

## بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران)

عباسعلی حاجی کریمی<sup>۱</sup>، مرتضی سلطانی<sup>۲\*</sup>

۱. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

۲. دانش آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه شهید بهشتی

(تاریخ دریافت: ۸۹/۹/۲۵؛ تاریخ تصویب: ۹۰/۲/۳۰)

### چکیده

مدیریت استعداد عبارت از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان. این تحقیق در پی شناسایی عوامل سنجش مدیریت استعداد بوده و بدین منظور از روش تحلیل عاملی (تاییدی و اکتشافی) بهره گرفته است. نمونه تحقیق شامل ۱۱۲ نفر از مدیران صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی کشور بوده و داده‌های جمع‌آوری شده از آن توسط نرم افزارهای LISREL8.50 و SPSS16 تحلیل شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که با هفده عامل می‌توان مدیریت استعداد را سنجید و عوامل اصلی سنجش مدیریت استعداد عبارتند از: به رسمیت شناختن مدیریت استعداد، انگیزش نیروهای مستعد، حمایت شغلی نیروهای مستعد و خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد.

### واژگان کلیدی

مدیریت استعداد، تحلیل عاملی، صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی.

## مقدمه

مدیریت استعداد مفهومی نسبتاً جدید است که در دهه ۱۹۹۰ ظهور کرده است. این مفهوم اولین بار در کتاب "جنگ برای استعداد" چارلز فیشر مطرح شد (آرسترانگ، ۲۰۰۶، ص ۳۸۹). به گفته فیشر در "جنگ برای استعداد" رقابت بر سر استعداد، حاکم بر سال‌های سده ۹۰ بوده و سازمان‌ها در هر اندازه‌ای و از هر صنعتی برای به خدمت گرفتن بهترین و باهوش‌ترین افراد رقابت می‌کرده‌اند (موچا، ۲۰۰۴، ص ۹۶). به اعتقاد وی، مدیریت استعداد تنها راه آمادگی برای آینده است.

تحقیقی که درباره "نقش مدیران عامل در مدیریت استعداد" در مورد مدیران عامل ۲۰ شرکت بزرگ بین‌المللی در سال ۲۰۰۶ انجام و نتایج آن در نشریه اکونومیست منتشر گردید نشان می‌دهد که این مدیران بین ۲۰ تا ۴۰ درصد وقت خود را برای مدیریت استعداد اختصاص می‌دهند. دلیل آن‌ها برای این میزان توجه به یک دارایی نامشهود این بود که اعتقاد داشتند پرورش استعدادها بهترین وسیله تضمین مزیت رقابتی برای سازمان است (لف، ۲۰۰۶، ص ۴۴). نشریه اچ‌آر‌فوکس<sup>۱</sup> نیز در شماره آوریل ۲۰۰۷ خود پیش‌بینی کرده بود که از این سال به بعد مدیریت استعداد جزء مهم‌ترین دستورکارهای مدیران منابع انسانی خواهد بود (۲۰۰۷، ص ۸).

مدیریت استعداد برای کارکنان، مدیران و سازمان مفید است. معیارهای جامع و صحیح مدیریت استعداد تضمین می‌کند که کارکنان با توانایی‌ها و استعدادهای خاص خود به شغل‌های متناسب منصوب شوند و خدمات آنان بصورت منصفانه و مکفی جبران شود. مسیر توسعه آنان شفاف است و فرصت‌های بیش‌تر و بهتری برای آنان فراهم می‌شود. مدیریت استعداد ابزارهایی برای مدیران فراهم می‌کند که آن‌ها را در فهم اینکه چه انتظاراتی می‌بایست از کارکنان خود داشته باشند پشتیبانی می‌کند و این درک، خود منجر به بهبود روابط مدیر و کارکنان می‌شود. بدین ترتیب، سازمان بازده بالایی از سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد بدست می‌آورد؛ ضمن اینکه دیدی روشن از سبد استعداد موجود خود پیدا می‌کند و منافع حاصل از یک نیروی کار با

انگیزه و چالاک را برداشت می‌کند (کانورجیز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ص ۳۵).

## ادبیات موضوع

با توجه به هدف این تحقیق، که تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد می‌باشد، در ادامه تبیینی از مدیریت استعداد با رویکرد شناسایی مؤلفه‌های آن در سه بخش تعریف مدیریت استعداد، کارکردهای مدیریت استعداد و رویه‌ها و موانع مدیریت استعداد، ارائه می‌گردد.

### تعریف مدیریت استعداد

فرد مستعد را به صورت‌های مختلفی چون: مهم‌ترین و ارزش‌افزاترین افراد که بیش از سایرین در خلق مزیت رقابتی نقش دارند (اینگهام، ۲۰۰۶، ص ۲۰)، افراد دارای مهارت بالا و پرورش‌یافته (لافتس، ۲۰۰۷، ص ۲۹)، افراد دارای پتانسیل بالا برای موفقیت در سازمان (لف، ۲۰۰۶، ص ۴۲) و نیروی کار ماهر عجین‌شده با کار و متعهد (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ص ۳۹۰) تعریف کرده‌اند. در مجموع می‌توان گفت منظور از مستعد، فردی است که به واسطه دارا بودن ظرفیت‌ها و قابلیت‌های ویژه (دانش، تجربه، مهارت) و تعهد بالا نسبت به کار، سهم چشمگیری در ایجاد ارزش و موفقیت سازمان دارد.

مدیریت استعداد عبارت است از شناسایی استعداد و سپس هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل بمنظور پیشینه‌کردن درگیری (عجین‌شدن) فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است (موچا، ۲۰۰۴، ص ۹۸). در واقع، مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیت‌های یکپارچه بمنظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ص ۳۹۰). هدف مدیریت استعداد توسعه و نگهداری یک استخر استعداد متشکل از نیروی کار ماهر، عجین‌شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ص ۳۹۱). مدیریت استعداد تضمین می‌کند که افراد مناسب با مهارت‌های مناسب در محل مناسب قرار گرفته‌اند و بر فعالیت‌های مناسب، متمرکز و نسبت به آن عجین شده‌اند (عریقات و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۵۵).

اگر چه غالب صاحب‌نظران مدیریت استعداد را درباره کارکنان مستعد می‌دانند اما برخی آن را در ارتباط با مجموع استعدادهای موجود در سازمان می‌بینند و معتقدند فرآیندهای مدیریت استعداد نباید محدود به عده خاصی از کارکنان شود (چیز و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۳۱؛ اریلی و ففر، ۲۰۰۰، ص ۲۸).

### کارکردهای مدیریت استعداد

مدیریت استعداد شامل سه کارکرد اصلی جذب، توسعه و نگهداری استعداد است. مرحله جذب استعداد شامل موارد مرتبط با آوردن کارکنان با مجموعه مهارت‌های متناسب به سازمان است. در این مرحله، سازمان باید به سؤالات زیر پاسخ گوید: سازمان در چه نوع سرمایه انسانی سرمایه‌گذاری کند؟ نیروی کار چگونه باید سازماندهی شود؟ سازمان چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام برای پست‌ها و موقعیت‌های در حال ظهور، برنامه‌ریزی کند؟ چه نوع استعدادهایی بر توسعه سازمان تاثیر مثبت دارد؟ (کانورجیز، ۲۰۰۷، ص ۳۶)

امروزه افراد تحصیل کرده و ماهر، دیگر در انتظار استخدام مادام‌العمر نیستند بلکه می‌خواهند که حرفه‌شان با نیازها و انتظارات در حال تکامل‌شان منطبق باشد. آن‌ها کارفرمایانی را ترجیح می‌دهند که به آن‌ها اجازه می‌دهند تصمیم بگیرند. آن‌ها خواهان فرصت پیشرفت افقی، در کنار حرکت رو به بالا، در سلسله‌مراتب سازمان، یا تغییر شغل در نقاط کلیدی در مسیر شغلی‌شان هستند. برخی سازمان‌ها، برای اطمینان از تامین جریان استعداد در آینده، دانش‌آموزان مستعد دبیرستان یا دانشجویان برجسته دانشگاه‌ها را، در حین تحصیل، جذب می‌کنند (لافتس، ۲۰۰۷، ص ۲۹). از سوی دیگر، کارکنان استخدام‌شده نیاز به یک مسیر توسعه شفاف و قابل‌رویت دارند. سازمان‌ها می‌بایست برای کارکنان فرصت‌های توسعه و یادگیری را فراهم آورند تا مهارت‌های آنان همواره به روز و متناسب با نیازمندی‌های در حال تغییر سازمان‌ها باشد (کانورجیز، ۲۰۰۷، ص ۳۷). افرادی که از فرصت‌های توسعه در سازمان، بی‌بهره‌اند به دنبال فرصت‌های بهتر خواهند گشت. برنامه‌ریزی‌های جانشینی و مسیر شغلی می‌بایست تعهد سازمان را به موفقیت بلندمدت نشان دهد. آموزش‌هایی با محتوای غنی و الزام پاسخ‌گویی کارکنان درباره یادگیری، کلید موفقیت توسعه استعداد است (لافتس، ۲۰۰۷، ص ۳۰).

سیاست‌های نگهداری نیز برای تضمین باقی ماندن افراد در سازمان طراحی می‌شود. خروجی این سیاست‌ها یک جریان استعداد است که استخر استعداد را ایجاد و حفظ می‌کند

(آرمسترانگ، ۲۰۰۶، ص ۳۹۱). تدوین سیاست‌های جبران خدمات عادلانه به این منظور، ضروری است. معیارهای مناسب برای تحلیل استعداد باید شناسایی و با ساختارهای پاداش و جبران خدمات، مرتبط گردد (کانورجیز، ۲۰۰۷، ص ۳۷). هم‌چنین مدیران باید به دنبال راه‌های قابل‌رویت کردن فرصت‌های شغلی در سازمان باشند. برخی سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنان ارزشمندی را که به بازنشستگی می‌رسند مجدداً به کار در سازمان، ترغیب کنند (لافتس، ۲۰۰۷، ص ۳۰).

### رویه‌ها و موانع مدیریت استعداد

بر اساس مطالعه ترازیبی در زمینه مدیریت استعداد که توسط مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا و مرکز رهبری خلاق صورت گرفته، سازمان‌هایی که در زمینه مدیریت استعداد عملکردی عالی دارند از رویه‌های مشخصی پیروی می‌کنند. این سازمان‌ها مدیریت استعداد را به صورت گسترده تعریف و اجزای مختلف مدیریت استعداد را در یک سیستم جامع، یکپارچه می‌کنند و مدیریت استعداد را بر باارزش‌ترین ملاک‌ها متمرکز می‌سازند؛ مدیران عامل و سایر مدیران عالی را به مدیریت استعداد متعهد می‌سازند برای ایجاد یک درک مشترک از مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز سازمان و ارزش‌های کارکنان، مدل‌های شایستگی را طراحی می‌کنند، به منظور شناسایی شکاف‌های استعداد، گستره استعدادها را پایش می‌کنند؛ در شناسایی، استخدام و توسعه استعدادها، هم‌چنین در مدیریت عملکرد و نگهداری آن‌ها سرآمد هستند و بالاخره به صورت مستمر و منظم نتایج سیستم مدیریت استعداد را ارزیابی می‌کنند (مک کالی و ویک فیلد، ۲۰۰۶، ص ۵).

اینگهام نیز اثربخشی مدیریت استعداد را نیازمند اتخاذ رویکردی کل‌نگر به استراتژی استعداد، تعریف استعداد، چارچوب استعداد، ارائه ارزش به کارکنان و توانمندی‌های مدیریت استعداد می‌داند. به باور وی، برای توسعه توانمندی استراتژیک، سازمان می‌بایست اطمینان حاصل کند که الزامات برنامه مدیریت استعداد را به روشنی، شناسایی کرده است. مهم‌ترین سؤالی که در یک استراتژی استعداد باید پاسخ داده شود این است که مدیریت استعداد چگونه با فرایندهای موجود مدیریت عملکرد، توسعه، برنامه‌ریزی جانشینی، پاداش و قدردانی و سایر فرایندهای منابع انسانی، یکپارچه خواهد شد؟

علاوه بر تدوین استراتژی استعداد، سازمان باید به تعریف روشن استعداد و گروه‌های

مستعد بپردازد. چارچوب استعداد با توصیف آنچه یک کارفرما انتظار دارد که استعدادها از خود بروز یا توسعه دهند، تعریف تفصیلی تری از استعداد ارائه می‌کند. چارچوب‌های استعداد غالباً از چارچوب‌های شایستگی که شامل کلیه مشارکت‌ها و کمک‌های یک کارمند در بلندمدت می‌شود گسترده‌تر است و بنابراین چارچوب‌های استعداد ترکیبی از شایستگی‌ها به‌علاوه دانش، شبکه‌ها، روابط، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و پتانسیل‌هاست.

ارائه ارزش به کارکنان<sup>۱</sup> باید به‌وضوح بیان‌کننده ویژگی‌های منحصربفرد و جذاب سازمان باشد که باعث می‌شود افراد بخواهند به سازمان ملحق شوند و در آن بمانند. بنابراین ارائه ارزش به کارکنان شکل قرارداد روانشناختی بین فرد و سازمان را مشخص می‌کند. تحقیقات موسسه مشاوره‌ای پنا نشان می‌دهد که مهم‌ترین ارزش‌ها برای طیف گسترده‌ای از گروه‌های استعداد عبارتند از جبران خدمات مرتبط با عملکرد. درک اینکه آن‌ها چه نقشی در موفقیت سازمان دارند، دوستی با همکاران کیفی، انعطاف‌پذیری در تعادل زندگی - کار و امنیت شغلی.

افرادی که به‌عنوان استعداد شناسایی می‌شوند سزاوار و نیازمند پشتیبانی بیش‌تری هستند. این پشتیبانی می‌تواند از طریق ارشاد، هدایت و مدیریت غیرمستقیم اعمال شود. این نوع پشتیبانی اگر فراهم شود و استمرار یابد ارزش زیادی برای فرد و برای سازمان دارد (اینگهام، ۲۰۰۶، صص ۲۲-۲۱).

عریقات و همکاران، اجرای موفق مدیریت استعداد را مستلزم درک هدف مدیریت استعداد و حمایت از آن توسط مدیران، هم‌نوایی استراتژی استعداد با استراتژی کلان سازمان فراهم‌نمودن فرصت برعهده‌گرفتن نقش فعال در پیشرفت سازمان برای نیروهای مستعد ایجاد سطح مناسبی از چالش شغلی، شناسایی فعال نیروهای مستعد سازمان و نگاه ویژه به مسیر پیشرفت شغلی آنان می‌دانند (عریقات و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۵۶).

لیتل نیز تعریف شایستگی‌های کارکنان، تحلیل شکاف استعداد در سازمان، شوک فرهنگی در راستای حمایت فرهنگ سازمان از مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی سالیانه برای پیشبرد اهداف مدیریت استعداد را ضروری می‌داند (لیتل، ۲۰۱۰، ص ۱۲).

در عین حال علی‌رغم اهمیت استراتژیک مدیریت استعداد، تعداد اندکی از مدیران، بطور

---

1. Employee value proposition

جدی درگیر هدایت و پشتیبانی برنامه‌های مدیریت استعداد می‌شوند. علت این عدم ارتباط منطقی بین اهمیت استعداد و پاسخ‌گویی به آن رواج برنامه‌های غیراستراتژیک مدیریت استعداد است که با استعدادهای همانطور در سازمان رفتار می‌کند که با سایر افراد. غالب افرادی که به عنوان استعداد شناخته می‌شوند معتقدند که آن‌ها از مزایای اندکی بیش‌تر از سایر کارکنان بهره‌مند هستند، اندکی توسعه بیش‌تر، اندکی پیشرفت برنامه‌ریزی شده بیش‌تر در مسیر شغلی و دریافت مشاوره کمی بیش‌تر از سایرین. اما اساس پیشرفت‌های مسیر شغلی‌شان همانند سایرین است. چنین رویکردی از مزایای استراتژیک بخش‌بندی کارکنان بی‌نصیب می‌ماند. اگر قرار است شکاف بین استراتژی مدیریت استعداد و اجرای آن پر شود لازم است رابطه سازمان با کارکنان مستعد اساساً متفاوت از سایر کارکنان باشد. در عین حال مدیریت استعداد نباید بین کارکنان مستعد و سایر کارکنان جدایی افکند (اینگهام، ۲۰۰۶، ص ۲۰).

نتایج تحقیقات درباره موانع اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد نشان می‌دهد که این موانع بیش‌تر انسانی است؛ از جمله این که مدیران عالی زمان کافی برای مدیریت استعداد صرف نمی‌کنند. مدیران صافی به اندازه کافی متعهد به توسعه کارکنان صافی خود نیستند؛ بخشی‌نگری بر سازمان حاکم است و همکاری‌های سازنده و به اشتراک گذاشتن منابع، تشویق نمی‌شود؛ مدیران صافی، تمایلی به تفکیک کارکنان خود بر اساس عملکرد (به افراد دارای عملکرد بالا، متوسط و پایین) ندارند؛ مدیران عالی، استراتژی مدیریت استعداد را با استراتژی سازمان هم‌نوا نمی‌کنند؛ مدیران صافی، ضعف عملکردهای مزمن را به صورت جدی مورد توجه قرار نمی‌دهند، در فرایندهای برنامه‌ریزی جانشینی و یا تخصیص منابع دقت کافی برای انطباق نقش‌ها با افراد ندارند؛ مدیران عالی دیدگاهی مشترک درباره محوری‌ترین نقش‌ها ندارند و مدیران به هم‌نوایی مدیریت استعداد با دیگر سیاست‌های منابع انسانی، توجه نمی‌کنند (هریس و فاستر، ۲۰۱۰، ص ۴۳؛ گاتریج و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۶۱).

### الگوی نظری تحقیق

بر اساس مطالب فوق، در مجموع می‌توان ۱۸ عامل را به عنوان عوامل مهم و مورد تأکید در مدیریت استعداد احصا نمود. در واقع می‌توان یک ساختار ۱۸ عامله برای مدیریت استعداد در نظر گرفت که مبنای فرضیات تحقیق خواهند بود.

عامل ۱: ارزیابی سهم نیروهای مستعد در موفقیت سازمان (هریس و فاستر، ۲۰۱۰، ص ۴۶)؛

- گاثریج و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۶۰؛ اینگهام، ۲۰۰۶، ص ۲۳)
- عامل ۲: جریان خدمات نیروهای مستعد متناسب با سهم آنان در ارزش آفرینی سازمان (کانورجیز، ۲۰۰۷، ص ۳۷؛ اینگهام، ۲۰۰۶، ص ۲۱)
- عامل ۳: مشارکت ویژه نیروهای مستعد در تصمیم‌گیری‌ها در سازمان (عریقات و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۵۸؛ لافتس، ۲۰۰۷، ص ۲۹)
- عامل ۴: فراهم آوردن زمینه بروز خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد (اینگهام، ۲۰۰۶، ص ۲۱)
- عامل ۵: ارائه بازخور و ایفای نقش مربیگری نسبت به نیروهای مستعد (اینگهام، ۲۰۰۶، ص ۲۲)
- عامل ۶: قدردانی رسمی از نیروهای مستعد بخاطر نقش ویژه آن‌ها در موفقیت سازمان (هریس و فاستر، ۲۰۱۰، ص ۴۴؛ گاثریج و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۶۱؛ اینگهام، ۲۰۰۶، ص ۲۳)
- عامل ۷: فراهم آوردن امکان آموزش‌های ویژه جهت توسعه نیروهای مستعد (لافتس، ۲۰۰۷، ص ۳۰)
- عامل ۸: اعطای حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام کارها به نیروهای مستعد (عریقات و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۵۷؛ لافتس، ۲۰۰۷، ص ۲۹)
- عامل ۹: حمایت مدیران عالی و میانی از سیستم مدیریت استعداد (هریس و فاستر، ۲۰۱۰، ص ۴۹؛ عریقات و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۶۰؛ گاثریج و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۶۰؛ مک کالی و ویک فیلد، ۲۰۰۶، ص ۵)
- عامل ۱۰: ایجاد سطح مناسب چالش شغلی به منظور انگیزشی کردن کارها برای نیروهای مستعد (عریقات و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۶۰)
- عامل ۱۱: شناسایی استعدادهای موثر بر موفقیت سازمان (عریقات و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۵۹؛ لیتل، ۲۰۱۰، ص ۱۴؛ بی‌نام، ۲۰۰۷، ص ۳۶؛ اینگهام، ۲۰۰۶، ص ۲۱؛ مک کالی و ویک فیلد، ۲۰۰۶، ص ۵)
- عامل ۱۲: حمایت سرپرستان از اجرای مدیریت استعداد (هریس و فاستر، ۲۰۱۰، ص ۴۹؛ عریقات و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۵۷؛ گاثریج و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۶۱)
- عامل ۱۳: شناسایی و تحلیل نیازها و سطوح انگیزش نیروهای مستعد (لافتس، ۲۰۰۷، ص ۲۹)



عامل ۱۴: حمایت استراتژی کلان سازمان از اجرای نظام مدیریت استعداد (عریقات و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۵۶؛ هریس و فاستر، ۲۰۱۰، ص ۴۵؛ گاتریچ و همکاران، ۲۰۰۶، ص ۶۱)

عامل ۱۵: پشتیبانی فرهنگ موجود سازمان از اجرای مدیریت استعداد (لیتل، ۲۰۱۰، ص ۱۳)

عامل ۱۶: افزایش ضریب امنیت شغلی نیروهای مستعد (اینگهام، ۲۰۰۶، ص ۲۲)

عامل ۱۷: طراحی مسیر پیشرفت شغلی ویژه نیروهای مستعد در سازمان (عریقات و همکاران، ۲۰۱۰، ص ۶۰؛ بی‌نام، ۲۰۰۷، ص ۳۶؛ لافتس، ۲۰۰۷، ص ۳۰؛ اینگهام، ۲۰۰۶، ص ۲۲)

عامل ۱۸: شناسایی شکاف‌های استعداد (استعدادهایی که سازمان نیاز دارد اما در اختیار ندارد) (لیتل، ۲۰۱۰، ص ۱۳؛ مک کالی و ویک فیلد، ۲۰۰۶، ص ۵)

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در این تحقیق، مدیران صنعت "ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی" کشور هستند. ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی بر اساس ماهیت و ویژگی خطوط تولید به دو دسته ماشین‌آلات صنعتی و تجهیزات صنعتی تقسیم می‌شود. ماشین‌آلات صنعتی شامل ماشین‌های فرآوری و تولید، خطوط انتقال مواد و انرژی و ماشین‌های بسته‌بندی و ماشین ابزار و قطعات منفصله ماشین‌آلات است و تجهیزات صنعتی شامل تجهیزات زیرساختاری (تجهیزات آب و فاضلاب، تجهیزات برق و مخابرات و تاسیسات بخش انرژی) و تجهیزات ساختاری (سازه‌ها، مخازن، فکسه‌بندی‌ها، اسکلت‌های ثابت و سیار سکوه‌های حفاری و تجهیزات راه، بندر و راه آهن) است (اسماعیل پور، ۱۳۸۴، ص ۴۸). روش نمونه‌گیری در این تحقیق روش نمونه‌گیری خوشه‌ای است. علت استفاده از این روش آن است که جامعه آماری تحقیق، بسیار وسیع و گسترده است و انتخاب نمونه از نظر اجرایی مشکل به نظر می‌رسد (آذر و مومنی، ۱۳۸۴، ص ۷). بنابراین ابتدا از بین استان‌های کشور استان تهران، و از میان شهرستان‌های این استان، شهرستان تهران و از بین شهرک‌های صنعتی این شهرستان شهرک صنعتی شمس‌آباد انتخاب گردید. آنگاه به روش تصادفی ساده، ۳۰ واحد صنعتی ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی در این شهرک انتخاب گردید. در روش تحلیل عاملی به ازای هر متغیر بین ۵ تا ۱۰ عدد نمونه انتخاب می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۲۷۰). در این تحقیق ۱۱۲ پرسش‌نامه میان مدیران این ۳۰ واحد توزیع و جمع‌آوری شد. بنابراین به ازای هر متغیر حدود ۶/۲ نمونه انتخاب گردیده است. تعداد مدیران هر واحد در نمونه آماری بین ۲ تا ۵ نفر بوده است.

## فرضیات و سؤالات تحقیق

تحلیل عاملی، در این تحقیق هم با هدف تاییدی و هم با هدف اکتشافی صورت می‌گیرد. در تحقیقات اکتشافی، فرضیه تحقیق مطرح نمی‌شود. بنابراین، تحقیق حاضر در بخش تاییدی دارای فرضیه و در بخش اکتشافی دارای سؤال است.

### فرضیات بخش تاییدی:

- H1: ارزیابی سهم نیروهای مستعد در موفقیت سازمان، یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است
- H2: جبران خدمات نیروهای مستعد متناسب با سهم آنان در ارزش‌آفرینی سازمان، یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است
- H3: مشارکت ویژه نیروهای مستعد، در تصمیم‌گیری‌ها در سازمان، یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است
- H4: فراهم‌آوردن زمینه بروز خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد، یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است
- H5: ارائه بازخور و ایفای نقش مربیگری نسبت به نیروهای مستعد، یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است
- H6: قدردانی رسمی از نیروهای مستعد بخاطر نقش ویژه آن‌ها در موفقیت سازمان، یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است
- H7: فراهم‌آوردن امکان آموزش‌های ویژه جهت توسعه نیروهای مستعد، یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است
- H8: اعطای حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام کارها به نیروهای مستعد، یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است
- H9: حمایت مدیران عالی و میانی از سیستم مدیریت استعداد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است
- H10: ایجاد سطح مناسب چالش شغلی به منظور انگیزشی کردن کارها برای نیروهای مستعد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است
- H11: شناسایی استعدادهای موثر بر موفقیت سازمان، یکی از عوامل سنجش مدیریت

استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است

H12: حمایت سرپرستان از اجرای مدیریت استعداد، یکی از عوامل سنجش مدیریت

استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است

H13: شناسایی و تحلیل نیازها و سطوح انگیزش نیروهای مستعد، یکی از عوامل سنجش

مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است

H14: حمایت استراتژی کلان سازمان از اجرای نظام مدیریت استعداد، یکی از عوامل

سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است

H15: پشتیبانی فرهنگ موجود سازمان از اجرای مدیریت استعداد، یکی از عوامل سنجش

مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است

H16: افزایش ضریب امنیت شغلی نیروهای مستعد، یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد

در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است

H17: طراحی مسیر پیشرفت شغلی ویژه نیروهای مستعد در سازمان، یکی از عوامل سنجش

مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است

H18: شناسایی شکاف‌های استعداد، یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت

ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است

### سؤال بخش اکتشافی

عوامل اصلی (متغیرهای مکنون) سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی کدامند؟

### روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق به دنبال شناسایی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد و شناسایی متغیرهای مکنون این عوامل در یک جامعه آماری خاص است، بنابراین از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، گردآوری داده‌ها، در گروه تحقیقات پیمایشی و مبتنی بر روش تحلیل عاملی است.

از تحلیل عاملی برای پی‌بردن به متغیرهای زیربنایی یا تلخیص مجموعه‌ای از داده‌ها استفاده می‌شود. موارد استفاده تحلیل عاملی به دو دسته کلی تقسیم می‌شود: مقاصد تاییدی و مقاصد اکتشافی (سرمد و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۲۶۸). تحقیق، با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی، به دنبال تایید فرضیه ساختار هجده عاملی مدیریت استعداد و با استفاده از رویکرد تحلیل عاملی

اکتشافی به دنبال شناسایی عوامل اصلی (متغیرهای مکنون) سنجش اجرای مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است.

ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسش‌نامه محقق‌ساخته است که با مطالعه ادبیات موضوع و شناسایی مهم‌ترین عوامل سنجش مدیریت استعداد تهیه گردید. پرسش‌نامه شامل سه بخش است: در بخش اول، اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان (شامل سن، تحصیلات و سابقه کار)، در بخش دوم اطلاعات واحد صنعتی (شامل رشته صنعتی فعالیت و تعداد نیروی کار) و در بخش سوم سؤالات تخصصی مورد پرسش قرار گرفته است. برای بررسی روایی سؤالات پرسش‌نامه از نظرات خبرگان دانشگاهی (۶ نفر با تخصص مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی) و صنعت مورد بررسی (۸ نفر) استفاده شد. پایایی پرسش‌نامه نیز از طریق محاسبه آلفای کرونباخ سنجیده شد که معادل ۰/۸۱ بود.

### توصیف آماری نمونه

از تعداد ۱۱۲ نفر پاسخ‌دهنده، ۲۸/۵ درصد دارای تحصیلات دیپلم ۱۷/۸ درصد فوق دیپلم ۴۴/۸ درصد لیسانس و ۸/۹ درصد فوق لیسانس هستند. ۳۲/۲ درصد از پاسخ‌دهندگان کم‌تر از سی سال سن ۴۱/۷ درصد بین سی تا چهل سال ۱۸/۱ درصد بین چهل تا پنجاه سال و ۸ درصد بالاتر از پنجاه سال سن دارند. هم‌چنین ۴۲/۲ درصد پاسخ‌دهندگان کم‌تر از ده سال سابقه کار، ۴۲/۲ درصد ده تا بیست سال ۷/۴ درصد بین بیست تا سی سال و ۸/۲ درصد بالاتر از سی سال سابقه کار دارند.

از سی واحد صنعتی نمونه، ۱۳ واحد در رشته ماشین‌های فرآوری و تولید، ۳ واحد در رشته ماشین ابزار و قطعات منفصله ماشین‌آلات ۳ واحد در رشته خطوط انتقال مواد و انرژی و ماشین‌های بسته‌بندی ۴ واحد در رشته تجهیزات صنعتی زیرساختی (تجهیزات آب و فاضلاب، برق و مخبرات، انرژی) و ۷ واحد در رشته تجهیزات صنعتی ساختاری (سازه‌ها، مخازن، اسکلت‌های ثابت و سیار، سکوه‌های حفاری، تجهیزات راه بندر و راه آهن، قفسه‌بندی‌ها) فعالیت دارند. هم‌چنین از سی واحد صنعتی ۶ واحد دارای کم‌تر از ۱۰ نفر نیروی کار ۲۰ واحد دارای ۱۰ تا ۵۰ نفر نیروی کار و ۴ واحد دارای بیش از ۵۰ نفر نیرو هستند.

## تحلیل یافته‌های تحقیق

### یافته‌های تحلیل عاملی تاییدی

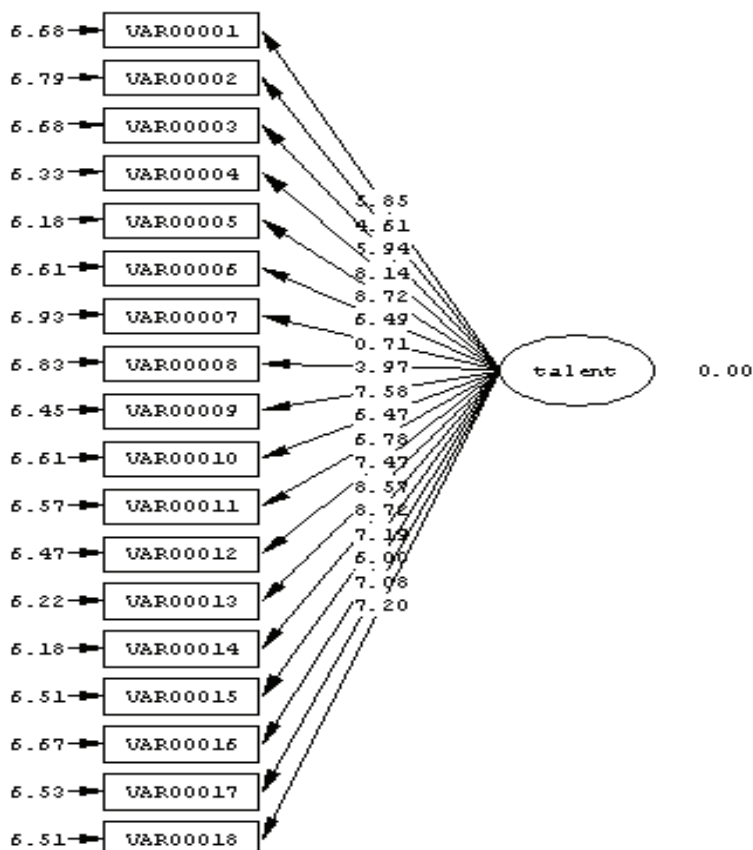
محاسبات جدول ۱ نشان می‌دهد چون سطح انتگرال خطای نمونه‌های گرفته شده کوچک‌تر از ۵ درصد و حدود بالا و پایین، برای هر عامل، مثبت است، از نظر جامعه آماری همه عوامل دارای اهمیت بالاتر از متوسط هستند. بنابراین استنباط می‌شود که از نظر پاسخ‌دهندگان تمامی عامل‌ها در اجرای مدیریت استعداد دارای اهمیتند.

جدول ۱: محاسبات آزمون میانگین اهمیت عوامل از نظر مدیران

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
VAR00001	22.150	96	.000	1.52577	1.3890	1.6625
VAR00002	18.101	96	.000	1.30928	1.1657	1.4529
VAR00003	10.612	96	.000	.98969	.8046	1.1748
VAR00004	13.645	96	.000	1.15464	.9867	1.3226
VAR00005	11.403	96	.000	.95876	.7919	1.1257
VAR00006	13.445	96	.000	1.15464	.9842	1.3251
VAR00007	4.258	96	.000	1.42268	.7594	2.0859
VAR00008	6.720	96	.000	.65979	.4649	.8547
VAR00009	15.199	96	.000	1.18557	1.0307	1.3404
VAR00010	12.895	96	.000	1.00000	.8461	1.1539
VAR00011	15.174	96	.000	1.26804	1.1022	1.4339
VAR00012	10.487	96	.000	.95876	.7773	1.1402
VAR00013	10.818	96	.000	.92784	.7576	1.0981
VAR00014	9.940	96	.000	.91753	.7343	1.1007
VAR00015	9.198	96	.000	.87629	.6872	1.0654
VAR00016	11.898	96	.000	1.05155	.8761	1.2270
VAR00017	10.501	96	.000	1.02062	.8277	1.2135
VAR00018	13.088	96	.000	1.21649	1.0320	1.4010

با این حال، برای این که مشخص شود که آیا عوامل فوق‌الذکر واقعا مفهوم مشترکی به نام مدیریت استعداد را می‌سنجند از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. جدول ۱ نتایج محاسبات آماری را برای این تحلیل عاملی که به کمک نرم‌افزار لیزرل صورت پذیرفته است نشان می‌دهد. اعداد بدست‌آمده گویای آن است که با فرض خطی بودن روابط و همبستگی‌های درونی عوامل، جز عامل شماره ۷ دلیلی برای شانس بودن تایید تحلیل عاملی تاییدی در هیچ یک از عوامل مورد بررسی وجود ندارد. بنابراین باید عامل شماره ۷ را به دلیل شانس بودن رابطه‌اش با متغیر پنهان اصلی مدل، یعنی مدیریت استعداد، از محاسبات خارج نمود.

جدول ۲: محاسبات آماره t برای تحلیل عاملی تاییدی عوامل مدیریت استعداد



محاسبات موجود در جدول ۲ نشان‌دهنده تمامی عوامل برآزش یک مدل تحلیل عاملی است. این محاسبات، همانطور که ملاحظه می‌شود همگی نشان از تایید تحلیل عاملی تاییدی فوق دارند. خصوصاً عواملی نظیر نسبت کای دو به درجه آزادی، مقدار RMSEA، مقدار CFI، مقدار RMR و مقدار سطح خطا، همگی حاکی از پذیرفته‌شدن مدل فوق دارد.

**جدول ۳: محاسبات برآزش نرم افزار لیزرل برای تایید عوامل مدیریت استعداد**

Degrees of Freedom = 135  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 252.21 (P = 0.00)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 231.22 (P = 0.00)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 96.22  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (58.01 ; 142.30)  
 Minimum Fit Function Value = 2.63  
 Population Discrepancy Function Value (FD) = 1.00  
 90 Percent Confidence Interval for FD = (0.60 ; 1.48)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.086  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.067 ; 0.10)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.0018  
 Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 3.16  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.76 ; 3.64)  
 ECVI for Saturated Model = 3.56  
 ECVI for Independence Model = 9.83  
 Chi-Square for Independence Model with 153 Degrees of Freedom = 907.98  
 Independence AIC = 943.98  
 Model AIC = 303.22  
 Saturated AIC = 342.00  
 Independence CAIC = 1008.33  
 Model CAIC = 431.91  
 Saturated CAIC = 953.28  
 Normed Fit Index (NFI) = 0.72  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.82  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.64  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.84  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.85  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.69  
 Critical N (CN) = 68.04  
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.11  
 Standardized RMR = 0.074  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.79  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.73  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.62

بنابراین جز فرضیه هفتم، سایر فرضیات تحقیق تایید می‌شوند.

**جدول ۴: نتیجه آزمون فرضیه‌های تحقیق**

نشانهگر	فرضیه	نتیجه آزمون فرضیه
H1	ارزیابی سهم نیروهای مستعد در موفقیت سازمان یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H2	جبران خدمات نیروهای مستعد متناسب با سهم آنان در ارزش آفرینی سازمان یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H3	مشارکت ویژه نیروهای مستعد در تصمیم‌گیری‌ها در سازمان یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود

نشانهگر	فرضیه	نتیجه آزمون فرضیه
H4	فراهم آوردن زمینه بروز خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H5	ارائه بازخور و ایفای نقش مربیگری نسبت به نیروهای مستعد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H6	قدردانی رسمی از نیروهای مستعد بخاطر نقش ویژه آن‌ها در موفقیت سازمان یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H7	فراهم آوردن امکان آموزش‌های ویژه جهت توسعه نیروهای مستعد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	رد می‌شود
H8	اعطای حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام کارها به نیروهای مستعد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H9	حمایت مدیران عالی و میانی از سیستم مدیریت استعداد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H10	ایجاد سطح مناسب چالش شغلی به منظور انگیزشی کردن کارها برای نیروهای مستعد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H11	شناسایی استعدادها موثر بر موفقیت سازمان یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H12	حمایت سرپرستان از اجرای مدیریت استعداد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H13	شناسایی و تحلیل نیازها و سطوح انگیزش نیروهای مستعد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H14	حمایت استراتژی کلان سازمان از اجرای نظام مدیریت استعداد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H15	پشتیبانی فرهنگ موجود سازمان از اجرای مدیریت استعداد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H16	افزایش ضریب امنیت شغلی نیروهای مستعد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H17	طراحی مسیر پیشرفت شغلی ویژه نیروهای مستعد در سازمان یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود
H18	شناسایی شکاف‌های استعداد یکی از عوامل سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی است	تایید می‌شود

هم‌چنین محاسبات استاندارد در نمودار ۱ گویای این است که عوامل ۱۴ و ۵ و ۱۳ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۷ و ۱۶ به دلیل بزرگ‌تر بودن ضریب خطی به ترتیب دارای بیش‌ترین رابطه با مفهوم مدیریت استعداد می‌باشند.



### یافته‌های تحلیل عاملی اکتشافی

با توجه به اطلاعات جدول ۴ مقادیر استخراجی، همگی بالاتر از ۰/۵ است؛ بنابراین می‌توان پذیرفت که محاسبات صورت گرفته بر روی تمامی عوامل قابل اتکا است.

جدول ۵: مقادیر استخراجی عوامل ۱۸ گانه

	Initial	Extraction
VAR00001	1.000	.525
VAR00002	1.000	.644
VAR00003	1.000	.747
VAR00004	1.000	.677
VAR00005	1.000	.629
VAR00006	1.000	.646
VAR00007	1.000	.780
VAR00008	1.000	.674
VAR00009	1.000	.607
VAR00010	1.000	.526
VAR00011	1.000	.698
VAR00012	1.000	.575
VAR00013	1.000	.651
VAR00014	1.000	.648
VAR00015	1.000	.624
VAR00016	1.000	.568
VAR00017	1.000	.659
VAR00018	1.000	.541

محاسبات جدول ۵ نشان می‌دهد که قبل از چرخش چهار عامل مقدار ویژه‌ای بالاتر از یک دارند و این چهار عامل به منزله عوامل اصلی (متغیرهای مکنون) در سنجش متغیر مدیریت استعداد می‌تواند بیش از ۶۳ درصد واریانس این اندازه‌گیری را پوشش دهد.

جدول ۶: محاسبات عوامل اصلی سنجش اجرای مدیریت استعداد

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.626	42.364	42.364	7.626	42.364	42.364	4.452	24.734	24.734
2	1.392	7.731	50.095	1.392	7.731	50.095	2.000	15.487	40.221

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
				392			788		
3	1.242	6.898	56.993	1.242	6.898	56.993	2.607	14.486	54.707
4	1.160	6.442	63.436	1.160	6.442	63.436	1.571	8.729	63.436
5	.930	5.165	68.600						
6	.778	4.321	72.921						
7	.686	3.809	76.729						
8	.663	3.681	80.411						
9	.529	2.938	83.348						
10	.509	2.828	86.176						
11	.453	2.518	88.694						
12	.427	2.375	91.069						
13	.379	2.103	93.172						
14	.303	1.682	94.854						
15	.291	1.617	96.472						
16	.265	1.470	97.942						
17	.208	1.158	99.100						
18	.162	.900	100.000						

جدول ۷ ساختار عاملی مدیریت استعداد بعد از چرخش عوامل را نشان می‌دهد.

جدول ۷: ماتریس چرخش یافته عوامل استخراجی

	Component			
	1	2	3	4
VAR00001	.325	.520	.092	.375
VAR00002	.250	<u>.735</u>	-.032	-.198
VAR00003	.067	<u>.789</u>	.341	.061
VAR00004	.354	<u>.633</u>	.338	<u>.879</u>
VAR00005	.491	.496	.369	.074
VAR00006	<u>.747</u>	.212	.077	-.193
VAR00007	-.070	-.034	-.027	.192
VAR00008	-.020	.114	<u>.806</u>	.108
VAR00009	<u>.696</u>	.189	.291	-.044
VAR00010	.489	.193	.265	.423
VAR00011	<u>.789</u>	.259	-.079	.044
VAR00012	.466	.211	.536	.159

	Component			
	1	2	3	4
VAR00013	.692	.193	.321	.178
VAR00014	.663	.293	.260	.234
VAR00015	.423	.491	.137	.430
VAR00016	.294	.276	.624	-.126
VAR00017	.520	.068	.619	-.035
VAR00018	.575	.136	.406	.163

اطلاعات این جدول نشان‌دهنده ساختار و ترکیب چهار عامل اصلی شناخته شده است که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد:

عوامل ۶، ۹، ۱۱، ۱۳ و ۱۴ روی عامل اصلی (متغیر مکنون) اول بار عاملی بالایی (بالا تر از ۰/۶)<sup>۱</sup> دارند. این بدین معنا است که این پنج عامل، مفهوم مشترکی را اندازه‌گیری می‌کنند. بررسی این پنج عامل نشان می‌دهد که این مفهوم مشترک، شناسایی ابعاد مدیریت استعداد و به رسمیت شناختن آن، از سوی مدیران صنعت است. بنابراین می‌توان عامل اصلی اول را عامل شناسایی و به رسمیت شناختن نامید (جدول ۷).

عوامل ۲، ۳ و ۴ روی عامل اصلی دوم، (متغیر مکنون) بار عاملی بالایی دارند. اطلاعات جدول ۶ نشان می‌دهد که عامل ۴ اگرچه روی عامل اصلی دوم، بار عاملی بالایی دارد اما بار آن روی عامل اصلی چهارم، بسیار بالاتر است. از سوی دیگر بررسی محتوایی عوامل ۲، ۳ و ۴ نیز نشان می‌دهد که عوامل ۲ و ۳ قرابت محتوایی بیشتری با یکدیگر دارند. هر دو این عوامل انگیزاننده نیروهای مستعد صنعت هستند. بنابراین می‌توان مفهوم مشترک عامل اصلی دوم را از عوامل ۲ و ۳ گرفت و آن را عامل انگیزش نامید و عامل ۴ را به عامل اصلی چهارم اختصاص داد (جدول ۷).

عوامل ۸، ۱۶ و ۱۷ روی عامل اصلی سوم بار عاملی بالا دارند. مفهوم مشترک این سه عامل، حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد صنعت است. بنابراین می‌توان عامل اصلی سوم را عامل "حمایت شغلی" نامید (جدول ۷).

۱. بار عاملی بزرگ‌تر از ۰/۵ را بار عاملی بالا می‌دانند (سرمد و همکاران، ۱۳۸۴). در این تحقیق به جهت احتیاط بیشتر، بار عاملی بیشتر از ۰/۶ را بار عاملی بالا محسوب نموده‌ایم.

بالاخره عامل اصلی چهارم که تنها عامل چهارم روی آن بار عاملی بالایی دارد. در این باره جدول ۶ نشان می‌دهد که اگر چه تنها یک عامل روی عامل اصلی چهارم بار عاملی بالا دارد اما این یک عامل بالاترین بار عاملی جدول را بر روی این عامل اصلی دارد. محتوای عامل چهارم خلاقیت و نوآوری است، بنابراین آن را عامل "خلاقیت و نوآوری" می‌نامیم (جدول ۷).

عوامل شماره ۱، ۵، ۷، ۱۰، ۱۲، ۱۵ و ۱۸ به خاطر همبستگی‌های پایین با عوامل اصلی از این دسته‌بندی حذف شدند.

جدول ۸: ساختار و مفهوم عوامل اصلی سنجش مدیریت استعداد

عامل اصلی	عوامل	مفهوم مشترک
اول	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناسایی استعدادهای موثر بر موفقیت سازمان</li> <li>- شناسایی و تحلیل نیازها و سطوح انگیزش نیروهای مستعد</li> <li>- حمایت استراتژی کلان سازمان از اجرای نظام مدیریت استعداد</li> <li>- حمایت مدیران عالی و میانی از سیستم مدیریت استعداد</li> <li>- قدردانی رسمی از نیروهای مستعد بخاطر نقش ویژه آن‌ها در موفقیت سازمان</li> </ul>	شناسایی و به رسمیت شناختن مدیریت استعداد از سوی مدیران
دوم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جبران خدمات نیروهای مستعد متناسب با سهم آنان در ارزش آفرینی سازمان</li> <li>- مشارکت ویژه نیروهای مستعد در تصمیم‌گیری‌ها در سازمان</li> </ul>	انگیزش نیروهای مستعد
سوم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طراحی مسیر پیشرفت شغلی ویژه نیروهای مستعد در سازمان</li> <li>- افزایش ضریب امنیت شغلی نیروهای مستعد</li> <li>- اعطای حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام کارها به نیروهای مستعد</li> </ul>	حمایت شغلی ویژه از نیروهای مستعد
چهارم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فراهم آوردن زمینه بروز خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد</li> </ul>	خلاقیت و نوآوری

### نتیجه‌گیری

مدیریت استعداد رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی است که مستلزم درک ارزش افراد مستعد و اهمیت آنان برای موفقیت سازمان در فضای رقابتی؛ و بنا بر آن طراحی الگوی مدیریت خاصی در ارتباط با آنان است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد شاخص‌های سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی، عبارتند از: ارزیابی سهم نیروهای مستعد در موفقیت سازمان جبران خدمات نیروهای مستعد متناسب با سهم آنان در ارزش آفرینی سازمان، مشارکت ویژه نیروهای مستعد در تصمیم‌گیری‌ها در سازمان، فراهم آوردن زمینه بروز خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد، ارائه بازخور و ایفای نقش مربیگری نسبت به نیروهای مستعد، قدردانی رسمی از نیروهای مستعد به خاطر نقش ویژه آن‌ها در موفقیت سازمان، اعطای

حداکثر آزادی عمل و استقلال ممکن در انجام کارها به نیروهای مستعد، حمایت مدیران عالی و میانی از سیستم مدیریت استعداد، ایجاد سطح مناسب چالش شغلی به منظور انگیزشی کردن کارها برای نیروهای مستعد، شناسایی استعدادهای موثر بر موفقیت سازمان شناسایی شکاف‌های استعداد شناسایی و تحلیل نیازها و سطوح انگیزش نیروهای مستعد، پشتیبانی فرهنگ موجود سازمان از اجرای مدیریت استعداد، حمایت استراتژی کلان سازمان از اجرای نظام مدیریت استعداد، افزایش ضریب امنیت شغلی نیروهای مستعد، طراحی مسیر پیشرفت شغلی ویژه نیروهای مستعد در سازمان و حمایت سرپرستان از اجرای مدیریت استعداد. هم‌چنین اهم شاخص‌های سنجش مدیریت استعداد در صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی را می‌توان در چهار شاخص اصلی خلاصه نمود: شاخص شناسایی و به رسمیت شناختن، شاخص انگیزش، شاخص حمایت شغلی و شاخص خلاقیت و نوآوری.

## منابع و مأخذ

۱. آذر، عادل، مؤمنی، منصور (۱۳۸۴)، *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، جلد دوم، چاپ هشتم، تهران: انتشارات سمت.
۲. اسماعیل پور، علی (۱۳۸۴)، *گزارش پروژه تدوین استراتژی توسعه صنعتی در شاخه ماشین سازی*، تهران: کانون طراحی مهندسی و طراحی مونتاژ ایران
۳. سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه (۱۳۸۴)، *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، چاپ یازدهم، تهران: نشر آگاه
4. "HR focus news briefs", HR Focus: April 2007
5. Ahmad Yousef Areiqat, Tawfiq Abdelhadi, Hussien Ahmad Al-Tarawneh, "Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. Belleville: Jun 2010. Vol. 2, Iss. 2
6. Anonymous, "*A framework for talent management*", *Workforce Management*: 2007, vol. 86, iss. 12
7. Bob Little, "*Best practice talent management*", *Training Journal*: Nov 2010
8. Candy Albertsson, "*The talent management game*", *Strategic HR Review*: 2003, vol. 2, iss. 5
9. Charles A. Oreilly, Jeffrey Pfeffer, "*Hidden value*", Perseus distribution services: 2000
10. Cindy McCauley, Michael Wakefield, "*Talent Management in the 21st century*", *The Journal For Quality & Participation*: winter 2006
11. Jon Ingham, "*Closing the talent management gap*", *Strategic HR Review*", Melcrum Publishig Ltd, 2006
12. Lynette Harrisr, Carley Foster, "*Aligning talent management with approaches to equality and diversity; Challenges for UK public sector managers*", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. Birmingham: 2010. Vol. 29, Iss. 5
13. Matthew Guthridge, Asmus B. Komm and Emily Lawson, "*The people problem in talent management*", *McKinsey Quarterly*: 2006, number2
14. Michael Armstrong, "*A Handbook of Human Resource Management Practice*", Kogan Page Ltd., 10<sup>th</sup> edition, april 2006
15. Michael Laff, "Talent Management from hire to retire", T+D: November 2006
16. Paul Loftus, "Tackle talent management to achieve high performance", *Plant Engineering*: june 2007
17. Peter Cheese, Robert J Thomas, Elizabeth Craig, "*The talent powered organization*", Kogan page, 2008
18. Rochelle Turoff Mucha, "*The Art and Science of Talent management*", *Organizational Development Journal*: winter 2004; vol. 22, iss. 4