

شناسایی مؤلفه‌های عملیاتی مدیریت استعداد در دانشگاه (مطالعه موردی: دانشگاه‌های استان گلستان)

سکینه یزدانی^۱، نگین جباری^۲، نرگس کوهکن^۳

۱. گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

Sakineh.yazdanighadi@gmail.com

۲. گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران (نویسنده مسئول)

Negin gabbari@gmail.com

۳. گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

N.koohkan92@yahoo.com

چکیده

سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به‌کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات‌شان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. در این مسیر سازمان‌هایی موفق‌ترند که افراد مستعدتری را جذب و استخدام می‌کنند و یا به عبارتی مدیریت استعداد را عملیاتی می‌کنند. هدف از این مطالعه شناسایی مؤلفه‌های عملیاتی مدیریت استعداد در دانشگاه می‌باشد. روش تحقیق در این پژوهش، روش تحقیق توصیفی - تحلیلی و جامعه آماری پژوهش حاضر اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های گلستان، علوم پزشکی گلستان و آزاد اسلامی واحد گرگان بودند. تعداد ۷۰ پرسشنامه در سال ۱۳۹۴ در بین نمونه‌ها توزیع شد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از پرسشنامه محقق ساخته که با آلفای کرونباخ بیش از ۰.۷۰ تأیید گردید، استفاده شد. داده‌ها پس از جمع‌آوری در نرم افزار spss وارد شده و از آزمون‌های آماری مرتبط نظیر KMO و bartlet برای تجزیه و تحلیل استفاده شد. در تحقیق حاضر، اعضای هیئت علمی مؤلفه‌های مدیریت استعداد را شامل جذب استعداد، توسعه استعداد، عوامل فردی و حفظ و نگهداشت استعداد دانستند، که هر کدام شامل شاخص‌های ارزیابی برای رسیدن به این مؤلفه‌ها و در نهایت تحقق مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها می‌باشند. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، با توجه به عوامل جذب استعداد، توسعه استعداد، عوامل فردی و حفظ و نگهداشت در مدیریت استعداد و تأکید در نقش برخی مؤلفه‌ها به‌ویژه مؤلفه حقوق و مزایا، در حفظ و نگهداشت از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری شفاف در این راستا جهت توفیق در دانشگاه‌ها و حرکت در جهت توسعه برنامه‌های کشور و برنامه‌های گام دوم انقلاب ضروری به‌نظر می‌رسد.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، مؤلفه‌های عملیاتی، دانشگاه‌های استان گلستان.

۱. مقدمه

در عصر تغییرات مداوم تنها سازمان‌هایی در مسیر پیشرفت حرکت می‌کنند که بتوانند خود را با این تغییرات همگام سازند و لازمه این هماهنگی وجود افرادی است که ظرفیت و پذیرش تغییر را داشته و به واسطه توانایی‌های خود نوآوری‌ها و تغییرات را در سازمان‌ها پیاده کنند. در این مسیر سازمان‌هایی موفق‌ترند که افراد مستعدتری را جذب و استخدام می‌کنند. رقابت بر سر کشف و جذب این گونه افراد مفهوم مدیریت استعداد در مدیریت را به وجود آورده است.

سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به‌کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات‌شان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور، سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده روبه‌رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی و به‌عبارت دیگر قادر باشند بر استعدادهای مدیریت کنند (زین‌الدینی بیدمشکی و همکاران، ۱۳۹۳). مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک‌سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان با هدف توسعه و نگهداری یک مخزن استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجین شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد (آرمسترانگ، ۲۰۰۹).

مدیریت استعداد به مجموعه فعالیت‌هایی گفته می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به‌طور کلی آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و با اهمیت سازمان را در دست دارند، انجام می‌دهد (کاهان، ۲۰۱۰). مدیریت استعداد از سه جنبه فرآیند توسعه‌دادن و پرورش کارکنان جدید به وسیله مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، توسعه و نگهداری از کارکنان موجود در سازمان و جذب افراد با مهارت‌های بالا برای کار کردن در سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد (بارون، ۲۰۰۸) و به‌عنوان یک ابزار مدیریتی سبب توانمند شدن مدیران می‌شود. هم‌چنین انعطاف‌پذیری را به وجود می‌آورد که با شرایط در حال تغییر بازار مطابق باشد (علامه و همکاران، ۱۳۹۳). مدیریت استعداد به دلیل این‌که به عملکرد بالای سازمان و هم‌چنین بهبود کیفیت، نوآوری، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان منجر می‌شود، از اهمیت زیادی برخوردار است (گرابلر و دیدریکر، ۲۰۰۹). هدف از مقاله حاضر بررسی مؤلفه‌های عملیاتی مدیریت استعداد در دانشگاه از منظر اعضای هیئت علمی است.

۲. پیشینه پژوهش

تحقیقات نشان می‌دهد که سابقه مدیریت استعداد و مباحث مرتبط با آن در شکوفایی استعداد، مهم و قابل توجه است. تحقیقات کالینگز و همکاران (۲۰۰۷)، از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبرو هستند که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد که به‌طور قابل توجهی توانایی شرکت را برای رشد محدود ساخته است.

نتایج پژوهش مگری (۲۰۱۴)، با عنوان تأثیر سیستم مدیریت استعداد در عملکرد سازمانی، نشان داد مدیریت استعداد بر عملکرد شرکت، باعث برانگیختن ایده‌ها و جذب منافع چند بُعدی شد.

رحیمی و همکاران (۱۳۹۲)، در پژوهشی به بررسی دیدگاه اعضای هیئت علمی در مورد راهکارهای مؤثر بر توانمندسازی، نشان داد که متغیرهای مشارکت دهی در فعالیت‌ها، پاداش متناسب با پیشرفت کاری و پاداش به نوآوری

ها دارای بیشترین تأثیر و سیستم ارزشیابی عملکرد از طرف دانش‌جویان و گروه آموزشی مرتبط دارای کمترین تأثیر بودند. هم‌چنین در این پژوهش بیان شد که راه‌کارهای متعددی در توانمندی اعضای هیئت علمی در محیط کار ضروری هستند که از آن جمله می‌توان دسترسی به فرصت‌ها، اطلاعات، حمایت و پشتیبانی و منابع را نام برد. انگیزش مؤثر به همراه احساس ارزشمندی و اثر بخشی می‌تواند مسیر توانمندی را تسهیل کند؛ که در این زمینه مدیریتی کارآمد و مبتنی بر اصول دموکراتیک و مشارکت می‌تواند بسیار راه‌گشا باشد.

نتایج پژوهش خالوندی و عباس‌پور (۱۳۹۲)، تحت عنوان طراحی مدل بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس، نشان داد ثبات و امنیت شغلی از بالاترین میزان و بعد از آن ضریب همبستگی خزانه استعداد برتر عنوان شد. ترک سازمان و سپس خالی نماندن منصب‌های کلیدی در جهت معکوس با مدیریت استعداد در ارتباط است.

رضایی و گرجی (۱۳۹۲)، در پژوهشی با نام «ارائه مدل مدیریت استعداد» نشان دادند که سه عامل خارجی تغییر جمعیتی، جهانی‌سازی و افزایش شمار کارکنان دانش‌محور، سازمان‌ها را مجبور می‌سازد نگرش جدی‌تری در مورد مدیریت استعداد و شیوه‌های آن داشته باشند، هم‌چنین نتایج نشان داد که هم طرز فکر استعداد و هم استراتژی استعداد در شکل‌گیری مدیریت استعداد اثر بسیار زیادی دارند.

صادقی مال‌امیری (۱۳۹۳)، در پژوهشی با هدف بررسی متغیرهای مؤثر بر استعداد با رویکردی اکتشافی و کیفی، نشان داد که عوامل سه‌گانه بعد محیطی شامل خانواده، سیستم‌های آموزشی و کسب و کار از طریق مجموعه‌ای از مؤلفه‌های پیش‌برنده و بازدارنده بر بعد فردی اثر گذاشته و فرد را به سمت فعالیت متناسب استعداد برترش یا خارج از آن، سوق می‌دهند. هم‌چنین مشخص شد زمانی که افراد خارج از استعداد برترشان فعالیت می‌کنند «حاضرین غایب» در شعاع تربیتی خانواده، فضای آموزشی و محیط کسب و کار هستند و در مقابل هنگامی که متناسب با استعداد برترشان فعالیت می‌کنند، «حاضرین حاضر» در شعاع تربیتی خانواده، فضای آموزشی و محیط کسب و کار هستند.

رسولی و رشیدی (۱۳۹۴)، در پژوهشی با هدف طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانشی با استفاده از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مدل مفهومی را ارائه کردند که در آن، پنج فعالیت مدیریت منابع انسانی شامل (توسعه مهارت‌ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه‌ای)، به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران، به‌عنوان متغیرهای واسطه (میانجی) و قصد ماندن کارکنان دانش پایه، به‌عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شده بود. جامعه آماری این پژوهش شامل جامعه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان جنوبی بود. یافته‌های بدست آمده نشان می‌دهد که برنامه‌های منابع انسانی شامل: توسعه مهارت‌ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه‌ای، از طریق متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اعتماد به مدیران می‌تواند قصد ماندن را پیش‌بینی کنند و از میان آن‌ها، حمایت سازمانی دارای اثر مستقیم و قوی‌ترین اثر غیر مستقیم بر قصد ماندن کارکنان دانشی داشته است.

عرب‌پور و نیک‌پور (۱۳۹۴)، در تحقیقی با عنوان «تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان» دریافتند که بین مدیریت استعداد و زیر متغیرهای آن یعنی جذب استعدادها، نگهداشت استعدادها، توسعه استعدادها و بهره‌وری نیروی انسانی، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد و ابعاد نگهداشت استعدادها و توسعه استعدادها می‌توانند بهره‌وری نیروی انسانی را در سازمان‌های دولتی شهر کرمان پیش‌بینی کنند.

۳. سوالات پژوهش

بر اساس موارد مطرح شده، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به دو سوال زیر است:
 سوال اول: اعضاء هیئت علمی چه مؤلفه‌هایی را برای مدیریت استعداد معرفی می‌کنند؟
 سوال دوم: آیا عامل فرصت‌های توسعه و یادگیری و عامل فردی قابل تقلیل به یک عامل به نام توسعه هستند؟

۴. روش پژوهش و جامعه آماری

روش پژوهش حاضر، توصیفی - تحلیلی و جامعه آماری پژوهش حاضر اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های گلستان، علوم پزشکی گلستان و آزاد اسلامی واحد گرگان در سال ۱۳۹۴ که بالغ بر ۴۰۰ نفر بودند می‌باشد که با توجه به حجم نمونه ۵۸ پرسشنامه بین نمونه‌ها توزیع شد. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش، از پرسشنامه محقق ساخته دارای ۱۵ مؤلفه و ۱۳۳ سؤال که پایایی ابزار پرسشنامه با آزمون آلفای کرونباخ بیش‌تر از ۰/۷۰ تأیید گردید، استفاده شد (جدول ۱ ضریب آلفای کرونباخ هریک از عوامل را نشان می‌دهد). نمراتی که پاسخ‌دهندگان به سؤالات پرسشنامه دادند نیز در طیف ۱ تا ۵ مورد تحلیل قرار گرفت. داده‌ها پس از جمع‌آوری در نرم افزار SPSS وارد شد و از آزمون‌های آماری مرتبط نظیر؛ KMO و bartlet برای تجزیه و تحلیل استفاده شد.

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ

عامل	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد گویه‌ها
جذب	۰/۷۱	۳
فرصت‌های توسعه و یادگیری	۰/۹۲	۷
عامل فردی	۰/۷۸	۳
حفظ و نگهداری	۰/۷۳	۲

ضرایب آلفای کرونباخ چهار عامل: جذب، فرصت‌های توسعه و یادگیری، عامل فردی و حفظ و نگهداری به ترتیب ۰/۷۱، ۰/۹۲، ۰/۷۸ و ۰/۷۳ است که بیان‌گر دقت و ثبات قابل قبول ابزار اندازه‌گیری می‌باشد.

۵. یافته‌های پژوهش

۱،۵. یافته‌های توصیفی

در توصیف متغیرهای جمعیت شناختی، نتایج متغیرهای سن، سابقه کار، سطح تحصیلات، جنس، رتبه علمی و واحد دانشگاهی به شرح ذیل بوده است.

جدول ۲. متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش

سن	فراوانی	سابقه کار	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	جنسیت	فراوانی	رتبه علمی	فراوانی	واحد دانشگاهی	فراوانی
۲۰-۳۰	۱	۱-۵	۵	ارشد	۵	مرد	۳۵	مربی	۱۰	دانشگاه آزاد	۱۹
۳۱-۴۰	۱۷	۶-۱۰	۴	دکترا	۴۲			استادیار	۳۵		
۴۱-۵۰	۱۸	۱۱-۱۵	۵	دانشجوی دکتری	۹	زن	۱۱	دانشیار	۶	دانشگاه گلستان	۲۱

سن	فراوانی	سابقه کار	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	جنسیت	فراوانی	رتبه علمی	فراوانی	واحد دانشگاهی	فراوانی
بیش تر از ۵۰	۱۰	۱۶-۲۰	۲	جمع	۵۶	جمع	۴۶	جمع	۵۲	دانشگاه علوم پزشکی	۱۸
جمع	۴۶	بیش تر از ۲۰	۱	بدون پاسخ	۲	بدون پاسخ	۱۲	بدون پاسخ	۶		
بدون پاسخ	۱۲	جمع	۱۷	بدون پاسخ	۲	بدون پاسخ	۱۲	بدون پاسخ	۶	جمع	۵۸
		بدون پاسخ	۴۱								

بر اساس جدول توزیع فراوانی فوق، سن ۱ نفر از پاسخ گویان ۲۰ تا ۳۰ ساله، ۱۷ نفر ۳۱ تا ۴۰ ساله، ۱۸ نفر ۴۱ تا ۵۰ ساله و ۱۰ نفر بالاتر از ۵۰ ساله می باشند.

بر اساس جدول توزیع فراوانی فوق، سابقه کار ۵ نفر معادل ۲۹/۴ درصد از پاسخ گویان ۱ تا ۵ سال، ۴ نفر معادل ۲۳/۵ درصد ۶ تا ۱۰ سال، ۵ نفر معادل ۲۹/۴ درصد ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲ نفر معادل ۱۱/۸ درصد ۱۶ تا ۲۰ سال و ۱ نفر معادل ۵/۹ درصد بیشتر از ۲۰ سال می باشد.

بر اساس جدول توزیع فراوانی فوق، مدرک تحصیلی ۵ نفر (۸/۹ درصد) کارشناسی ارشد، ۴۲ نفر (۷۵ درصد) دکتری و ۹ نفر (۱۶/۱ درصد) دانشجوی دکتری می باشد.

۳۵ نفر (۷۶/۱ درصد) از پاسخ گویان مرد و ۱۱ نفر (۲۳/۹ درصد) زن می باشند.

بر اساس جدول توزیع فراوانی فوق، رتبه علمی ۱۰ نفر (۱۹/۶ درصد) مربی، ۳۵ نفر (۶۸/۶ درصد) استادیار و ۶ نفر (۱۱/۸ درصد) دانشیار می باشد.

بر اساس جدول توزیع فراوانی فوق، واحد دانشگاهی ۱۹ نفر، دانشگاه آزاد، ۲۱ نفر، دانشگاه گلستان و ۱۸ نفر، علوم پزشکی می باشد.

۲.۵. توصیف گویه های پژوهش

گویه ها در حیطه های جذب، توسعه، عوامل فردی و حفظ و نگه داشت مورد بررسی قرار گرفت. نحوه توزیع گویه های مربوط به حیطه جذب به شرح جدول ذیل بررسی شد.

جدول ۳. توزیع فراوانی درصدی گویه های مؤلفه جذب

گویه ها	پاسخ ها			
	به ندرت	گاهی	نظری ندارم	اغلب
۱- شرایط جذب	۱/۷	۱۵/۵	۱۵/۵	۳۶/۲
۲- روش های شناسائی استعداد	۱/۷	۱۲/۱	۴۴/۸	۴۱/۴
۳- ابزارهای اندازه گیری شاخص های مطلوب	۱/۷	۳/۴	۵۰	۴۱/۴

در پاسخ به گویه اول، ۳۶/۲ درصد، پاسخ اغلب را انتخاب کرده اند. اکثر پاسخ گویان، در واکنش به گویه دوم و سوم، نظری ندارم را انتخاب کرده اند. هم چنین در پاسخ به هر سه گویه، کم ترین پاسخ مربوط به گزینه به ندرت می باشد.

گویه‌های مربوط به حیطه فرصت‌های توسعه و یادگیری به شرح جدول ذیل است.

جدول ۴. توزیع فراوانی درصدی گویه‌های فرصت‌های توسعه و یادگیری

پاسخ‌ها					گویه‌ها
همیشه	اغلب	نظری ندارم	گاهی	به ندرت	
۰	۲۹/۳	۳۲/۸	۲۰/۷	۱۷/۲	۱- حفظ احترام استاد
۸/۶	۳۱	۱۷/۲	۲۷/۶	۱۵/۵	۲- برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها
۱۹	۱۵/۵	۲۰/۷	۱۵/۵	۲۹/۳	۳- مدیریت مشارکتی
۲۰/۷	۲۹/۳	۲۰/۷	۱۳/۸	۱۵/۵	۴- اعتمادسازی سازمانی
۰	۳۱	۴۴/۸	۲۲/۴	۱/۷	۵- امنیت شغلی
۰	۱۷/۲	۴۳/۱	۳۲/۸	۶/۹	۶- بروز کردن دانش اساتید
۰	۳۷/۹	۳۷/۹	۲۲/۴	۱/۷	۷- بسترسازی مناسب

در پاسخ به گویه اول مؤلفه فرصت‌های توسعه و یادگیری، ۱۷/۲ درصد، پاسخ به ندرت، ۲۰/۷ پاسخ گاهی، ۳۲/۸ پاسخ نظری ندارم، و ۲۹/۳ پاسخ اغلب داده‌اند. واکنش پاسخ‌گویان به سایر گویه‌ها نیز قابل مشاهده است.

گویه‌های مربوط به مؤلفه عوامل فردی نیز به شرح ذیل است.

جدول ۵. توزیع فراوانی درصدی گویه‌های مؤلفه عوامل فردی

پاسخ‌ها					گویه‌ها
همیشه	اغلب	نظری ندارم	گاهی	به ندرت	
۱/۷	۴۸/۳	۴۴/۸	۳/۴	۱/۷	۱- عوامل مؤثر فردی
۰	۴۸/۳	۳۷/۹	۱۰/۳	۳/۴	۲- رشد علمی
۸/۶	۴۶/۶	۳۶/۲	۸/۶	۰	۳- تغییر نیازهای سازمان و دانشجو

در پاسخ به هر سه گویه، اکثر افراد پاسخ اغلب را انتخاب و کم‌ترین تعداد پاسخ‌ها در هر سه گویه به ندرت می‌باشد. گویه‌های حیطه حفظ و نگهداری نیز به شرح جدول ذیل بررسی شد.

جدول ۶. توزیع فراوانی درصدی گویه‌های مؤلفه حفظ و نگهداری

پاسخ‌ها				گویه‌ها
اغلب	نظری ندارم	گاهی	به ندرت	
۵/۲	۴۶/۶	۴۶/۶	۱/۷	۱- معیارهای سنجش
۱۵/۵	۲۷/۶	۵۰	۶/۹	۲- ارزیابی چند سویه

در پاسخ به گویه اول حیطة حفظ و نگهدارى ۱/۷ درصد، پاسخ به ندرت، ۴۶/۶ پاسخ، گاهى و ۴۶/۶ نظرى ندارم و بقيه پاسخ اغلب را انتخاب کرده‌اند. واکنش پاسخ‌گویان به گویه دوم نیز قابل مشاهده است.

۳.۵. بررسی سوالات پژوهش

سوال اول

برای بررسی سؤال اول پژوهش از تحلیل عاملی با استفاده از نرم افزار spss استفاده شد. برای بررسی چهار عامل؛ جذب، توسعه، عامل فردی، حفظ و نگهدارى، از دو آماره KMO و bartlet استفاده شد که نتایج آن در جدول ۷ قابل مشاهده است.

جدول ۷. آزمون (ک.ام.او و بارتلت)

۰/۷۱۴		KMO
۷۷۵/۵۷	کای اسکوتر	آزمون بارتلت
۱۰۵	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	معنادارى	

بر اساس نتیجه آزمون KMO که مقدار آن ۰/۷۱۴ می‌باشد، داده‌های پژوهش قابل تقلیل به تعدادی عامل‌های زیر بنایی و بنیادی می‌باشند و بر اساس آزمون بارتلت که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۰۱ معنادار است، می‌توان گفت از یک طرف بین گویه‌های داخل هر عامل همبستگی بالایی وجود دارد و از طرف دیگر بین گویه‌های یک عامل با گویه‌های عامل دیگر همبستگی وجود ندارد. در ادامه در جدول ۸، کل واریانس تبیین شده نشان داده شده است.

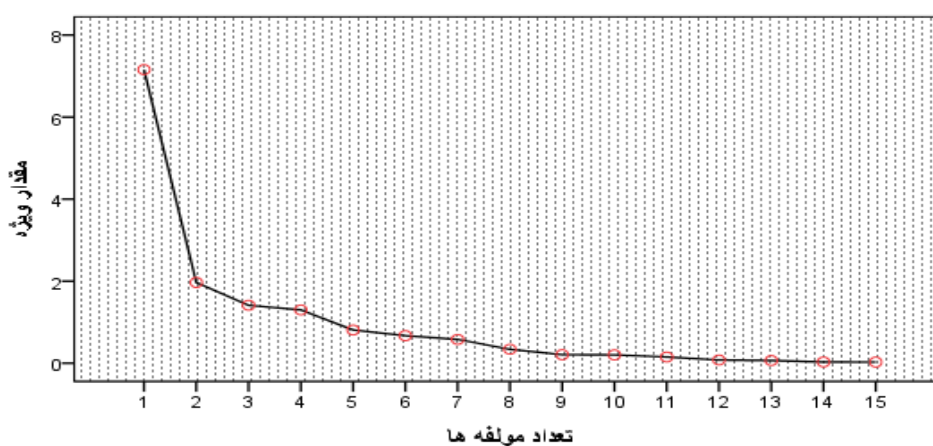
جدول ۸. کل واریانس تبیین شده

مجموع مجذورات بارهای عاملی چرخش یافته			مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج شده			مقادیر ویژه اولیه			مؤلفه‌ها
درصد تجمعی واریانس	درصد واریانس	کل واریانس	درصد تجمعی واریانس	درصد واریانس	کل واریانس	درصد تجمعی واریانس	درصد واریانس	کل واریانس	
۳۳/۹۵	۳۳/۹۵	۵/۰۹	۴۷/۷۱	۴۷/۷۱	۷/۱۶	۴۷/۷۱	۴۷/۷۱	۷/۱۶	۱
۴۷/۷۹	۱۵/۸۳	۲/۳۷	۶۰/۸۳	۱۳/۱۲	۱/۹۷	۶۰/۸۳	۱۳/۱۲	۱/۹۷	۲
۶۵/۴۵	۱۵/۶۷	۲/۳۵	۷۰/۲۴	۹/۴۱	۱/۴۱	۷۰/۲۴	۹/۴۱	۱/۴۱	۳
۷۸/۹۱	۱۳/۴۵	۲/۰۲	۷۸/۹۱	۸/۶۶	۱/۳۰	۷۸/۹۱	۸/۶۶	۱/۳۰	۴
						۸۴/۳۱	۵/۴۰	۰/۸۱	۵
						۸۸/۷۹	۴/۴۸	۰/۶۷	۶
						۹۲/۶۶	۳/۸۷	۰/۵۸	۷
						۹۴/۹۲	۲/۲۶	۰/۳۴	۸
						۹۶/۳۰	۱/۳۹	۰/۲۱	۹

مجموع مجذورات بارهای عاملی چرخش یافته			مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج شده			مقادیر ویژه اولیه			مؤلفه‌ها
درصد تجمعی واریانس	درصد واریانس	کل واریانس	درصد تجمعی واریانس	درصد واریانس	کل واریانس	درصد تجمعی واریانس	درصد واریانس	کل واریانس	
						۹۷/۶۵	۱/۳۵	۰/۲۰	۱۰
						۹۸/۶۷	۱/۰۲	۰/۱۵	۱۱
						۹۹/۱۹	۰/۵۲	۰/۰۸	۱۲
						۹۹/۶۲	۰/۴۳	۰/۰۶	۱۳
						۹۹/۸۲	۰/۲۰	۰/۰۳	۱۴
						۱۰۰	۰/۱۸	۰/۰۳	۱۵

در جدول فوق، منظور از مقدار ویژه که برای هر عامل نمایش داده می‌شود، نسبتی از واریانس کل متغیرهاست که آن عامل تبیین می‌کند. ۷/۱۶ از واریانس تمام متغیرها، توسط عامل اول تبیین می‌شود که ۴۷/۷۱ درصد از کل واریانس می‌باشد.

در تحلیل عاملی، فقط عامل‌هایی انتخاب می‌شوند که مقدار ویژه آن‌ها بالاتر از یک باشد. با توجه به مقادیر ویژه در جدول فوق فقط چهار عامل استخراج شده است و عوامل پنجم تا پانزدهم با توجه به مقدار ویژه کوچک‌تر از یک انتخاب نشده‌اند. نمودار سنگ ریزه ذیل، وجود چهار عامل را مناسب نشان می‌دهد.



نمودار ۱. نمودار سنگ ریزه

جدول ماتریس همبستگی بین گویه‌ها و عوامل، نشان می‌دهد که گویه‌های مختلف روی کدام عامل بار دارند. برای دسته‌بندی گویه‌ها در بین عامل‌ها بر اساس بار عاملی آنها، باید از نتایج جدول ماتریس همبستگی گویه‌ها و عامل‌های چرخش یافته استفاده کرد.

جدول ۹. ماتریس همبستگی بین گویه‌ها و عامل‌ها

عامل‌ها				متغیرها
عامل چهارم	عامل سوم	عامل دوم	عامل اول	
-۰/۳۹۶	۰/۴۰۰	۰/۱۵۵	۰/۷۴۹	شرایط جذب
-۰/۱۳۲	۰/۵۸۸	۰/۲۶۱	۰/۴۶۴	روش‌های شناسائی استعداد
-۰/۰۴۵	۰/۲۷۸	۰/۷۷۷	۰/۳۰۲	ابزارهای اندازه‌گیری شاخص‌های مطلوب در متقاضیان
-۰/۳۶۹	-۰/۰۴۵	-۰/۲۰۹	۰/۷۶۳	حفظ احترام استاد
۰/۰۴۸	-۰/۰۲۱	-۰/۱۵۸	۰/۸۷۹	برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها
--۰/۰۹۸	-۰/۵۱۵	-۰/۰۰۷	۰/۷۴۵	مدیریت مشارکتی
۰/۱۶۱	-۰/۱۳۳	-۰/۰۸۱	۰/۸۸۶	اعتماد سازی سازمانی
-/۲۸۴۰	-۰/۰۸۴	۰/۲۹۹	۰/۷۷۹	امنیت شغلی
-۰/۱۱۴	-۰/۱۷۵	-۰/۲۴۹	۰/۷۲۶	بروز کردن دانش اساتید
۰/۱۵۰	-۰/۲۸۷	-۰/۲۰۹	۰/۸۸۷	بستر سازی مناسب
۰/۷۳۲	۰/۰۵۴	۰/۰۹۲	۰/۵۵۲	عوامل مؤثر فردی
۰/۲۶۱	۰/۰۵۲	۰/۲۲۰	۰/۸۲۵	رشد علمی
۰/۴۳۰	-۰/۰۵۱	۰/۴۴۶	۰/۶۱۱	تغییر نیازهای سازمان و دانشجو
۰/۱۴۴	۰/۵۶۷	-۰/۶۰۳	۰/۲۷۳	معیارهای سنجش
۰/۱۵۴	۰/۳۰۵	-۰/۶۱۹	۰/۴۹۰	ارزیابی چند سویه

همبستگی بین گویه‌ها و عامل‌ها بین ۱ و ۱- نوسان دارد. بر اساس جدول ذیل، بزرگ‌ترین بار عاملی، دسته‌بندی شد. مقادیری که در هر عامل به صورت تیره یک رنگ نشان داده شده‌اند می‌توانند با هم تشکیل عامل مربوطه را بدهند.

جدول ۱۰. ماتریس همبستگی بین گویه‌ها و عامل‌ها پس از چرخش

مؤلفه‌ها				نام گویه‌ها	نام عوامل
مؤلفه چهارم	مؤلفه سوم	مؤلفه دوم	مؤلفه اول		
۰/۲۲	۰/۷۶	۰/۰۰	۰/۵۲	۱- شرایط جذب	عامل جذب
۰/۲۳	۰/۷۵	۰/۱۴	۰/۱۰	۲- روش‌های شناسائی استعداد	
-۰/۳۶	۰/۷۴	۰/۳۱	-۰/۰۳	۳- ابزارهای اندازه‌گیری شاخص‌های مطلوب در متقاضیان	
۰/۲۳	۰/۲۶	-۰/۰۶	۰/۸۰	۴- حفظ احترام استاد	عامل فرصت‌های توسعه و یادگیری
۰/۳۱	۰/۲۱	۰/۳۶	۰/۷۳	۵- برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها	
-۰/۱۵	-۰/۰۴	۰/۲۴	۰/۸۶	۶- مدیریت مشارکتی	
۰/۱۵	۰/۲۵	۰/۲۱	۰/۸۴	۷- اعتمادسازی سازمانی	
-۰/۱۵	۰/۴۹	۰/۱۸	۰/۷۰	۸- امنیت شغلی	

۰/۲۳	۰/۰۵	۰/۱۴	۰/۷۵	۹- بروز کردن دانش اساتید	
۰/۲۲	-۰/۰۳	۰/۴۴	۰/۸۳	۱۰- بستر سازی مناسب	
۰/۲۳	۰/۰۴	۰/۸۸	۰/۱۵	۱۱- عوامل مؤثر فردی	عامل فردی
۰/۱۰	۰/۳۷	۰/۶۳	۰/۵۰	۱۲- رشد علمی	
-۰/۱۵	۰/۲۹	۰/۷۶	۰/۲۸	۱۳- تغییر نیازهای سازمان و دانشجو	
۰/۸۸	۰/۱۰	۰/۰۳	۰/۰۳	۱۴- معیارهای سنجش	عامل حفظ و
۰/۷۹	-۰/۰۱	۰/۱۳	۰/۳۲	۱۵- ارزیابی چند سویه	نگهداری

با توجه به نتایج ماتریس همبستگی بین گویه‌ها و عامل‌های چرخش یافته فوق و مبانی نظری این پروژه، می‌توان گویه‌های شماره ۱ و ۲ و ۳ را به‌عنوان عامل جذب و گویه‌های شماره ۴ الی ۱۰ را به‌عنوان عامل فرصت‌های توسعه و یادگیری و گویه‌های شماره ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ را به‌عنوان عامل فردی و گویه‌های ۱۴ و ۱۵ را به‌عنوان عامل حفظ و نگهداری نامید.

سوال دوم

برای بررسی سؤال دوم پژوهش نیز از تحلیل عاملی استفاده شد.

جدول ۱۱. آزمون (ک.م.ا.و و بارتلت)

۰/۷۸۱		KMO
۵۰۵/۶۱۰	کای اسکوتر	آزمون بارتلت
۴۵	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	معناداری	

بر اساس نتیجه آزمون KMO که مقدار آن ۰/۷۸۱ می‌باشد، داده‌های پژوهش قابل تقلیل به تعدادی عامل‌های زیر بنایی و بنیادی می‌باشند. بر اساس آزمون بارتلت که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۰۱ معنادار است، می‌توان گفت از یک طرف بین گویه‌های داخل هر عامل همبستگی بالایی وجود دارد و از طرف دیگر بین گویه‌های یک عامل با گویه‌های عامل دیگر همبستگی وجود ندارد. در ادامه در جدول ۱۲، کل واریانس تبیین شده نشان داده شده است.

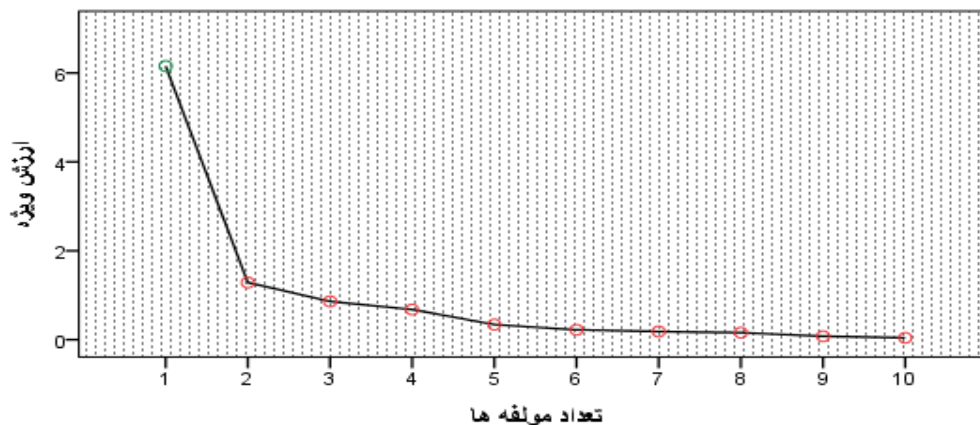
جدول ۱۲. کل واریانس تبیین شده

مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج شده			مقادیر ویژه اولیه			مؤلفه‌ها
درصد تجمعی واریانس	درصد واریانس	کل واریانس	درصد تجمعی واریانس	درصد واریانس	کل واریانس	
۶۱/۵۴	۶۱/۵۴	۶/۱۵	۶۱/۵۴	۶۱/۵۴	۶/۱۵	۱
			۷۴/۳۹	۱۲/۸۶	۱/۲۹	۲
			۸۳/۰۱	۸/۶۱	۰/۸۶	۳

مجموع مجذورات بارهای عاملی استخراج شده			مقادیر ویژه اولیه			مؤلفه‌ها
درصد تجمعی واریانس	درصد واریانس	کل واریانس	درصد تجمعی واریانس	درصد واریانس	کل واریانس	
			۸۹/۸۰	۶/۷۹	۰/۶۸	۴
			۹۳/۱۹	۳/۴۰	۰/۳۴	۵
			۹۵/۴۲	۲/۲۲	۰/۲۲	۶
			۹۷/۲۵	۱/۸۳	۰/۱۸	۷
			۹۸/۸۲	۱/۵۷	۰/۱۶	۸
			۹۹/۵۹	۰/۷۷	۰/۰۸	۹
			۱۰۰	۰/۴۱	۰/۰۴	۱۰

با توجه به اطلاعات جدول فوق، ۶/۱۵ از واریانس تمام متغیرها، توسط عامل اول تبیین می‌شود که ۶۱/۵۴ درصد از کل واریانس می‌باشد.

در تحلیل عاملی، معمولاً عامل‌هایی انتخاب می‌شوند که مقدار ویژه آن‌ها بالاتر از یک باشد. استفاده از نمودار ارزش ویژه به نام نمودار سنگ‌ریزه (scree) که در آن، تمام عامل‌ها با ارزش ویژه بزرگ‌تر از یک، در بخش نزولی با شیب تند نمودار، قبل از این که به سطح غیر قابل قبول برسند، نگهداری می‌شوند. با توجه به مقادیر ویژه در جدول فوق دو عامل قابل استخراج است ولی با توجه به نمودار سنگ‌ریزه یک عامل قابل استخراج می‌باشد.



نمودار ۲. نمودار سنگ‌ریزه

جدول ۱۳. ماتریس همبستگی بین گویه‌ها و عامل‌ها

مؤلفه	متغیرها
۱	
۰/۷۴۸	حفظ احترام استاد
۰/۸۷۳	برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها
۰/۸۰۳	مدیریت مشارکتی

مؤلفه	متغیرها
۱	
۰/۸۹۱	اعتمادسازی سازمانی
۰/۷۶۷	امنیت شغلی
۰/۷۳۴	بروز کردن دانش اساتید
۰/۹۲۸	بسترسازی مناسب
۰/۵۷۵	عوامل مؤثر فردی
۰/۸۲۱	رشد علمی
۰/۶۲۴	تغییر نیازهای سازمان و دانشجو

نتایج ماتریس همبستگی بین گویه‌ها و عامل‌ها نشان داد، دو عامل فرصت‌های توسعه و یادگیری و عامل فردی، یک عامل یا متغیر پنهان به نام توسعه را اندازه‌گیری می‌کنند.

۶. نتیجه‌گیری

هدف از این مطالعه شناسایی مؤلفه‌های عملیاتی مدیریت استعداد در دانشگاه و به صورت موردی در دانشگاه‌های استان گلستان در سال ۱۳۹۴ بود. پرسشنامه‌ای محقق ساخته برای ۵۸ نفر از اعضای هیات علمی فرستاده شد که برخی از اعضای هیئت علمی دارای سمت‌های اجرایی در رده‌های مختلف در دانشگاه‌ها بودند. مؤلفه‌های عملیاتی مدیریت استعداد در مرحله "جذب استعداد"، شرایط جذب، روش‌های شناسایی استعداد و ابزارهای اندازه‌گیری شاخص‌های مطلوب در متقاضیان، شاخص‌های مطلوب برای اندازه‌گیری استعداد متقاضیان و و مجاری استعدادیابی بررسی و از لحاظ آماری تأیید شد. مؤلفه‌های عملیاتی مدیریت استعداد در مرحله "توسعه استعداد"، بازاندیشی فرهنگی، فرصت‌های توسعه و یادگیری، شرایط و موقعیت مناسب جهت بالندگی، سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی درون دانشگاه، ترفیع، دریافت کنندگان خدمات آموزشی، کار معنی‌دار و چالشی و سایر عوامل فردی، سازمانی و دانشی مؤثر در توسعه اعضای هیئت علمی بررسی و معنادار شد و مؤلفه‌های عملیاتی مدیریت استعداد در مرحله "حفظ و نگهداشت استعداد"، ایجاد انگیزه، مشوق‌ها، ارزیابی، امنیت شغلی و دلایل ترک دانشگاه و دیدگاه منتقدان مورد سوال واقع و تأیید شد. پرسشنامه نیز با آلفای کرونباخ بالای ۰.۷۰ مورد تأیید گرفت.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش جواهری‌زاده و همکاران (۱۳۹۱)، با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعدادهای علمی که ۳۹ عامل از جمله عامل «فرصت برای توسعه حرفه‌ای و علمی» را مهم‌تر از بقیه بیان نموده بود، هم‌راستا است. هم‌چنین یافته‌ها با نتایج پژوهش عبدالهی و حیدری (۱۳۸۸)، که نتیجه‌گیری نمود دو عامل غنی‌سازی شغل و مدیریت مشارکتی با توانمندسازی اعضای هیئت علمی ارتباط دارد نیز هم‌راستا است. از طرفی یافته‌ها با نتایج پژوهش رسولی و رشیدی (۱۳۹۴)، نیز هم‌سو است؛ وی نشان داد که برنامه‌های منابع انسانی شامل: توسعه مهارت‌ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه‌ای از طریق متغیرهای رضایت شغلی، تعهد سازمانی

و اعتماد به مدیران می‌توانند قصد ماندن را پیش‌بینی کنند. بر این اساس در پژوهش حاضر نیز نقش حقوق و مزایا، در حفظ و نگاه‌داشت استعدادها از سوی مصاحبه‌شوندگان تأیید شد.

منابع

۱. جواهری‌زاده، ابراهیم؛ طهماسبی، رضا و آراین قلی‌پور (۱۳۹۱). مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگاه‌داشت استعدادهای علمی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۷، صص ۲۶-۵.
۲. خالوندی، فاطمه و عباس عباس‌پور (۱۳۹۲). طراحی مدل بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد: مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره ۱۹، صص ۱۲۸-۱۰۳.
۳. رحیمی، ابراهیم؛ دهقانی، علی و رسول بهارلو (۱۳۹۲). دیدگاه اعضای هیئت علمی در مورد راهکارهای مؤثر بر توانمندسازی ایشان و تدوین پرسشنامه‌ای ساختارمند. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، شماره ۱.
۴. رسولی، رضا و مهدی رشیدی (۱۳۹۴). طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسن (ع). سال هفتم، شماره ۱، صص ۵۵-۳۹.
۵. رضایی، احمد و محمدباقر گرجی (۱۳۹۲). ارائه مدل مدیریت استعداد. گرگان، دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین.
۶. زین‌الدینی بیدمشکی، زهره؛ عدلی، فریبا و مژده وزیری (۱۳۹۳). مقایسه وضعیت موجود جانشین‌پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. شماره ۷۲، صص ۷۲-۵۱.
۷. صادقی مال‌امیری، منصور (۱۳۹۳). الگوی تحلیل متغیرهای مؤثر بر استعداد. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ششم، شماره ۴، صص ۹۲-۶۷.
۸. عبدالهی، بیژن و سربیه حیدری (۱۳۸۸). عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه: مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۱.
۹. عرب‌پور، علیرضا و امین نیک‌پور (۱۳۹۴). تأثیر ابعاد مدیریت استعداد بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۱، صص ۱۸۶-۱۵۹.
۱۰. علامه، سیدمحسن؛ سلطانی، فرزانه و مهدی نریمانی (۱۳۹۳). بررسی نقش تعدیل‌گر متغیر سرمایه اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در سازمان: حوزه‌های ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابع مستقر در تهران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره هجدهم، شماره ۲، صص ۱۴۷-۱۲۷.
11. Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance. Kogan Page Publishers.
12. Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(7), 730-742
13. Grobler, P.A. & Diedericks, H. (2009). Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups. Southern African Business Review, 13(3), 1-27.

14. 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.
15. Kahan, S. (2010). Getting change right: How leaders transform organizations from the inside out. John Wiley & Sons.