

مقاله پژوهشی

ارائه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان

سمیه شامانی^۱، سیدمحمد زرگر^{۲*}، سید عبدالله حیدریه^۳، هادی همیتیان^۴

مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی - منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران
s.shamani@stu.semnaniau.ac.ir
۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران
(*نویسنده مسئول)
m.zargar@semnaniau.ac.ir
۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران
a.heidariyeh@semnaniau.ac.ir
۴. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران
h.hematian@semnaniau.ac.ir

چکیده

هدف: هدف این پژوهش یافتن مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان است.

روش‌شناسی: روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی توسعه‌ای، از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی و به جهت رویکرد، یک پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی است. در بخش کیفی از تکنیک‌های دلفی فازی، ماتریس خودتعاملی ساختاری و تحلیل نفوذ - وابستگی استفاده شده است. همچنین، در قسمت کمی از مدل سازی معادلات ساختاری بهره جسته شده است.

یافته‌ها: بر مبنای یافته‌های پژوهش ۱۳ عامل زمینه‌ای مدیریت استعداد، ۴ بعد مدیریت استعداد و ۴ پیامد عملکردی در شرکت‌های دانش بنیان شناسایی، سطح‌بندی و تعیین وضعیت شدند و میزان قدرت نفوذ (تأثیرگذاری) و میزان وابستگی (تأثیرپذیری) هر یک مشخص شد، یافته‌ها نشان دادند که متغیرهای استراتژی کسب‌وکار، قوانین استخدامی و شناسایی فرصت‌ها دارای بیشترین قدرت نفوذ و تأثیرگذاری است، همچنین مشخص شد که عوامل زمینه‌ای بر مدیریت استعداد و مدیریت استعداد بر عملکرد تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

محدودیت‌ها و پیامدها: گستردگی ابعاد مدیریت استعداد، پراکندگی شرکت‌های دانش بنیان در چهار استان گلستان، سمنان، خراسان شمالی و رضوی و محدودیت‌های دسترسی به آن‌ها، شیوع ویروس کرونا و عدم دسترسی راحت به خبرگان از جمله محدودیت‌های این پژوهش بوده است.

پیامدهای عملی: شرکت‌های دانش بنیان با تکیه بر عوامل زمینه‌ای و ابعاد مدیریت استعداد می‌توانند عملکرد شرکت را بهبود ببخشند.

ابتکار یا ارزش مقاله: مقاله توانست عوامل زمینه‌ای و ابعاد مدیریت استعداد و پیامدهای عملکردی را در هم آمیخته و به‌عنوان یک حوزه جدید خود را معرفی کند.

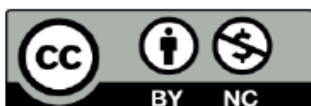
نوع مقاله: پژوهشی

کلمات کلیدی: مدیریت استعداد، شرکت‌های دانش بنیان، عملکرد سازمانی، مدیریت منابع انسانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۳۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۳۱ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

jpap.sbu.ac.ir





research paper

Presenting a comprehensive model for talent management in knowledge-based companies

somayeh shamani¹, Seyyed mohammad Zargar^{2*}, Abdollahd Heidariyeh Seyed³, Hadi Hemmatian⁴

Authors

1. PhD student in Department of Public Management, Human Resources, Faculty of sciences humaines, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran s.shamani@stu.semnaniau.ac.ir
2. Department of Public Management, Faculty of sciences humaines, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran (*Corresponding Author) m.zargar@semnaniau.ac.ir
3. Department of Public Management, Faculty of sciences humaines, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran a.heidariyeh@semnaniau.ac.ir
4. Department of Public Management, Faculty of sciences humaines, Semnan Branch, Islamic Azad University, Semnan, Iran h.hemmatian@semnaniau.ac.ir

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to find a comprehensive model for talent management in knowledge-based companies.

Design/ methodology/ approach: The method of the present research is descriptive-survey in terms of applied development purpose, in terms of data collection method, and in terms of approach, it is a mixed exploratory research. In the qualitative part of fuzzy Delphi techniques, structural self-interaction matrix and influence-dependence analysis It has also been used in a small part of structural equation modeling.

Research Findings: Based on the research findings, 13 underlying factors of talent management, 4 dimensions of talent management and 4 performance outcomes in knowledge-based companies were identified, leveled and status determined, and the degree of influence (influence) and dependence (influence) of each were determined. The findings showed that the variables of business strategy, employment rules and opportunity identification have the greatest influence and influence. It was also found that the underlying factors on talent management and talent management have a positive and significant effect on performance.

Limitations & consequences: The extent of talent management, the dispersion of knowledge-based companies in the four provinces of Golestan, Semnan, North Khorasan and Razavi and restrictions on access to them, the prevalence of coronavirus and lack of easy access to experts have been among the limitations of this study.

Practical Consequences: Knowledge-based companies can improve company performance by relying on underlying factors and dimensions of talent management.

Innovation or value of the Article: The article was able to combine the underlying factors and dimensions of talent management and performance outcomes and introduce itself as a new field.

Paper Type: Research

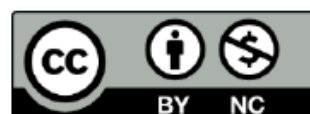
Keywords: talent management; Knowledge Based Companies; Organizational Performance; Human resources management.

Received Date: 2021-4-19

Acception Date: 2021-07-22

Publication Date:2021-09-23

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting
jpap.sbu.ac.ir



سازمان‌های کنونی با پدیده نابودی استعدادها مواجه هستند و حفظ و نگهداری استعدادهای کلیدی به یک مشکل برای مدیران منابع انسانی تبدیل شده است. در فضای رقابتی کسب‌وکار که در سراسر جهان حاکم است، سازمان‌ها عملکرد بالاتر از سطح انتظار کارکنان را محاسبه می‌کنند. همان‌گونه که جنگ استعداد همچنان ادامه دارد اهمیت مدیریت استعداد رقابتی به کرات تأکید می‌شود و بسیاری از آن‌ها فکر می‌کنند که ناتوانی برای جذب و حفظ بهترین استعدادهای یکی از تهدیدات بزرگ برای دستیابی به موفقیت به‌شمار می‌رود. به طوری که مهم‌ترین دغدغه مدیران توسعه منابع انسانی، حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی است و مدیریت استعدادها در خوشنام‌کردن سازمان‌ها تأثیری حیرت‌انگیز داشته‌اند (Hassanpour, 2019). بنابراین، نیروی انسانی را باید به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان دانست که تأثیر کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. امروزه و طی دو دهه اخیر، تحولات مدیریتی و حضور سازمان‌ها در دنیای رقابتی و پیچیده، این مهم را می‌رساند که مدیریت نیز مانند سایر علوم، به مهارت و تخصص نیاز دارد. مدیران باید محیط پیرامون خود را شناسایی و با اشراف به اصول، فنون و استفاده از ابزارهای مورد نیاز، سازمان خود را اداره کنند (Tafreshi et al., 2019). در واقع، مدیریت استعداد به سازمان اطمینان می‌دهد که افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب شغلی در جهت دستیابی به هدف‌های مورد انتظار کسب‌وکار قرار دارند. همچنین، مدیریت استعداد شامل مجموعه کاملی از فرایندها برای شناسایی، به‌کارگیری و مدیریت افراد به‌منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب‌وکار مورد نیاز سازمان است (Naeini, 2019) در سال‌های اخیر موج جدیدی از رشد اقتصادی مطرح شده که رشد و توسعه در این اقتصاد مدیون رشد و توسعه دانش و به‌کارگیری آن است (Diehr & Wilhelm, 2017). این نوع اقتصاد، اقتصاد دانش بنیان نامیده می‌شود. شرکت‌های دانش بنیان به‌منظور هم‌افزایی علم و ثروت، توسعه اقتصاد دانش‌محور، تحقق اهداف علمی و اقتصادی و تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه در حوزه فناوری‌های برتر و با ارزش افزوده فراوان به فعالیت مشغول هستند (Safaei, 2017). در اقتصاد دانش بنیان، فقط تولید و توزیع اطلاعات و پرداختن به آموزش و پژوهش کافی نیست، بلکه به‌کارگیری آن‌ها در استفاده از منابع اقتصادی به‌صورت مستمر و پایدار اهمیت دارد (Megri, 2018). امروزه با افزایش چشمگیر تعداد شرکت‌های دانش بنیان و نیاز آن‌ها به کارکنان مستعد، پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد به چالش بزرگی برای سازمان‌های دانش بنیان تبدیل شده است. این تغییر اساسی در ماهیت سازمان‌ها، نیازمند تغییر در دیدگاه‌ها و نگرش مدیران سازمان‌ها نسبت به سازمان و پدیده‌های سازمان است. بدین معنا که برای هر سازمان نیاز به مدل منحصر به فرد مدیریتی در جهت توسعه و نگهداشت دارایی‌های سازمان به‌ویژه منابع انسانی مستعد، احساس می‌شود. چراکه شمار رو به رشد شرکت‌های دانش بنیان، رقابت برای جذب نیروی انسانی مستعد را با مشکل مواجه ساخته است و در صورت مدیریت ناصحیح کارکنان مستعد، این شرکت‌ها با مشکلات متعددی مواجه می‌شوند. چگونگی حفظ کارکنان مستعد یک چالش همیشگی است و ازدست‌دادن چنین کارکنانی، به معنی ازدست‌دادن سرمایه‌ای است که برای استخدام و آموزش کارکنان جدید، صرف شده است. از سوی دیگر، کارکنان، آخرین اطلاعات فنی شرکت را به‌دست می‌آورند و بنابراین با خروج آن‌ها، شرکت در خطر ازدست‌دادن اطلاعات محرمانه خود و انتقال این اطلاعات به رقیب، قرار می‌گیرد که این فرآیند نیازمند مدیریت صحیح استعدادهاست (Sehhat, 2019). با توجه به اینکه مدیریت استعداد نقش مهمی در ارتقای عملکرد و بهره‌وری شرکت‌های دانش بنیان دارد و این شرکت‌ها از طریق مدیریت اطلاعات و دانش و ایجاد خلاقیت و نوآوری، به کسب مزیت رقابتی سازمان و توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها کمک‌های فراوانی می‌نمایند (Sehhat, 2019)، انجام مطالعه‌ای به‌منظور طراحی راهبردهای اثربخش مدیریت استعداد و شناسایی عوامل مؤثر بر تقویت این راهبردها در شرکت‌های دانش بنیان از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. با توجه به مطالب گفته‌شده، سؤال اصلی پژوهش این است: مدل جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان دارای چه مشخصاتی می‌باشد؟

مبانی نظری

واژه مدیریت استعداد برای اولین بار توسط گروه مک کینزی در اواخر دهه ۹۰ ارائه شد (Sohrabi, 2017). واژه مدیریت استعداد برای توصیف فعالیت‌های یکپارچه و درست منابع انسانی با هدف جذب و حفظ افراد مناسب برای موفقیت‌های مناسب در زمان مناسب به‌کار می‌رود (Michaels, 2001).

سازمان‌ها توسط افراد اداره می‌شوند و استعداد این افراد است که موفقیت سازمان‌ها را تعیین می‌کند؛ بنابراین، مدیریت استعداد، اولویت اصلی مدیریت است (Sohrabi, 2017). در جدول ۱ تعاریف مختلفی از مدیریت استعداد آورده شده است.

جدول ۱. تعاریف مدیریت استعداد

تعریف	نویسنده
مدیریت استعداد، شناسایی افراد مستعد و مدیریت آن‌ها و مدیریت موقعیت‌های محوری است.	روشن و همکاران (2016)
مدیریت استعداد، رویکردی راهبردی و جامع در رابطه با برنامه‌ریزی منابع انسانی و کسب‌وکار است، یا مسیر بدیع برای بهبود اثربخشی سازمان است که توأمان عملکرد و استعداد افراد را در جهت منافع آتی سازمان بهبود می‌بخشد.	اشتون و مورتون ^۱ (2010)
مدیریت استعداد اساساً یک فرایند است که شامل استفاده، توسعه و مدیریت کارکنانی است که دارای قابلیت‌های راهبردی هستند که در موفقیت سازمان مهم‌اند.	سابونجو و کراسی ^۲ (2016)
مدیریت استعداد را پیش‌بینی نیاز به سرمایه‌های انسانی و سپس برنامه‌ریزی برای استفاده از آن‌ها دانسته‌اند.	کریشنان و اسکالین ^۳ (2017)
مجموعه‌ای از مانیفست‌های ایدئولوژیک مدیریتی در چهار حوزه اصلی جذب استعداد، مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی جانشین‌سازی و توسعه و نگهداشت، مدیریت استعداد است.	مکرام ^۴ و همکاران (2017)

موضوع بحث مدیریت استعدادهای شناخت، جذب، انتخاب، توسعه و نگهداشت استعدادهای ویژه سازمان و تخصصی‌ترین و ظریف‌ترین لایه در مدیریت منابع انسانی سازمان می‌باشد (Faghihi & Chatrchi, 2016). یک مدیریت استعداد خوب، پیش‌بینی‌کننده اساسی موفقیت سازمانی بوده و برای بقا و ادامه حیات سازمان یک ضرورت به حساب می‌آید (Nijis, 2015). پیچیدگی بی‌سابقه ایجادشده در زمینه مشاغل امروز؛ که توسط جهانی‌سازی، فناوری و تحولات اجتماعی، اقتصادی، ژئوپلیتیکی و جمعیتی پدید آمده است؛ حتی بر ضرورت تمرکز بر شناسایی، جذب نیرو، توسعه و حفظ استعدادهای برای پیمایش در چالش‌های اساسی می‌افزاید (Gallardo-Gallardo, 2020; Clus, 2019; Reiche, 2019). مدیریت استعدادهای تمامی منابع انسانی و همچنین فرایندهای اداری و فناوری را دربر می‌گیرد و معمولاً به مواردی از قبیل انتخاب گزینه‌های استخدامی، انتخاب، استخدام، جامعه‌پذیری، حفظ، توسعه، استقرار و غیره اشاره دارد و با برنامه‌ریزی و تحلیل همراه است (Shahi, 2020). کارفرما تلاش می‌کند شیوه‌های مدیریت استعداد مرتبط با استراتژی کسب‌وکار خود را بهبود ببخشد و از این طریق نیروی کار خود را ارزش نهد. مدیریت استعداد نگاهی عدالت‌محور به کارکنان دارد، به عبارت دیگر به دنبال برقراری مساوات و برابری بین همه کارکنان نیست، بلکه ادعای آن را دارد که به‌منظور جذب و نگهداشت کارکنان ماهر، شایسته و نخبه بایستی تدابیر متمایز و متفاوتی را به کار بست (Coulson, 2012). البته یکی از دغدغه‌های اندیشمندان حوزه مدیریت منابع انسانی تعریف درست و دقیق کارکنان مستعد و نخبه و همچنین مشاغل کلیدی می‌باشد؛ چرا که در صورت نقص هر یک از این دو مورد بی‌شک پیاده‌سازی مدیریت استعداد با مشکل روبه‌رو خواهد شد (Faghihpour & Chatrchi, 2016).

¹ Ashton & Morton

² Sabuncu & Karaca

³ Krishnan & Scullion

⁴ Makram

تعبیر مدیریت استعدادها که با واژه جنگ استعدادها مطرح شد، روایت جنگ برای مدیریت استعداد، چهار ایده جدید را نیز معرفی کرد (Sparrow, 2019):

۱. سیاست مدیریت منابع انسانی باید تحت تأثیر سه مفهوم از تفکر بازاریابی قرار گیرد: (۱) مدیریت استعداد عبارت بود از اینکه به داشتن یک برند کارفرما متکی باشیم که بتواند افراد کلیدی (ستاره‌ها) را جذب کند و سپس فراتر از انتظارات آن‌ها عمل کند؛ (۲) گزاره‌های ارزش کارمندان باید بیانیه‌ای واضح از تعهدات صریح و روشن‌تری در مورد آنچه سازمان برای افراد بااستعداد متعهد شده ارائه دهد و همچنین گزاره‌هایی که می‌توانند سبب ایجاد رفتارهای جذاب و حفظ کارکنان شوند انتقال دهد؛ (۳) افراد بااستعداد مصرف‌کننده بودند.
۲. مدیریت استعداد ارتباطی به داشتن روش‌های پیشرفته منابع انسانی در مورد برنامه‌ریزی‌های جانشینی، استخدام و پاداش و دستمزد ندارد، بلکه مربوط به داشتن دستگاه‌های منابع انسانی است که وضعیت استعداد، استخدام افراد بااستعداد و پرداخت حقوق (بیش از آنچه تصور می‌کردند ارزش دارند) را متمایز و تأیید می‌کند.
۳. مدیریت استعداد به یک ضرورت رهبری نیاز دارد؛ یک طرز فکر فرهنگی؛ که در آن، زبان مدیریت استعداد بیانگر اهمیت فرهنگ مدیریتی محیطی برای موفقیت هر استراتژی خاص منابع انسانی است. در این فلسفه سؤال می‌شود که سازمان‌ها چگونه می‌توانند «مجموعه» استعداد را رشد دهند، آن را حفظ و مدیریت کنند، چگونه می‌توانند «ذهنیت» یک استعداد را در فرهنگ خود بگنجانند، و چگونه می‌توانند برنامه‌ها و فرآیندهای منابع انسانی متنوع خود را به‌طور مؤثرتر در راستای نیازهای مجموعه‌ای کوچک از استعداد (که قبلاً مطرح شد) هماهنگ نمایند.
۴. چهارمین ایده جدید این بود که این روایت بر دو رقابت تأکید می‌کند: یک رقابت بین استعدادهای فردی (تمرکز مدیریت استعداد بین فردی) و دیگری در درون فرد تا بتوانند از بهترین‌های خود باشند (چشم‌انداز استعداد درون فردی).

بررسی موضوعات مرتبط بااستعداد، نگرانی اصلی بسیاری از مدیران عامل را نشان داده و بیش از ۷۵ درصد مدیرعامل‌ها کمبود مهارت و مهارت‌های اساسی را تهدید اصلی برای رشد چشم‌انداز سازمان‌هایشان عنوان کردند (PwC, 2017). کلید موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که همه مدیران در هر سطحی نقش مؤثری را در این زمینه ایفاء کنند (Bhalla, 2018). مدیر به‌عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان سبب به‌وجودآمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان خود را افزایش دهند. تحقیقات نشان داده است که سبک رهبری مدیران با اثربخشی، کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها رابطه دارد (Magri, 2018) مدیریت استعداد نیازمند ایجاد زمینه‌های لازم و فرهنگ‌سازی است. مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای مؤثر بر مدیریت استعداد استراتژی کسب‌وکار، شناسایی فرصت‌ها، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی، قوانین استخدامی، مدیریت منابع انسانی، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمت، جانشین‌پروری، سیستم مدیریت دانش، مدیریت یادگیری، مدیریت شایستگی و توسعه مسیر شغلی شناسایی شدند (Valipour & Rezaei, 2018). مدیریت استعداد نیازمند یک دیدگاه منظم است که تعامل پویا بین بسیاری از فرآیندها و وظایف را ایجاد نماید (Magri, 2018). امروزه بیشترین چالشی که سازمان‌ها در زمینه مدیریت استعداد با آن روبرو هستند این موارد است: توسعه استعداد، جابه‌جایی و حفظ استعداد، کسب استعداد، به‌کارگیری استعداد و ارزیابی عملکرد؛ و آیت‌های دیگر مثل اخلاقیات و بهره‌وری در رتبه‌های بعدی قرار دارد (Haghani, 2016)، مدیریت استعداد به‌طوری طراحی می‌شود تا فرآیند استخدام و استخدام افراد با مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز برای انطباق با نیازهای فعلی سازمان بهبود یابد (Noktdane & Mousavi, 2016)، تقریباً هر سازمانی دارای یک سیستم مدیریت منابع انسانی است که از آن انتظار می‌رود اهداف مهمی را در زمینه مدیریت منابع انسانی برآورده سازد. در این تحقیق به ارائه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان پرداخته شده است. مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان به دنبال شناسایی و تمایز استعدادهای سازمانی برای تحقق عملکرد و تعالی سازمانی است.

شناسایی و تمایز کارکنان مستعد، ارزیابی عملکرد و قابلیت‌های کارکنان درون یک سازمان و استفاده از این دانش به‌منظور تخصیص، ارتقای مناسب، حقوق و دستمزد و توسعه افراد ضروری است (Asil et al., 2014). تحقیقی نشان می‌دهد که شرکت‌ها با سیستم‌های قدرتمند توسعه رهبری و مدیریت استعداد، بازگشت بالایی از سرمایه و کیفیت را نسبت به سایر رقبایشان تجربه می‌کند (Roberts, 2019). تحقیقات بسیاری وجود دارد که به ارتباط بین استعداد و عملکرد کسب‌وکار شرکت اشاره می‌کند، همچنین این کار سبب افزایش سرمایه‌گذاری در جذب استعداد می‌شود. نیروی مستعد مهم‌ترین نقش موفقیت را در اقتصاد امروز دارد، اما هیچ فرمول دقیقی در این خصوص که بتوان آن را ارزیابی نمود و تأثیر آن را به‌طور صریح نشان داد وجود ندارد، Haghani (2016). کسب‌وکار امروز با رشد فزاینده رقابت جهانی، تغییر در بازارها و اتفاقات پیش‌بینی‌نشده‌ای روبه‌روست، شاید امروز جذب توسعه و حفظ کارکنان ماهر مشکل‌تر از قبل شده است و این شاید چیز عجیبی نباشد. در دنیای رقابتی که امروز در آن به‌سر می‌بریم، دیگر تمرکز بر محصول و تولید ارزش‌آفرین نیست، بلکه جذب افرادی که سرمایه و ارزش‌افزوده ایجاد کنند به موضوعی چالشی تبدیل شده است (Bhalla, 2018). محققان ابعاد مختلفی را در نظر گرفته و بررسی کرده‌اند، پیامدهای مدیریت استعداد متغیری است که در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته است، متغیری که تلاش می‌شود تغییرات آن توسط عوامل زمینه‌ای (به‌عنوان تغییر پیش‌بین) تشریح، تفسیر و توضیح داده شود. بنابراین، یکی از عواملی که تأثیر زیادی بر عملکرد دارد و می‌تواند در بهبود آن نقش مهمی ایفاء نماید مدیریت استعداد است. برای این کار نیاز به آن است تا ابعاد و مدل‌های مختلف در حوزه مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گیرد تا با ارائه مدلی مناسب به بهبود عملکرد در شرکت‌های دانش بنیان کمک کند.

پیشینه تحقیق

مرور ادبیات و کارهای صورت‌گرفته در زمینه مدیریت استعداد ما را به پژوهش‌ها، مقالات مفید و ارزشمندی رهنمون می‌سازد. فاستر (۲۰۱۶) در پژوهشی به مطالعه مدیریت جریان استعداد از طریق سازمان مدل بدون مرز پرداخت. در این مقاله نشان داد که استعداد چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی هنگامی که نادیده گرفته شود ممکن است تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی بگذارد. اینگرام و گلاد (۲۰۱۶) در پژوهشی نشان دادند که بهبود شایستگی‌های کارکنان در سازمان با هدف کارایی بیشتر و دستیابی به اهداف سازمانی از برنامه‌های مدیریت استعداد سازمان‌هاست. وان زیل ۲ و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی ابعاد کلیدی اجرای مدیریت استعداد را عبارت از جذب، استخدام و به‌کارگیری، رشد و توسعه، مدیریت عملکرد، بررسی استعداد، پاداش و قدردانی و تعامل دانستند. اللوزی ۳ و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله‌ای تحت عنوان تأثیر استراتژی‌های مدیریت استعداد بر اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی در بانک‌های تجاری در اردن بر روی ۳۱۰ نفر از کارمندان بانک نشان دادند که استراتژی‌های مدیریت استعداد تأثیر قابل توجهی در اثربخشی سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی بانک‌های اردن داشته است. سالوا و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد نوآورانه کارکنان دانشگاهی در یک دانشگاه خصوصی در نیجریه را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه دست یافت که برای تسهیل دستیابی به عملکرد نوآورانه، مدیران باید به استراتژی توسعه استعداد و نگهداری استعداد توجه داشته باشند. جهانگیری و عباسپور (۲۰۱۷) به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد شغلی کارکنان از طریق رضایت شغلی و تلاش کاری کارکنان در سازمان‌های دولتی مستقر در تهران پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که مدیریت استعداد، تأثیری معنادار بر رضایت شغلی، تلاش کاری و عملکرد شغلی دارد و همچنین تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد تأیید شد؛ اما فرضیه تأثیر تلاش کاری بر عملکرد شغلی با ضریب مسیر ۰/۳۳۵ و مقدار t برابر با ۱/۶۲ مورد تأیید قرار نگرفت.

نصیری و باقری (۲۰۱۹) با بررسی رابطه مدیریت استعداد و هوش سازمانی با تمایل به کارآفرینی مریبان مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان همدان به روش توصیفی - همبستگی نشان دادند که ارتباط مستقیم و معنادار به‌صورت دوجه‌دو بین هوش سازمانی و مدیریت استعداد با تمایل به کارآفرینی مریبان وجود دارد و بین هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن با تمایل به کارآفرینی و مؤلفه‌های

1- Ingram & Glod

2- van Zyl

3- Al-Lozi

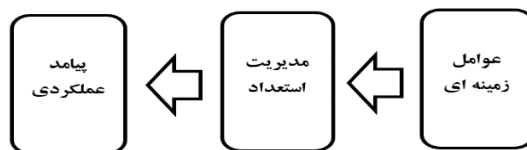
4- Salau

آن رابطه مثبت وجود دارد و اینکه هوش سازمانی پیش‌بینی‌کننده تمایل به کارآفرینی مریبان می‌باشد. همچنین، بین مدیریت استعداد و مؤلفه‌های آن با تمایل به کارآفرینی و مؤلفه‌های آن رابطه مثبت وجود دارد.

روشن (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای یک رویکرد سه‌مرحله‌ای، برای طراحی مدل مدیریت استعداد پیشنهاد کرد. یافته‌های پژوهش نشان داد که سیستم مدیریت استعداد، باید شامل هر سه مؤلفه کلیدی جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، و نگهداشت باشد و در سازمان و برنامه‌ریزی منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند.

پروازی و اسماعیل پور (۲۰۱۹) در تحقیقی به بررسی پیامدهای مدیریت استعداد در شعب غرب بانک پارسیان استان تهران پرداخته‌اند. نتایج تحقیق نشان داده است که ابتکارات مدیریت استعداد بر کیفیت رهبری، بهره‌وری واحد تجاری و کار گروهی در شعب غرب بانک پارسیان استان تهران تأثیر دارد. در پژوهشی تحت عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان به روش توصیفی - پیمایشی، سه عامل از قبیل برند کارفرما، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز و مؤثر بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان مورد شناسایی قرار گرفتند. بر اساس نتایج پژوهش، در میان عوامل مذکور، سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین تأثیر را بر پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان داشته است (Sehhat, 2019).

عسکری و نیازی (۲۰۱۹) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه مدیریت استعدادها با مدیریت دانش و عدالت سازمانی در ادارات بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان گلستان به روش کاربردی و توصیفی از نوع پیمایشی - همبستگی نشان دادند که بین مدیریت استعدادها و ابعاد آن با مدیریت دانش و عدالت سازمانی در ادارات بنیاد مسکن استان گلستان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. درویش قادری و سلطان پناه (۲۰۲۰) به شناسایی تأثیر مدیریت استعداد سازمانی بر برندینگ کارفرما در شرکت‌های مواد غذایی شهرستان سمنان پرداختند. یافته‌های مهم پژوهش حاکی از آن بود که به جزء ابعاد نگرش به مدیریت استعداد و شناسایی کارکنان بااستعداد، مدیریت استعداد سازمانی و تمامی ابعاد آن تأثیر مثبت و معناداری بر برندینگ کارفرما دارند. همچنین، نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس نشان داد که بعد پاداش و ترقی منصفانه بیشترین تأثیر را بر برندینگ کارفرما دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی

تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی توسعه‌ای، از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی، به جهت رویکرد، یک تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی است. برای پی‌بردن به مسائل مدیریت استعداد و شرایط زمینه‌ای آن و عملکرد در شرکت‌های دانش بنیان و کوشش در جهت حل آن‌ها، استفاده ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی ضرورت یافته است. لذا، تحقیق حاضر آمیخته بوده و با ترکیب دو مجموعه روش‌های تحقیق کیفی و کمی به انجام رسیده است. در بخش کیفی از روش تحقیق گروه‌های کانونی سود جسته تا وضعیت مطلوب را نیز در نظر گیرد و برای حرکت در آن سمت‌وسو، نظام مطلوب برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان و زیرسیستم‌ها و الزامات آن را طراحی کند. هدف از به‌کارگیری روش گروه کانونی، انجام مصاحبه گروهی و کسب نظر خبرگان منابع انسانی است و نظرات مشترک این افراد (که به‌طور هدفمند شناسایی شده‌اند) در جلسات برگزارشده نسبت به موضوع مورد بررسی با تعامل با یکدیگر اخذ شده است. تحلیل نتایج جلسات گروه‌های کانونی، چارچوب ارائه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان را فراهم ساخته است. در بخش کمی، از حیث هدف کاربردی بوده است، چرا که به سمت کاربرد عملی دانش هدایت شده و نتایج آن مستقیماً در شرکت‌های دانش بنیان قابل اعمال است. بدین ترتیب، گروه کانونی و گروه تصمیم شامل خبرگان دانشگاهی و سازمانی منتخب و متخصصان حوزه در دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان انتخاب شدند، تعداد آن‌ها بر اساس بررسی‌های صورت‌گرفته ۲۳ نفر می‌باشد؛ که بر مبنای روش گلوله برفی انتخاب شدند. همچنین، جامعه آماری تحقیق در قسمت کمی (مدل‌سازی معادلات ساختاری) همه شرکت‌های دانش بنیان در شمال شرق ایران شامل استان‌های گلستان، سمنان، خراسان شمالی و رضوی می‌باشد که با توجه به بررسی‌های انجام‌شده تعداد

این شرکت‌ها ۲۵۶ عدد می‌باشد. نمونه آماری بر اساس جدول مورگان، برابر ۱۲۵ شرکت تعیین شد و روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی می‌باشد. در این مرحله، پرسش‌نامه‌ها توسط مدیران یا معاونان شرکت‌های دانش بنیان تکمیل شده است.

ارائه مدل

مدل محقق ساخته به این صورت طراحی شده است که برای پیاده‌سازی و ارائه مدل مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان ملزم به وجود عوامل زمینه‌ای می‌باشد، این عوامل به خاطر محتوا و اهمیتی که بر نیروی مستعد دارند می‌توانند بر مدیریت استعداد؛ که شامل فرآیند شناسایی، توسعه، به‌کارگیری و نگهداری نیروی مستعد می‌باشد؛ مؤثر واقع شوند. مدیریت استعداد نیز پیامدهای عملکردی دارد. این مدل با توجه به ورودی‌ها و خروجی‌های آن سعی دارد که نقش فرآیند مدیریت استعداد را در بین عملکرد غیرمالی در سطوح کارکنان و سازمان نشان دهد.

بدین ترتیب، اهداف تحقیق به شرح زیر است:

الف) هدف اصلی: ارائه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان
ب) اهداف فرعی:

۱. شناسایی عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان
۲. شناسایی ابعاد مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان
۳. شناسایی پیامدهای عملکردی در شرکت‌های دانش بنیان
۴. بررسی وضعیت عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان
۵. بررسی وضعیت ابعاد مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان
۶. بررسی وضعیت پیامدهای عملکردی در شرکت‌های دانش بنیان
۷. بررسی الگوی ساختاری روابط بین متغیرهای مدل و برازش آن

توصیف جمعیت شناختی

تیم تصمیم شامل ۳۲ نفر از خبرگان می‌باشند که ۴ نفر (۱۲٪) زن و ۲۸ نفر (۸۸٪) مرد هستند که از این بین ۱۱ نفر (۳۴٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲۱ نفر (۶۶٪) دارای مدرک تحصیلی دکتری هستند و مدت خدمت ۵ نفر (۱۶٪) زیر ۵ سال، مدت خدمت ۸ نفر (۲۵٪) بین ۵ تا ۱۱ سال، ۱۰ نفر (۳۱٪) بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۶ نفر (۱۹٪) بین ۱۵ تا ۲۱ سال و مدت خدمت ۳ نفر (۹٪) بیش از ۲۱ سال می‌باشد.

همچنین، از میان مدیران و یا معاونان شرکت‌های دانش بنیان تعداد ۳۱ نفر (۱۷٪) زن و ۱۵۴ نفر (۸۳٪) مرد می‌باشند که از این بین ۲۴ نفر (۱۲٪) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۹۵ نفر (۵۱٪) کارشناسی ارشد و ۶۶ نفر (۳۷٪) دکتری هستند. همچنین، ۲۷ شرکت (۱۵٪) در استان سمنان، ۸ شرکت (۴٪) در استان خراسان شمالی، ۱۳۱ شرکت (۷۱٪) استان خراسان رضوی و ۱۹ شرکت (۱۰٪) مورد مطالعه قرار گرفتند.

دلفی فازی

روش دلفی فازی یک فرآیند قوی مبتنی بر ساختار ارتباط گروهی است. روش دلفی فازی عمدتاً با هدف کشف ایده‌های خلاقانه و قابل اطمینان و با تهیه اطلاعاتی مناسب به منظور تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. روش دلفی فازی معمولاً در دو و سه مرحله صورت می‌گیرد که در این مطالعه روش فازی دومرحله‌ای به نتیجه رسیده است. در مرحله اول ۱۵ گویه حذف شد، در ادامه و در مرحله دوم همه گویه‌ها تأیید شدند که نتایج در جدول ۲ نشان داده شده است. همچنین، با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله دوم و مقایسه آن با نتایج مرحله اول، اختلاف میانگین قطعی شاخص‌ها بین دو مرحله کوچکتر از آستانه کم (۰/۱) می‌باشد، بنابراین فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود و اعضای گروه خبره با تمامی شاخص‌ها موافق بوده‌اند و این شاخص‌ها بر اساس تکنیک دلفی فازی مورد قبول واقع شدند.

جدول ۲: ابعاد و شاخص‌ها

سازه	شاخص‌ها	مطابق با منابع
عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد	استراتژی کسب و کار	برسین ^۱ (2015)، آریس ^۲ و همکاران (2015)، حقانی و همکاران (2016)، اردلان و یوسف آبادی (2014)
	شناسایی فرصت‌ها	سویلس و بلکیرن ^۳ (2016)، فاستر ^۴ (2016)، کونگ و ژانگ ^۵ (2013)، دونانگان ^۶ و همکاران (2013)
	حمایت مدیران	ثانیسن ^۷ (2016)، فاستر (2016)، آریس و همکاران (2015)
	فرهنگ سازمانی	ثانیسن (2016)، فاستر (2016)، اردلان و یوسف آبادی (2014)
	قوانین استخدامی	برسین (2015)، فاستر (2016)، اردلان و یوسف آبادی (2014)
	مدیریت منابع انسانی	سویلس و بلکیرن (2016)، لیریا (2015)
	عدالت سازمانی	سویلس و بلکیرن (2016)، عارف پور و پیکانی (2018)، نصیری (2020)
	نظام جبران خدمت	لیریا (2015)، فستینگ و همکاران (2013)
	جانشین پروری	سویلس و بلکیرن (2016)، کولینگر ^۸ و همکاران (2015)، نورعلیان و همکاران (2014)
	سیستم مدیریت دانش	کونگ و ژانگ (2014)، فستینگ ^۹ و همکاران (2013)، محمودی و همکاران (2014)
	مدیریت یادگیری	کولینگر و همکاران (2015)، باتر ^{۱۰} و همکاران (2015)، کونگ و ژانگ (2014)
مدیریت استعداد	مدیریت شایستگی	کولینگر و همکاران (2015)، مگری ^{۱۱} (2014)، فستینگ و همکاران (2013)
	توسعه مسیر شغلی	کولینگر و همکاران (2015)، فستینگ و همکاران (2013)
	شناسایی کارکنان مستعد	ثانیسن (2016)، فاستر (2016)، حقانی و همکاران (2016)، اردلان و یوسف آبادی (2014)
	توسعه استعداد	ثانیسن (2016)، فاستر (2016)، حقانی و همکاران (2016)، اردلان و یوسف آبادی (2014)
عملکرد	به‌کارگیری استعداد	ثانیسن (2016)، فاستر (2016)، حقانی و همکاران (2016)، اردلان و یوسف آبادی (2014)
	نگهداری استعدادها	ثانیسن (2016)، فاستر (2016)، حقانی و همکاران (2016)، اردلان و یوسف آبادی (2014)
	بعد رشد و یادگیری	فاستر (2016)، کولینگر و همکاران (2015)، مگری (2014)
	بعد فرآیند داخلی	فاستر (2016)، کولینگر و همکاران (2015)، مگری (2014)
	بعد مشتری	فاستر (2016)، کولینگر و همکاران (2015)، مگری (2014)
	بعد مالی	فاستر (2016)، کولینگر و همکاران (2015)، مگری (2014)

1. Bersin

2. Ariss

3. Swailes & Blackburn

4. Foster

5. Kong & Zhang

6. Dunnagan

7. Thunnissen

8. Collings

9. Festing

10. Butter

11. Megri

ماتریس خودتعاملی ساختاری^۱ (SSIM)

بر اساس نتایج گام قبلی، گام بعدی شناسایی الگوی روابط علی میان متغیرهاست. جهت انعکاس روابط درونی میان معیارهای اصلی از دیدگاه خبرگان استفاده شده است. در این تکنیک متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل بپردازند. ماتریس، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان می‌دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد. در این مرحله، متغیرهای مسئله به صورت دوه‌دو و زوجی با هم مقایسه شدند و پاسخ‌دهندگان با استفاده از نمادهای V, A, O, X به تعیین روابط بین متغیرها پرداختند. بعد از نظرخواهی از خبرگان و کارشناسان ماتریس خودتعاملی ساختاری بر طبق جدول ۴ به دست آمد.

جدول ۳: روابط بین متغیرها

O	X	A	V
عدم وجود رابطه	رابطه دوسویه	متغیر j بر i تأثیر دارد	متغیر i بر j تأثیر دارد

جدول ۴: ماتریس خودتعاملی ساختاری عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	متغیر	ردیف
۱	X	A	X	V	V	V	X	V	A	V	X	X	استراتژی کسب و کار	۱
	۱	A	A	V	A	A	V	X	V	A	X	X	شناسایی فرصت‌ها	۲
		۱	A	A	X	X	V	V	A	V	X	V	حمایت مدیران	۳
			۱	X	X	V	V	V	O	X	V	V	فرهنگ سازمانی	۴
				۱	X	V	V	V	V	V	V	V	قوانین استخدامی	۵
					۱	X	A	A	X	X	X	X	مدیریت منابع انسانی	۶
						۱	X	V	O	O	V	V	عدالت سازمانی	۷
							۱	V	O	O	X	V	نظام جبران خدمت	۸
								۱	O	O	X	X	جانشین‌پروری	۹
									۱	X	X	V	سیستم مدیریت دانش	۱۰
										۱	X	X	مدیریت یادگیری	۱۱
											۱	X	مدیریت شایستگی	۱۲
												۱	توسعه مسیر شغلی	۱۳

ماتریس دسترسی اولیه

در این مرحله، ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل می‌شود. از این طریق، ماتریس دسترسی اولیه به دست می‌آید، از طریق تبدیل نمادهای V, A, O, X به صفر و یک برای هر متغیر ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دودویی تبدیل شده که به اصطلاح ماتریس دسترسی اولیه خوانده می‌شود. قوانین تبدیل این نمادها به شرح زیر است:

در صورتی که ورودی (i, j) (محل تلاقی سطر i و ستون j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری V باشد در ورودی (i, j) در ماتریس اولیه یک و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می‌شود، در صورتی که ورودی (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری A باشد در ورودی (i, j) در ماتریس اولیه صفر و در ورودی (j, i) یک قرار داده می‌شود، در صورتی که ورودی (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری X باشد در ورودی (i, j) در ماتریس اولیه یک و در ورودی (j, i) یک قرار داده می‌شود و در صورتی که ورودی (i, j) در ماتریس خودتعاملی ساختاری O باشد در ورودی (i, j) در ماتریس اولیه صفر و در ورودی (j, i) صفر قرار داده می‌شود. ماتریس دسترسی اولیه طبق توضیحات فوق برای ماتریس خودتعاملی ساختاری مرحله قبل به صورت جدول ۵ می‌باشد.

¹. Structural Self – Interaction Matrix

جدول ۵: ماتریس دسترسی اولیه عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱	استراتژی کسب و کار	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱
۲	شناسایی فرصت‌ها	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۳	حمایت مدیران	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
۴	فرهنگ سازمانی	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۵	قوانین استخدامی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
۶	مدیریت منابع انسانی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۷	عدالت سازمانی	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱
۸	نظام جریان خدمت	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱
۹	جانشین‌پروری	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
۱۰	سیستم مدیریت دانش	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱
۱۱	مدیریت یادگیری	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱
۱۲	مدیریت شایستگی	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱
۱۳	توسعه مسیر شغلی	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱

ماتریس دسترسی نهایی^۱

پس از تشکیل ماتریس دسترسی اولیه با دخیل نمودن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل می‌شود. برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. انتقال‌پذیری به معنای آن است که اگر متغیر A بر B تأثیر داشته باشد و B بر C تأثیر داشته باشد در این صورت باید A نیز بر C تأثیر داشته باشد؛ یعنی اگر بر اساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد، اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. در این ماتریس، قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده می‌شود، قدرت نفوذ یک متغیر از جمع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید. میزان وابستگی یک متغیر نیز از جمع متغیرهایی که از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر به دست می‌آید. ماتریس دسترسی نهایی به صورت جدول ۶ به دست می‌آید.

جدول ۶: ماتریس دسترسی نهایی عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	میزان نفوذ
۱	استراتژی کسب و کار	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱۱
۲	شناسایی فرصت‌ها	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۸
۳	حمایت مدیران	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱۰
۴	فرهنگ سازمانی	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
۵	قوانین استخدامی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۱
۶	مدیریت منابع انسانی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱۰
۷	عدالت سازمانی	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۸

^۱. Final Reachability Matrix

۷	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	نظام جبران خدمت	۸
۵	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	جانشین پروری	۹
۷	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۱	سیستم مدیریت دانش	۱۰
۷	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	مدیریت یادگیری	۱۱
۱۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	مدیریت شایستگی	۱۲
۸	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	توسعه مسیر شغلی	۱۳
	۱۳	۱۳	۹	۷	۱۰	۸	۷	۱۲	۵	۵	۷	۱۰	۸	میزان وابستگی	

تعیین روابط و سطح بندی عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد

برای تعیین روابط و سطح بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود. مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد، مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. پس از تعیین مجموعه‌های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه‌ها برای هر یک از شاخص‌ها تعیین می‌شود، از این طریق مجموعه مشترک برای هر شاخص به دست می‌آید. شاخص‌هایی که مجموعه خروجی و مشترک آن‌ها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سیستم، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل دهنده کلیه سطوح سیستم مشخص شوند. همان‌طور که در جدول ۶ مشخص شده است، عامل عوامل توسعه‌ای در سطح اول قرار می‌گیرد. هنگامی که در اولین تکرار عناصر بالاترین سطح مشخص شد، باید این عامل از سایر عوامل جدا و حذف شود، این عمل تا زمانی که سطح تمامی عوامل مشخص شوند تکرار می‌شود.

جدول ۷: تعیین سطح نخست در سلسله مراتب مدل سازی ساختاری تفسیری عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد

سطح	عامل	مجموعه خروجی (اثر گذاری)	مجموعه ورودی (اثر پذیری)	اشتراک
۱	۱	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳	۱،۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳
۲	۲	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳
۳	۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳	۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲	۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲
۴	۴	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱	۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱
۵	۵	۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۱،۲،۴،۵،۶	۴،۵،۶
۶	۶	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳
۷	۷	۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳	۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸	۳،۴،۵،۶،۷،۸
۸	۸	۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۲	۱،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲
۹	۹	۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳	۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۲،۱۳
۱۰	۱۰	۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۲،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳
۱۱	۱۱	۲،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳
۱۲	۱۲	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳
۱۳	۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳	۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳

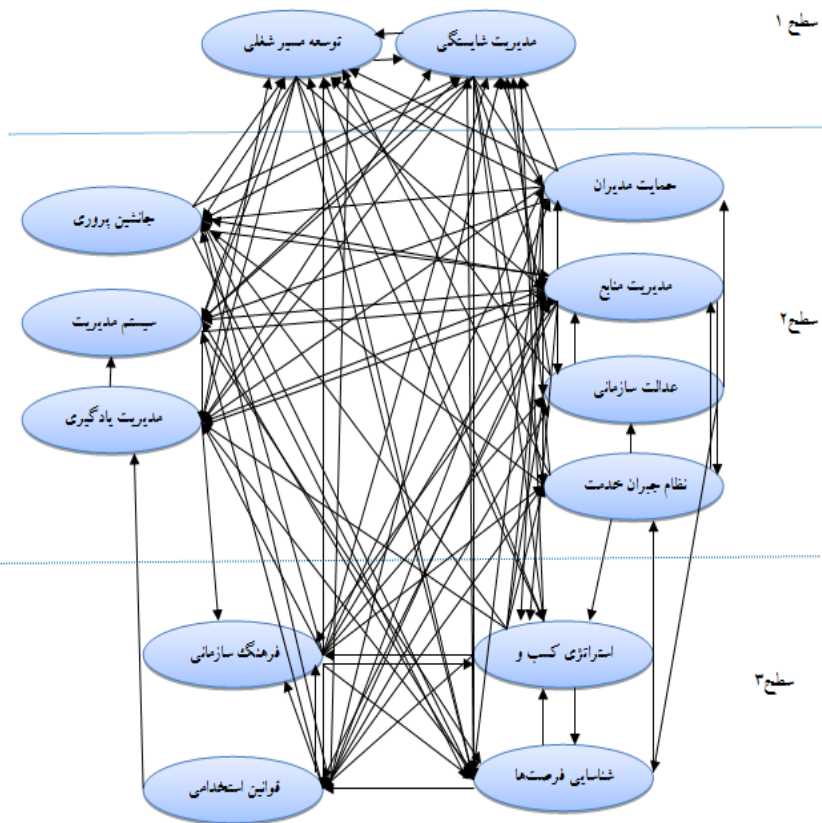
جدول ۸: تعیین سطح دوم در سلسله‌مراتب مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد

سطح	اشتراک	مجموعه ورودی (اثرپذیری)	مجموعه خروجی (اثرگذاری)	عامل
	۴	۴	۴,۵,۷	۱
	-	۴,۷	۵	۲
۲	۷	۴,۵,۷	۷	۳
	۴,۵	۴,۵	۴,۵,۷	۴
	۴,۵	۴,۵	۴,۵,۷	۵
۲	۴,۵,۷	۴,۵,۷	۴,۵,۷	۶
۲	۷	۴,۵,۷	۷	۷
۲	۷	۴,۵,۷	۷	۸
۲	-	۴,۵,۷	-	۹
۲	-	۵	-	۱۰
۲	۴	۴,۵	۴	۱۱

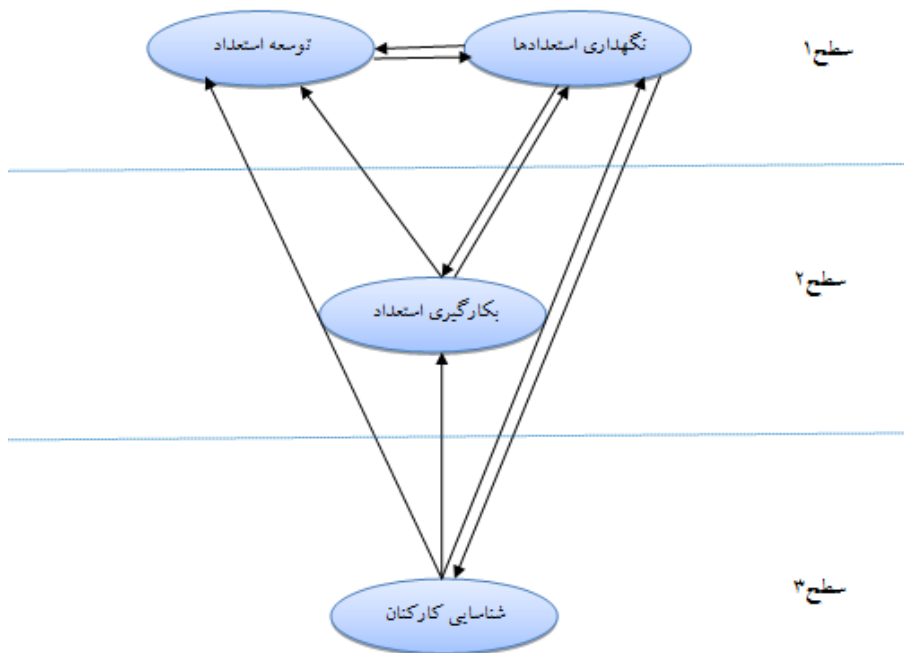
جدول ۹: تعیین سطح سوم در سلسله‌مراتب مدل‌سازی ساختاری تفسیری عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد

سطح	اشتراک	مجموعه ورودی (اثرپذیری)	مجموعه خروجی (اثرگذاری)	عامل
۳	-	-	-	۱
۳	-	-	-	۲
۳	-	-	-	۴
۳	-	-	-	۵

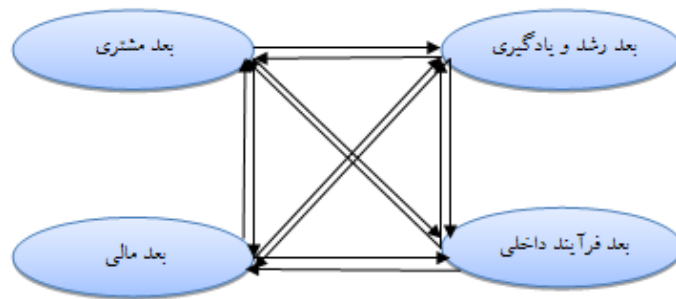
مدل نهایی به‌دست‌آمده در این تحقیق از سه سطح تشکیل شده است. عواملی که در سطوح بالاتر هستند از تأثیرگذاری کمتری برخوردارند و بیشتر تحت‌تأثیر سایر عوامل می‌باشند، عوامل سطوح پایین‌تر از تأثیرگذاری بیشتری برخوردارند.



نمودار ۱: مدل ساختاری تفسیری عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد



نمودار ۲: مدل ساختاری تفسیری ابعاد مدیریت استعداد



شکل ۱

نمودار ۳: مدل ساختاری تفسیری ابعاد عملکرد

تحلیل MICMAC

در این تحلیل، بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها می‌توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. تجزیه و تحلیل MICMAC بر پایه قدرت نفوذ (تأثیرگذاری) و میزان وابستگی (تأثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می‌سازد. عواملی که در سطوح پایین‌تر مدل قرار دارند به دلیل دارا بودن قدرت پیش‌برندگی بیشتر به‌عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارند به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می‌شوند.

تجزیه و تحلیل نفوذ - وابستگی (نمودار MICMAC)

جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی نشانگر میزان وابستگی خواهد بود. عواملی که در سطوح پایین‌تر مدل قرار دارند به دلیل دارا بودن قدرت پیش‌برندگی بیشتر به‌عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارند به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می‌شوند. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر قابل‌شناسایی خواهند بود که عبارت‌اند از:

۱- خودمختار: عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند. این معیارها عموماً از سیستم جدا می‌شوند؛ زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها سبب تغییر جدی در سیستم نمی‌شود.

۲- وابسته: عواملی که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدید می‌باشند. این متغیرها اصولاً تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.

۳- متصل (پیوندی): عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند. به عبارتی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها سبب تغییرات اساسی در سیستم می‌شود.

۴- مستقل: عواملی که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند. به عبارتی دیگر، تأثیرگذاری بالا و تأثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرهاست.

در واقع، این روش در تحلیل یافته‌ها با هدف شناسایی میزان قدرت وابستگی و نفوذ عناصر سیستم در تحلیل‌های ساختاری به‌کار می‌رود. بدین صورت که مجموع سطری تعداد روابط (اعم از روابط مستقیم و غیرمستقیم شناسایی شده برای هر مؤلفه) در ماتریس دستیابی نهایی نشانگر میزان قدرت نفوذ آن مؤلفه و مجموع ستونی تعداد روابط مستقیم و غیرمستقیم در ماتریس جدول مذکور، نشانگر میزان قدرت وابستگی آن مؤلفه است. اعداد به‌دست‌آمده برای هر شاخص به‌صورت جداگانه در دسته‌بندی اجزای سیستم از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی در نمودار ظاهر شده‌اند.

جدول ۱۰: اعداد مورد استفاده در طراحی نمودار نفوذ - وابستگی (نمودار MICMAC)

۰	۱	۲	۳
تأثیر ندارد	تأثیر ضعیف دارد	تأثیر متوسط دارد	تأثیر قوی دارد

مدیریت استعداد در

شرکت‌های دانش بنیان

page-۴۷

در تجزیه و تحلیل نفوذ - وابستگی متغیرها بر حسب قدرت نفوذ و وابستگی به چهار دسته تقسیم شدند. دسته اول شامل متغیرهای خودمختار است که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند. این متغیرها نسبتاً غیرمتصل به سیستم هستند و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم می‌باشند. در این تحقیق متغیرهای مدیریت منابع انسانی، سیستم مدیریت دانش، مدیریت یادگیری، توسعه مسیر شغلی و نظام جبران خدمت در این دسته قرار گرفته‌اند.

در دسته دوم، مؤلفه‌های وابسته سیستم قرار دارند که دارای قدرت نفوذ کم، ولی دارای وابستگی شدید می‌باشند. این مؤلفه‌ها بالاترین قدرت وابستگی و کمترین قدرت نفوذ را در سیستم برخوردارند. در این تحقیق متغیرهای عدالت سازمانی، جانشین‌پروری، مدیریت شایستگی، نگهداری استعدادها، توسعه استعداد و بعد مالی در این دسته قرار گرفته‌اند.

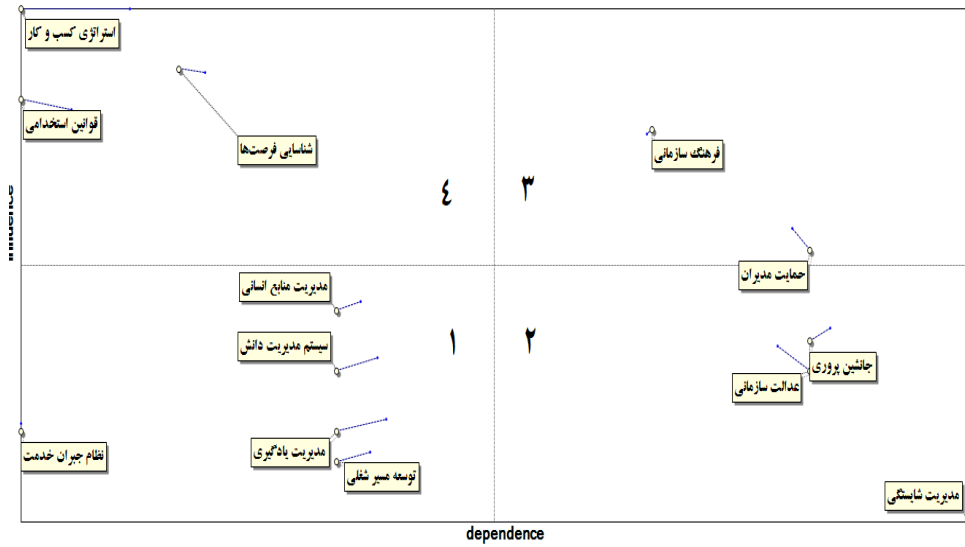
سومین دسته، متغیرهای پیوندی هستند که دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی زیاد می‌باشند. این متغیرها غیرایستا مستعد و بعد فرآیند داخلی در این دسته قرار گرفته‌اند.

چهارمین دسته شامل متغیرهای مستقل هستند که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند (نفوذ). این دسته مانند سنگ بنای ساختاری سیستم عمل می‌کنند و برای شروع یک تغییر و تحول اساسی در عملکرد سیستم، باید در وهله اول روی آن‌ها تأکید کرد. در این تحقیق متغیرهای استراتژی کسب و کار، قوانین استخدامی و شناسایی فرصت‌ها، به کارگیری استعداد، بعد رشد و یادگیری و بعد مشتری در این دسته قرار گرفته‌اند.

جدول ۱۱: نفوذ - وابستگی، عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد

شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱	استراتژی کسب و کار	۰	۳	۱	۳	۱	۱	۱	۳	۱	۱	۱	۳	۳
۲	شناسایی فرصت‌ها	۳	۰	۱	۱	۲	۲	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۳
۳	حمایت مدیران	۱	۱	۰	۱	۲	۳	۳	۱	۱	۱	۲	۱	۲
۴	فرهنگ سازمانی	۳	۱	۲	۰	۳	۳	۱	۱	۱	۰	۳	۱	۲
۵	قوانین استخدامی	۱	۲	۱	۳	۰	۳	۱	۲	۲	۱	۲	۱	۲
۶	مدیریت منابع انسانی	۱	۱	۳	۳	۳	۰	۳	۲	۲	۳	۳	۲	۱
۷	عدالت سازمانی	۱	۱	۳	۱	۱	۳	۰	۳	۲	۰	۰	۲	۲
۸	نظام جبران خدمت	۳	۲	۱	۱	۱	۲	۳	۰	۱	۰	۰	۱	۱
۹	جانشین‌پروری	۱	۳	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۳
۱۰	سیستم مدیریت دانش	۲	۲	۱	۰	۲	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۲
۱۱	مدیریت یادگیری	۱	۲	۲	۳	۲	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۳	۳
۱۲	مدیریت شایستگی	۳	۳	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۳	۳	۳
۱۳	توسعه مسیر شغلی	۳	۳	۲	۲	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۳	۳	۰

Displacement map : direct indirect

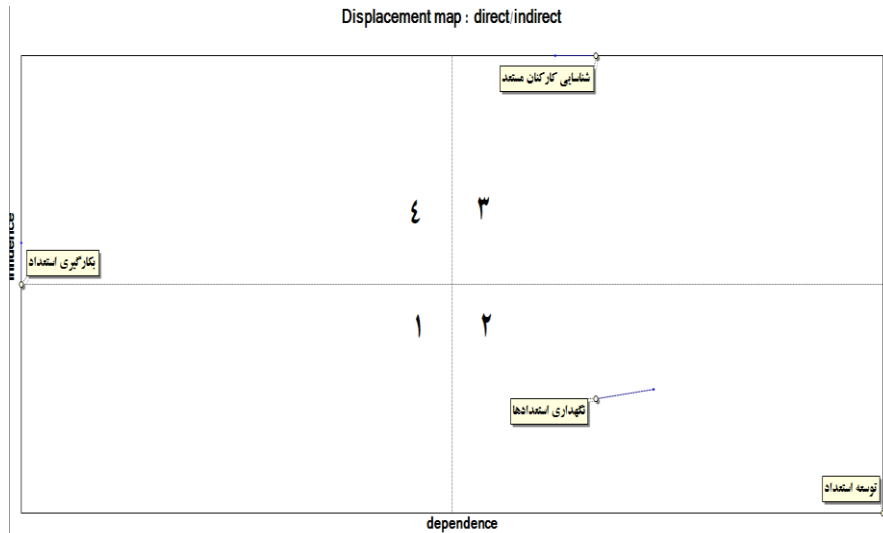


نمودار ۴: تحلیل نفوذ - وابستگی (نمودار MICMAC) عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد

جدول ۱۲: نفوذ - وابستگی، ابعاد مدیریت استعداد

شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴
۱	شناسایی کارکنان مستعد	۰	۳	۱	۲
۲	توسعه استعداد	۳	۰	۳	۳
۳	به کارگیری استعداد	۱	۳	۰	۱
۴	نگهداری استعدادها	۲	۲	۱	۰

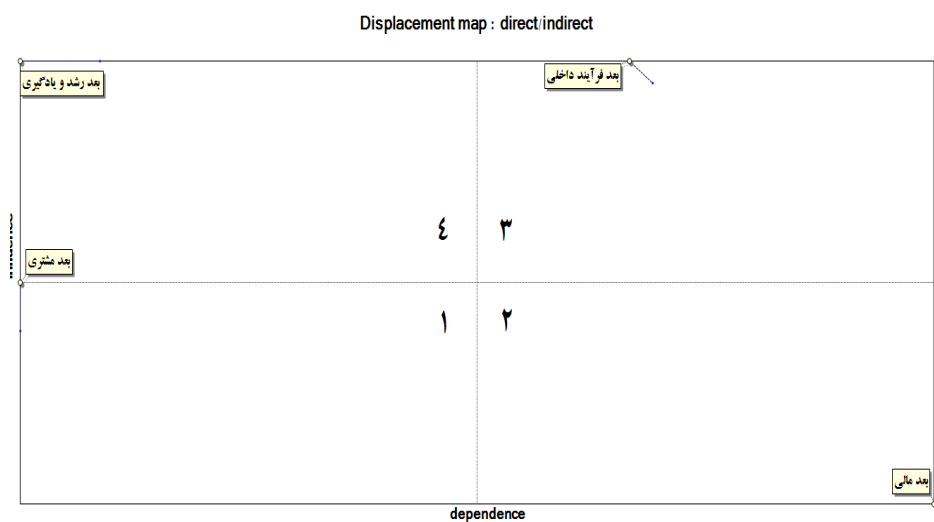
Displacement map : direct/indirect



نمودار ۵: تحلیل نفوذ - وابستگی (نمودار MICMAC) ابعاد مدیریت استعداد

جدول ۱۳: نفوذ - وابستگی، ابعاد عملکرد

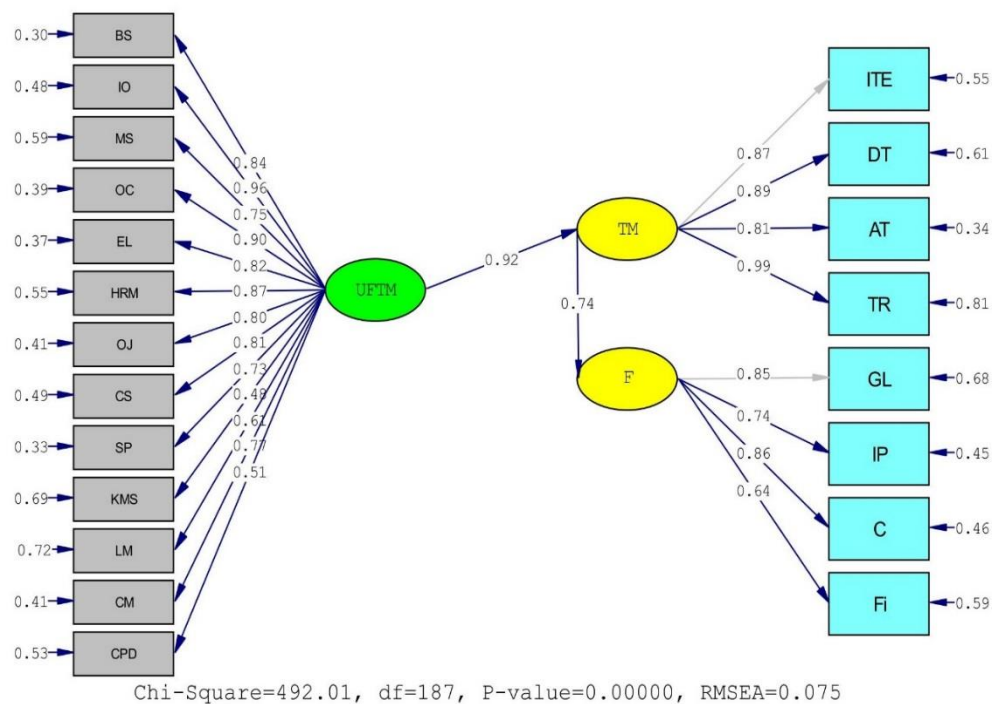
شماره	متغیر	۱	۲	۳	۴
۱	بعد رشد و یادگیری	۰	۳	۱	۳
۲	بعد فرآیند داخلی	۳	۰	۲	۳
۳	بعد مشتری	۲	۳	۰	۳
۴	بعد مالی	۳	۱	۳	۰



نمودار ۶: تحلیل نفوذ - وابستگی (نمودار MICMAC) ابعاد عملکرد

مدل‌سازی معادلات ساختاری

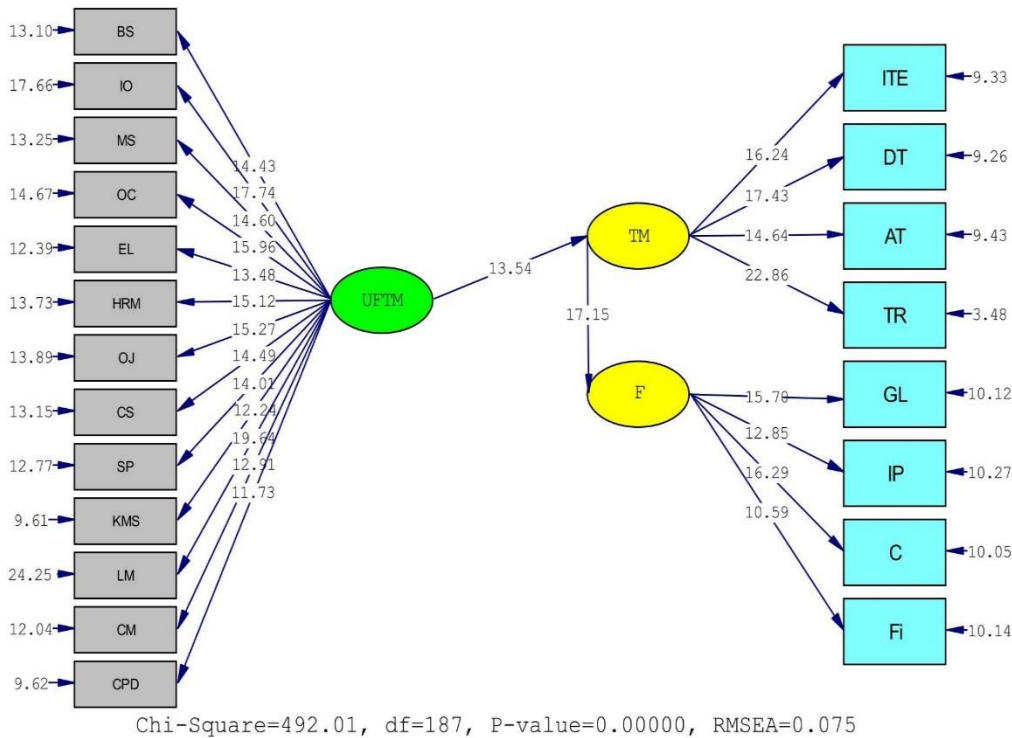
پس از طی مراحل مختلف، نوبت به تحلیل عامل تأییدی مدل کلی پژوهش با کمک معادلات ساختاری می‌رسد. جهت روایی از روش روایی محتوایی با تأیید گروه کانون و جهت پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شده است، آلفای کرونباخ عوامل زمینه‌ای برابر ۰/۸۲۴، مدیریت استعداد برابر ۰/۸۶۵ و عملکرد برابر ۰/۸۴۸ حاصل شده است، که دارای پایایی مناسب می‌باشند. در ادامه شکل‌های ۱ و ۲ خروجی نرم‌افزار لیزرل می‌باشد، مدل به صورت ریاضی و خطی تخمین زده شده است.



شکل ۲: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل کلی پژوهش بر اساس ضرایب استانداردشده

شکل ۲ بیانگر ضرایب بارهای عاملی در حالت استاندارد است که در بازه $(-1, 1)$ قرار دارند و نشان‌دهنده میزان رابطه بین متغیرها هستند. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، $0/3$ می‌باشد. در نمودار فوق تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از $0/3$ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد؛ و همان‌طور که در شکل ۳ مشاهده می‌شود، مقادیر آماره t^1 بزرگ‌تر از $1/96$ می‌باشند و بیانگر این است تمامی ضرایب مسیر در شکل ۲ در سطح خطای $0/05$ معنی‌دار هستند.

¹. T-value



شکل ۳: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مدل کلی پژوهش بر اساس ضرایب معناداری

جهت نیکویی برازش هم از شاخص‌های متداول زیر استفاده می‌شود که در جدول زیر آورده شده است و با توجه به نتایج حاصله می‌توان گفت مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول ۱۴: نتایج حاصل از بررسی نیکویی برازش مدل ساختاری مدل کلی پژوهش

IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	SRMR	CMIN/DF	شاخص برازندگی
>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.08	<0.05	<3	مقادیر قابل قبول
۰/۹۶	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۱	۰/۰۷۵	۰/۰۰۰	۲/۶۳	مقادیر محاسبه شده

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بر اساس تحلیل دلفی فازی، پس از تهیه و آماده‌سازی پرسش‌نامه‌ها، در اختیار خبرگان حوزه منابع انسانی، که دارای تحصیلات و تخصص لازم بودند، قرار گرفت. در مرحله نخست پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها توسط خبرگان، نتایج آن مورد بررسی قرار گرفت. بدین ترتیب که مقادیر کیفی متغیرها به مقادیر کمی فازی تبدیل شده و میانگین فازی مربوط به هر معیار به‌طور جداگانه تعیین شد. با بررسی نتایج مرحله نخست نظرسنجی، میانگین‌های فازی‌زدایی شده شاخص‌ها در پرسش‌نامه‌ای به خبرگان اعلام شد. میانگین قطعی ۱۵ شاخص کمتر از ۰/۴ شدند که این ۱۵ سؤال از پرسش‌نامه حذف شد. در مرحله دوم نظرسنجی از خبرگان علاوه بر اطلاعات مربوط به میانگین نظرات همه خبرگان، نظر قبلی هر خبره نیز ثبت شد تا پس از مقایسه آن‌ها، نظر جدید خود را در مورد شاخص‌های تأثیرگذار ثبت کنند. با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله دوم و مقایسه آن با نتایج مرحله اول، اختلاف میانگین قطعی شاخص‌ها بین دو مرحله کوچکتر از آستانه کم (۰/۱) می‌باشد. بنابراین، فرآیند نظرسنجی متوقف شده و اعضای گروه خبره با تمامی شاخص‌ها موافق بوده‌اند و این شاخص‌ها بر اساس تکنیک دلفی فازی مورد قبول واقع شدند که نتایج در جدول ۲ آورده شد. در ادامه با استفاده از رویکرد ساختاری تفسیری به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. در این

مرحله جهت شناسایی الگوی روابط علی، ماتریس خودتعاملی ساختاری تشکیل شد و در نهایت روابط و سطح‌بندی شاخص‌ها تعیین گردید. بر این اساس مدل نهایی به‌دست‌آمده در این تحقیق از سه سطح تشکیل شد:

- در میان ابعاد عوامل زمینه‌ای سطح ۱ شامل مدیریت شایستگی و توسعه مسیر شغلی است، از تأثیرگذاری کمتری برخوردارند و بیشتر تحت‌تأثیر سایر عوامل می‌باشند و سطح ۳ عوامل زمینه‌ای شامل استراتژی کسب‌وکار، فرهنگ سازمانی، شناسایی فرصت‌ها و قوانین استخدامی می‌باشند که دارای تأثیرگذاری بیشتری هستند.
 - در میان ابعاد مدیریت استعداد سطح ۱ شامل نگهداری استعدادها و توسعه استعداد است، از تأثیرگذاری کمتری برخوردارند و بیشتر تحت‌تأثیر سایر عوامل می‌باشند و سطح ۳ ابعاد مدیریت استعداد شامل شناسایی کارکنان می‌باشند که دارای تأثیرگذاری بیشتری هستند.
 - در میان ابعاد عملکرد هر چهار بعد رشد و یادگیری، مشتری، فرایند داخلی و مالی در سطح اول قرار دارند که با توجه به نقش متغیر از تأثیرگذاری کمتری برخوردارند و بیشتر تحت‌تأثیر سایر عوامل می‌باشند.
- در ادامه تحلیل میک‌مک صورت گرفت. این تحلیل بر پایه قدرت نفوذ (تأثیرگذاری) و میزان وابستگی (تأثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می‌سازد. نتایج این مرحله نیز در سه قسمت به‌صورت زیر است:
- در میان ابعاد عوامل زمینه‌ای، متغیرهای مدیریت منابع انسانی، سیستم مدیریت دانش، مدیریت یادگیری، توسعه مسیر شغلی و نظام جبران خدمت در دسته اول (دارای قدرت نفوذ ضعیف و وابستگی ضعیف)، متغیرهای عدالت سازمانی، جانشین‌پروری و مدیریت شایستگی در دسته دوم (دارای قدرت نفوذ کم، ولی وابستگی شدید)، متغیرهای فرهنگ سازمانی و حمایت مدیران در دسته سوم (دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی زیاد) و متغیرهای استراتژی کسب‌وکار، قوانین استخدامی و شناسایی فرصت‌ها در دسته چهارم (دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف) قرار دارند.
 - در میان ابعاد مدیریت استعداد، هیچ متغیری در دسته اول قرار نگرفته است. متغیرهای نگهداری استعدادها و توسعه استعداد در دسته دوم، متغیر شناسایی کارکنان مستعد در دسته سوم و متغیر به‌کارگیری استعداد در دسته چهارم قرار گرفته‌اند. در میان ابعاد عملکرد، هیچ متغیری در دسته اول قرار نگرفته است، متغیر بعد مالی در دسته دوم، متغیر بعد فرآیند داخلی در دسته سوم و متغیرهای بعد رشد و یادگیری و بعد مشتری در دسته چهارم قرار دارند.
- در ادامه و در بعد کمی به مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداخته شد، نتایج تحلیل آماری با توجه به روش معادلات ساختاری نشان داد:

- بین عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد و مدیریت استعداد با ضریب $0/92$ رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، با تغییر یک‌واحدی عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد، مدیریت استعداد $0/92$ واحد افزایش خواهد یافت که هم‌راستا با مطالعات وان زیل (2017)، روشن (2019) و عسکری و نیازی (2019) می‌باشد.
- بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی با ضریب $0/74$ رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، با تغییر یک‌واحدی مدیریت استعداد، عملکرد سازمانی $0/74$ واحد افزایش خواهد یافت که هم‌راستا با مطالعات فاستر (2016)، اینگرام و گلد (2016)، سالاو همکاران (2018)، جهانگیری و عباسپور (2013)، پروازی و اسماعیل‌پور (2019) و درویش قادری و سلطان پناه (2020) می‌باشد.

نتیجه‌گیری

نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان است که تأثیر کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد، همچنین امروزه با افزایش چشمگیر تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان و نیاز آن‌ها به کارکنان مستعد، پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد به چالش بزرگی برای سازمان‌های دانش‌بنیان تبدیل شده است. در واقع، مدیریت استعداد با شناسایی، جذب، به‌کارگیری، توسعه و نگهداری منابع مستعد سازمان، سعی در حداکثر کردن توان و عملکرد سازمان دارد. عملکرد سازمان به چگونگی انجام مأموریت، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصله از انجام آن‌ها اطلاق می‌شود. مدیریت استعداد، با رویکرد جدیدی به منابع انسانی می‌پردازد و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را ندارد، از این رو باید به‌عنوان جایگزینی مناسب برای مدیریت منابع انسانی سنتی در شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد گردد که این تحقیق می‌تواند این ضرورت را پاسخگو باشد. البته همان‌طور که بیان شد مدل مدیریت استعداد ارائه‌شده در شرکت‌های دانش‌بنیان ملزم به اهمیت عوامل زمینه‌ای می‌باشد، این عوامل به خاطر محتوا و اهمیتی که بر نیروی مستعد دارند می‌توانند بر مدیریت استعداد تأثیر گذاشته و سبب بهبود پیامدهای عملکردی شوند. بدین ترتیب، از میان عوامل زمینه‌ای شناسایی‌شده، عوامل سطح ۳ که شامل استراتژی کسب‌وکار، فرهنگ سازمانی، شناسایی فرصت‌ها و قوانین استخدامی می‌باشند و دارای تأثیرگذاری بیشتری هستند از اهمیت بیشتری برخوردارند.

بنابراین، مدیریت شرکت‌های دانش بنیان باید دانش خود نسبت به استراتژی‌های کسب‌وکار را از طریق کلاس‌های ضمن خدمت، آموزش‌های مجازی، تحقیق و توسعه آزاد ارتقاء داده و با توجه به شرایط شرکت از طریق مشورت با خبرگان بهترین استراتژی را برای افق‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت تعیین کنند. در ادامه، پیشنهاد می‌شود که بابت ارزیابی استراتژی‌ها، بازده و پیشرفت عملکرد کارکنان به صورت دوره‌ای مورد سنجش قرار بگیرد. همچنین، با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی و پژوهشی با هدف آموزش و ارتقای فرهنگ سازمانی کارکنان صورت بگیرد و البته مدیران و سرپرستان شرکت‌های دانش بنیان باید خودشان پیش‌قدم در ارتقای فرهنگ سازمانی باشند و فرصت‌ها را شناسایی نموده و با برخورد صحیح و مناسب، آن‌تایم‌بودن، پوشش مناسب و غیره فرهنگ سازمانی را به کارکنان القاء نمایند. همچنین، می‌توان دستورکار بررسی پیشنهادهایی نظیر واقعی کردن خطمشی دورکاری کارکنان، بهبود نشاط کاری و کاهش تعداد جلسات در جهت بهبود فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار بگیرد و همچنین قوانین استخدامی نیز دارای اهمیت خاصی در عوامل زمینه‌ای مدیریت استعداد است. مدیران قوانین محکم و سختی باید در قوانین استخدامی لحاظ کنند و به آن پایبند باشند و از هرگونه توصیه به استخدام از دیگران دوری کنند. همچنین، متغیر شناسایی کارکنان که در سطح ۳ ابعاد مدیریت استعداد قرار دارد و دارای تأثیرگذاری بیشتری است، پیشنهاد می‌شود که همان‌طور که مدیران در استخدام افراد دقت لازم و کافی را انجام می‌دهند در ادامه و در فرایند کار نیز همواره به دنبال کارکنان مستعد و با دانش باشند و با تشویقات ممکن افراد را به انجام کارهای صحیح ترغیب نمایند. همچنین، پیشنهاد می‌شود پاداش در جهت بهبود عملکرد در مرحله اول و ارتقای سطح شغلی در صورت استمرار مدنظر مدیران قرار بگیرد. در پایان، همان‌طور که مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد، عوامل زمینه‌ای بر مدیریت استعداد و مدیریت استعداد بر عملکرد تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. بدین ترتیب، مدیران جهت عملکرد مثبت و پایدار در شرکت‌های دانش بنیان باید بر ۱۳ عامل زمینه‌ای شناسایی شده در این تحقیق در جهت تمایز کارکنان مستعد، ارزیابی عملکرد و قابلیت‌های کارکنان درون یک سازمان و استفاده از این دانش به منظور تخصیص، ارتقای مناسب، حقوق و دستمزد و توسعه افراد توجه ویژه نمایند، البته که فرهنگ مدیریتی محیطی برای موفقیت هر استراتژی خاص منابع انسانی در شرکت‌های دانش بنیان ضروری است و بدین ترتیب الگوهای رفتاری مناسب مدیر سبب به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد که می‌تواند منجر به بهبود رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان شود و بدین ترتیب مدیر شرکت دانش بنیان بتواند مدیریت استعداد کند.

Reference

1. Akhavan, P., Yazdimoghadam, J., Ramezan, M., Mehranian, Gh. (2014). Exploring the Twin role of Ethics and Knowledge Management on Organizational Performance. *Ethics in science and Technology*. 2013; 8 (2) :39-54. (in Persian)
2. Al-Lozi, M. S. Almomani, R. Zuhier, Q. & Al-Hawary, S. I. S. (2018), Talent Management Strategies as a Critical Success Factor for Effectiveness of Human Resources Information Systems in Commercial Banks Working in Jordan. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. Vol. 18, Iss. 1, pp. 30-43
3. Ardalan, MR., Zangane Yoosef Abadi, K., (2014). Management of talent for human capital; the Nile strategy to organizational development and effectiveness (by reflecting the factors and processes affecting the success of talent management The first international symposium on management science with centrality of sustainable development, Tehran, the Center for Higher Education Arvand, Centre for solutions to sustainable development. (in Persian)
4. Ariss, Al, Cascio, W.F, Paauwe, J. (2014), Talent management: current theories and future research directions *J. World Bus.*, 49 (2) , 173-179
5. Asgari, MB., Niazi, I., (2019). examining the relationship management relationship with knowledge management and organizational justice, case study: islamic revolution housing foundation, international conference of management, accounting, economics and banking in the third millennium, Tehran. (in Persian)
6. Ashton, C., & Morton, L. ., (2010). Managing Talent for Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 28-31.
7. Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., & Schwartz, J. (2015). " Global Human Capital Trends 2015, Introduction: Leading in the New World of Work. New Jersey" Deloitte University Press.

8. Bhalla, V., Caye, J.-M., Lovich, D., & Tollman, P. (2018). A CEO's guide to Talent Management today. Boston Consulting Group. Retrieved.
9. Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly (BQR)*, 22, 207–215. doi:10.1016/j.brq.2019.04.002.
10. Collings, D.G., Scullion, H., Vaiman, V. (2015), Talent management: progress and prospects *Hum. Resour. Manage. Rev.*, 25 (3), 233-235.
11. Collings, D.G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25: 233–235.
12. Coulson, T. (2012). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429-436.
13. Dell'era, C., Iandoni, P., & Veganti, R. (2015). From Creative Individuals to Creative Capital: Value Creation and Appropriation Strategies of Creative Knowledge-Intensive Business Services. *International Journal of Innovation Management*, 19(2): 10-34.
14. Darvish Ghaderi, N., Soltam Panah, H. (2020). Examining the effect of organizational talent management on the employer's branding, the seventh national conference of scientific studies and researches in the field of human sciences, management and entrepreneurship of Iran, electronically, the Center for Studies and Research of fundamental science and techniques in society - the Higher Education Institute AleTaha. (in Persian).
15. Diehr, G., & Wilhelm, S. (2017). Knowledge marketing: How can strategic customers be utilised for knowledge marketing in knowledge-intensive SMEs?. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(1), 12-22.
16. Fardale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45 (2): 161-168.
17. Faghihi Poor, J., Chatrchi, N. (2016). A comprehensive approach to talent management, Tehran, Darolfonoon, First publication. (in Persian).
18. from <https://www.bcg.com/publications/2018/ceo-guide-talent-management-today.aspx>.
19. Filipović, J., Devjak, S., & Putnik, G. (2013). Based Economy: The Role of Expert Diaspora. *PANOECONOMICUS*, 3: 369-386.
20. Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–17. doi:10.1080/09585192.2019.1642645.
21. Haghani, M., Khorasani, A., Zamanipoor, H. (2016). Income management (what, history, necessity and process), the first international conference for new research in the field of arts and psychology and social studies of Iran. Qom, Permanent Conference of the Conference. (in Persian).
22. Hasanpour, A., Abdollahi, B., Jafarinia, S., Memari, M. (2019). Designing Talent Management Model in the Banking Industry Using Grounded Theory. *Management Studies in Development and Evolution*, 28(93), 93-129. (in Persian).
23. He, Zh. (2018). Money held for moving stars: Talent competition and corporate cash holdings. *Journal of Corporate Finance*. Volume 51, 210-234.
24. Ingram, T., & Glod, W. (2016). Talent Management in Healthcare Organizations-Qualitative Research Results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339-346 (in Persian).
25. Jahangiri A, Abasspour Tehrani Fard H. The Effects of Talent Management on Job Performance with the Mediating Role of Work Effort and Job Satisfaction. *JMDP*. 2017; 30 (1) :29-50. (in Persian).
26. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(2), 1-20. (in Persian).

27. Kamalian, AR., MohamadPoor, F., Rastegar, N., (2019). Examining the impact of talent management on the mistreatment of entrepreneur organizations, national economic conference, development management and entrepreneurship approach to iranian goods, Zahedan, industrial management organization.(in Persian).
28. Krishnan, T, Scullion, H (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource management Review*.27(3): 431-441.
29. liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., Thrassou, A., Ashta, A., (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource*.
30. *Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100744>.
31. Makram, H Sparrow, P ,Greasley, K (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4):259-378.
32. Megri, Z. (2014). The Impact of Talent Management System on the Enterprise Performance: a Study on a Sample of Workers in National Company of Juice and Canned-food Unit MANAA (Batna). *Arab Economic and Business Journal*, 9(2), 156-165.
33. Megri, K., MacVaugh, J. A., & Tsagdis, D. (2018). Knowledge configurations of small and medium-sized knowledge-intensive firms in a developing economy: A knowledge-based view of business-to-business internationalization. *Industrial Marketing Management*.
34. Michaels, E., Handfield-J. H., Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
35. Naeini, MA., Taheri Atar, Gh., Zare, M., Habibi, Sh., (2019). Analysis of the Relationship between Ethical Leadership and Organizational Talent Management. *Ethics in science and Technology*. 14 (1) :124-130.(in Persian).
36. Nasiri, F., Bageriy, M. (2020). The Relationship among Talent Management, Organizational Intelligence and Entrepreneurship Tendency. *The Journal of Productivity Management*, 13(4(51)Winter), 173-193.(in Persian)
37. N'Cho, J. (2017). Contribution of talent analytics in change management within project management organizations The case of the French aerospace sector. *Procedia Computer Science*. Volume 121, 625-629
38. Nijs S., Gallardo-Gallardo., E. Dries., N, Sels., L (2014)..A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *J. World Bus.*, 49 (2), 180-191
39. Noe Pasand Asil, S., Ashegh oseyini Mehravani, M. (2014). Effect Of The Talent Management Process On Service Quality And Employee Innovation. *Management Studies in Development and Evolution*, 23(75), 19-38.(in Persian)
40. Noktedan, I., Moosavi, M., (2016). Identification and management system of talented: identification and management of talent at the center of training center at the Export Development Bank, the international conference of urban economics, tehran, the scientific community.(in Persian).
41. Nooralian, Y., Amirhossein Mohammad Panah, ,, Shamkhani, A. (2014). The survey on the relationship between talent management and organizational justice components (case study: Hamedan police headquarters). *NAJA HUMAN RESOURCES*, 5(36), 9-28.(in Persian)
42. Parvazi, R., EsmailPoor, H., (2019). Examining the consequences of talent management in the banking industry (case study: parsian bank), national economic conference, development management and entrepreneurship approach with the support of iranian goods, Zahidan, industrial management organization.(in Persian).

43. PwC (2017). 2017 CEO Pulse Survey. London: Author.
44. Reiche, B. S., Lee, Y., & Allen, D. G. (2019). Actors, structure, and processes: A review and conceptualization of global work integrating IB and HRM research. *Journal of Management*, 45(2), 359–383. Doi: 10.1177/0149206318808885.
45. Roberts.H.,Greenwood.A., Stanley.M., Humberstone.C.(2019). Coach knowledge in talent identification: A systematic review and meta-synthesis.*Journal of Science and Medicine in Sport*. 22(10), 1163-1172.
46. Roshan, A.,Moghli, A.,Salarzehi,H.,parish, R. (2016). A Framework for Talent Management in Tourism Industry. *Journal of Research in Human Resources Management*, 8(3), 1-29.(in Persian)
47. Roshan, A., Barzegar, S., Yaghoobi, M., Ataei, S., (2019). Design of the talent management system: Three - stage approach, national economy conference, development management and entrepreneurship approach with Iranian goods support, Zahedan, Industrial Management Organization.(in Persian)
48. Safaei, N., Taleghani nia, F., Kiamanesh, A., (2017). Identifying and ranking the key factors of knowledge management success in founding knowledge companies (case study: University of Science and Technology (Tehran University), specialized Quarterly Journal of Technological Development, 13 (50): 21-28.(in Persian).
49. Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbinoba, E., Ogueyungbo, O. (2018)." Data regarding talent management practices and Innovation performance of academic staff in a technology-driven private university". *Data in Brief*. 19: 1040-1045.
50. Sehat, S., Taghavi Fard, M., salami, R., Afsharian, M. (2019). Providing a Model for Predicting the Successful Implementing of Talent Management in Knowledge-based Companies Using Fuzzy Inference System. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(37), 41-60.(in Persian).
51. Shahi, T., Farroksheresht, B., Taghipourian, M., Aghajani, H. (2020). Behavioral Factors Affecting Talent Management: Meta-Synthesis Technique. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(1), 117-137. doi: 10.22059/ijms.2019.283845.673684.
52. Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263. doi:10.1016/j.hrmr.2015.04.002.
53. Sparrow, P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *BRQ Business Research Quarterly*. 22(3), 160-170.
54. Swailes, S., Blackburn, M. (2016). Employee reactions to talent pool membership *Employee Relat.*, 38 (1), 94-111.
55. Sohrabi, R., Jafari seresht, D., Meydandar Basmanj, F. (2017). Designing a Talent Management Framework through Human Resource Agility Approach.
56. Tafreshi, M.,Hoseini, E.,VahdatiRoohani, M., (2019). Role of strategic management of talent in organizational performance (Case Study: University of Medical Sciences of Mashhad), annual Conference of Strategic Management.(in Persian).
57. ValiPoori, H., Rezaei, H., (2018). . *Journal of Human Resource Management*, 8(3), 117-136.(in Persian).
58. 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*, 15, 19.