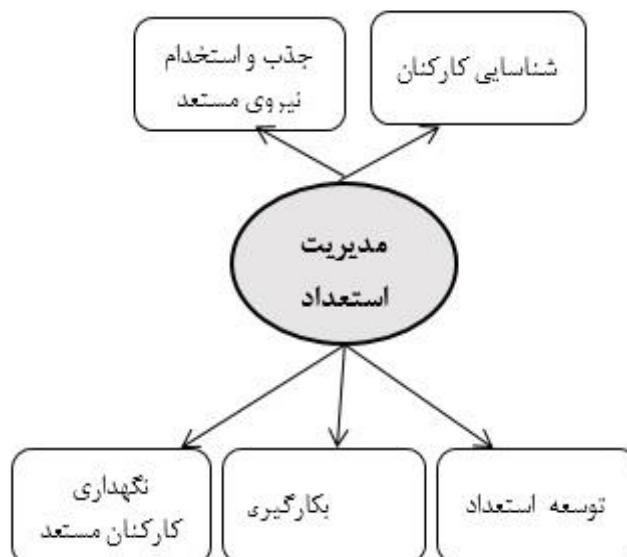
استعداد پرداخته که در مقایسه با مدل پژوهش بکارگیری و نگهداری استعداد را بعنوان مقوله اصلی در نظر نگرفته است. در این مدل فرایند مدیریت استعداد را شامل فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادها، فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگه داشت استعدادها و فعالیت‌های مربوط به توسعه‌ی استعدادها می‌داند که با برخی از مولفه‌های مطالعه حاضر همخوانی دارد. سایر مطالعات انجام شده پیرامون مدل‌های فرایند مدیریت استعداد، مولفه‌های مشابهی را در مورد فرایند مدیریت استعداد مطرح می‌نمایند، اما برخی از ویژگی‌های 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 ویژگی‌ها بیان شده است. به عنوان مثال فیلیپس و پر^(۲۰۰۹) فرایند مدیریت استعداد در برگیرنده عواملی مانند جذب، انتخاب، درگیر کردن، توسعه و بهسازی، حفظ

بحث

براساس یافته‌های حاصل از پژوهش از داده‌های کیفی ۵ طبقه اصلی^(۱۴)، طبقه فرعی بدست آمد که این ۵ طبقه شامل: شناسایی و تیین نیازهای استعدادی، جذب استعدادها، توسعه توانایی‌های بالقوه استعداد، بکارگیری استراتژیک استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها می‌باشد. این مدل نسبت به مدل دریک و اسپارکس^(۲۰۱۵) (۲۰۱۷) 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 نگهداری استعداد و مدیریت توسعه

مطالعه همخوانی دارد (۱۴). نوع پسند اصیل و عاشق حسینی (۱۳۹۳) در مقاله‌ای تحت عنوان «تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان راهبردهای اصلی مدیریت استعداد را جذب استعداد، حفظ و نگهداری استعداد و سبک رهبری استعدادها میداند که با برخی از مولفه‌های مطالعه حاضر همخوانی دارد (۲۴). مولفه‌های شناسایی شده این پژوهش می‌تواند برای سازمان‌ها و ارگان‌های شبیه بکارگرفته شود، بعبارتی یکی از مزیت‌های مهم مدل ۵ بعدی پژوهش این است که می‌توان آن را برای سازمان‌های مشابه در کشور خود بکاربست چرا که این مدل بنوعی با فرهنگ و نوع سازمان‌ها مطابقت دارد و از طرفی کامل تر از مدل‌های ارائه شده قبلی می‌باشد. نگرش استعداد محور بر بنیان در باور مشترک ایجاد می‌شود. اول اینکه، روسای دانشگاه‌ها 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 دانشگاه‌شان ایجاد می‌کند. دوم اینکه مدیران و معاونین باور داشته باشند که می‌توان شخصاً به افزایش استعداد در دسترس دانشگاه کمک کنند. بنابراین مولفه‌های شناسایی شده مدیریت استعداد دانشگاه اهواز مطابق شکل ۲ می‌باشد.

و نگهداری از کارکنان می‌دانند مولفه‌های 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، شایستگی‌ها و مهارت‌های مناسب با این جایگاه‌ها تعریف شوند و در نهایت منبع استعداد ایجاد شود. مولفه‌های به دست آمده تا حدی با این مطالعه همخوانی دارد (۲۱). لوییز و هکمن (۲۰۰۶) معتقدند فرایند مدیریت استعداد شامل شناسایی پتانسیل‌های موجود، ارزیابی میزان آمادگی آنها، توسعه دادن استعدادها، انتخاب و بکارگیری استعدادها و در نهایت تأکید بر عملکرد آنها می‌باشد که با برخی از مولفه‌های مطالعه حاضر همخوانی دارد (۲۲). آرمستانگ (۲۰۰۶) در مدل خود فرایند مدیریت استعداد را شامل فعالیت‌های مربوط به جذب استعدادها، فعالیت‌های مربوط به حفظ و نگه داشت استعدادها و فعالیت‌های مربوط به توسعه‌ی استعدادها میداند که با برخی از مولفه‌های 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 می‌باشد که این مطالعه نیز با برخی از مولفه‌های فرایند مدیریت استعداد در مدل پیشنهادی در این



شکل ۲. مدل ارائه شده پژوهش

بخشیدن به اهداف استراتژیک دانشگاه را تعیین کنند، برای تعیین سطوح شایستگی عمومی می‌توان شایستگی‌هایی در ابعاد شخصیت، هوش هیجانی و مهارت‌های کلامی، رفتار، نجومی، آرمان‌خواهی، قدرت یادگیری و قانون‌شناسی در نظر گرفت و برای تعیین سطوح شایستگی تخصصی می‌توان شایستگی‌هایی در ابعاد تخصص، سابقه‌های علمی - پژوهشی و مهارت اجرایی در نظر گرفت.

بدین طریق با توجه به مولفه‌های شناسایی شده این فرایند بدین شرح می‌تواند انجام پذیرد. در گام نخست، دانشگاه باید از نیازها و کمبودهای فعلی استعداد و چالش‌های 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 کرده‌اند باید سطوح شایستگی عمومی و تخصصی مدیر و معاون به منظور انجام وظایف کاری و تحقیق

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 سیار 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، می توان نسبت به کاربرد این ابعاد در دانشگاه علوم پزشکی با اطمینان 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 ۱۰۶۲۱۲۹۷۷۲۰۱۳ به ثبت رسیده است.

تضاد منافع

بین نویسندها هیچ گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

منابع مالی

منابع مالی این پژوهش تماماً 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.

بعد از شناسایی منابع استعداد مرحله بعدی جذب است، در این مرحله باید به ارزیابی سطوح شایستگی ها (غربالگری و گزینش) متضایان پرداخت. در گام 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 گرددند.

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 می توانستند کمک فراوانی به شناسایی اعتباریابی مؤلفه 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 مؤلفه های مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی است، تعدادی از مؤلفه های مدیریت استعداد مشخص گردید. این مؤلفه های می توانند در انتخاب و جذب افرادی که به عنوان مدیر در دانشگاه فعالیت می کنند در نظر گرفت. باید توجه داشت استعداد فرایندی است، پس نباید انتظار داشت در ابتدای فعالیت به اهداف تعیین

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, Thunissen 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.

- 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, O. 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]