

با سلام

با تشکر از داور محترم

تلاش شد تا بر اساس نظرات داووم محترم اصلاحات صورت پذیرد و امید است این نوشتار بر اساس نظرات داور محترم وزین و قابل چاپ شده باشد.

با تشکر

نوشتار شما طبق فرمت نشریه نیست.

متن مقاله طبق فرمت نشریه شد

این نوشتار هنز مقاله نیست چرا که در سراسر متن بهم ریختگی از نوع متن و قلم و سایز و وووو به چشم می خورد که نشان از برگرفتن از قسمت از مختلف پایان نامه هست . مقاله باید ساختار مشخص و همگنی داشته باشد

با تشکر از پیشنهاد شما مقاله به صورت کامل مرور شد و متن و فرمت مقاله به روز شد.

هر قسمت را با یک فونت گذاشته اید که بعضا باهم ارتباط و همگنی محتوایی هم ندارند . اسلوب نگارش مقاله طبق فرمت نشریه در سایت موجود است مطالعه بفرمایید بعد از انجام اصلاحات مجدد ارسال نماید

تمام فونت ها یکسان شد و جداول طولانی به انتهای مقاله برده شد.

بیان مساله ضعیف است

بیان مساله بازنویسی شد

متن ارسالی را باید از سبک پایان نامه نویسی خارج کرده و مقاله نویسی کنید

تلاش شد تا این موضوع صورت پذیرد

27صفحه برای یک مقاله؟؟ متن را خلاصه و موجز گویی کنید

تعداد صفحات مقاله ۱۹ صفحه شد

بحث و نتیجه را چرا جدا کردید؟ مگر پایان نامه است که محدودیت صفحه ندارید و در فصل پنجم به نگارش بحث در مورد یافته می پردازد؟؟؟؟؟؟

بحث و نتیجه یکی شد و کوتاه شد

باید عرض کنم که نوشتار ارسالی هنوز شکل و ساختار مقاله رو دارا نیست

بر اساس فرمت مقاله به روز شد

ضمنا گواهی درصد همانند جویی برای پی بردن به اصالت اثر ضروری است

گواهی با دفتر فصلنامه هماهنگ شد تا همانند جویی صورت پذیرفته و در صورت نیاز اصلاحات صورت گیرد.

# ارائه مدل مدیریت استعداد با تمرکز بر قابلیت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران در سازمان تأمین اجتماعی

حیدر صفری<sup>۱</sup>، رشید ذولفقاری زعفرانی<sup>۲</sup>، محسن محمدیان ساروی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت اداری، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

Email: heydarsafary@gmail.com

۲- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

Email: rashid\_zolfaghari@yahoo.com

۳- استادیار و عضو هیئت علمی تمام وقت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Email: mo.dian@yahoo.com

## چکیده

تغییر اقتصاد انرژی محور به اقتصاد دانش محور، افزایش سطح تحصیلات جامعه، افزایش سطح استانداردهای زندگی، افزایش پیچیدگیهای بین المللی منجر به تغییرات زیادی در مدیریت سازمان ها و ماهیت مشاغل شده است. سازمان های آینده برای فائق آمدن بر این چالش ها، باید قادر باشند ظرفیت های بالقوه استعداد های خود را به کار گیرند و آنها را ایجاد و توسعه دهند. استعدادها کمیاب ترین منبع در بازار دانش محور کنونی هستند. مدیریت استعدادها شامل مجموعه ای از طرح ها است که در مجموع به استفاده موثر از این افراد در جهت تحقق اهداف کسب و کار و دستیابی به مزیت رقابتی میپردازد. در این تحقیق با هدف شناسایی متغیرهای تأثیر گذار بر مدیریت استعداد با رویکرد قابلیت های مدیران به روش دلفی از ۱۵ خبره انجام شده است. پس از جمع آوری داده ها و انجام مصاحبه ها و انجام روش دلفی در ۲ تکرار و تأیید تست های روایی و پایایی به کمک CVR، بازتاب پذیری و آلفای کرونباخ مدل نهایی در ۳ مولفه اصلی، ۱۴ بعد و ۵۹ شاخص احصا شده است. در این میان حمایت مدیریت، درگیر کردن افراد با استعداد، افزایش ظرفیت یادگیری، یادگیری خودمحور، استمرار آموزش، تعیین معیارهای ارتقاء، قدردانی و ایجاد انگیزه های درونی با میانگین ۴,۹ موثرترین عوامل شناسایی شده اند. در نهایت مدل ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی به کمک نرم افزار PLS و با مشارکت ۲۳۴ نفر نمونه با ضریب برازش GOF برابر ۰,۵۸ مورد تأیید واقع شده است.

کلید واژه: مدیریت استعداد، قابلیت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران، سازمان تأمین اجتماعی، حداقل مربعات جزئی (PLS)

## ۱- مقدمه و بیان مساله

اثربخشی و کارایی عملکرد کارکنان خود پی برده‌اند. مدیریت استعداد یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد، آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است. حقوق و مزایای بالا نیز نمی‌تواند به تنهایی کاری پیش ببرد. افراد مستعد دوست دارند بخشی از سازمانی باشند که آن را قبول دارند، سازمانی که در همه حال آنان را به هیجان آورد و محیط کاری انعطاف‌پذیری ایجاد کند. در این حالت است که انتظار می‌رود کارکنان تمامی تلاش خود را معطوف درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی نمایند (خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲).

سازمانهای موفق دنیا فرآیند استعدادیابی و پرورش مدیران را به مثاب یک فعالیت حیاتی و ضروری برای تداوم موفقیتشان مطرح می‌کنند. در این سازمانها مدیران ارشد نقش اساسی در این فرآیند را دارند و حفظ و نگهداشت نیروهای مستعد را از یک طرف و پرورش شایستگی‌های مدیران بالقوه را از سوی دیگر در اولویت‌های اصلی خود قرار می‌دهند. همچنین مهارت‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان به صورت فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی کرد. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود بنابراین منظور از مهارت توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. و از آنجا که علم مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار بوده و از ارکان هر سازمان با شرح وظایف و خدمات مختلف می‌باشد، داشتن مهارت برای مدیران لازمه اجرای مدیریت تعریف می‌گردد. اخیراً، تحقیقات در مورد سهم سرمایه انسانی توجه زیادی را به خود جلب کرده است و در حال حاضر، روانشناسان بر تحقیق در مورد سهم دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های افراد در منابع هر دو سطح خرد و کلان تمرکز کرده‌اند. پلویهارت و مولیترونو<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) مطرح کرد سرمایه انسانی، منبعی است از مجموع مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های افراد. گارو و هیرش<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) ادعا می‌کنند که مدیریت استعداد در خصوص فرآیندهای سازمانی مثبتی است، که هم به نفع فرد

مدیران بخش استعداد جهت شناخت آرزوها و قابلیت‌های کارکنان بااستعداد استخدام می‌شوند. آنها به مدیران تیم ارشد اجرایی و رهبری اطلاعاتی می‌دهند که بتوانند در طول ارزیابی استعدادها تصمیماتی اخذ نمایند و آنها را اجرایی کنند. بنابراین مفهوم مدیریت استعداد توجه زیادی را در میان مجامع علمی و متخصصان منابع انسانی جلب کرده است، که نشان می‌دهد این یک حوزه در حال ظهور در راستای اهمیت استراتژیک می‌باشد که شایسته توجه بیشتری است. قطعاً و در حال حاضر مدیریت استعداد به اندازه کافی در درون فرهنگ سازمانی و صنعت استخدامی جای گرفته که دیگر به چشم یک مُد زودگذر مدیریتی به آن نگاه نکنند (انجمن هوش کسب و کاری و تحقیق سازمانی، ۲۰۰۳).

علی‌رغم ادبیات نسبتاً گسترده در مورد مدیریت استعداد، همچنان چارچوب و مدلی وجود ندارد که بهترین شرایطی که استعداد می‌تواند در آن شکوفا شود را ارائه دهد تا سازمان‌ها بتوانند از آن استفاده کنند. یکی از یافته‌های مدیریت کیفیت جامع این است که نشان می‌دهد ابتکار عمل ممکن است شایسته باشد، اما ناتوانی در ارائه یک چارچوب منجر به فروپاشی خواهد شد (واتسون، ۲۰۰۸).

در عصر جهانی شدن و پیشرفت فن‌آوری، سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است و این منبع ارزش‌آفرین، باعث تغییر اولویت‌ها در کسب و کار، چشم‌اندازهای استراتژیک و زیرسؤال رفتن صحت مدل‌های سنتی گردیده است (شائمی و همکاران، ۱۳۹۲). اهمیت مدیریت منابع انسانی به عنوان یک منبع مزیت رقابتی و یا عملکرد شرکت برتر بارها در ادبیات دانشگاهی اعلام کرد (کلاسن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳) و برای کسب مزیت رقابتی در رویارویی با این محیط پیچیده، سازمان‌ها به نخبگان نیاز دارند. اکنون در طی سال‌ها مدیریت استعداد و همراه با آن مسئولیت‌ها و مهارت متخصصان منابع انسانی بهبود و توسعه یافته است و سازمان‌ها به اهمیت مدیریت استعداد بر

<sup>1</sup> Business Intelligence and Corporate Research Forum

<sup>2</sup> Watson

<sup>3</sup> Gausson

<sup>4</sup> Polyhart and Moliterno

<sup>5</sup> Garrow & Hirsch

و هم به نفع سازمان هستند. به عبارتی دنیای امروزه یک دنیای حرفه ای و تخصصی می باشد پس نتیجه گرفته می شود مدیران برای تضمین موفقیت خود باید به مهارت مجهز باشند. همچنین اهمیت نیروی انسانی در سازمان به ویژه سازمان های خدماتی نظیر سازمان تامین اجتماعی که نیروی انسانی به طور مستقیم با ارباب رجوع در ارتباط هستند، باید مدیرانی که در واحد منابع انسانی قرار می گیرند دارای مهارتهای فنی و انسانی بالایی در ارتباط با برخورد با منابع انسانی باشند.

سازمان تأمین اجتماعی ایران یک بیمه گر اجتماعی عمومی غیردولتی است که قدیمی ترین و بزرگترین سازمان تأمین اجتماعی و درمانی غیردولتی در کشور است که متعلق به بیمه شدگان می باشد که یکی از ماموریت های سازمانی ایجاد شرایط سازمانی می باشد که بتواند با تکنیک های حاصل از مدل مدیریت استعداد، سازمان را قادر سازد تا علاوه بر فائق آمدن بر مشکلات روز بتواند برای خود مزیت رقابتی خلق نماید و از این طریق بهره فراوانی را از سرمایه گذاری در بخش نیروی انسانی بدست آورد. در پژوهش پیش رو تلاش می گردد تا نتایج این تحقیق گامی عملی در جهت ارتقا عملکرد و دستیابی به اهداف سازمان معرفی شود. با توجه به موارد طرح شده مساله حاضر در این پژوهش طراحی مدل مدیریت استعداد با تمرکز بر قابلیت های فنی، انسانی و ادراکی مدیران در سازمان تامین اجتماعی تعریف می گردد.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، یکی از مهمترین و حتی ضروری ترین موضوع های مدیریت منابع انسانی در سطح جهان است (مکسول و مکلین؛ ۲۰۰۸) و هنوز هم یکی از حادثترین مسائل در بسیاری از سازمان ها به شمار می رود. امروزه، پدیده مدیریت استعداد، موضوعی نیست که به دقت موشکافی شده باشد. پژوهشهای تجربی محدودی درباره ماهیت و کاربرد استعداد و راهبردهای مدیریت استعداد در فعالیت های سازمانی و مسائل برخاسته از آن وجود دارد

(آیلیس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). مدیریت استعداد به عنوان یک نتیجه جهت اطمینان از گماردن افراد مناسب در کار مناسب تعریف شده است. استعدادهای درخشان به عنوان یک شخصی که مجهز به دانش یا مهارت های حرفه ای ویژه هستند، جهت کمک به سازمان در نظر گرفته می شوند (آکساکال<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). مدیریت استعداد، مجموعه ای از فرآیندهای سازمانی طراحی شده برای جذب، آموزش، بسیج و حفظ افراد کلیدی شناخته میشود (ون زیل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). این فعالیتهای، راهبردی و آینده گرا بوده و بر اهداف کلی سازمان متمرکز هستند (مویلا و تورای<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). هدف مدیریت استعداد، تضمین عرضه و تأمین سطح مطلوبی از استعدادهای به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب بر مبنای اهداف راهبردی سازمانی هست (آتان و استاپ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). لوئیس و هکمن<sup>۷</sup> مدیریت استعداد را در سه جنبه شامل ورودی (تقاضا و عرضه استعدادها)، فرایند (تلاش برای تداوم رهبری در موقعیتهای کلیدی) و خروجی (تضمین استخدام کارکنان مناسب) تعریف نمودند (گوماس<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). ماهان<sup>۹</sup> قلب مدیریت استعداد را توسعه ظرفیت های درونی افراد می داند که این ظرفیت های درونی عبارت اند از: ظرفیت یادگیری<sup>۱۰</sup>، ظرفیت تفکر<sup>۱۱</sup>، ظرفیت ارتباطی<sup>۱۲</sup> و ظرفیت اجرا<sup>۱۳</sup>

<sup>۲</sup> -Iles

<sup>۳</sup> -Aksakal

<sup>۴</sup> -Van Zyl

<sup>۵</sup> -Mwila, N., & Turay

<sup>۶</sup> -Atan, T., & Stapf

<sup>۷</sup> -Lewis and Heckman

<sup>۸</sup> -Gumus,

<sup>۹</sup> -Mohan

<sup>۱۰</sup> - Learning Quotient

<sup>۱۱</sup> - Conceptual Quotient

<sup>۱۲</sup> - Relationship Quotient

<sup>۱۳</sup> - Action Quotient

<sup>۱</sup> -Maxwell & Mclean

## مؤلفه‌های مهارت‌های سه گانه مدیران

شاخص‌های مهارت فنی (تکنیکی): کاتز می گوید منظور از مهارت فنی در اینجا ادراک و استادی در فعالیت خاصی است که لازمه آن کاربرد روشها، فرایندها، رویه‌ها و فنون است. مهارت فنی مستلزم داشتن معلومات تخصصی موردنظر و استادی در کاربرد ابزار و فنون مربوط به رشته‌ای خاص می باشد. مهارت فنی موردنیاز مدیران سازمان ها به دو مقوله تقسیم شده است:

– مهارت‌های تخصصی مدیریت: مدیر سازمان از نظر تخصصی باید به وظایف خاص مدیریت تسلط کافی داشته باشد تا بتواند سازمان را هدایت کند. این وظایف شامل قدرت برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل است که وظایف اص مدیر و یا عناصر مدیریت نامیده می شود.

– مهارت‌های تخصصی متناسب با نوع تکنولوژی جدید: این مقوله از مهارت ها، به نوع تکنولوژی و تولید سازمان برمی‌گردد. بطور کلی مدیر هر سازمان باید متناسب با ماموریت سازمان از تخصص لازم برخوردار باشد تا بهتر و زودتر بتواند در مورد مسائل فنی و تکنولوژیکی تصمیم‌گیری نماید.

**شاخص‌های مهارت‌های انسانی:** مهارت‌های انسانی عبارت است از توانایی درک، ایجاد انگیزش و کارکردن با افراد. بنا به گفته کاتز منظور از مهارت انسانی در اینجا، توانایی مدیر در ارائه کار ثمربخش به عنوان یکی از اعضای گروه و ایجاد تفاهم و همکاری در بین گروهی است که هدایت و رهبری آن را برعهده دارد. مهارت‌های انسانی موردنیاز مدیران در چهار مؤلفه قابل بررسی است:

– مهارت برقراری ارتباط مؤثر: مهارت ارتباطی یعنی ایجاد ارتباط مؤثر و اثربخش با افراد گروه. خمیر مایه و زیربنای مهارت ارتباطی، گوش دادن است که به دقت و توجه نیاز دارد (طاهری زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

– آشنایی با مبانی رفتار افراد در سازمان: یکی دیگر از زیربناهای مهارت انسانی مدیر این است که وی باید نوع رفتار و منشا رفتاری افراد را در سازمان بشناسد تا بتواند در برخورد با رفتارها، عاقلانه عمل نماید. رفتار، مجموعه‌ای از افکار، عقاید، تمایلات، نگرش‌ها، ارزش-

ها، اعمال و حرکات درونی و بیرونی است که از فرد سر می زند و هدفی را دنبال می کند. با توجه به این تعریف، مدیر سازمان باید بر ارزش ها و خصوصیات افراد، گرایش ها، شخصیت، ادراک و عوامل مؤثر بر آن واقف باشد.

– آشنایی با فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی عبارت است از باورهای مشترک افراد در سازمان. در هر حال هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود می باشد و برای اینکه مدیر سازمان، بهتر بتواند مهارت‌های انسانی خود را در سازمان جاری کند، باید ریشه‌های فرهنگی سازمان که عموماً شامل تاریخ، محیط، سیاست، ارزش و هنجارهای سازمانی و غیره می باشد را بشناسد.

– آشنایی با فرایند انگیزش: نیروی انسانی خلاق، در هر سازمان، بالقوه وجود دارد. اما انگیزه به فعل درآوردن این قوه، اغلب یکسان نیست و درجه و چگونگی از قوه به فعل درآوردن فکر و اندیشه افراد، بستگی به رهبری مدیر سازمان دارد که چگونه از مکانیزم‌های انگیزشی استفاده نماید.

**شاخص‌های مهارت ادراکی:** کاتز در مورد مهارت ادراکی مدیر، می نویسد: منظور از مهارت مبتنی بر درک کلی، قدرت تلقی مؤسسه به صورت یک واحد کلی است. یعنی اینکه مدیر تشخیص دهد چگونه هر یک از وظایف مختلف سازمان به دیگری وابسته است و تغییر در هر یک از قسمت‌ها الزاماً قسمت‌های دیگر را نیز تحت تاثیر قرار می دهد. مهارت مبتنی بر درک کلی را می توان تا درک وجود رابطه بین سازمان و جامعه، عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی یک ملت تعمیم داد. مهارت ادراکی در دو مؤلفه قابل بررسی است:

– تفکر سیستمی: یکی از پایه‌های مهارت ادراکی این است که مدیر سازمان با عناصر و عوامل سازمان به صورت یک سیستم برخورد نماید. مفهوم اساسی و جهان شمولی که از سیستم موردنظر همگان است، عبارت است از موجودیتی که متشکل از عناصری مرتبط و متعادل است و این ارتباط و تعامل به سیستم نوعی کلیت و تمامیت می بخشد.

– مجهز شدن به ذهنیت فلسفی: زیربنای دیگر مهارت های ادراکی، ذهنیت فلسفی است. برای اینکه مدیران سازمان ها به این ذهنیت مجهز شوند، باید بینش و نگرش جامع، عمیق و منعطف داشته باشند (محمدی و نیکپور، ۱۳۹۳). به طور کلی مهارت های مورد نیاز مدیران در پیشینه پژوهشی در جدول زیر خلاصه شده است:

### پیشینه تحقیقاتی پژوهش

کینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی باعنوان توجه به استعداد در مدیریت استعداد: پیامدهای مدیریت استعدادهای استراتژیک برای رویکردهای روانشناختی کارمندان و نتایج فردی انجام داد. با در نظر گرفتن استعداد در مدیریت استعداد، تمرکز این تحقیق بر بررسی واکنش کارکنان به مدیریت استعداد انحصاری و خروجی ها در سطح فردی، تبدیل دیدگاه کارکنان به تمرکز اصلی در ادبیات، یک تغییر از دیدگاه سازمانی و تمرکز در سطح سازمان در ادبیات غالب است می پردازد. این تحقیق مبتنی بر نظریه های قرارداد روانی، تبادل اجتماعی و اسنادی منابع انسانی به بررسی مکانیزم‌هایی می پردازد که از طریق آنها مدیریت استعداد انحصاری بر خروجی ها تاثیر می گذارد. از یک استراتژی تجربی همگرای اکتشافی و یک روش ترکیبی برای پاسخگویی به این سوالات تحقیق استفاده می شود: چگونه کارکنان مدیریت استعداد را تجربه می کنند؟ پیامدهای مدیریت استعداد برای قرارداد روانی و خروجی های فردی چیست؟ دو مطالعه تجربی ارائه می شوند. اول، یک مطالعه قیاسی کیفی. با یک نمونه بین سازمانی هدفمند از کارکنانی که به عنوان استعداد برتر در سازمانشان تعیین شدند، مصاحبه ای صورت گرفت تا "صدای استعداد" شنیده شود، شواهد پیامدهای وضعیت استعداد، پیچیدگی های رابطه سازمان-استعداد و مشارکت پویا و مرکزی و قرارداد روانی را نشان می دهند. دوم اینکه، با یکپارچه سازی نظریه اسنادی منابع انسانی با ادبیات مدیریت استعداد، تاثیر ویژگی های مدیریت استعداد کارکنان بر خروجی های فردی مورد بررسی قرار می گیرد، یافته ها نشان می دهند

که انجام قرارداد روانی، یک مکانیزم اصلی است که از طریق آن تاثیر ویژگی های مدیریت استعداد کارکنان بر خروجی ها تعدیل می شود. یک مطالعه کیفی در مقیاس بزرگ (تعداد= ۱۵۶۱) انجام شد. با بررسی دیدگاه های کارکنانی که به عنوان استعداد شناخته شدند و هم نیروی کار گسترده، این تحقیق به بررسی تجربی عمیق تجربه کارکنان مدیریت استعداد در ادبیات کمک می کند.

ادبولا<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، پژوهشی باعنوان مدیریت استعداد: دیدگاه ها، شیوه ها و ارزیابی در سازمان های بخش خصوصی انگلیس انجام داد. این مطالعه به دنبال این است که سهمی در درک مفهومی و تجربی ماهیت مدیریت استعداد و ارزیابی آن داشته باشد. در رابطه با چهار مطالعه کیفی در سازمان های بخش خصوصی از فلسفه تفسیرگرا استفاده شد. مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران استعداد/منابع انسانی، مدیران ارشد و کارکنان در هر سازمان صورت گرفت. یافته ها نشان می دهند که شناسایی، توسعه و حفظ کارکنان بااستعداد، ویژگی های کلیدی فرآیندهای مدیریت استعداد هستند. یافته ها همچنین حاکی از این هستند که مفهومی سازی و عملیاتی سازی مدیریت استعداد بین سازمان ها متفاوت است اما این تفاوت ها و فلسفه همراهشان را می توان به نحوی از نظر یک عامل اصلی برای مثال برنامه ریزی موفقیت، کالاهای بارزش، نقاط محوری و گنجایش<sup>۳</sup> توضیح داد. گرچه ارزیابی به عنوان یک جنبه بسیار مهم فرآیند مدیریت استعداد دانسته می شود، تاثیرات ابتکارات استعداد بر سازمان سنجیده نمی شود. علاوه براین، این مطالعه تعدادی عوامل نوظهور را مشخص می کند که متخصصان باید از آن آگاه باشند و در فرآیند مدیریت استعداد مد نظر قرار دهند که شامل مدیریت انتظارات کارکنان در طرح استعداد، شفافیت فرآیند مدیریت استعداد، مسائل مربوط به تنوع جنسیتی، فراهم آوردن امکان پیشرفت و توسعه برای خود کارکنان و نیز مسائل مربوط به مدیران خط مقدم می شوند که تنها مسئول شناسایی و تعیین کارکنان بااستعداد هستند.

۲ Abbola

۳ Inclusion

۱ King

فراز نعیم و لنکا<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد: یک استراتژی شکوفای متمرکز در صنعت فناوری هند انجام دادند. هدف از این مقاله، بررسی سیستم مدیریت استعداد در سازمان فناوری اطلاعات هند می باشد. مصاحبه های ساختارمند برای جمع آوری داده های اولیه انجام شد. یافته ها نشان می دهد، استخدام، توسعه استعداد، مدیریت دانش، رسانه های اجتماعی، مدیریت عملکرد و پاداش، شیوه های اصلی مرتبط با مدیریت استعداد است. مدیریت منابع انسانی باید شیوه های مدیریت استعداد را در سازمان در نظر بگیرد تا بتواند بطور مؤثری نیروی کار خود را مدیریت کند.

آناکیس و اسپوستو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد و شایستگی ها: مطالعه موردی دانشگاه های نیمه خصوصی ویتنام و مالزی انجام دادند. مدیریت استعدادهای درخشان توجه محققان و دست اندرکاران در کشورهای در حال توسعه را در سالهای اخیر به خود جلب کرده است. کمبود تحقیقات تجربی محور در منطقه جنوب شرقی آسیا وجود دارد و گزارش های اخیر هشدار دهنده از بروز بحران در بخش آموزش عالی دیده شده است. در مورد ادراکات مدیریت استعداد و رفتار دانشگاهیان در دانشگاه های منطقه مطالعات کمی صورت گرفته است. چهار سازه از ادبیات شناسایی و تجزیه و تحلیل شد - شناسایی استعداد، فرهنگ استعداد، شایستگی ها و توسعه استعدادهای پرسنل ها بین دانشگاهیان از ۴ دانشگاه نیمه خصوصی مالزی و ویتنام توزیع شد. یافته ها نشان می دهد که شناسایی استعداد، رشد استعداد و فرهنگ مدیریت استعداد از مهمترین عوامل در شایستگی مدیریت استعداد دانشگاهیان می باشند. یافته ها همچنین نشان می دهد که سطح شایستگی مدیریت استعداد برای دانشگاهیان به طور قابل توجهی بالاتر است وقتی که سیستم های مدیریت منابع انسانی ارزشها را مشخص می کند، عملکرد تیم و فرد را می سنجند، ارزیابی و توسعه و بازخورد رسمی صادقانه ای را ارائه می دهد.

صحت و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان الگویی برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استعداد در شرکتهای

دانش بنیان انجام دادند. یافته های این پژوهش، حاکی از آن است که سه عامل از قبیل: برند کارفرما، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول آفرین به عنوان عوامل زمینه ساز و مؤثر بر پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استعداد در شرکت های دانش بنیان، مورد شناسایی قرار گرفتند. بر اساس نتایج پژوهش حاضر، در میان عوامل مذکور، سبک رهبری تحول آفرین بیشترین تأثیر را بر پیاده سازی موفق مدیریت استعداد در شرکت های دانش بنیان داشته است. همچنین، برند کارفرما و فرهنگ سازمانی نیز به ترتیب در رتبه های بعدی قرار گرفتند.

محموظی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در راستای توسعه بهره وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان های دولتی) انجام دادند. در این پژوهش سعی شده تا به روش تحقیق آمیخته به شناسایی و تبیین مؤلفه های تشکیل دهنده مدل مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در سازمان های دولتی پرداخته شود. بر مبنای تئوری پژوهش، مدل اولیه دارای سه بُعد مدیریت استعداد، شامل دو مؤلفه استراتژی استعداد و طرز تفکر استعداد، بُعد استراتژی مدیریت استعداد، شامل پنج مؤلفه ارتباطات، پرورش کارکنان، فرهنگ، مدیریت عملکرد و پاداش و قدردانی، و بُعد جانشین پروری، شامل سه مؤلفه ساختار، زمینه و محتوا، فرض شد. در ادامه، داده های گردآوری شده در بخش ارزیابی و سنجش مدل به وسیله تحلیل های عاملی تأییدی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته های این پژوهش حاکی از آن است که مدل مفروض برای مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در سازمان های دولتی معنی دار و گویای این مهم بود که از دیدگاه کارکنان سازمان های دولتی، بُعد استراتژی مدیریت استعداد به ترتیب به میزان ۸۲٪ و ۹۹٪ در تبیین واریانس جانشین پروری و مدیریت استعداد نقش دارد.

حبیب پور و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان طراحی مدل مدیریت استعدادهای در صنعت بانکداری انجام دادند. پژوهش حاضر با توجه به هدف، کاربردی و روش تحقیق آن ترکیبی اکتشافی می باشد. در ادامه مصاحبه نیمه ساختاریافته عمیق و هدفمند با ۱۵ نفر از مدیران و

<sup>۱</sup>- Naim & Lenka

<sup>۲</sup>Annakis & Esposto

متخصصین بانکی و نیز خبرگان دانشگاهی انجام و داده‌های حاصل با روش تحلیل محتوا، مورد تحلیل قرار گرفته و ابعاد و مولفه‌های موضوع مشخص گردید. بر اساس نتایج، ۹ بعد و ۸۰ مولفه شناسایی و اولویت بندی شدند. در این خصوص برترتیب عوامل نگهداشت استعداد، نتایج مدیریت استعداد، استراتژی استعداد، روش‌های توسعه استعداد، ویژگی‌های استعداد، شیوه‌های جذب و انتخاب استعداد، ارزیابی استعداد، ویژگی‌های صنعت بانکداری و فرهنگ سازمانی در تبیین مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری نقش معنادار دارند.

### ۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی (علی) و از نظر ماهیت پیمایشی مقطعی است. در پژوهش حاضر پژوهشگر در مرحله اول از روش تحقیق کیفی استفاده نموده است. سپس رویکرد کمی پژوهش را با توجه به مرحله کیفی به اجرا درآورده است. بدین طریق محقق روش اکتشافی را برگزیده است. در ادامه جهت ارزیابی برآزش مدل پیشنهادی تحقیق از رویکرد تحقیق کمی به روش پیمایشی مقطعی استفاده شده است. بنابراین در اینجا، براساس تقدم اجرایی فرآیند تحقیق، ابتدا به مراحل روش تحقیق کیفی اشاره می‌شود و سپس مراحل روش تحقیق کمی بازنمایی می‌گردد. گام‌های اجرای پژوهش حاضر را با توجه به اجرای گام کیفی تحقیق در دو مرحله انجام می‌گیرد در مرحله اول جهت شناسایی مفاهیم، ابعاد و مولفه‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان موضوع استفاده شد که هدف از این مرحله شناسایی مفاهیم و مولفه‌های اولیه مدل می‌باشد. دلیل انتخاب مصاحبه نیمه ساختار یافته این است که علاوه بر آن که امکان تبادل نظرات و تفکر وجود دارد می‌توان بحث و موضوع در جهت دستیابی به اهداف تحقیق را هدایت نمود. همچنین در طول فرآیند مصاحبه، امکان مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادات مصاحبه شونده درباره‌ی موضوع تحقیق نیز وجود دارد. براساس پیشینه تحقیق و تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته می‌توان، مولفه‌ها را آشکار کرد. در مرحله بعد از طریق تحلیل دلفی دو مرحله‌ای مدل ابتدایی استخراج خواهد شد. روش تحقیق مرحله

کمی پژوهش حاضر، پیمایشی مقطعی می‌باشد. از آنجایی که در مرحله کیفی تحقیق، مولفه‌های پیشنهادی بازنمایی می‌شود. در مرحله کمی با استفاده از روش پیمایشی مقطعی به شیوه رگرسیون خطی به توصیف مدل در جامعه تحقیق و همچنین مطالعه میان مفاهیم و مولفه‌های الگوی پیشنهادی پرداخته می‌شود. بدین منظور تکنیک معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شده است.

### جامعه آماری و تعداد نمونه

جامعه مورد مطالعه در مرحله کیفی: خبرگان شامل: سیاستگذاران و برنامه ریزان سازمان تامین اجتماعی، گروه دوم: مدیران ارشد سازمان تامین اجتماعی، گروه سوم: اعضای هیات علمی مطلع در زمینه تحقیق به عنوان خبرگان در تحقیق معرفی می‌شوند، در نهایت شامل ۱۵ نفر از خبرگان می‌باشند. در بخش کمی جامعه آماری کلیه مدیران و کارشناسان سازمان تامین اجتماعی شهر تهران که در حدود ۶۰۰ نفر می‌باشند. به منظور نمونه‌گیری در مرحله کمی از جدول مورگان استفاده می‌شود که بر اساس جامعه آماری ۶۰۰ نفری، تعداد ۲۳۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند، روش نمونه‌گیری خوشه‌ای می‌باشد.

### روایی تحقیق در مرحله کیفی

برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR)، استفاده می‌شود. برای تعیین نسبت روایی محتوایی<sup>۱</sup> از متخصصان درخواست می‌شود تا هرآیتم را براساس طیف سه قسمتی "ضروری است"، "مفید است ولی ضرورتی ندارد" و "ضرورتی ندارد" بررسی نماید. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه می‌گردد.

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

که N تعداد خبرگان مورد بررسی است و  $n_e$  تعداد خبرگانی است که پرسش مورد نظر را تأیید کرده‌اند. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بزرگتر باشد اعتبار

<sup>۱</sup> Content Validity Ratio (CVR)

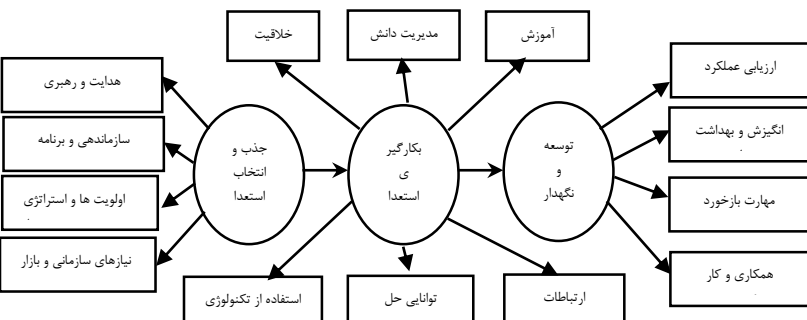


کم، متوسط و زیاد را نشان می‌دهد.			
مقادیر ۰,۱۵, ۰,۰۲ و ۰,۳۵ به ترتیب اندازه تأثیر کم، متوسط و زیاد است.	$F^2$	اندازه تأثیر شدت رابطه میان سازه‌ها	
برای هر متغیر درون‌زا مقادیر ۰,۱۵, ۰,۰۲ و ۰,۳۵ به ترتیب تأثیر کم، متوسط و زیاد را نشان می‌دهد.	$Q^2$	قدرت پیش‌بینی مدل	
مقادیر ۰,۰۱, ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی است.	GOF	برازش کلی مدل	مدل کلی

#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### تحلیل یافته‌های مرحله کیفی (روش دلفی)

به منظور تهیه چک لیست عوامل موثر بر مدیریت استعداد بر مبنای قابلیت‌های مدیران به کمک روش دلفی و ۱۵ خبره در پنل و در دو تکرار عوامل زیر احصاء شده است. طبق نظر این خبرگان و بر مبنای نظری تحقیق در ۳ مولفه اصلی و ۱۴ بعد و ۵۹ شاخص در این تحقیق شناسایی شدند. چک لیست‌های امتیازی بر مبنای مقیاس طیف لیکرت ۵ تایی در اختیار متخصصان (اعضای پنل) قرار داده شده و بر حسب میانگین، انحراف معیار و ضریب توافق جهت حضور در مدل نهایی تأیید یا حذف می‌گردند. از آنجا که تمامی متغیرها دارای میانگین در حد مطلوب و انحراف معیار پایین قرار دارند تمامی متغیرها در مدل تأیید شده و تغییری حذف نشده است. با توجه به توضیحات داده شده، روایی محتوایی متغیرهای مدل در جدول شماره ۱ پیوست محاسبه و نتایج آن ارائه شده است. بر اساس تأیید متغیرهای شناسایی شده مدل تحقیق در شکل ۱ ارائه شده است:



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود. (رانگتوساناتم، ۱۹۹۸). با توجه به اینکه تعداد اعضای پنل ۱۵ می‌باشد حداقل مقدار CVR برابر ۰,۴۹ می‌باشد و در تمامی سوالات مقدار CVR بیش از ۰,۴۹ برآورد شده است و نشان از روایی تحقیق دارد.

#### روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل مشاهدات و اطلاعات پژوهش و بررسی تأثیر همزمان مقیاس‌های عمومی از نرم افزار تحلیل آماری Excel 2013، SPSS 24، Smart-PLS استفاده شد. معیارهای بررسی مدل در جدول ۲ و ۳ ارائه و در بخش تجزیه و تحلیل بر اساس این معیارها ارزیابی مدل اندازه‌گیری و ارزیابی مدل ساختاری و کلی تحلیل شده است. جدول (۲): معیارهای ارزیابی مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی)

نوع مدل	معیار	شاخص	توصیف
مدل اندازه‌گیری انعکاسی	پایایی	آلفای کرونباخ	معیار قابل قبول حداقل ۰,۷ می‌باشد.
		پایایی ترکیبی (CR)	برای هر متغیر مکتون حداقل ۰,۷ باشد.
		ضرایب بارهای عاملی	حداقل ۰,۵ باشد
روایی	روایی همگرا (تشخیصی) و واگرا	میانگین واریانس استخراج شده (AVE) حداقل ۰,۵ می‌باشد.	میانگین واریانس استخراج شده
		همبستگی شاخص با سازه مربوطه بیش از همبستگی آن با سایر سازه‌ها باشد.	بارهای عاملی متقابل
		جذر AVE هر متغیر مکتون بیشتر از همبستگی آن متغیر با متغیرهای پنهان دیگر باشد.	آزمون فورنل-لارکر

#### جدول (۳): معیارهای ارزیابی مدل ساختاری و کلی

نوع مدل	معیار	شاخص	توصیف
مدل ساختاری	صحت رابطه (اعداد معنی‌داری)	T-values	معیار قابل قبول حداقل ۱,۹۶ می‌باشد.
		$R^2$ (Square R)	برای هر متغیر درون‌زا مقادیر ۰,۱۹, ۰,۳۳ و ۰,۶۷ به ترتیب تأثیر درون‌زا

بررسی برازش مدل اندازه گیری ( پایایی و روایی )  
(مدل)

همان طور که در جدول نشان داده شده است معیار پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرهای مکنون بالاتر از ۰,۷ است همچنین معیار آلفای کرونباخ برای متغیرهای مربوط بیش از ۰,۶ می باشد که نشان دهنده پایایی مناسب مدل می باشد.

جدول (۵): بررسی پایایی مدل اندازه گیری

ابعاد	Cronbachs Alpha	Composite Reliability	AVE
جذب و انتخاب استعداد	۰,۷۲	۰,۷۷	۰,۵۸
هدایت و رهبری	۰,۶۶	۰,۷۹	۰,۵۲
سازماندهی و برنامه ریزی	۰,۷۰	۰,۶۵	۰,۵۴
اولویت ها و استراتژی ها	۰,۷۹	۰,۷۱	۰,۵۳
نیازهای سازمانی و بازار	۰,۷۰	۰,۶۳	۰,۵۳
بکارگیری استعداد	۰,۸۷	۰,۸۹	۰,۵۴
استفاده از تکنولوژی	۰,۷۲	۰,۸۲	۰,۵۵
توانایی حل مسأله	۰,۷۱	۰,۶۹	۰,۵۱
ارتباطات سازمانی	۰,۷۵	۰,۶۶	۰,۵۳
خلاقیت	۰,۵۴	۰,۴۷	۰,۵۰
مدیریت دانش	۰,۸۶	۰,۹۰	۰,۶۵
آموزش	۰,۴۶	۰,۷۱	۰,۵۲
توسعه و نگهداری استعداد	۰,۷۷	۰,۸۱	۰,۵۵
انگیزش و بهداشت روانی	۰,۸۰	۰,۸۸	۰,۷۱
ارزیابی عملکرد	۰,۸۴	۰,۹۰	۰,۷۶
مهارت بازخورد	۰,۶۱	۰,۷۷	۰,۵۱
همکاری و کار گروهی	۰,۶۶	۰,۶۳	۰,۵۷

بررسی روایی مدل اندازه گیری

با توجه به جدول ۵ مقدار واریانس به اشتراک گذاشته یا همان AVE برای سازه‌ها بیش از ۰,۵ می باشد که نشان از روایی همگرایی قابل قبول دارد. همچنین به منظور بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شده است که در این ماتریس مجذور مقادیر AVE یعنی همان اعداد مندرج در قطر اصلی بیشتر از ضرایب همبستگی بین سازه‌ها می باشد. بدین ترتیب خواهیم داشت:

جدول (۶): ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

	A 1	A 2	A 3	A 4	B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	C 1	C 2	C 3	C 4	
A 1	۰,۷۲														
A 2	۰,۶۳	۰,۸۳													
A 3	۰,۶۲	۰,۶۸	۰,۸۱												
A 4	۰,۵۵	۰,۶۵	۰,۵۷	۰,۷۵											
B 1	۰,۶۳	۰,۶۷	۰,۷۲	۰,۶۶	۰,۷۶										
B 2	۰,۶۳	۰,۵۵	۰,۷۷	۰,۵۵	۰,۵۷	۰,۷۳									
B 3	۰,۶۴	۰,۶۷	۰,۷۶	۰,۶۵	۰,۵۵	۰,۵۸	۰,۸۳								
B 4	۰,۷۲	۰,۶۶	۰,۷۷	۰,۴۸	۰,۶۶	۰,۶۷	۰,۷۲	۰,۴۴							
B 5	۰,۶۴	۰,۶۶	۰,۶۸	۰,۵۵	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۷	۰,۷۵						
B 6	۰,۶۳	۰,۷۳	۰,۷۷	۰,۵۵	۰,۶۶	۰,۷۶	۰,۶۶	۰,۹۱	۰,۷۳	۰,۷۷					
C 1	۰,۶۱	۰,۶۷	۰,۷۶	۰,۵۷	۰,۷۶	۰,۶۷	۰,۷۷	۰,۴۴	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۵۶				
C 2	۰,۶۳	۰,۶۶	۰,۶۸	۰,۵۵	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۷	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۷۶			
C 3	۰,۶۳	۰,۶۶	۰,۶۸	۰,۵۵	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۷	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۷۶		
C 4	۰,۶۳	۰,۶۶	۰,۶۸	۰,۵۵	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۷	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۶۶	۰,۷۶	۰,۷۶



مقادیر اشتراکی 14 سازه مرتبه اول و 2 سازه مرتبه دوم عبارت است از:

$$\overline{\text{Communalities}} = 0.451$$

همچنین میانگین مقادیر ضرایب تعیین متغیرهای درون زا عبارت است از:

$$\overline{R^2} = 0.76$$

و در نهایت:

$$\begin{aligned} GOF &= \sqrt{\overline{\text{Communalities}} \times \overline{R^2}} \\ &= \sqrt{0.45 \times 0.76} \\ &= 0.58 \end{aligned}$$

از آنجا که مقدار GOF بیش از ۰٫۳ می‌باشد، نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

#### ۵- بحث و نتیجه گیری

منظور از استعدادیابی، جلب توجه و جذب افراد کلیدی که قابلیت تبدیل شدن به استعداد را دارند، است (برنت و کول، ۲۰۰۷). از آنجا که امروزه محیط سازمان‌ها دستخوش تغییرات سریع است، شناسایی صلاحیت‌های موردنیاز سازمان در هر دوره، همیتی بسزا در کارکردهای پایه‌ای جذب استعدادها دارد. بر اساس مبانی نظری پژوهش و یافته‌های حاصل از پیمایش، مهمترین عامل تاثیرگذار بر جذب استعدادها، در بعضی از تحقیقات برند کارفرما است. چنانچه سازمان تأمین اجتماعی بخواهند به شهرت و اعتبار قابل ملاحظه‌ای نزد مردم دست یابند و برند تجاری خود را در اذهان مطرح کنند، می‌بایست طی یک برنامه مدون جذب نیرو، فرصت‌های موجود در شرکت را به جامعه معرفی کرده و وجوه تمایز شرکتها با سایر سازمانها و صنایع کشور را تبیین نمایند. افرادی که در مخزن استعدادهای یک سازمان قرار می‌گیرند، باید بتوانند مسیر ارتقای شغلی خود را سریع تر طی کنند تا سازمان ذیربط

به کمک ضرایب معنی داری و مقادیر بار عاملی مشخص می‌شود که تمامی روابط معنی دار و تأثیر گذار بوده است.

#### معیار ارزیابی برازش کلی مدل

به منظور محاسبه GOF لازم است میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای درون‌زا محاسبه شود. خروجی نرم‌افزار مقادیر اشتراکی 15 سازه مرتبه اول را محاسبه کرده است که در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول 8: مقادیر اشتراکی متغیرهای درون‌زای مرتبه اول

متغیر درون‌زا	نماد	Communality
هدایت و رهبری	A1	۰٫۵۲۳
سازماندهی و برنامه ریزی	A2	۰٫۶۴۲
اولویت‌ها و استراتژی‌ها	A3	۰٫۴۳۳
نیازهای سازمانی و بازار	A4	۰٫۶۳۰
استفاده از تکنولوژی	B1	۰٫۵۵۲
توانایی حل مسأله	B2	۰٫۴۱۸
ارتباطات سازمانی	B3	۰٫۴۳۷
خلاقیت	B4	۰٫۶۰۷
مدیریت دانش	B5	۰٫۶۵۷
آموزش	B6	۰٫۵۲۹
انگیزش و بهداشت روانی	C1	۰٫۷۱۸
ارزیابی عملکرد	C2	۰٫۷۶۶
مهارت بازخورد	C3	۰٫۵۱۲
همکاری و کار گروهی	C4	۰٫۶۷۷

مقادیر اشتراکی<sup>۱</sup> عبارت است از میانگین توان دوم بار عاملی متغیرهای مربوط به سازه درون‌زا، بدین ترتیب مقادیر اشتراکی 4 سازه مدل مرتبه دوم به شکل زیر محاسبه می‌شود:

$$\begin{aligned} \text{Communality}(A) &= \frac{0.528^2 + 0.642^2 + 0.433^2 + 0.630^2}{4} \\ &= 0.318 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Communality}(B) &= \frac{0.552^2 + 0.414^2 + 0.437^2 + 0.607^2 + 0.657^2 + 0.529^2}{6} \\ &= 0.346 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Communality}(C) &= \frac{0.766^2 + 0.519^2 + 0.657^2 + 0.679^2}{4} \\ &= 0.489 \end{aligned}$$

با توجه به اینکه در محاسبه GOF فقط متغیرهای درون‌زا باید بررسی شوند، پس متغیر A کنار گذاشته شده و از مقادیر اشتراکی میانگین گرفته و بدین ترتیب میانگین

<sup>۲</sup>. Brandt & Kull

<sup>۱</sup>. Communality

به مدت بیشتری از توانمندی های آنها در مناصب محوری و حساس بهره مند گردد. لذا، باز بودن راه پیشرفت استعدادها، یکی از الزامات طراحی کارراهه شغلی آنها است. همچنین، رشد تدریجی افراد مستعد از لحاظ شایستگی ها و دانش با یستی با ارتقای شغلی آنها سازگار و هماهنگ باشد. مشارکت در تصمیمگیری ها، تفویض اختیار، ایجاد تیمهای کاری و گروههای کاری مختلف، به رسمیت شناختن نمایندگی استعدادها در سطوح مختلف سازمان برای اخذ نظرات آنها درباره فعالیت های سازمان، لازمه مشارکت، بها دادن به خلاقیت ها، دیدگاه ها و ایده های استعدادها در سازمان است. به عنوان مثال، از طریق: ایجاد فضای کاری مناسب جهت ارائه ایده ها و پیشنهادات از سوی استعدادها و تلاش برای عملی کردن پیشنهادهای برتر. استفاده از تخصص و دانش افراد مستعد و مشاوره با ایشان در زمینه های تخصصی و درگیر کردن آنها در تصمیمگیری ها.

توجه ویژه به نیروی انسانی بعنوان رکن اصلی سازمان های امروزی از سوی سازمانها می تواند باعث رشد و ارتقاء کارکنان و سازمان گردد. برای این منظور سازمانها باید از میان انبوهی از نیروهای نسانی موجود در بیرون سازمان، افراد شایسته و مستعد مورد نیاز خود را به درستی انتخاب و سپس به پرورش و حفظ و نگهداری آنان همت گمارند. از آنجا که کشور ما به لطف خداوند مهربان و یگانه، سرزمین استعدادها می باشد و در هر گوشه ای از این کشور استعدادهای فراوانی وجود دارد که اگر به موقع کشف شوند، قطعاً در تحول جامعه بویژه در ابعاد فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و صنعتی اثر گذار هستند، پرداختن به موضوع مدیریت استعداد خالی از لطف نخواهد بود. این وظیفه حساس و از طرفی دشوار بر عهده مدیریت سازمان می باشد. مدیریت استعداد ابزاری موثر در هر سازمان بشمار می آید. مدیران با بکارگیری این ابزار می توانند، مهارت های کارکنان مستعد خود را کشف و سپس به طرز صحیحی گسترش دهند و در زمانهای مناسب به تصحیح مهارت های موجود کارکنان خود بپردازند و آنها را مطابق نیازهای سازمان، رشد و پرورش دهند. زیرا آنچه که در

گذشته به عنوان یک مهارت صحیح بوده است، لزوماً در زمان حال یا آینده صحیح نیست و بسیاری از مهارت ها را باید با توجه به نیازهای جدید سازمان و پیشرفتهای تکنولوژیکی به روز نمود. سازمان تأمین اجتماعی باید بیشتر تلاش خود را روی جذب استعدادهای مورد نیاز سازمان متمرکز نمایند و به جذب و استخدام افرادی مبادرت ورزند که بصورت بالقوه و بالفعل توانایی ممتازی در خلاقیت و نوآوری داشته و از قدرت یادگیری سریع مهارت های کاری برخوردار باشند. جذب چنین افرادی در سازمان سرعت اجرای فرآیند مدیریت استعداد را دو چندان خواهد کرد. زیرا این گونه از کارمندان برای یادگیری مهارت های مورد نیاز سازمان در آینده، استعداد بیشتری داشته و سازمان را با سرعت بیشتری به جلو خواهند برد. از طرفی مدیران مجری مدیریت استعداد باید خود، دارای سبک مربیگری باشند زیرا با داشتن چنین سبکی، افراد مستعد می توانند مهارت های خود را توسعه داده، نگرش های خود را متحول ساخته، راه حل های خود را بیابند و رفتارهایشان را اصلاح نمایند. در این راستا توجه به موارد زیر ضروری است:

**پاداش انعطاف پذیر:** در سازمان تأمین اجتماعی بر اساس سنت قدیمی، به کارکنان کم کار و کارکنان با استعداد و کوشا به یک میزان پاداش داده می شود. این معضل کهنه سالهاست که کارکنان با استعداد را رنج می دهد و باعث بسیاری از عقب ماندگیها را در سازمان گردیده است. هیچ دلیلی وجود ندارد که یک سطح اولیه پاداش شامل پاداش های مالی و غیره برای استعداد نمی تواند وجود داشته باشد. در ارائه پاداش شناخت سهم دیگران در عملکرد فرد مهم است. مدیران سازمان باید ضمن شناسایی کارکنان بر اساس سهم آنان در پیشبرد اهداف سازمان، به پرداخت پاداش اقدام نموده تا در تمامی گروه های کاری ایجاد انگیزه و حرکت نمایند. افرادی که کار مشابهی انجام می دهند باید پاداش مساوی نسبت به دیگران دریافت کنند، بدون ملاحظه رنگ، مذهب، جنسیت یا نژاد و یا تعدیلاتی که براساس عملکرد باید اعمال شود.

**فراهم کردن فرصت ها:** فراهم سازی فرصت های مناسب، سازمان را متعهد می کند که بعضی از منابع را تامین

تعریف کنید تا طیف متنوعی از استعدادها به سمت سازمان شما جذب شوند.

**تشکیل بانک اطلاعاتی، از موجودی مهارت های قابل استفاده کارکنان:** در این بانک اطلاعاتی می توان هر یک از مهارت هایی که افراد دارند، کدگذاری نمود. اطلاعات معمول شامل، تجربه، میزان مهارت و دانش، آموزش های شغلی طی شده و سطح حقوق افراد می باشد. این اطلاعات باید مداوم و به هنگام باشد. وجود این بانک اطلاعاتی، این امکان را برای سازمان فراهم می نماید که کارکنان مستعدی که به اعلان های شغلی پاسخ نداده اند، شناسایی شوند. همچنین بررسی در این بانک اطلاعاتی امکان شناخت شایستگی کارکنان را به صورت معمول جهت قرار گرفتن در پست های خالی، برای مدیران مربوطه فراهم می سازد.

بر اساس بررسی تجربیات شرکت های پیشرو در فصل دوم، مشارکت و درگیری مدیران ارشد از عوامل کلیدی موفقیت در برنامه های توسعه مدیران به شمار می رود. این مشارکت به طرق مختلف از قبیل: حضور فعال در کلاس ها به عنوان مدرس، مربی یا استاد، سرپرستی پروژهها، حضور نمادین در مراسم مرتبط و غیره نشان داده میشود. به منظور اثربخشی طرح های توسعه، مسئولیت های مدیران به ویژه در شرکت های متعدد باید کاهش یابد. انتخاب مدیران در هیات مدیره چند شرکت، صرفاً برای حل اختلاف یا ایجاد هماهنگی و یا حتی با هدف ترمیم حقوق و مزایا، تصمیم شایسته و معقولی نیست. در یک جمع بندی و به منظور حصول اطمینان از اجرای موفق نظام مدیریت استعدادها در سطح سازمان، ضروری است سیستمی برای سنجش اثربخشی آن طراحی شود. به عبارت دیگر، از برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری باید ارزیابی کیفی به عمل آید.

کند. این منابع ممکن است پول باشد اما اغلب، زمان افراد است که مورد نیاز است. اینک سازمان به افراد اجازه می دهد فعالیت های دیگر سازمان را برعهده بگیرند، نه تنها موجب انگیزش می شود بلکه فرصت های بیشتری برای بروز و ظهور استعدادها فراهم می کند. برای تحقق کامل استعداد، استعداد، به مهارت(که می توان آموخت)، قابلیت (که ذاتی است) و فرصت (باید فراهم شود) نیاز دارد. **توجه به استعداد در همه رده های سازمان:** استعدادها را در همه رده های سازمانی هدف گیری کنید. سابق توصیه بر این بود که مدیران با استعداد را استخدام کنیم. اما با توجه به رسوخ دانش در کلیه سطوح سازمانی، می باید همه رده های سازمانی را مد نظر قرار داد و نه فقط مدیریت ارشد را. دیگر رده های سازمان همچون مدیران میانی، مدیران دوایر مرتبط با محیط سازمان، کارکنان، متخصصین، و حتی نیروهای پاره وقت نقشی حیاتی در موفقیت سازمان ایفا می کنند. بدین ترتیب باید نیروی کار را مجموعه ای از استعدادها قلمداد کرد که دانش را ایجاد و اجرا می کنند. با این وصف کلیه فرایندهای جذب، آموزش، جبران خدمت و حفظ و نگهداری باید در مورد اجزا این مجموعه با حساسیت یکسان اجرا شود.

**تقویت نقش واحد مدیریت منابع انسانی:** نقش واحد مدیریت نیروی انسانی را تقویت کنید. نقش واحد مدیریت منابع انسانی صرفاً در جذب، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد نیروی انسانی خلاصه نمی شود. این واحد می باید علاوه بر فعالیت های فوق به سوالات اساسی دیگری نیز پاسخ بگوید. به طور مثال این واحد باید پاسخ دهد که برای تحقق استراتژی سازمان چند نفر نیروی انسانی مورد نیاز است و چه استعدادها و توانمندی هایی می باید به این منظور جذب شود.

**تعیین اهداف از جذب افراد مستعد** از خود بپرسید که چرا افراد مستعد باید جذب سازمان شما شوند؟ و چرا کارکنان با استعداد باید سازمان شما را در مقایسه با سازمانهای دیگر انتخاب کنند؟ با توجه به اینکه می خواهید استعدادها را در همه رده های سازمانی جذب کنید می باید انگیزه ها و ارزش های متناسب با هر رده سازمانی را

## منابع

- (۱) حبیب پور، الهویردی، قلیپور، آرین. معمارزاده طهران، غلامرضا، (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت استعدادها در صنعت بانکداری. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. سال پنجم، شماره ۱۹، صص ۱-۲۸
- (۲) حسینی، ابوالحسن. (۱۳۸۹). طراحی و تبیین مدل مدیریت استعداد برای سازمان های دولتی ایران. رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.
- (۳) خالوندی، فاطمه. عباسپور، عباس (۱۳۹۲)، طراحی مدل بهینه سازی فرایند مدیریت استعداد (مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس) پژوهش های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره نوزدهم، ۱۰۸-۱۰۳.
- (۴) شائمی، علی. علامه، محسن. عسگری، محبوبه (۱۳۹۲). استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول) سال بیست و دوم، شماره هفتم، ۷۵-۴۷.
- (۵) صحت، سعید. تقوی فرد، محمدتقی. سلامی، رضا. افشاریان، مجتبی. (۱۳۹۸). الگویی برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت استعداد در شرکت های دانش بنیان. مطالعات مدیریت راهبردی. دوره ۱۰، شماره ۳۷، صص ۴۱-۶۰.
- (۶) طاهری زاده، زینب و همکاران. (۱۳۹۰). رابطه مهارت های ارتباطی اساتید دانشگاه با مهارت تدریس آنان از دیدگاه دانشجویان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۲، صص ۹۵-۱۱۶.
- (۷) عباسی، عباس و علی محمدلو، مسلم و کریمی، زهرا. (۱۳۹۷). طراحی مدلی برای سنجش میزان مهارت های مدیران در سطوح مختلف سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و هفتم، شماره ۸۷، صص ۴۵-۷۳.
- (۸) محمدی، مرضیه و نیکپور، امین. (۱۳۹۳). بررسی رابطه آموزش های ضمن خدمت با مهارت های مدیران (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی، مناطق هشت و دوازده). فصلنامه مدیریت، سال یازدهم، شماره ۳۳، صص ۷۷-۹۰.
- (۹) محفوظی، علی. لفظ فروشان، داود. قربانی، محمود. (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین پروری در راستای توسعه بهره وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان های دولتی). مدیریت بهره وری. دوره ۱۳، (۴۸) بهار. صص ۲۴۹-۲۷۵.
- (۱۰) مهدی، رضا. شفیعی، مسعود. (۱۳۹۹). الگو و چارچوب راهنما برای دانشگاه نوآور و ارزش آفرین. فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی. دوره ۹، شماره ۱۷، صص ۱-۱۴.
- (۱۱) آبیغی اصفهانی، سعید. ابراهیمی، الهه. شیخ، رضا. (۱۳۹۹). فرهنگ نوآورانه، زمینه ساز بهبود یادگیری سازمانی با بهره گیری از برند سازمانی داخلی (پژوهشی در صنعت نفت ایران). فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی. دوره ۹، شماره ۱۷، صص ۶۹-۸۴.
- 12) Adebola, S (2017) Talent Management: Perspectives, Practices and Evaluation in UK Private Sector Organisations. Doctoral thesis, University of Huddersfield.
- 13) Aksakal,E. & Dagdeviren,M. & Eraslan,E. & Yuksel,I. (2013), Personal Selction Based On Talent Management, Procedia-Social and Behavioral Sciences,Elsevier,73(2013)68-72
- 14) Annakis, J., & Esposto, A. (2016). TALENT MANAGEMENT AND COMPETENCIES: A CROSS COUNTRY STUDY OF MALAYSIAN AND VIETNAM SEMI-PRIVATE UNIVERSITIES. Corporate Ownership & Control / Volume 13, Issue 4, Summer 2016, Continued - 2
- 15) Atan, T., & Stapf, D.(2017). Conceptualizing talent management. International Journal of Economics, Commerce and Management, 7(8): 598-613.
- 16) Business Intelligence and Corporate Research Forum (2003).Extract from: 'Creating the Talent-driven Business',

- Management and Sustainable Development, 14(1): 41-49.
- 23) Van Zyl, E.S., Mathafena, R.B., & Ras, J. (2017). The development of a talent management framework for the private sector. SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 15: 3–19
- 24) Watson, S (2008) 'Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector: implications for talent management', International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20:7, 758-780
- Business Intelligence and Corporate Research Forum, 1-150
- 17) Claussen, Jorg, Thorsten Grohsjean b, Johannes Luger c, Gilbert Probst, (2013). Talent management and career development: What it takes to get promoted, Journal of World Business, 1-9.
- Faraz Naim, M., & Lenka, U. (2017). Talent management: a burgeoning strategic focus in Indian IT industry. Industrial and Commercial Training, Vol. 49 Issue: 4, pp.183-188
- 18) Gumus, S., Apak, S., Gumus, H. & Kurban, Z. (2013). An application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: talent management. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99: 794 – 808.
- 19) Iles, P.m Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. Journal of World Business, Vol 45, No2, 179-189.
- 20) King, K A. (2018). Considering the Talent in Talent Management: Consequences of Strategic Talent Management for the Employee Psychological Contract and Individual Outcomes. A thesis submitted to the Department of Management of the London School of Economics and Political Science For the degree of Doctorate of Philosophy
- 21) Maxwell, G. & Mclean, S., (2008). Talent Management in Hospitality and Tourism in Scotland. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), pp. 820-830.
- 22) Mwila, N., & Turay, M. (2018). Augmenting talent management for sustainable development in Africa. World Journal of Entrepreneurship,



جدول (۱): روایی محتوایی متغیرهای شناسایی شده در دور سوم و نهایی دلفی

نتیجه	$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$	ضروری	مفید اما ضرورتی ندارد	غیر ضروری	ضریب توافق	میانگین	شاخص ها	ابعاد	مولفه ها
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۵	۴.۸	استعدادسنجی	هدایت و رهبری	A جذب و انتخاب استعداد
تأیید	$0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰.۷۸	۴.۳	حمایت مدیریت		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۶	۴.۷	مهارت در درک نقش		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۹	۴.۶	جانشین پروری بر اساس شایستگی		
تأیید	$0.73 > 0.49$	۱۳	۲	۰	۰.۸۳	۴.۸	طبقه بندی در مخازن استعداد	سازماندهی و برنامه ریزی	
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۲	۴.۴	سرمایه گذاری بر استعدادهای		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۱	۴.۸	پیگیری مستمر قابلیت ها		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۵	۴.۵	هماهنگی و تفکر سیستمی		
تأیید	$0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰.۷۸	۴.۳	تسهیل حرکت کارکنان	اولویت ها و استراتژی ها	
تأیید	$0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰.۷۶	۴.۷	مستندسازی دانش سازمانی		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۹	۴.۶	تصمیم گیری و تخصیص منابع		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۳	۴.۸	شناخت فرصت های توسعه		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۲	۴.۴	تعین شکاف دانشی	نیازهای سازمانی و بازار	
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۱	۴.۶	کشف فرصت های توسعه		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۵	۴.۵	بررسی رقبا و تحلیل SWOT		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۸	۴.۸	ارائه فرصت های شغلی مناسب		
تأیید	$0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰.۷۶	۴.۷	ابزارهای خلق و تسهیم دانش	استفاده از تکنولوژی	B بکارگیری استعداد
تأیید	$0.73 > 0.49$	۱۳	۲	۰	۰.۷۹	۴.۶	آموزش الکترونیکی		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۳	۴.۹	جستجوی اطلاعات		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۲	۴.۴	زیرساخت های به روز فناوری		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۱	۴.۶	خودمختاری و استقلال کاری	توانایی حل مسأله	
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۵	۴.۸	درگیر کردن افراد با استعداد		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۸	۴.۳	ایجاد گروه های		

							فکری تخصصی		
تأیید	$0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰.۷۵	۴.۵	امکان رشد در مسیر استعداد		
تأیید	$\frac{13 - \frac{15}{2}}{\frac{15}{2}} = 0.73 > 0.49$	۱۳	۲	۰	۰.۷۸	۴.۳	مسئولیت پذیری	ارتباطات سازمانی	
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۶	۴.۳	انعطاف پذیری قوانین		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۹	۴.۸	پویایی گروهی و روحیه تیمی		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۳	۴.۳	انگیزه های توفیق طلبی		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۲	۴.۴	تناسب شغل و استعداد		
تأیید	$0.73 > 0.49$	۱۳	۲	۰	۰.۸۱	۴.۶	ایجاد شبکه های یادگیری	خلاقیت	
تأیید	$0.73 > 0.49$	۱۳	۲	۰	۰.۷۵	۴.۵	توانایی مربی گری و تفویض		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۸	۴.۳	گسترش تجربیات		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۶	۴.۲	مدیریت تغییر		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۹	۴.۶	ارزش آفرینی استعدادها		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۳	۴.۸	یادگیری و مدیریت تغییر	مدیریت دانش	
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۲	۴.۴	تغییر ارزشها و باورهای فکری		
تأیید	$0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰.۸۱	۴.۲	شیوه ارزشیابی های چندگانه		
تأیید	$0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰.۷۵	۴.۸	ارایه ابزارهای تسهیم دانش		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۵	۴.۵	تبادل اطلاعات عملکردی به روز		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۸	۴.۳	افزایش ظرفیت یادگیری	آموزش	
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۶	۴.۷	یادگیری خودمحور		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۹	۴.۶	استمرار آموزش		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۳	۴.۸	تعیین معیارهای ارتقاء	انگیزش و بهداشت روانی	
تأیید	$0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰.۸۲	۴.۴	قدردانی و ایجاد انگیزه های درونی		
تأیید	$0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰.۸۱	۴.۶	توانایی نفوذ در دیگران		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۵	۴.۲	سنجش عملکرد صادقانه کارکنان	ارزیابی عملکرد	
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۸	۴.۳	اعلان فرصت ها شغلی		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۶	۴.۷	عادلاته بودن		

C  
توسعه و  
نگهداری  
استعداد

							پاداش ها		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۹	۴.۶	توسعه مهارت‌ها	مهارت بازخورد	
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۳	۴.۲	ارائه بازخورد مستمر		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۲	۴.۴	ارائه گزارش های عملکرد		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۱	۴.۶	استانداردهای اخلاقی		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۵	۴.۸	دوسویه بودن ارتباطات	همکاری و کار گروهی	
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۵	۴.۸	رعایت مبانی اخلاقی حرفه ای		
تأیید	$0.86 > 0.49$	۱۴	۱	۰	۰.۷۸	۴.۳	آموزش ارتباطات سازمانی		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۶	۴.۷	نگرش و ارزش های افراد		
تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۷۹	۴.۶	حل تعارض های سازمانی		
تأیید	$0.73 > 0.49$	۱۳	۲	۰	۰.۸۳	۴.۸	بالا بردن روحیه کارکنان		
		تأیید	$1 > 0.49$	۱۵	۰	۰	۰.۸۲	۴.۴	مهارت های اجتماعی